

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

JOSE COELHO DE ANDRADE ALBINO

UMA QUESTÃO DE ESTILO: COMPREENDENDO A ARTICULAÇÃO ENTRE AÇÃO E ESTRUTURAS NA CONSTITUIÇÃO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DO CAMPO DA MODA

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2007

JOSE COELHO DE ANDRADE ALBINO
Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

UMA QUESTÃO DE ESTILO: COMPREENDENDO A ARTICULAÇÃO ENTRE AÇÃO E ESTRUTURAS NA CONSTITUIÇÃO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DO CAMPO DA MODA

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Universidade Federal de Minas Gerais

BELO HORIZONTE

2007

Ficha Catalográfica

Ata de Aprovação

AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho como este envolve a participação de várias pessoas, sem as quais certamente o resultado não seria o mesmo. Na impossibilidade de citar a totalidade daqueles que deram suas contribuições, descrevo apenas algumas, em nome de todas.

Agradeço

Ao meu orientador, professor Carlos Alberto Gonçalves, pela liberdade e autonomia na condução da pesquisa, assim como pelas precisas e oportunas intervenções nos aspectos metodológicos e na condução do cronograma.

Aos professores José Edson Lara e Silvana Prata Camargos, pelas contribuições no momento da pré-qualificação do projeto que originou esta pesquisa.

Aos professores do Cepead, Allan Claudius Queiroz Barbosa, Alexandre de Pádua Carrieri, Marcelo Bronzo e Reynaldo Maia Muniz, por me introduzir em diversos dos temas abordados nesta dissertação.

Aos professores do Cepead, Moema Miranda Siqueira, Suzana Braga Rodrigues, Mauro Calixta, Lúcio Flávio Renault de Morais, Domingos Girolet que, em 1988, me introduziram no campo acadêmico.

Aos meus amigos doutores e mestres, Aldemir Drumond, Ana Luisa de Castro Almeida, José Márcio Barros, Juliana Jayme, Roberto Gonzales, Rivadávia C. Drummond de Alvarenga Neto, Sérgio de Oliveira Birchal, Déa Maria da Fonseca, Lucia Lamounier, Cristiana Ituassu, Kátia Castilho pela generosidade no compartilhamento do seu capital cultural.

Aos colegas do LPE, Geane Alzamora, José Milton Santos, Terezinha Maria de Carvalho Cruz Pires, Rita Liberato, Junia Miranda, pelos mais de 15 anos de discussões sobre metodologia de pesquisa.

Aos meus chefes, em especial Glória Gomide, Marcos André Kutova, Mozahir Salomão, Rita Louback, pela compreensão, apoio e interesse em me ajudar a concluir a dissertação me trabalhando.

Aos empresários que presto consultoria, em especial Olindo Batistelli, por entender as constantes mudanças de datas, horários e prazos de reuniões e entrega de trabalhos.

Aos meus colegas de vários mestrados, Dannielle Cavalcanti Araújo, Haroldo Brasil, Juliana Melo, Liliane de Oliveira Guimarães, Marcos Paulo Valadares, Maria do Carmo Reis, Paulo Roberto Villamarin Gama, Renata Barcelos, Euclides Guimarães Neto (Kika), Tânia Macedo, que compartilharam comigo as angústias e expectativas ao se tentar produzir conhecimento em um país como o nosso.

Aos amigos da Elvira Matilde, Gabriela Demarco, Paulo Emílio Pádua, Emília Pádua, Amélia Vasconcelos, Fábio Borges, José Amarildo Rodrigues, Kleber Lommez, Luciane Sá de Oliveira Pádua, Silvana Lice Rezende Maia Martins, Sirlene Ana de Andrade (Tiene), por me introduzir no campo da moda e viabilizar esta pesquisa.

Aos estilistas, empresários e funcionários das grifes que fizeram parte deste estudo, Adriana Machado, Ana Elisa Correa Dzenkauskas Andréa Ribas, Arízio Melo, Luiz Cláudio Silva, Maria Fernanda de Souza Lacerda e Gruppioni Cortes, Martielo Toledo, Patrícia Castro, Renato Loureiro, Ronaldo Fraga, Ronieri Ferreira, Tereza Santos, Victor Dzenk, por me permitir entrar na sua intimidade e na da sua empresa.

Aos especialistas entrevistados, Gabriela Maria Ferreira Ladeira Torres, Heloísa Aline de Oliveira, Márcia Helena de Mendonça, Mariana de Faria Tavares Rodrigues, Natalie Oliffson, Ricardo Othero Luis, Vlad Eugen Poenaru, pela disponibilidade de tempo e pelo compartilhamento de conhecimento estratégico.

Aos amigos do campo da moda, Adriana Morais, Hermelindo Mascarenhas Borba Junior, Tereza Cristina Miranda Horn, pela rica convivência.

Às minhas assistentes de pesquisa, Érica Vaz Cardoso, Fernanda Cabral, Flávia Chaves, Raquel Novaes, pela amizade, companheirismo, competência e dedicação durante toda a pesquisa.

Aos meus orientandos Artur Grossi, César Augusto, Raquel Castro, Ricardo Durso, pela oportunidade de discutir as interfaces entre o campo da moda e da comunicação.

Aos orientandos André Abreu, Élson soares, Guilerme Santiago pelo incentivo.

Aos meus orientandos Daniela Dinelli, Fabiana Horta, Felipe Mendonça, Raoni Henrique, pela riqueza das nossas conversas sobre mobilização de capital social no campo da gastronomia.

Aos orientandos Adalberto Oliveira, Bernando Almeida, Bruna Mota, Felipe Jurdi, Gustavo Emery e Luiza Sepulveda, pelas discussões sobre *branding* e gestão de marcas de luxo.

À minha psicóloga e grande amiga, Carla Lima Cattabriga, por me ajudar a manter o equilíbrio emocional indispensável à conclusão desse trabalho.

Ao doutor Otaviano Freitas, por ter me dado uma segunda vida.

Aos funcionários do Cepead, em especial, Érika Oliveira Silva e Maria de Fátima de Souza, e da PUC, em especial, Suzana de Jesus e Valéria Ferreira, pela disposição em atender às inúmeras dúvidas sobre procedimentos e prazos.

Ao Rômulo Cardoso por se fazer presente em momentos decisivos desta pesquisa.

Aos amigos Rodney Penido e Maria Gregório, por tornar o meu cotidiano mais ameno.

Ao amigo Ricardo, pelo estímulo ao retorno ao mestrado.

À minha mãe, Irene Coelho Albino, pela sabedoria, carinho e preocupação que dispensou durante toda a minha vida.

Ao meu companheiro Flávio Henrique de Moura, por me lembrar constantemente que existe vida fora da academia.

À Coca-Cola e à Souza Cruz, simplesmente por existirem.

A todos aqueles que souberam entender meus momentos de angústia e euforia e que agor se alegram junto comigo, o meu carinhoso muito obrigado.

“...compreender não é compreender melhor, nem saber mais, no sentido objetivo, em virtude de conceitos mais claros [...] Bastaria dizer que, quando se logra compreender, compreende-se de um modo diferente”.
(GADAMER, 1997, p. 444)

RESUMO

Esta pesquisa objetivou contribuir para a criação de um modelo explicativo da forma como se articulam ação e estruturas no processo de constituição de estratégia em empresas do campo da moda. Como o estudo reflete uma preocupação de caráter mais ontológico, visa contribuir para a extensão dos modelos teóricos existentes no campo da estratégia, assim como tem-se a pretensão de que o estudo permita generalização analítica, adotou-se como estratégia metodológica a triangulação dos métodos: estudo de casos múltiplos incorporados, *extended case method*, *grounded theory*, etnografia e *laddering method*. Como conceitos sensibilizantes, foram utilizadas a abordagem da Estratégia como Prática, que tem como sustentação a teoria da estruturação de Giddens e a teoria da prática de Bourdieu. Ao considerar múltiplas dimensões de análise, enfatizou-se a importância de se estudar os indivíduos e suas interações, assim como as rotinas/ferramentas utilizadas nessas interações. Preocupou-se com a *performance* das pessoas e sua *praxis* em interações estratégicas ao mesmo tempo em que não ignorou a *performance* da firma. Procurou-se unir, horizontalmente, conteúdo e processo enquanto, verticalmente, integraram-se abordagens macro e micro. Assumiu-se, também, uma abordagem histórica, longitudinal e processual, envolvendo o acompanhamento de acontecimentos em tempo real. As empresas e estilistas mineiros estudados foram: Gabriela Demarco – grife Elvira Matilde; Ronaldo Fraga, Tereza Santos – grifes Patachou e Tereza Santos, Renato Loureiro, Martielo Toledo, Victor Dzenk, Luis Cláudio da Silva – grife Apartamento 03 e Ronieri Ferreira – grife Patogê. Como resultado, apresenta-se o conceito de estilo como uma *core competence* que resulta da síntese (provisória) dos processos de gestão de conhecimento, relacionamentos, *branding*, inovação, aprendizagem organizacional, assim como da mobilização e utilização de recursos, sendo estes compreendidos como capital econômico, social, cultural e simbólico. No processo de constituição da estratégia de empresas do campo da moda, postula-se que o estilo funciona como um elemento de articulação entre identidade, estratégia e posição, ou seja, identidade e estratégia se co-produzem por meio do estilo, resultando no posicionamento da empresa no campo da moda. Neste contexto teórico, estratégia passa a ser vista como o resultado de um processo emergente de tomada de posição, que é objetivado por meio de um estilo gerencial. Enquanto solução de compromisso entre um *habitus* e um campo, a estratégia produz uma ação intencional (inovadora ou não) em uma dada situação. A consistência desse agir ao longo

da trajetória da firma confere-lhe identidade (múltiplas e em fluxo), fortalecendo (ou não) sua posição em relação à dos concorrentes.

Palavras Chave: Estratégia; Inovação; Moda; Competências Essenciais; Estilo.

ABSTRACT

The aim of this research is to create an explanatory theory about the articulation between action and structures in the process of strategy constitution in the fashion field. This study reflects an ontological concern. It focuses on extending current theoretical patterns in the field of strategy, and intend to obtain analytic generalizion. A triangulation of methods was used: incorporated multiple cases, extend case method, grounded theory, ethnography, and laddering method. The Strategy as Practice approach was used as sensitizing concept. This approach is supported by Giddens's structuration theory and Bourdieu's practice theory. The multiple dimensions of the analysis were taken into account, and emphasis was given to the importance of studying the individuals, their interactions, their tools and routines used for that matter. People's performance and praxis when interacting strategically, and the company's performance were also taken into consideration. This research was aimed at reuniting content and process horizontally, and at integrating macro and micro approaches vertically. There was also a historical, longitudinal, and processual approach involving follow up events in real time. The companies and designers taking part in this study were: Gabriela Demarco – Elvira Matilde company; Ronaldo Fraga; Tereza Santos – Patachou and Tereza Santos company; Renato Loureiro; Martielo Toledo; Victor Dzenk; Luis Cláudio da Silva – Apartamento 3 company; Ronieri Ferreira – Patogê company. The outcome shows the concept of style as a core competence, which results from the temporary synthesis of several processes, such as knowledge management, network management, branding, innovation, and organizational learning. It also includes mobilization and usage of resources, which should be seen as economic, social, cultural and symbolic capital. In the process of constituting the enterprise's strategy in the fashion field, identity, strategy, and position co-produce each other, resulting in the positionment the enterprise in the fashion field. In this theoretical context, strategy should be seen as a result of an emergent process of undertaking position, objectified by a managerial style. As a solution to a commitment between field and habitus, the strategy produces an intentional and innovative (or not) action in a given situation. Company's identities are path dependent and the consistency its actions in a long term strengthens (or not) its position in relation to its competitors.

Key-Words: Strategy; Inovation; Fashion; Core Competence; Style.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Posição Relativa no Campo..... 35
Figura 2 – Perspectivas Genéricas sobre Estratégia..... 56
Figura 3 – Modelo Estratificado de Ação..... 91
Figura 4 – Ênfases das Teorias sobre Estratégia Corporativa..... 94
Figura 5 – *Praxis*, Praticantes e Práticas..... 95
Figura 6 – Estratégia como Prática..... 97
Figura 7 – Espiral do Conhecimento..... 119
Figura 8 – Relação entre Estratégia, Competência e Aprendizagem..... 121
Figura 9 – VBR vista à partir da Teoria da Prática..... 129
Figura 10 – Modelos de Processo e Teoria..... 137
Figura 11 – *Broad-Ranging Temporal Bracketing*..... 145
Figura 12 – Processo de Desenvolvimento de Coleção..... 146
Figura 13 – Critérios de Avaliação de Produtos em Desenvolvimento..... 146
Figura 14 – Processos de Constituição da Estratégia da Coleção..... 148
Figura 15 – Gabriela Demarco e Família..... 153
Figura 16 – Imagens dos Anos 60/70..... 156
Figura 17 – *Woodstock Music & Art Fair*..... 157
Figura 18 – Ícones da Cultura *Punk*..... 158
Figura 19 – Fanzines *Punk*..... 159
Figura 20 – *Sex Pistols*..... 160
Figura 21 – Marquês Emílio Pucci, Estilista Italiano e suas Criações..... 162
Figura 22 – Rosita Missoni, Estilista Italiana e suas Criações..... 162
Figura 23 – Criações Myake, Estilista Japonês..... 163
Figura 24 – Vestidos Obras de Arte – Gabriela Demarco..... 166
Figura 25 – Algumas das Primeiras Camisetas Criadas por Gabriela Demarco..... 167
Figura 26 – Fotos do Catálogo Inverno 2006..... 177
Figura 27 – Mundo *Mix* e *Phytoervas Fashion* – Desfile Elvira Matilde..... 178
Figura 28 – Lojas da Grife Elvira Matilde no Início das suas Atividades..... 183
Figura 29 – Principais Temas das Estampas..... 186
Figura 30 – Desfiles Elvira Matilde – Moda Praia..... 191
Figura 31 – *Tag* Lixa..... 192
Figura 32 – Matilderes – Moeda Elvira Matilde..... 193
Figura 33 – Fotos para Mala Direta..... 197
Figura 34 – Fotos para Mala Direta – Inverno 2005..... 198
Figura 35 – *Ethos* Gabriela Demarco / Valores da Marca..... 198
Figura 36 – Articulação entre *Habitus*, Ação, Posição e Situação..... 199
Figura 37 – Mala Direta – Verão 2003/2004..... 231
Figura 38 – Peças Promocionais da Grife Elvira Matilde..... 232

Figura 39 – Peça Publicitária do Estilista Ronaldo Fraga..... 232
Figura 40 – Peças Publicitárias Ronaldo Fraga..... 233
Figura 41 – "Coleção Cultural" – Grife Elvira Matilde..... 233
Figura 42 – *E-mail Marketing* Enviado para Clientes Belém – Círio de Nazaré..... 234
Figura 43 – Ronaldo Fraga – Desfile Outono/Inverno 2002 (Tema: "Corpo Cru"), Desfile Primareva/Verão 2002 (Tema: "Quem Matou Zuzu Angel?") e Desfile Primavera/Verão 2007 (Tema: "A Cobra Ri" – Guimarães Rosa), respectivamente..... 234
Figura 44 – Ronaldo Fraga – Desfile Inverno 2005 Tema: Todo Mundo e Ninguém – Homenagem a Carlos Drumond de Andrade..... 235
Figura 45 – Painel Pintado no Shopping Ponteio e Pufes Doados para Ala Infantil de Hospitais..... 236
Figura 46 – Fotos de Diversos Catálogos da Grife Elvira Matilde..... 237
Figura 47 – Foto da Atriz Thaís Garayp no Catálogo da Coleção Inverno 2006 - Elvira Matilde..... 238
Figura 48 – Foto entrevista Patrícia Pilar, vestindo Victor Dzenk, publicada na Revista Uma..... 238
Figura 49 – Posicionamento pela Mídia..... 242
Figura 50 – Imagens de Várias Malas Diretas..... 245
Figura 51 – Posição Relativa das Grifes/Estilistas no Campo da Moda..... 263
Figura 52 – Desfiles com Tema "São Zé" 274
Figura 53 – Convite Lançamento do livro Moda, Roupa e Tempo..... 275
Figura 54 – Desfile " Negócio da China", inverno 2007..... 276
Figura 55 – Reações Possíveis Frente às Ambivalências Culturais..... 290
Figura 56 – Processo da Moda dentro dos Domínios/Esferas Macro-Subjetivo e Micro-Subjetivo..... 291
Figura 57 – Processo da Moda dentro do Nível Macro-Subjetivo e Micro-Subjetivo..... 292
Figura 58 – Modelo Processual de Transformação de Moda..... 294
Figura 59 – Constituição do Estilo..... 296
Figura 60 – Processos Constitutivos do Estilo..... 296
Figura 61 – *Tight-loose Coupling with Costumer*..... 299
Figura 62 – Análise Multinível dos Processos que Constituem o Estilo..... 300
Figura 63 – Articulação entre Identidade, Estratégia, Posição e Situação..... 301
Figura 64 – Figura dos Dois Triângulos..... 302

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégia como Conteúdo, Processo e Prática..... 98
Quadro 2 – Possibilidades de Interação entre as Formulações de Bourdieu Sobre Campos de Poder e as da Perspectiva Institucional (a partir de DiMaggio e Powell)..... 105
Quadro 3 – Triangulação de Métodos..... 130
Quadro 4 – Dimensões de Análise..... 131
Quadro 5 – Conceitos Sensibilizantes..... 133
Quadro 6 – Teoria da Prática – Bourdieu..... 134
Quadro 7 – Estratégia como Prática..... 135
Quadro 8 – Entrevistas Realizadas com Especialistas do Mercado da Moda 138
Quadro 9 – Perfil da Amostra..... 141
Quadro 10 – Entrevistas Realizadas nas Grifes Selecionadas..... 143
Quadro 11 – Síntese da Metodologia..... 149
Quadro 12 – Relação entre Moda, Arte e Indústria..... 179
Quadro 13 – Relação entre Loja Própria, Franquia e Multimarca..... 181
Quadro 14 – Dilemas do Crescimento e Sentido do Trabalho..... 182
Quadro 15 – Produto Autoral x Tendências de Moda..... 184
Quadro 16 – Processo Criativo e "Clima" da Coleção..... 188
Quadro 17 – *Timing* Criação x Produção..... 189
Quadro 18 – Elementos de *Design*..... 190
Quadro 19 – Linguagem Elvira Matilde (Terminologia)..... 193
Quadro 20 – *Ethos* – Gabriela Demarco..... 195
Quadro 21 – Vantagens e Inconvenientes da Mudança Emergente..... 207
Quadro 22 – Correntes Teóricas do *Branding*..... 216
Quadro 23 – Auto-identidade..... 230
Quadro 24 – Ações Sociais / Culturais..... 236
Quadro 25 – Mobilizando Capital Social..... 239
Quadro 26 – Posicionamento pela Mídia..... 240
Quadro 27 – Imagem da Marca..... 251
Quadro 28 – Afeto com a Marca..... 252
Quadro 29 – Auto-imagem das Clientes..... 253
Quadro 30 – Comunidade Elvira Matilde – Relação com a Marca..... 254
Quadro 31 – Comunidade Elvira Matilde – Percepção de Preço..... 255
Quadro 32 – Hetro-imagem das Clientes – Franqueados e Vendedoras..... 256
Quadro 33 – Trajetória Renato Loureiro..... 265
Quadro 34 – Trajetória Tereza Santos..... 268
Quadro 35 – Trajetória Victor Dzenk..... 270
Quadro 36 – Trajetória Martielo Toledo..... 272
Quadro 37 – Matéria sobre Desfile Ronaldo Fraga – Inverno 2007..... 276

Quadro 38 – Trajetória Ronaldo Fraga..... 278
Quadro 39 – Trechos de Entrevistas de Ronaldo Fraga..... 280
Quadro 40 – Trajetória Ronieri Ferreira..... 283
Quadro 41 – Trajetória Luis Cláudio Silva..... 285

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição Absoluta dos Trabalhos Conforme Epistemologia Adotada..... 56
Tabela 2 – As Perspectivas de Whittington..... 57
Tabela 3 – Temática Proposta pelos Autores..... 58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das Dez Escolas (Prescritivas)..... 51
Gráfico 2 – Evolução das Dez Escolas (Descritivas)..... 52
Gráfico 3 – Escolas de Pensamento Estratégico..... 54
Gráfico 4 – Renda Individual – “Elviretes”..... 246
Gráfico 5 – Classe Social – “Elviretes”..... 247
Gráfico 6 – Avaliação da Elvira Matilde pelos Clientes..... 248

LISTA DE ABREVIATURAS

3 Es	- Encontro de Estudos em Estratégia
ABEST	- Associação Brasileira de Estilistas
ABIT	- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABRAVEST	- Associação Brasileira do Vestuário
BDC	- *Buyer Driven Chain* (Cadeias Lideradas pelos Compradores)
BMT	- Bolsa de Mercadorias Têxteis
CAUS	- *Color Association of United States*
CETIQT	- Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil
CCT	- *Consumer Culture Theory* (Teoria da Cultura do Consumidor)
CRM	- *Customer Relationship Management*
ECA	- Estudos Críticos em Administração
ECT	- Economia dos Custos de Transação
EMR	- European Management Review
ENANPAD	- Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FEA-USP	- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FENATEC	- Feira Internacional de Tecelagem
FENIN	- Feira Nacional de Moda Inverno
FENIT	- Feira Internacional da Indústria Têxtil
FGV-EAESP	- Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo
GATT	- Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio
GB	- *Global Buyers*
GCC	- *Global Commodity Chains* (Cadeia de Produtos Globais)
INDI	- Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais
IEMI	- Instituto de Estudos e Marketing Industrial
MPB	- Música Popular Brasileira
NEI	- Nova Economia Institucionalista
O&S	- Organizações & Sociedade
OBM	- *Own Brand Manufacturers*
ODM	- *Original Design Manufacturer*

OEA	- *Original Equipment Assembly*
OEM	- *Original Equipment Manufacturer*
OMC	- Organização Mundial do Comércio
ONG	- Organização Não Governamental
P&D	- Pesquisa & Desenvolvimento
PDC	- *Producer Driven Chain* (Cadeias Lideradas pelos Produtores)
PIB	- Produto Interno Bruto
PUC-RJ	- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RAE	- Revista de Administração de Empresas
RAC	- Revista de Administração Contemporânea
RAUSP	- Revista de Administração da Universidade de São Paulo
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UFRGS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VBR	- Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**22**
1.1	Problema e Principais Contribuições	23
1.2	Objetivos	25
1.2.1	Objetivo Geral	25
1.2.2	Objetivos Específicos	25
2	**CAMPOS E *HABITUS*: COMPREENDENDO A TEORIA DA PRÁTICA EM BOURDIEU**	**26**
2.1	Articulando Ação e Estrutura	26
2.2	*Habitus* Perceptivo e Trajetória Profissional	38
2.3	Campo: Graus de Autonomia e Possibilidades de Mudança	43
3	**O CAMPO DOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIA**	**49**
3.1	Estado da Arte dos Estudos de Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese?	50
3.2	Concorrência Paradigmática	64
3.2.1	Abordagem da Escolha Estratégica	65
3.2.2	Abordagem Cognitivista/Culturalista	73
3.2.3	Abordagem Institucionalista	78
3.3	Estratégia como Prática: Em Busca de uma Proposta de Síntese	88
3.4	Capacidades como Disposições Estruturadas: Compreendendo a VBR a partir da Teoria da Prática	107
3.4.1	Competição Baseada em Recursos, Capacidades e Competências	108
3.4.2	Competência no Nível da Organização	114
3.4.3	Aprendizagem Organizacional	118
3.4.4	Competência no Nível do Indivíduo	121
3.4.5	Relendo a VBR a partir de Bourdieu	127
4	**METODOLOGIA**	**130**
5	**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**	**149**
5.1	Sobre Estilo	150
5.2	Constituição do Estilo Gabriela Demarco – “Todos Felizes Com”	151
5.2.1	Fatores Estuturadores do *Habitus*	151
5.2.2	Elvira Matilde: Criação e Dilemas do Crescimento	177
5.2.3	Planejamento da Coleção: “Clima”, *Timing*, Modelagem e Elementos de *Design*	186
5.2.4	*Habitus* e Posicionamento Estético	194
5.3	O Estilo Paulo Emílio – *All That Jazz!*	199
5.3.1	Prioridades Competitivas, Inovação e Estratégia de Operações	199

5.3.2 Produzindo Elvira Matilde..... 208
5.4 Elvira Matilde: Um Movimento de Estilo?..... 212
5.4.1 *Branding*: essência ou fluxo? 212
5.4.2 Interdependência entre Identidade, Imagem e Reputação..... 216
5.4.3 Cultura do Consumidor e *Branding*..... 222
5.4.4 Movimentos de Estilo e a Auto-expressão..... 225
5.4.5 Elvira Matilde: Identidade e Reputação..... 228
5.4.6 "Elviretes": Identidades em Fluxo..... 242
5.4.6.1 Discurso de Moda e Estilo de Vida..... 242
5.4.6.2 O Estilo "Elvirete": Auto-imagem, Estilo de Vida e Imagem da Marca..... 246
5.5 Elvira Matilde no Campo da Moda Mineira..... 261
5.6 Compreendendo o Processo de Constituição da Estratégia da Grife Elvira Matilde..... 287
5.6.1 Processo da Moda..... 287
5.6.2 Estratégia da Grife Elvira Matilde: Uma Questão de Estilo!..... 294

6 CONCLUSÃO..... 302

REFERÊNCIAS..... 310

APÊNDICE A – O CAMPO DOS ESTUDOS DE MODA..... 329
APÊNDICE B – CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES..... 441
APÊNDICE C – CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DA MODA..... 476
APÊNDICE D – MODA DE CEM ANOS..... 524
APÊNDICE E – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS..... 587

1 – INTRODUÇÃO

As organizações industriais do período pós-guerra atuavam em um mercado de poucos concorrentes e apresentavam como estratégia de negócio a produção em massa de um número limitado de produtos e a crescente ampliação das vendas. Até meados da década de setenta, a competitividade estava relacionada ao desempenho financeiro e à produtividade física, com foco na eficiência técnica e em custos.

Após este período, o mercado passa de comprador a vendedor e o estudo dos novos fatores determinantes da competitividade torna-se uma necessidade. O menor ciclo de vida dos produtos estimula a inovação e a redução do tempo de consumo. A globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos nas mais diversas partes do mundo, a evolução vertiginosa de tecnologias e, conseqüentemente, a crescente complexidade e incerteza do ambiente compõem um cenário no qual a questão competitividade, tanto em nível do país quanto da organização, torna-se imperativa.

Até bem pouco tempo atrás, as empresas brasileiras operavam em uma situação confortável e de certa acomodação, devido a políticas nacionais protecionistas. A palavra competir estava associada a preço. A abertura de mercado e o corte de subsídios alteram esta situação. Os preços passaram a ser ditados pelo mercado e o lucro tornou-se uma função da melhor administração de custos associada à capacidade de inovar sempre.

O comportamento do consumidor também mudou. Este se tornou mais exigente. Passou a considerar no processo de compra, além dos atributos do próprio produto, fatores como prazo de entrega, condições de pagamento, ambiência da loja, entre outros. Além disso, deseja ser co-criador de seus produtos e tem expectativas de intervir de forma mais significativa na sociedade.

Assim, hoje, mais do que nunca, surgem demandas por uma revisão da estratégia e dos modelos de gestão a ela associados. Busca-se maior assertividade da ação empresarial em um mercado globalizado, hipercompetitivo e tecnologicamente integrado. Em resposta, a academia promoveu uma proliferação de abordagens e ferramentas, que, em última instância, tem contribuído muito mais para desnortear do que para dar um sentido para essa ação.

1.1 – Problema e Principais Contribuições

A literatura de estratégia tem denunciado a fragilidade na explicação de onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente é feita; quem as realiza; quais as competências necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas; quais são as técnicas e ferramentas utilizadas, enfim, como a atividade de "fazer estratégia" é organizada e seus resultados divulgados. Daí a importância e atualidade de se estudar o tema estratégia, entendida como uma atividade discursiva, politicamente situada e ordenada no espaço e no tempo. Ou seja, contextualizada a partir de um dado sentido de organização e da atividade gerencial.

Esta pesquisa espera contribuir para uma melhor compreensão da forma como se articulam ação e estruturas no processo de constituição de estratégia em empresa do campo da moda. Para tanto, adotou-se como parâmetro a concepção de Estratégia como Prática, cujos alicerces se encontram na teoria da estruturação de Giddens e nos construtos de campos e *habitus* de Bordieu.

Com esta pesquisa, espera-se contribuir para as pesquisas que buscam a superação do dualismo voluntarismo-determinismo que permeia a literatura de estratégia, assim como se procura contornar o confronto entre abordagens de conteúdo e processo, macro e micro, visões academicistas e pragmáticas.

A partir de um enfoque interdisciplinar, busca-se nas tensões e contradições teóricas o estímulo ao desenvolvimento de teorias mais abrangentes. Seu caráter explicativo e preocupação predominantemente ontológica representam um esforço desta pesquisa no sentido de acomodar visões opostas por meio da sobreposição e entrelaçamento de interpretações oriundas de paradigmas muitas vezes conflitantes.

A escolha do campo da moda se deve ao seu dinamismo, complexidade e importância para a economia mineira e brasileira. Segundo Gumbrecht (2002), o surgimento da moda está ligado a uma série de modificações contemporâneas em seu ambiente histórico como a valorização da inovação, a crescente ordem capitalista e, consequentemente, o aumento das oportunidades de mobilidade social e auto-promoção características da sociedade burguesa.

A temporalidade da moda, ainda segundo o autor, é uma característica singular desse campo. Os estilistas e as empresas de moda devem manter-se sempre atentos para não deixar com que seu produto fique ultrapassado, como também, mantê-lo dentro de uma tendência. A inovação e o mercado tornam-se dois aspectos conflitantes.

A moda se mostra, também, como uma parte estável do sistema capitalista, criando símbolos e despertando demandas nos consumidores. Gumbrecht (2002), fala do fato da marca ter se tornado um artefato de grande importância para o *status* e o sucesso de uma organização. A utilização visível da etiqueta de uma marca ou estilista tem valor para o consumidor como um elemento de fortalecimento da auto-imagem.

O estudo do campo da moda torna-se rico em função das peculiaridades do jogo de forças entre os grupos e empresas que nele atuam; sua necessidade de inovação constante; o rápido *time to market*, o frágil delineamento de suas fronteiras, assim como a importância dos atributos simbólicos para o consumo de seus produtos.

Como estratégia metodológica optou-se pela triangulação do estudo de casos múltiplos incorporados, *extended case method*, *grounded theory*, etnografia e *laddering method*. As empresas/estilistas estudados foram: Gabriela Demarco – grife Elvira Matilde; Ronaldo Fraga, Tereza Santos/Patachou, Renato Loureiro, Martielo Toledo, Victor Dzenk, Luis Cláudio da Silva/Apartamento 03 e Ronieri Ferreira/Patogê.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, além da introdução e da conclusão. No primeiro, apresenta-se a teoria da prática de Bourdieu, que, nesta pesquisa, cumpriu o papel de conceito sensibilizante. No segundo capítulo discute-se o estado da arte do campo da estratégia, assim como introduz-se a concepção de Estratégia como Prática. A estratégia metodológica que norteou a pesquisa é explicitada no terceiro capítulo. No quarto, apresenta-se a análise dos dados, concluindo com a proposição de um modelo que visa estender as teorias sobre o processo de constituição de estratégia em empresas de moda. Os apêndices visam caracterizar as especificidades do campo da moda, a dinâmica da cadeia têxtil, assim como o processo de constituição do campo da moda no mundo, Brasil e Minas Gerais.

1.2 – Objetivos

1.2.2 – Objetivo Geral

Propor um modelo para a criação de um modelo explicativo da forma como se articulam ação e estruturas no processo de constituição de estratégia em empresas do campo da moda.

1.2.2 – Objetivos Específicos

1. Evidenciar onde e como as atividades de constituição de estratégia são feitas, assim como quem as realiza, quais as competências necessárias para exercer essas atividades e como foram adquiridas;

2. Identificar e discutir os dilemas e ações perpetradas pelas empresas pesquisadas com vistas à promoção do seu crescimento e fortalecimento da sua marca;

3. Evidenciar e discutir o processo de constituição dos valores e visão de mundo das empresas pesquisadas, analisando como eles têm influenciado a formação da sua estratégia, seu crescimento e o processo inovativo;

4. Levantar e analisar a trajetória de empresa inovadora do campo da moda, caracterizando os principais elementos estruturais que emolduram suas ações em diferentes contextos espaço-temporais e como esses elementos se articulam.

2. CAMPOS E *HABITUS*: COMPREENDENDO A TEORIA DA PRÁTICA EM BOURDIEU

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar a teoria da prática a partir da obra de Bourdieu (1992, 1996, 1998, 2001, 2004 e 2005) e alguns de seus analistas (ORTIZ, 1983; SETTON, 2002; BARROS FILHO e MARTINO, 2003; THIRY-CHERQUES, 2006), uma vez que esta perspectiva teórica foi utilizada nesta pesquisa como conceitos primários ou sensibilizantes, norteando, portanto, os trabalhos de campo.

Para atingir esse objetivo, estruturou-se o capítulo em três tópicos. No primeiro, são apresentados os principais conceitos e sua dinâmica de interação, enquanto no segundo é feita uma articulação entre *habitus* perceptivo e trajetória profissional. Finalizando, discutem-se, no terceiro tópico, os graus de autonomia de um campo e suas possibilidades de mudança. Cabe ressaltar, que, nos três tópicos, deu-se atenção tanto a aspectos conceituais quanto metodológicos.

2.1 – Articulando Ação e Estrutura

A dinâmica social, segundo Bourdieu (1996), se dá no interior de um campo, cujos agentes (indivíduos, grupos ou organizações) têm disposições específicas, a que ele denomina *habitus*. O campo é delimitado pelos valores ou formas de capital que lhe dão sustentação. A dinâmica social no interior de cada campo é regida pelas lutas em que os agentes procuram manter ou alterar as relações de força e a distribuição das formas de capital específico. Logo, o campo é um lugar de conflito, de poder, do jogo de interesses entre os agentes que dele participam. É um espaço de constante transformação e de contínua interação de forças políticas e de posições estratégicas e privilegiadas.

Nessas lutas são levadas a efeito estratégias, que se fundam no *habitus* individual e dos grupos ou organizações em conflito. Os determinantes das condutas individual e coletiva são as posições particulares dos agentes na estrutura de relações. Assim, na visão de Bourdieu

(1996), em cada campo, o *habitus*, socialmente constituído por embates entre indivíduos e grupos, determina as posições e o conjunto de posições determina o *habitus*.

Para se analisar a dinâmica de um campo, Bourdieu (1996, p.18) recomenda que se estude a relação entre "as posições sociais (conceito relacional), as disposições (ou os *habitus*) e as tomadas de posição, as 'escolhas' que os agentes sociais fazem nos domínios das suas práticas" (grifos do autor). Adicionalmente, ele ressalta que a comparação só é possível "entre sistemas", sendo que a pesquisa de equivalentes diretos entre traços isolados arrisca-se a uma identificação indevida de propriedades estruturalmente diferentes ou à distinção equivocada de propriedades estruturalmente idênticas.

Segundo Thiry-Cherques (2006, p. 29), Bourdieu "se recusa" a aplicar sistemas classificatórios aos objetos que investiga, pois entende que "toda tipologia cristaliza uma situação", descartando os tipos que não se enquadram e os casos que se encontram na fronteira. Nessa perspectiva, o pensamento opera como um "movimento de pinça, que descobre, integra e supera as limitações das teorias em uma composição cada vez mais abrangente".

Isto não significa que se vá a campo sem um quadro de referências, pois isto não permitiria uma adequada formulação das questões de pesquisa, assim como dificultaria o processo de tornar as respostas inteligíveis. No entendimento de Thiry-Cherques (2006, p. 32), na construção do objeto é preciso separar as categorias que pré-constroem o mundo social, o que significa levar a campo "conceitos sistêmicos, noções que pressupõem uma referência permanente ao sistema completo das suas inter-relações, que subtendem uma referência à teoria". No caso de Bourdieu (1996), esses conceitos primários ou sensibilizantes são o de *habitus* e campo, sendo que a estes se agregam outros, secundários, mas nem por isto menos importantes, e que formam a rede de interações que orienta a sociologia relacional e a explicação a partir da análise das relações internas do objeto social.

Os conceitos de campo e *habitus* foram elaborados por Bourdieu como uma proposta de síntese para o "problema tradicional" gerado pela questão da mediação entre o agente social e a sociedade. Problemática esta caracterizada pela oscilação entre dois tipos de conhecimentos tidos como polares e antagônicos: o objetivismo e a fenomenologia. O primeiro busca conhecer as relações objetivas que estruturam as práticas individuais, enquanto o segundo

enfatiza a experiência primeira do indivíduo. Segundo Ortiz (1983), a controvérsia gerada pela oscilação entre estas duas categorias epistemológicas, fenomenologia e objetivismo, se traduz, respectivamente, pela oposição de dois clássicos: Weber e Durkheim.

Para Weber, citado por Ortiz (1983), a compreensão sociológica dos fenômenos sociais é definida a partir das condutas individuais. Ou seja, o ponto de partida para entender o social se dá a partir da esfera subjetiva do sujeito. Essa categoria epistemológica, por enfatizar a subjetividade do agente social, se fundamenta em termos psicológicos, atribuindo ao indivíduo uma extrema liberdade de ação, o que lhe possibilita planejar racional e conscientemente suas metas. A ação subjetiva se assenta, então, sob uma perspectiva fenomenológica, onde, segundo Ortiz (1983, p. 12), "(...) o mundo objetivo aparece, (...) como uma rede de intersubjetividade, enquanto resultado de ações dirigidas para o 'outro' e que adquirem significado na medida em que o 'outro' compartilha comigo o mesmo mundo social no qual tais ações se desenrolam".

Em oposição à compreensão dos fenômenos sociais a partir do indivíduo, destaca-se a construção teórica de Durkheim, citado por Ortiz (1983). O ponto de partida para se entender o social, em confronto com a completa liberdade subjetiva de ação do sujeito, se dá mediante a consideração da existência de leis objetivas invisíveis de essência transcendental e exteriores aos indivíduos (ORTIZ, 1983).

Nessa perspectiva, a ação individual se reduz meramente à execução de normas, ou seja, o indivíduo é visto como simples executor objetivo da estrutura. A ação subjetiva é de ordem representativa, no sentido em que ela se atualiza na norma objetiva. Assim, na medida em que o agente social se pronuncia, ou seja, desempenha ações, comportamentos, escolhas e aspirações individuais, ele o faz não baseado em critérios racionais e subjetivos, porém objetivamente, traduzindo as normas objetivas estruturais em representações individuais.

Segundo Thiry-Cherques (2006, p. 29), do estruturalismo Bourdieu rejeita a

> redução objetivista que nega a prática dos agentes e não se interessa senão pelas relações de coerção que elas impõem. Nega, igualmente, o determinismo e a estabilidade das estruturas, mas mantém a noção de que o sentido das ações mais pessoais e mais transparentes não pertence ao sujeito que as perfaz, senão ao sistema completo de relações nas quais e pelas quais elas se realizam.

Da fenomenologia, Bourdieu rejeita o descritivismo, que considera apenas como uma etapa do processo, mas absorve o processo de construção do fato social como objeto e a idéia de que são os agentes sociais que constroem a realidade social, embora sustente que o princípio desta constituição é estrutural. Com isso, segundo Thiry-Cherques (2006, p. 29), ele se "coloca a meia distância entre o subjetivismo, que desconsidera a gênese social das condutas individuais, e o estruturalismo, que desconsidera a história e as determinações dos indivíduos".

Em contraposição à oscilação entre esses dois extremos, que afeta a construção de uma teoria da prática, Bourdieu (1996) propõe outro gênero de conhecimento, diferente dos anteriores, que pretende articular dialeticamente o ator social e a estrutura social. Ele denomina esse novo conhecimento de praxiologia.

Para Setton (2002, p. 63), esse conhecimento tem como objeto

> não somente o sistema das relações objetivas que o modo de conhecimento objetivista constrói, mas também as relações dialéticas entre essas estruturas e as disposições estruturadas nas quais elas se atualizam e que tendem a reproduzi-las, isto é, o duplo processo de interiorização da exterioridade e exteriorização da interioridade.

Complementando, Thiry-Cherques (2006, p. 28) afirma que a compreensão da forma de investigar de Bourdieu apresenta "uma dificuldade radical: o seu método não é suscetível de ser estudado separadamente das pesquisas onde é empregado", pois no cerne do que ele denominou "estruturalismo genético ou construtivista" está a convicção de que as idéias são tributárias da sua condição de produção.

Assim, segundo este autor, a epistemologia de Bourdieu implica a "objetivação do sujeito objetivizante, a autoconsciência, o autoposicionamento". A partir de um construtivismo fenomenológico, Bourdieu adota o estruturalismo muito mais como método do que como teoria explanatória, ao mesmo tempo em que busca, na interação entre os agentes (indivíduos, grupos ou organizações) e as instituições, "encontrar uma estrutura historicizada que se impõe sobre os pensamentos e ações" (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 30).

Pode-se afirmar que essa concepção de estrutura é dinâmica, pois se refere a um conjunto de relações históricas, produto e produtora de ações, sendo, ao mesmo tempo, condicionada e

condicionante. Essa reciprocidade das relações estabelece um movimento perpétuo, “um sistema generativo autocondicionado – o *habitus* – que busca permanentemente se reequilibrar, que tende a se regenerar, a se reproduzir” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 31).

Bourdieu (2005) criou o conceito de *habitus* a partir de uma reinterpretação da noção escolástica deste conceito, levando-o para o interior do embate objetivismo / fenomenologia. Na sua versão, *habitus* é um

> sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionarem como estruturas estruturantes, isto é, como princípio que gera e estrutura as práticas e as representações que podem ser objetivamente ‘regulamentadas’ e ‘reguladas’ sem que por isso sejam o produto de obediência de regras. Objetivamente adaptadas a um fim, sem que se tenha necessidade da projeção consciente deste fim ou do domínio das operações para atingi-lo, mas, ao mesmo tempo, coletivamente orquestradas sem serem o produto da ação organizadora de um maestro (BOURDIEU, citado por ORTIZ, 1983, p.15).

Percebe-se, por meio dessa definição, compreendida no contexto da obra de Bourdieu (1992, 1996, 1998, 2001, 2004, 2005), que o *habitus* é um sistema de disposições, modo de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que leva o agente a agir de determinada forma em uma circunstância dada. Essas disposições não são mecânicas, nem determinísticas – são plásticas, flexíveis, podendo, inclusive, ser fortes ou fracas. São adquiridas pela interiorização (explícita ou implícita) das estruturas sociais, sendo portadoras da história individual e coletiva, assim como sua internalização chega a tal ponto que o agente passa a ignorar sua existência. São rotinas corporais e mentais inconscientes (não discursivas) que permitem ao agente agir sem pensar. Geram uma lógica, uma racionalidade prática, irredutível à razão teórica.

Complementando, Thiry-Cherques (2006, p. 33) informa que o *habitus* é composto pelo: (a) *ethos* – valores em estado prático, não-consciente, que regem a moral cotidiana, não se confundindo com ética (forma teórica, explicitada e codificada da moral); (b) *héxis* – princípios interiorizados pelo corpo (posturas e expressões corporais, assim como aptidões corporais não dadas pela natureza, mas adquiridas); e (c) *eidos* – modo de pensar específico ou apreensão intelectual da realidade, que é o princípio de uma construção da realidade.

O conceito de *habitus,* segundo Setton (2002, p. 63), concilia a oposição aparente entre realidade exterior e as realidades individuais, sendo capaz de expressar o diálogo, a troca constante e recíproca entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo. Ele é uma estrutura

estruturada (disposições interiorizadas duráveis), assim como é estruturante (gerador de práticas e representações), possuindo dinâmica autônoma, isto é, não supõe uma direção consciente nas suas transformações.

O *habitus* apresenta-se, portanto, como um conjunto de esquemas de percepção, apropriação e ação em funcionamento na esfera individual, o qual é experimentado e posto em prática levando-se em consideração a estrutura que o constituiu. Em outras palavras, a prática se dá a partir da atualização da estrutura e sua reprodução. Porém, como aponta Ortiz (1983), a ação individual desenvolve-se sem necessariamente decorrer de obediência às normas (Durkheim) e sem uma previsão consciente das metas a serem atingidas (Weber), pois o *habitus* funciona como um sistema de esquemas geradores de estratégias que podem ser objetivamente conformes aos interesses dos seus autores, sem terem sido concebidas com tal fim.

Na visão de Setton (2002, p. 64), "as ações, comportamentos, escolhas ou aspirações individuais não derivam de cálculos ou planejamentos, são antes produtos da relação entre um *habitus* e as pressões e estímulos de uma conjuntura". O *habitus*, portanto, autonomiza as escolhas e as ações em um dado campo, "economizando" o cálculo e a reflexão. Somente quando essas respostas práticas não geram os resultados esperados é que os agentes param para refletir sobre novas possibilidades de ação, mas, mesmo nesses momentos, o *habitus* intervém influenciando a forma como os agentes atribuem sentido ao que estão vivenciando.

Portanto, na perspectiva praxiológica, a prática surge a partir da síntese entre *habitus* e situação, constituindo, segundo Ortiz (1983, p.19), um terceiro elemento, a ação, a qual "leva em consideração tanto as necessidades dos agentes quanto a objetividade da sociedade". Reforçando esta idéia, Setton (2002, p.65) afirma que:

> (...) o conceito de *habitus* não expressa uma ordem social funcionando pela lógica pura da reprodução e conservação; ao contrário, a ordem social constitui-se através de estratégias e de práticas nas quais e pelas quais os agentes reagem, adaptam-se e contribuem no fazer da história.

Thiry-Cherques (2006, p. 34) ressalta que o *habitus* é o produto da experiência biográfica individual, da experiência histórica coletiva e da interação entre essas experiências. Logo, ele contém "as potencialidades objetivas associadas à trajetória da existência social dos indivíduos, que tendem a se atualizar, isto é, são reversíveis e podem ser aprendidas".

Adicionalmente, esse autor afirma que é por meio do *habitus* que o agente antecipa seu futuro em conformidade com a experiência presente, não desejando, na maioria das vezes, algo que apareça eminentemente pouco provável.

Portanto, o *habitus* é uma interiorização da objetividade social que produz uma exteriorização da interioridade. Não só está inscrito no indivíduo, como o indivíduo se situa em um determinado universo social – um campo que circunscreve um *habitus* específico. Enquanto o *habitus* se apresenta como sistema de disposições individuais, o campo se apresenta como sistema de relações objetivas as quais, ao mesmo tempo, estruturam o *habitus* e, progressivamente, se reestruturam a partir do confronto entre *habitus* e situação. Observa-se, portanto, uma relação de "cumplicidade ontológica entre *habitus* e campo" (BOURDIEU, 1996, p. 143).

Segundo Thiry-Cherques (2006, p. 35), o social é constituído por campos, microcosmos ou espaços de relações objetivas, que possuem "uma lógica própria, não reproduzida e irredutível à lógica que rege outros campos". Os campos resultam, portanto, de processos de diferenciação social, sendo que cada campo cria o seu próprio objeto (artístico, educacional, político etc) e o seu princípio de compreensão. O campo é a exteriorização ou objetivação do *habitus*, enquanto o *habitus* é a internalização ou incorporação da estrutura social.

Esse autor informa também que todo campo possui uma *doxa* e *nomos*. Por *doxa*, entende-se aquilo sobre o que todos os agentes estão de acordo, um senso comum que contempla tudo aquilo que é admitido como "sendo assim mesmo": os sistemas de classificação, o que é interessante ou não, o que é demandado ou não. Já *nomos* são leis gerais que governam o campo, sendo distintas para cada campo já que este é um produto histórico. O campo artístico, por exemplo, instituído no século XIX, tinha como *nomos* "a arte pela arte" (BOURDIEU, 1996).

Todo campo é tanto um "campo de forças", uma estrutura que constrange os agentes nele envolvidos, quanto um "campo de lutas", em que os agentes atuam conforme suas posições relativas no campo de forças, conservando ou transformando a sua estrutura. Logo, os campos não são estruturas fixas, mas "produto da história das suas posições constitutivas e das disposições que elas privilegiam", sendo que o que determina sua existência e demarca os seus limites "são os interesses específicos, os investimentos econômicos e psicológicos que

ele solicita a agentes dotados de um *habitus* e a instituições nele inseridas" (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 36).

Apesar de serem relativamente autônomos e possuírem limites, os campos se interpenetram e se inter-relacionam não só pelos efeitos dos conflitos entre campos, mas pela contaminação de idéias, que criam homologias, como a do mercado da arte, por exemplo. Entretanto, na visão de Thiry-Cherques (2006, p. 41), o que se passa em um campo "não é um mero reflexo das pressões externas, mas uma expressão simbólica, uma tradução, refratada pela própria lógica interna".

Na medida em que o campo se define como "o *locus* onde se trava uma luta concorrencial entre os atores em torno de interesses específicos que caracterizam a área em questão", esse espaço pode ser caracterizado pela manifestação de relações de poder estruturadas a partir da distribuição desigual de capital entre os agentes sociais (ORTIZ, 1983, p.19).

Como nos confrontos políticos ou econômicos, os agentes necessitam de um montante de capital para ingressarem no campo e fazem uso de estratégias que lhes permitem conservar ou conquistar posições em uma luta que é tanto explícita, material e política, como travada no plano simbólico, colocando-se em jogo os interesses de conservação contra os interesses de subversão da ordem dominante. Cabe ressaltar que, além de possuir capital, o agente precisa ter este capital reconhecido por seus pares, assim como aceitar os pressupostos cognitivos e valorativos do campo.

Segundo Thiry-Cherques (2006), Bourdieu deriva o conceito de capital da noção econômica, em que o capital se acumula por operações de investimento, se transmite por herança e se reproduz de acordo com a habilidade do seu detentor em investir. Além do capital econômico, que compreende a riqueza material, o dinheiro, as ações etc, Bourdieu considera o capital cultural, o capital social e o capital simbólico.

O capital cultural, segundo Thiry-Cherques (2006, p. 39), abrange conhecimentos, habilidades, informações etc., correspondentes ao conjunto de qualificações intelectuais produzidas e transmitidas, pela família e pelas instituições de ensino, por meio de três formas: (a) estado incorporado ou disposição durável do corpo (forma de se apresentar em público,

por exemplo); (b) estado objetivo ou posse de bens culturais (obras de arte, por exemplo); (c) estado institucionalizado ou sancionado pelas instituições (títulos acadêmicos, por exemplo).

O capital social corresponde “ao conjunto de acessos sociais e redes duráveis de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento”. Redes essas que são o produto de “estratégias de investimento social consciente ou inconscientemente orientadas para a instituição de relações sociais diretamente utilizáveis”. Ou seja, orientadas para a transformação de relações contingentes (de parentesco, de trabalho, de vizinhança etc) em relações, ao mesmo tempo, “necessárias e eletivas, que implicam em obrigações duráveis subjetivamente sentidas (sentimentos de amizade, de reconhecimento, de respeito) ou institucionalmente garantidas (direitos)” (BOURDIEU, 1998, p. 67-68). Pressupõe, portanto, que a rede de relações possibilite ao agente o pertencimento a um grupo, o que exige troca mútua de capital simbólico.

Cabe ressaltar que o volume de capital social que um agente individual possui depende da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado (BOURDIEU, 1998).

O capital simbólico compreende o conjunto de rituais de reconhecimento social, envolvendo demonstrações de prestígio, honra etc. Na perspectiva de Bourdieu (1996), o capital simbólico é uma síntese dos demais capitais - econômico, cultural e social.

Thiry-Cherques (2006) argumenta que as formas de capital são conversíveis umas nas outras, assim como a posição relativa de um agente na estrutura de um campo é determinada pelo volume e pela qualidade do capital que ele detém, implicando em conflitos já que a sua distribuição é desigual e as lutas pelo reconhecimento são uma dimensão basilar da vida social. Para esse autor, a posição é a face objetiva do campo que se articula com a face subjetiva à disposição. A posição é causa e resultado do *habitus* do campo, sendo determinada pelo capital que cada agente detém.

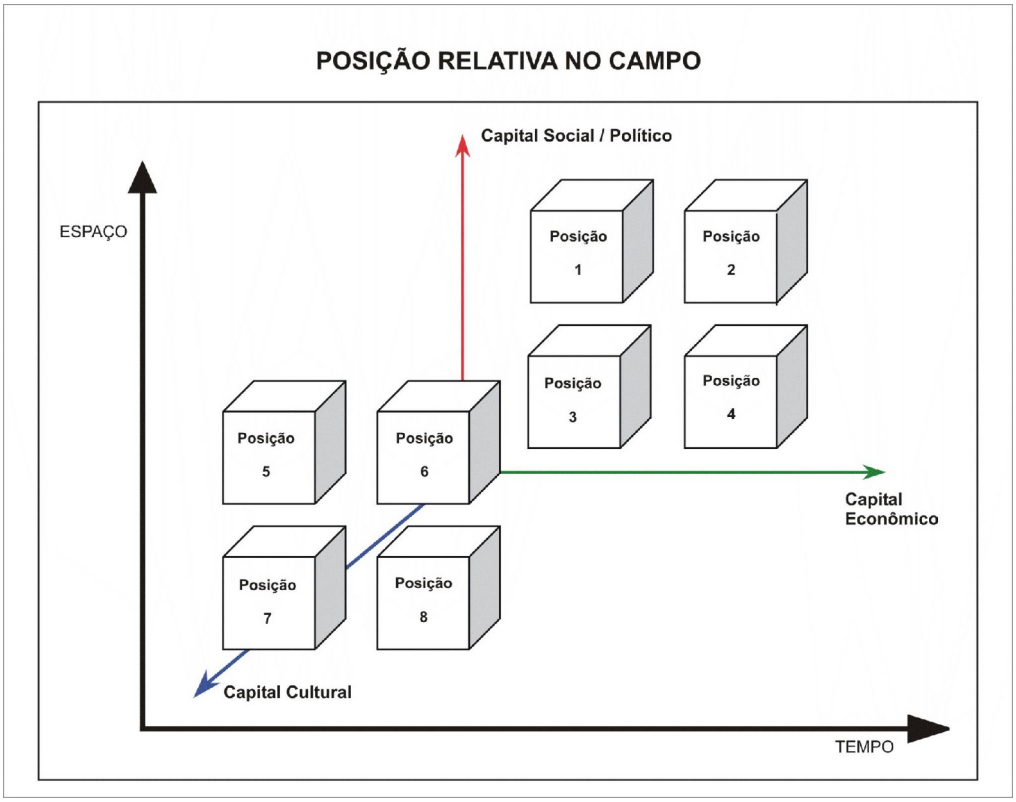


FIGURA 1 – Posição Relativa no Campo
Fonte: Criado pelo autor

A posição dos atores causa, sobretudo, uma divisão do campo em dominantes e dominados. “Ao pólo dominante correspondem as práticas de uma ortodoxia que pretende conservar intacto o capital acumulado; ao pólo dominado, às práticas heterodoxas que tendem a desacreditar os detentores reais de um capital legítimo” (ORTIZ, 1983, p.22). Assim, de um lado, os agentes ortodoxos manejam uma série de instituições e mecanismos para conservarem sua posição, e de outro, os agentes heterodoxos manifestam seu inconformismo com estratégias de subversão. Origina-se, portanto, a partir das posições, um confronto permanente dentro do campo.

Esse confronto, produzido pela estrutura do campo que distribui desigualmente o capital entre os atores, definindo posições opostas entre eles, é permeado pelos interesses e estratégias dos indivíduos. Interesse, segundo Bourdieu (1996, p. 139), é “estar em”; participar; admitir, portanto, que “o jogo merece ser jogado e que os alvos engendrados no e pelo fato de jogar merecem ser perseguidos”. Logo, interesse pode ser entendido “como uma motivação inerente a todo indivíduo dotado de um *habitus* e em determinado campo” (SETTON, 2002, p.64).

A noção de interesse opõe-se, na visão de Bourdieu (1996), à de desinteresse, assim como à de indiferença. Pode-se estar interessado em um jogo (no sentido de não lhe ser indiferente), sem ter interesse nele. O indiferente não percebe o que está em jogo: não tendo os princípios de visão e de divisão necessários para estabelecer as diferenças, achando tudo igual. Ao contrário, se o agente tiver o espírito estruturado de acordo com as estruturas do campo no qual está jogando, tudo lhe parecerá evidente e a própria questão de saber se o jogo vale à pena não é nem colocada.

O interesse se manifesta por meio de investimentos econômicos e psicológicos feitos pelo indivíduo, sejam eles de tempo, dinheiro, trabalho, dentre outros. Segundo Bourdieu (1996), esse é o preço, tácito, de entrada em um campo, sendo que há tantos tipos de interesses quanto há de campos. Cada campo, ao se produzir, produz uma forma de interesse que, do ponto de vista de um outro campo, pode parecer desinteresse.

Além do interesse dos atores, configurado estruturalmente no campo, identificam-se, também, as estratégias associadas com os indivíduos. Estas são entendidas como práticas inconscientes e produto dos *habitus*, ajustadas a uma determinada demanda social (SETTON, 2002). São inconscientes no sentido de que são vistas como evidentes e naturais pelos indivíduos, assim como não são fruto de um "cálculo cínico pela maximização de utilidades" (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 39).

Na perspectiva praxiológica, os agentes

> não são como *sujeitos* diante de um objeto (ou, menos ainda, diante de um problema) que será constituído como tal por um ato intelectual de conhecimento; eles estão, como se diz, envolvidos em seus afazeres (que bem poderíamos escrever como seus a fazeres): eles estão presentes no por vir, no a fazer, no afazer (*pragma*, em grego), correlato imediato da prática (*praxis*) que não é posto como objeto do pensar, como possível visado em um projeto, mas inscrito no presente do jogo (BOURDIEU, 1996, p. 143, grifos do autor).

Essas antecipações pré-perceptivas, espécies de induções práticas fundadas na experiência anterior, são criadas, segundo Bourdieu (1996, p. 144), pelo *habitus* do sentido do jogo, ou seja, ter o sentido do jogo é "ter o jogo na pele"; é perceber "no estado prático" o futuro do jogo; é ter o "senso histórico" do jogo: o agente se "incorpora ao jogo". O *habitus* é

> um corpo socializado, um corpo estruturado, um corpo que incorporou as estruturas imanentes de um mundo ou de um setor particular desse mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção desse mundo como a ação nesse mundo.

Dessa forma, a antecipação do jogador é imediata, em relação a algo que não é imediatamente disponível, mas que, entretanto, é como se estivesse ali. Dito de outra maneira, os agentes sociais têm estratégias que só muito raramente estão assentadas em uma verdadeira intenção estratégica. Na visão de Bourdieu (1996, p. 145),

> aquele que joga uma bola para o outro campo age no presente em relação a algo que está por vir, que é quase presente, que está inscrito na própria face do presente, do adversário em vias de correr para a direita. Ele não se coloca esse futuro em um projeto (posso correr ou não para a direita): ele joga a bola pela esquerda porque seu adversário vai para a direita, porque de algum modo ele já está à direita. Ele se decide em função de um quase-presente inscrito no presente.

Cabe ressaltar, ainda, que, segundo Thiry-Cherques (2006), o campo do poder é uma espécie de “metacampo” que regula as lutas em todos os campos e subcampos, sendo que a sua configuração determina, em cada momento, a estrutura de posições, alianças e oposições, tanto internas ao campo, quanto entre agentes e instituições do campo com agentes e instituições externos.

Conclui-se, portanto, que um campo se constitui pela presença de vários elementos como: sua estrutura, a busca pelo poder, o capital distribuído entre os agentes, as posições exercidas pelos atores, os interesses e estratégias dos indivíduos. Dentro desse campo, atua o *habitus* (estrutura contextual e geradora) no sentido de mediar a relação dialética entre o campo (estrutura sincrônica e inconsciente, mas histórica) e a subjetividade dos atores, sintetizando, assim, frente às pressões estruturais e as necessidades individuais, a prática dos indivíduos, que se manifesta pelas suas ações, comportamentos, escolhas e aspirações. Assim, o agente é sujeito da estrutura estruturada do campo, dos seus códigos e preceitos, mas, dentro de limites, de restrições inculcadas e aceitas, a sua conduta, a improvisação e criação são livres, conformando a estrutura estruturante do *habitus*.

2.2 - *Habitus* Perceptivo e Trajetória Profissional

Bourdieu (1996) afirma que as instâncias de socialização exercem sobre o indivíduo uma "ação pedagógica multiforme", fazendo com que ele adquira os saberes indispensáveis a uma inserção socialmente aceita nas relações sociais constitutivas dos espaços sociais. Admite-se, portanto, a existência de um saber prático, espontâneo e interiorizado, que se fundamenta num princípio da economia da *praxis*, inevitável na vida cotidiana.

Nesse sentido, Barros Filho e Martino (2003) sustentam que a experiência de um só indivíduo é muito breve e limitada

> para poder criar uma estrutura mental, condição de qualquer construção discursiva. Está só pode ser o resultado da atividade conjunta de um número importante de indivíduos que se encontram numa situação análoga (...). Isso significa que as estruturas mentais ou, para empregar um termo mais abstrato, as estruturas categoriais significativas, não são fenômenos individuais, mas fenômenos sociais. (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p. 45-46).

Em outras palavras, quando um indivíduo enuncia, ele se refere não só a algo que existe no real, à realidade de primeira ordem, ao que é passível de percepção consensual, prova e refutação experimental, mas refere-se também, ao mesmo tempo,

> 'a alguma coisa que existe no mundo social, enquanto totalidade das relações interpessoais legitimamente estabelecidas, e a alguma coisa que existe no próprio mundo subjetivo do locutor, como totalidade das experiências subjetivas manifestáveis, às quais o locutor tem acesso privilegiado'. (HABERMAS, citado por BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p. 47).

Desta forma, o saber teórico, das representações, se adapta a um saber prático que lhe é anterior. Emerge uma concordância "entre as estruturas objetivas e as estruturas cognitivas, entre a conformação do ser e as formas do conhecer, entre o curso do mundo e as expectativas a seu respeito", tornando possível uma experiência que apreende o mundo social e suas divisões arbitrárias como naturais, evidentes e, portanto, legítimas (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p. 46-47).

Barros Filho e Martino (2003) entendem o agente como reconstrutor de um discurso que não é só e puramente dele. Assim, ele ocupa uma posição de mediador entre "uma polifonia que precede a ele" e uma manifestação discursiva dela decorrente. Esses autores afirmam que todo

texto é híbrido quanto à sua enunciação, pois ele é sempre um “tecido de vozes ou citações”, cuja autoria fica marcada ou não (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p. 48-49).

Barros Filho e Martino (2003, p 71) acreditam que a compreensão da dimensão perceptiva do *habitus* é fundamental para se poder responder a questões do tipo: como se manifesta a singularidade na percepção das mensagens? Como as múltiplas e seqüenciadas experiências integrantes de uma trajetória podem agir no instante de cada nova observação de mensagem superveniente?

Para esses autores, perceber é atribuir sentido, sendo que os três sentidos do sentido são: sensação (faculdade de sentir), direção (faculdade de se orientar) e significado (faculdade de julgar). Cabe ressaltar que, segundo Barros Filho e Martino (2003), o sentido, enquanto significado, não é absoluto e ontológico, mas atribuído subjetivamente por quem recebe a mensagem, sendo determinado ao longo de uma trajetória de relações, isto é, construído intersubjetivamente.

Nesse contexto, a atribuição de sentido pressupõe a associação da mensagem a uma outra, apresentando, portanto, uma dimensão de alteridade. Citando Merleau-Ponty, Barros Filho e Martino (2003) afirmam que o sentido de uma ação não está nessa conduta específica nem é essa conduta. Logo, os sentidos são antecipatórios – aguardam um estímulo para a associação. Não encontrando essa associação, a antecipação se inviabiliza; tira-se a percepção do campo da familiaridade e obriga a busca explícita de outros referenciais, podendo levar à frustração ou à inovação. Por isso, a observação de qualquer mensagem se traduz num contraste entre o novo e o velho, entre a nova mensagem e o repertório disponibilizado pelo *habitus* perceptivo. É também nesse sentido que Bourdieu (1996) afirma que “os agentes de distintos campos sentem-se mais à vontade ao agir de acordo com regras próprias ao universo a que pertencem”.

Segundo Bourdieu, citado por Barros Filho e Martino (2003, p. 73), o *habitus* “’permite antecipações, reações provenientes de um saber prático; como se os sentidos aguardassem os múltiplos momentos da vida social para objetivar a significação’”. Isto porque o *habitus* é entendido, por esse autor, como condicionamentos associados a uma classe particular de condições de existência, ou seja, são disposições duráveis de observação e atribuição de sentido. Esses sistemas (de disposições duráveis) se objetivam em estruturas estruturadas (ao

longo de uma particular observação da realidade) predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípios organizadores da percepção em novas situações da experiência e geradores de comportamento nessas situações.

Para Bourdieu (1996), o *habitus* perceptivo é metodológico e substantivo, determinando, sem cálculo necessário, o procedimento associativo (método) e os referenciais (conteúdo) a serem associados à mensagem. Assim,

> vestir-se, cumprimentar as pessoas e escolher as palavras de acordo com a situação são exemplos de ações sociais que, quase sempre, dispensam cálculo. São disposições individuais, coletivamente orquestradas, sem ser o produto da ação organizadora de um 'maestro'. Em outras palavras, o senso perceptivo, definido pelo *habitus*, é uma espécie de olhar pré-objetivo (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p. 75).

Outro autor que reforça essa posição e que inspirou as proposições de Bourdieu é Merleau-Ponty, que, segundo Barros Filho e Martino (2003, p. 75), defende a idéia da corporeidade intrínseca do contato pré-objetivo entre o sujeito e o objeto de forma a restituir o corpo como uma fonte de uma intencionalidade prática, como princípio de uma significação intersubjetiva enraizada no nível pré-objetivo da experiência. Para Merleau-Ponty,

> 'os sentidos se traduzem uns nos outros sem necessidade de um intérprete, se compreendem uns e outros sem ter de passar pela idéia (...). Com a noção de esquema corporal, não é somente a unidade do corpo que está descrita de uma forma nova, mas é também, através dela, a unidade dos sentidos e do objeto' (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p. 75).

O *habitus* ou o corpo próprio[1], como sujeito que percebe, é, assim, formalizador e detentor de um sentido, constituindo-se como o passado concentrado no instante vivido, experimentado. Como observa Nietzsche, citado por Barros Filho e Martino (2003, p. 76), "ninguém pode ouvir coisas, inclusive nos livros, mais do que já sabe. Para aquilo a que não se tem acesso por vivência, não se tem ouvidos". Nessa mesma linha, Bourdieu (1996, p. 33) afirma que o *habitus* "permite exprimir, em função de uma história de posições sociais ocupadas, certa significação que as coisas e os outros têm para nós".

Essa dimensão perceptiva do *habitus* permite afirmar que toda reconstrução de mensagens que o indivíduo opera depende de sua história, enquanto conjunto de experiências

[1] Corpo próprio: conceito proposto por Merleau-Ponty significando a contração das experiências vivenciadas em uma trajetória singular no momento de novas experiências (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p. 76).

contrastadas e significadas. Assim, a forma como ele experimenta o mundo é fruto de um recorte, de uma seleção permanente de mensagens que o mundo lhe oferece, de uma cumplicidade entre o seu *habitus* e o mundo, sendo, portanto, influenciada por disposições a se expor preferencialmente a esta ou aquela unidade do real. Entretanto, essas disposições interiorizadas não esgotam o processo de percepção e a adesão ao discurso, principalmente quando se trata de uma mensagem "nova", ou seja, um estímulo que se afasta desse repertório definido pelas experiências anteriores. Estas inovações, segundo Barros Filho e Martino (2003), provocam dissonância ao romper com uma disposição incorporada de agir, sendo que a partir de certo nível de dissonância o indivíduo passa a buscar informação dissonante, isto porque a exposição seletiva seria insuficiente para reduzi-la.

Barros Filho e Martino (2003, p 98-99) argumentam que o *habitus* não é destino. Mesmo sendo produto da história, é um sistema de disposições aberto, que está à mercê de experiências novas, sendo afetado por elas. Para Bourdieu, citado por estes autores:

> 'o agente social, enquanto for dotado de um *habitus*, é um individual coletivo ou um coletivo individualizado pelo fato da incorporação. O individual, o subjetivo é social, coletivo. O *habitus* é subjetividade socializada, transcendental histórico cujas categorias de percepção e de apreciação (os sistemas de preferência) são o produto da história coletiva e individual'.

Dessa forma, a relevância do passado no agir do presente, para Bourdieu (1996), passa por um estágio primeiro que é o da própria visão do mundo. Para ele, o fundamento da ação gerada pelo *habitus* também é contemporâneo da ação, enquanto atualização das disposições de agir aprendidas e incorporadas durante a trajetória do indivíduo na sociedade, o que não elimina, na perspectiva de Barros Filho e Martino (2003, p. 99-100), a dimensão dialética no confronto com a realidade. Assim, o *habitus*, visto como um fluxo de atualização,

> nem congela no indivíduo esta ou aquela visão de mundo já estruturada, nem permite uma revolução de representações e critérios de classificação a cada segundo. Isto porque os limites da racionalidade e da percepção do real não decorrem só de uma limitação natural, mas são inerentes ao caráter restritivo de toda trajetória e posição num universo social.

Assim, para Bourdieu (1996), a singularidade de cada agente social se objetiva numa particular combinação entre uma trajetória atualizada por disposições e uma posição sempre presente e mutável num universo social específico, num campo. Portanto, para esse autor, a materialidade da conduta é inseparável das condições materiais que facultaram a existência.

Diferentemente das biografias comuns, a trajetória descreve “a série de posições sucessivamente ocupadas por um mesmo agente em estados sucessivos de um campo” (BOURDIEU, 1996, p. 71), Ou seja, o sentido dessas posições sucessivas se define relacionalmente, como, por exemplo, publicação em tal ou qual revista (campo acadêmico); desfile em tal ou qual cidade ou comparecimento a eventos organizados por tal ou qual pessoa/instituição (campo da moda); participação em tal ou qual movimento social (campo político) etc. Segundo Bourdieu (1996, p. 81-82),

> tentar compreender uma vida como uma série única e, por si só, suficiente de acontecimentos sucessivos, sem outra ligação que a vinculação a um ‘sujeito’ cuja única constância é a do nome próprio, é quase tão absurdo quanto tentar explicar um trajeto no metrô sem levar em conta a estrutura da rede, isto é, a matriz das relações objetivas entre as diversas estações. Os acontecimentos biográficos definem-se antes como alocações e como deslocamentos no espaço social, isto é, mais precisamente, nos diferentes estados sucessivos da estrutura da distribuição dos diferentes tipos de capital que estão em jogo no campo considerado. (...). Isto é, não podemos compreender uma trajetória (...) a menos que tenhamos previamente construído os estados sucessivos do campo no qual ela se desenrolou; logo, o conjunto de relações objetivas que vincularam o agente considerado (...) ao conjunto dos outros agentes envolvidos no mesmo campo e que se defrontaram no mesmo espaço de possíveis (grifos do autor).

Bourdieu (1996, p. 15) afirma, ainda, que todo o seu empreendimento científico tem por base a convicção de que não se pode capturar a lógica mais profunda do mundo social a não ser submergindo na particularidade de uma realidade empírica, historicamente situada e datada, para construí-la, porém, como um “caso particular do possível”.

Seu objetivo é, portanto, “apanhar o invariante, a estrutura, na variante observada”, chegando a explicitar, em uma palestra proferida em 1989 na Universidade de Todai – Japão, que “ao apresentar o modelo de espaço social e de espaço simbólico que construí a propósito do caso particular da França, falarei sempre do Japão (...)” (Bourdieu, 1996, p. 13).

Complementando, Barros Filho e Martino (2003) esclarecem que, na medida em que o *habitus* decorre de uma contração / síntese entre um forte determinismo e a singularidade de percepção do fato, ele, mesmo não sendo fruto de uma reflexão empreendida pelo sujeito, é constituinte dele. Já a memória, vista como uma descompressão, ao reconstituir distintos pontos da trajetória, é produzida ativamente, ou seja, sob a égide da reflexão e do entendimento.

Esses autores ressaltam, também, que, embora apresentem características distintas, compressão e descompressão não são excludentes, porém complementares. Qualquer reflexão ou cálculo se apóia numa prática reflexiva, profundamente interiorizada durante uma longa trajetória de reflexões. Da mesma forma, toda constituição de trajetória, com base na memória, serve-se "de um *habitus* de *recall*, de busca, de uma prática associacionista de vínculo de novas experiências sensoriais a referenciais anteriores, de organização de informações encontradas e, se a ocasião ensejar, de elaboração de um relato" (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p. 146).

Segundo Bourdieu (1996, p. 77), pode-se encontrar no *habitus* o princípio ativo de unificação das práticas e das representações, mas essa identidade prática "só se entrega à intuição na inesgotável e inapreensível série de suas manifestações sucessivas", de modo que a "única maneira de apreendê-la como tal consiste em talvez apanhá-la na unidade de uma narrativa totalizante".

2.3 – Campo: Graus de Autonomia e Possibilidades de Mudança

Tanto o campo da estratégia, quanto o campo da moda ou o campo acadêmico são universos sociais que obedecem a leis específicas, possuindo, portanto, certa autonomia. O grau de autonomia de um campo tem por indicador principal seu poder de refração, ou seja, sua capacidade de retraduzir, sob uma forma específica, as pressões ou as demandas externas. Inversamente, a heteronomia manifesta-se pelo fato de que os problemas exteriores, em especial os problemas políticos e econômicos, aí se exprimem diretamente. Exemplificando com o campo acadêmico, Bourdieu (2004, p. 23-24) afirma que

> o que comanda as intervenções científicas, os lugares de publicação, os temas que escolhemos, os objetos pelos quais nos interessamos etc. é a estrutura das relações objetivas entre os diferentes agentes (...). Isso significa que só compreendemos, verdadeiramente, o que diz um agente engajado num campo (...) se estamos em condições de nos referirmos à posição que ele ocupa nesse campo, se sabemos 'de onde ele fala' (...) o que supõe que pudemos ou soubemos fazer, previamente, o trabalho necessário para construir as relações objetivas que são constitutivas da estrutura do campo em questão (...).

Logo, para se compreender as tomadas de posição dos agentes, Bourdieu (2004) recomenda que o pesquisador identifique o grau de autonomia que cada campo usufrui, a natureza das pressões externas, as formas como elas são exercidas e sob quais formas se manifestam as resistências que caracterizam a autonomia, isto é, os mecanismos que os agentes desse campo acionam para se libertar de imposições externas e ter condições de reconhecer apenas suas próprias determinações internas.

Como a estrutura de um campo é, a grosso modo, determinada pela distribuição de capital específico do campo, num dado momento, ou seja, indivíduos ou instituições, caracterizados pelo volume e qualidade/tipo de seu capital, determinam a estrutura do campo em proporção ao seu peso, que depende do peso de todos os outros agentes, isto é, de todo o espaço social. Assim, cada agente age sob a pressão da estrutura do espaço que se impõe a ele "tanto mais brutalmente quanto seu peso relativo seja mais frágil" (BOURDIEU, 2004, p. 24),

Para Bourdieu (1996, p. 18), a noção de espaço social se refere ao

> conjunto de posições distintas e coexistentes, exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras por sua *exterioridade mútua* e por relações de proximidade, de vizinhança ou de distanciamento e, também, por relações de ordem, como acima, abaixo e entre (grifo do autor).

Nota-se, portanto, que a noção de espaço social contém, em si, o princípio de uma apreensão relacional do mundo social, ou seja, nela está embutida a concepção de que toda a "realidade" que designa reside na "exterioridade mútua" dos elementos que a compõem. Assim, os agentes, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações, existem e subsistem na e pela diferença, isto é, enquanto ocupam "posições relativas" em um espaço de relações que, ainda que invisível e "sempre difícil de expressar empiricamente, é a realidade mais real e o princípio real dos comportamentos dos indivíduos e dos grupos" (BOURDIEU, 1996, p. 48-49).

Nesse modelo teórico, o espaço de posições sociais se retraduz em um espaço de tomadas de posição pela intermediação do espaço de disposições (ou do *habitus*). E, da mesma forma que as posições das quais são o produto, os *habitus* são diferenciados, mas também diferenciadores: "põem em prática princípios de diferenciação diferentes ou utilizam diferenciadamente os princípios de diferenciação comuns" (BOURDIEU, 1996, p. 22). Ou

seja, o *habitus* se constitui em um princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida ou, porque não dizer, em um estilo gerencial unívoco, isto é, em um conjunto unívoco de escolhas de pessoas, de bens, de práticas, de cursos de ação etc.

Na medida em que os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas, mas são também esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão, as diferenças nas práticas dos agentes, nos bens possuídos por eles, nas opiniões que expressam, tornam-se diferenças simbólicas que constituem, na perspectiva de Bourdieu (1996, p. 22), uma "verdadeira linguagem".

A idéia central é que "existir em um espaço, ser um ponto, um indivíduo em um espaço, é diferir, ser diferente". Entretanto, essa diferença só se torna "uma diferença visível, perceptível, não indiferente, socialmente pertinente, se ela é percebida por alguém capaz de estabelecer a diferença" (BOURDIEU, 1996, p. 23). É nesse contexto que esse autor afirma que

> o espaço social me engloba como um ponto. Mas esse ponto é um *ponto de vista*, princípio de uma visão assumida a partir de um ponto situado no espaço social, de uma *perspectiva* definida em sua forma e em seu conteúdo pela posição objetiva a partir da qual é assumida. O espaço social é a realidade primeira e última já que comanda até as representações que os agentes sociais podem ter dele (BOURDIEU, 1996, p. 27).

Percebe-se, portanto, que, na visão de Bourdieu (1996), todas as sociedades se apresentam como espaços sociais, isto é, como estruturas de diferenças que não podem ser compreendidas a não ser construindo o princípio gerador que funda essas diferenças na objetividade. Princípio que é o da estrutura da distribuição das formas de poder ou dos tipos de capital eficientes no universo social considerado e que variam de acordo com os lugares e os momentos.

Sendo assim, Bourdieu (1996) recomenda que, para se compreender como um espaço social ou campo se organiza, se analisem três dimensões. Na primeira, estuda-se como os agentes se distribuem de acordo com o volume total do capital possuído, incluindo-se todos os tipos de capital. Na segunda, verifica-se como esse capital está estruturado, isto é, levanta-se o peso relativo do capital econômico, social, cultural e simbólico no conjunto do seu patrimônio. Na

terceira, procura-se compreender a evolução, no tempo, do volume e da estrutura de seu capital.

Essa recomendação metodológica se deve ao fato das estratégias (tomadas de posição) dos agentes e das instituições que estão envolvidas nas lutas em um determinado espaço social dependerem da posição que eles ocupam na estrutura do campo, isto é, na distribuição do capital específico daquele campo e que, através da mediação das disposições constitutivas do seu *habitus*, inclina-os seja a conservar seja a transformar a estrutura dessa distribuição, logo, a perpetuar as regras do jogo ou a subvertê-las. Mas essas estratégias, segundo Bourdieu (1996), também dependem do estado da problemática legítima, isto é, do espaço de possibilidades herdado de lutas anteriores, que tende a definir o espaço de tomadas de posição possíveis e a orientar assim a busca de soluções e, em conseqüência, a evolução do campo. Logo, torna-se necessária uma abordagem histórica, longitudinal, processual a fim de se poder compreender a estratégia dos agentes e instituições, adotando-se uma perspectiva tanto sincrônica quanto diacrônica.

Bourdieu (1996) ressalta, ainda, que as oportunidades que um agente específico tem de submeter as forças do campo aos seus desejos são proporcionais à sua força no campo, isto é, à sua posição na distribuição do capital específico daquele campo, que, no caso analisado nesta dissertação – o campo da moda, trata-se se um tipo particular de capital simbólico. Assim, o ponto de vista de cada estilista, entendido como vista a partir de um ponto, implica em assumir uma das posições estéticas possíveis, reais ou virtuais, no campo dos possíveis. Situado, o estilista não pode deixar de situar-se, distinguir-se: ao entrar no jogo, ele aceita, pelo menos tacitamente, as limitações e as possibilidades inerentes ao jogo, que se apresentam a ele como a todos aqueles que tenham percepção desse jogo, como “coisas a fazer”, formas a criar, maneiras a inventar, em resumo, como possíveis dotados de uma maior ou menor pretensão de existir.

É no horizonte particular dessas relações de força específicas e de lutas, que têm por objetivo conservá-las ou transformá-las, que se engendram as estratégias dos agentes, a forma de “arte” que defendem, as alianças que estabelecem, as “escolas” que fundam. Logo, é a tensão entre essas posições, constitutiva da estrutura do campo, que determina sua mudança, através de alvos que são eles próprios produzidos por essas lutas. Segundo Bourdieu (2004, p. 25), somente em momentos de mudanças “revolucionárias”, torna-se possível questionar os

próprios fundamentos da ordem estabelecida, tendo os agentes uma probabilidade maior de redefinir os próprios princípios da distribuição do capital, as próprias regras do jogo.

Para Barros Filho e Martino (2003), embora a estrutura de qualquer espaço social seja objeto de permanente redefinição, em função das ininterruptas estratégias postas em prática por seus atores, existe na vida social uma tendência inercial que tende a perpetuar os mecanismos desiguais de distribuição de capitais sociais específicos.

Cabe ressaltar que, num ofício em que a luta contra o tempo é a regra de sobrevivência, como é o caso da moda, qualquer princípio de economia da ação, isto é do tempo de execução, é considerado fundamental. Ao se ajustar, por socialização, expectativas de ação e disposições de agir, fazendo-as coincidir como regra, pode-se dispensar, por exemplo, a reflexão sobre sua pertinência. Logo, se ganha tempo e, na medida em que a maior parte das ações apresenta-se ao sujeito como conseqüência óbvia de uma ação anterior, ignora-se o arbítrio existente na adoção de uma escolha.

Esse fenômeno, segundo Barros Filho e Martino (2003), resulta da interação entre a posição ocupada pelo indivíduo em um determinado campo e o seu *habitus* individual. Como efeito, tem-se que a norma vigente apresenta-se como absoluta, retirando-se a dimensão histórica, portanto material, de sua produção. Privilegia-se, assim, a impressão de atemporalidade das regras da prática, e, portanto, sua posição além de qualquer crítica. Logo, a tendência de certo espaço de manter inicialmente suas posições é causa e conseqüência de práticas e tendências de ação igualmente conservadoras. Na visão de Barros Filho e Martino (2003, p. 131), essa tendência inercial,

> que assegura alguma “ordem social” pela estabilidade relativa das relações nos distintos campos sociais e entre eles, deve-se à freqüente incompatibilidade entre o interesse subversivo de um agente dominado no campo e as condições materiais de subversão. Assim, a situação de dominado, que, de um lado, enseja a adoção de uma estratégia subversiva, desautoriza o agente, retirando-lhe a prerrogativa de porta-voz legítimo, isto é, socialmente apto a manifestar-se.

Da mesma forma, a posição de porta-voz autorizado, que pressupõe o acúmulo de importante capital social, quase sempre é incompatível com um eventual interesse subversivo. Por isso, certas práticas tendem a conservar-se, isto é, a se reproduzir e, portanto, a se repetir. Por isso, também, a relativa estabilidade de posições no espaço de produção de moda se converte numa

estabilidade, igualmente relativa, de práticas próprias a esse espaço, ou seja, práticas isomórficas.

Segundo Barros Filho e Martino (2003, p 135), o que se interioriza, em qualquer *habitus* profissional, é a lógica de funcionamento do sistema de distâncias e distanciamentos das posições sociais de um universo socioprofissional específico. Essa interiorização é o fim mais ou menos assumido dos processos de formação profissional, sendo que essa formação é indissociável das regras que estruturam o espaço social de exercício profissional. Na visão desses autores,

> a posição do agente na estrutura social do espaço profissional considerado gera um *habitus* profissional que faz surgir a 'boa maneira' de agir sem a necessidade de cálculo, contribuindo para a reprodução do sistema de relação de forças dentro desse espaço, a distribuição do capital específico e orientando práticas e formas de percepção do espaço por parte dos novatos.

Bourdieu (1996, p. 70) afirma, ainda, que, paradoxalmente, nos campos que são palco de uma "revolução permanente", os produtores de vanguarda "são determinados pelo passado até nas inovações destinadas a superá-lo (...)". Assim, quanto maior a autonomia de um campo, mais dependente da história específica do campo se torna aquilo que é produzido, sendo cada vez mais difícil de deduzir ou prever o que será feito a partir do conhecimento do estado do mundo social (situação econômica, política etc) no momento considerado. Na sua visão, isto se deve ao fato dos critérios de valoração e legitimação das obras se encontrarem nas propriedades formais, na "pureza da formas", criadas pelo próprio campo ao longo da sua história, refratando pressões institucionais externas e assegurando aos que nele habitam uma tal independência.

Nesse contexto, Bourdieu (1996, p. 70) recomenda que, ao analisar obras de campos relativamente autônomos, o pesquisador busque "uma percepção diferenciada, distinta, atenta às distâncias em relação a outras obras, contemporâneas ou passadas", pois a sua compreensão tem "como condição a consciência e o conhecimento do espaço dos possíveis dos quais a obra é produto, da 'contribuição' que ela representa, e que só pode ser percebida pela comparação histórica".

No campo da moda, o capital simbólico em disputa repousa sobre o reconhecimento da competência que proporciona autoridade e notoriedade, contribuindo para definir não somente

as regras do jogo, mas também suas regularidades, às leis segundo as quais vão se distribuir os lucros nesse jogo (BOURDIEU, DELSAUT, 2001). Logo, pode-se afirmar que o campo da moda, como qualquer outro campo, não se orienta totalmente ao acaso, assim como nem tudo nele é igualmente (im)possível em cada momento. Existe, segundo Bourdieu (2004), um sentido do jogo, um senso da história do jogo que antecipa, de certa forma, o futuro do jogo.

Bourdieu (2004, p. 29) ressalta que a diferença maior entre um campo e um jogo é que "o campo é um jogo no qual as regras do jogo estão elas próprias postas em jogo", o que pode ser percebido toda vez que uma revolução simbólica vem redefinir as próprias condições de acesso ao jogo, isto é, "as propriedades que aí funcionam como capital e dão poder sobre o jogo e sobre os jogadores".

Sendo assim, pode-se dizer que os agentes estão inseridos na estrutura e em posições que dependem do seu capital e desenvolvem estratégias que dependem, elas próprias, em grande parte, dessas posições, nos limites de suas disposições (*habitus*). Cabe ressaltar que essas estratégias orientam-se seja para a conservação da estrutura seja para sua transformação, assim como cada agente (cientista, estilista ou estrategista) tem como cliente os seus próprios concorrentes. Da mesma forma, aquilo com que se defronta no campo são construções sociais recorrentes, representações.

3. O CAMPO DOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIA

O campo dos estudos da estratégia, sensível às transformações do seu objeto, como será visto neste capítulo, obedece às regras de ação e de conduta de qualquer outro campo acadêmico. Ou seja, o próprio estabelecimento de objetos cognoscíveis e dos métodos mais adequados, bem como o instrumental teórico e doutrinário para a compreensão dos processos de constituição da estratégia, obedece aos procedimentos institucionais de valoração simbólica máxima de um determinado ambiente epistêmico em detrimento de outro.

Desse modo, à exibição dos procedimentos práticos do campo da estratégia, deve-se necessariamente seguir a explicitação das sucessivas epistemes dominantes nesse campo de estudo. Logo, torna-se fundamental conhecer as relações práticas e o fundamento teórico de

cada ação, bem como as linhas de pensamento concorrenciais, procurando identificar-se com escolas e conceitos tendencialmente dominantes.

Será apresentada a seguir uma revisão do estado da arte no campo acadêmico dos estudos sobre estratégia, analisando-se sua dinâmica de interação, tendo como referência uma perspectiva histórica de suas práticas e ambientes de influência.

3.1 – Estado da Arte dos Estudos de Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese?

Vasconcelos (2001) afirma que os estudos sobre Estratégia têm formação bastante tardia quando comparados com a produção de conhecimento em áreas como Economia e Sociologia. Para ele, este fato se explica pela influência da economia neoclássica, que considera o mercado como um sistema auto-regulado, tornando irrelevante a estratégia das firmas. Outro fator explicativo seria a baixa profissionalização da gestão das grandes empresas, que, até a segunda metade do século XX, continuavam sendo empreendimentos de administração familiar. Como precursores dos estudos de Estratégia, são apontados por este autor teóricos como Fayol, Barnard, Von Neumann e Morgenstern, Simon, Selznick, Penrose e Chandler.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), assim como Cabral (1998), Vasconcelos (2001), Tavares, Amaral e Gonçalves (2003), assinalam a década de 60 como o início dos estudos sistematizados no campo da Estratégia. Na sua visão, a disciplina Estratégia já surge como uma área de conhecimento multidisciplinar, fortemente influenciada pela Teoria das Organizações, Economia e Sociologia. Outro aspecto ressaltado é a adoção de uma atitude pragmática, voltada para a ação administrativa e para a criação de modelos fechados, como as análises SWOT e de portfólio (BCG, McKinsey), modelo das cinco forças, dentre outros. A evolução dessas perspectivas, em termos de volume de publicações, pode ser visualizada no gráfico abaixo:

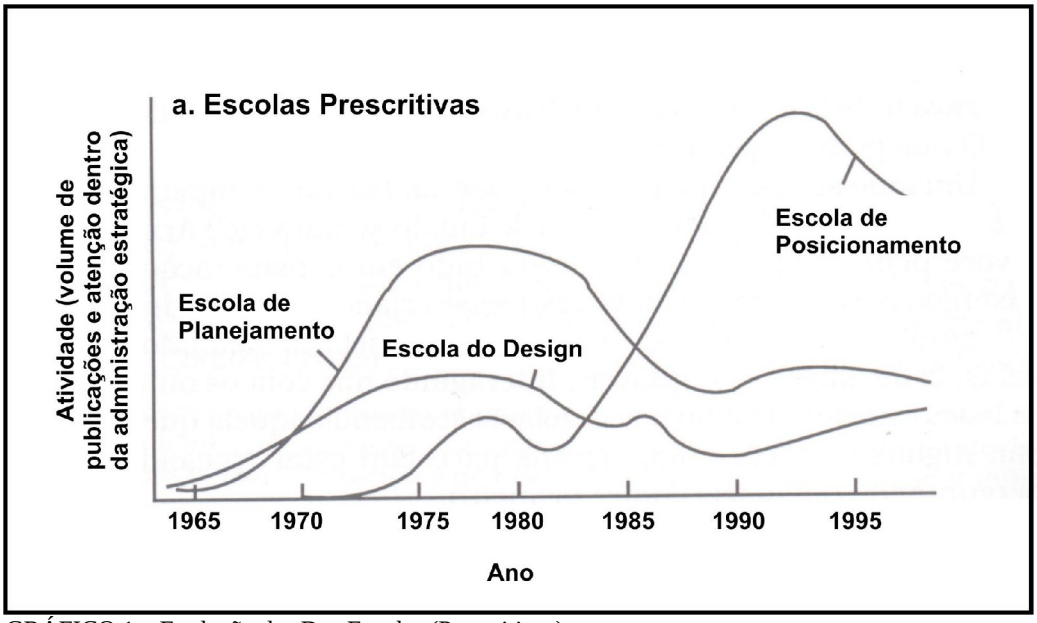


GRÁFICO 1 – Evolução das Dez Escolas (Prescritivas)
Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 258.

Pelos dados apresentados no gráfico 1, percebe-se que, apesar do nascimento tardio, a disciplina Estratégia teve rápido crescimento, havendo predominância das escolas do *Design*[2] e de Planejamento[3] nas décadas de 60 e 70 e da escola de Posicionamento[4] na década de 80.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a maior volatilidade dos mercados e complexificação da gestão provocadas pela globalização e emergência das tecnologias digitais gerou um maior ecletismo nos estudos de estratégia a partir da década de 90, tendo as escolas de Configuração[5], Aprendizado[6], Poder[7] e Cognitiva[8] obtido o maior crescimento, em termos de volume de publicações, conforme pode ser observado no gráfico abaixo:

[2] O processo de formação de estratégia é conceitual e informal, avaliando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).
[3] O processo de formação de estratégia dispõe de instrumentos formais e numéricos seguindo um modelo de planejamento (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).
[4] O processo de formação de estratégia é um processo analítico que privilegia a análise da estrutura da indústria na qual a firma está (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).
[5] Formulação da estratégia como um processo de transformação (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).
[6] A estratégia da empresa evolui em um processo interativo de tentativa e erro (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).
[7] A estratégia da empresa é abertamente influenciada por relações de poder (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).
[8] A empresa elabora novas estratégias através de novos conceitos e inovações radicais (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

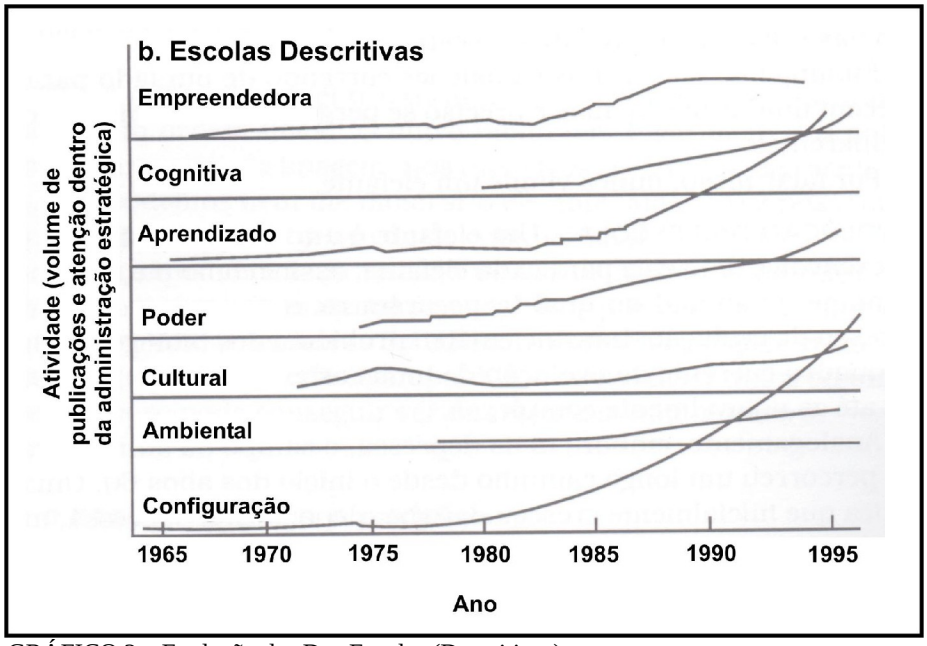


GRÁFICO 2 – Evolução das Dez Escolas (Descritivas)
Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 258.

Micklethwait e Wooldridge (1998) são mais críticos na explicação sobre a proliferação de abordagens nos estudos de Estratégia. Na visão desses autores, as perspectivas do planejamento estratégico e do posicionamento entraram em crise, pois não levaram ao pensamento estratégico, tendo se transformado em um ritual onde cada departamento da empresa tenta se apropriar dos recursos que estão sendo distribuídos. Ao se restringir a um "jogo de números", o planejamento estratégico acaba desconsiderando, por exemplo, as conexões interdepartamentais que podem abrir caminho para mercados futuros. Da mesma forma, argumentam que a perspectiva do planejamento estratégico separa pensamento e ação e, ao fazer isso, afasta das atividades de "fazer estratégia" a contribuição dos trabalhadores da linha de frente, que possuem conhecimento relevante, mesmo que não estruturado, sobre clientes e concorrentes.

Segundo, Clegg, Carter e Kornberger (2004, p.22), dada a base cartesiana das visões clássicas de estratégia, "crio estratégias, logo existo", surgem sete falácias do planejamento estratégico, ou seja, dualidades entre: (a) as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; (b) os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; (c) o planejamento e a implementação; (d) a mudança planejada e a evolução emergente; (e) os meios e os fins; (f) uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização) e, finalmente, (g) a ordem e a desordem.

Dessa forma, o planejamento estratégico cria dissonância entre

> "um futuro inatingível e uma realidade mais ou menos negativa que deve ser superada o mais rapidamente possível. (...) Portanto, produz insatisfações e evidencia a necessidade demasiadamente humana de fuga do presente contra o qual se luta, em vez de se compreender, desvendar ou explorar suas diversas possibilidades" (CLEGG, CARTER E KORNBERGER, 2004, p.23).

Na medida em que "o futuro está no futuro", Micklethwait e Wooldridge (1998, p.118) afirmam não ser possível predizê-lo com a exatidão prometida pelo planejamento estratégico, o que torna essa atividade conservadora já que ela projeta as práticas atuais para o futuro, ignorando a possibilidade de inovações poderem alterar as regras do jogo. Citando Derrida, Clegg, Carter e Kornberger (2004, p.24) sustentam que "o futuro é sempre potencialmente disforme: 'um futuro não monstruoso não seria um futuro; seria um amanhã previsível, calculável e programável. Qualquer experiência aberta ao futuro está preparada ou se prepara para receber o monstruoso'". E é contra este monstro que o planejamento estratégico promete proteção.

Outro ponto criticado por Micklethwait e Wooldridge (1998) é a mitificação dos relatórios formais e das estatísticas de mercado e financeiras. Para esses autores, o conhecimento verdadeiramente estratégico possui caráter tácito, o que torna esses documentos uma panacéia, cuja utilidade principal é reduzir os medos e a ansiedade dos estrategistas frente às incertezas do mercado.

Nesse contexto, Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p. 02) chegam a argumentar que "a única certeza que se tem no campo da Estratégia é que sua aplicação se dá no terreno da incerteza e é conseqüente da competitividade". Já Vasconcelos (2001) afirma que a maior permeabilidade do campo da Estratégia, a partir da década de 90, a teorias oriundas de áreas de conhecimento fora dos domínios tradicionais da administração, tais como biologia evolucionária, ciência cognitiva, psicologia educacional, inteligência artificial, física, dentre outras, representa uma tentativa dos acadêmicos no sentido de responder a críticas como as colocadas por Micklethwait e Wooldridge (1998), assim como por Clegg, Carter e Kornberger (2004). Entretanto, esse autor ressalta que essa proliferação de perspectivas tem aumentado tanto o dinamismo quanto a complexidade das pesquisas e do ensino de Estratégia. Acrescentando, ele também denuncia o fato dos executivos se verem cercados de várias

teorias alternativas, muitas vezes contraditórias entre si, o que reduz sua contribuição para a melhoria da *performance* das firmas.

Demonstrando preocupação com a qualidade da produção acadêmica brasileira sobre Estratégia, diversos acadêmicos realizaram análises de artigos publicados na área (PAULINO *et al*, 2001; BIGNETTI, PAIVA, 2001; RODRIGUES FILHO, 2004; PEGINO, 2005; BERTERO, BINDER, VASCONCELOS, 2005). Em comum, todos apresentam uma visão crítica sobre a efetiva contribuição do conhecimento científico que vem sendo desenvolvido, destacando, inclusive, seu atraso em relação à produção internacional.

Paulino *et al* (2001), por exemplo, classificam e analisam 127 artigos apresentados nos ENANPADs entre 1997 e 2000, tendo como referência a tipologia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Os resultados obtidos ressaltam a predominância de estudos prescritivos, baseados em modelos conceituais de origem americana, tendo um enfoque predominante na escola de Posicionamento (25,2%), sinalizando a importância das contribuições de Porter (1986, 1989) como referencial de estudo. Por meio de uma análise longitudinal, o estudo também aponta um significativo crescimento de abordagens baseadas na escola de Aprendizagem. Os dados dessa pesquisa podem ser observados no gráfico a seguir.

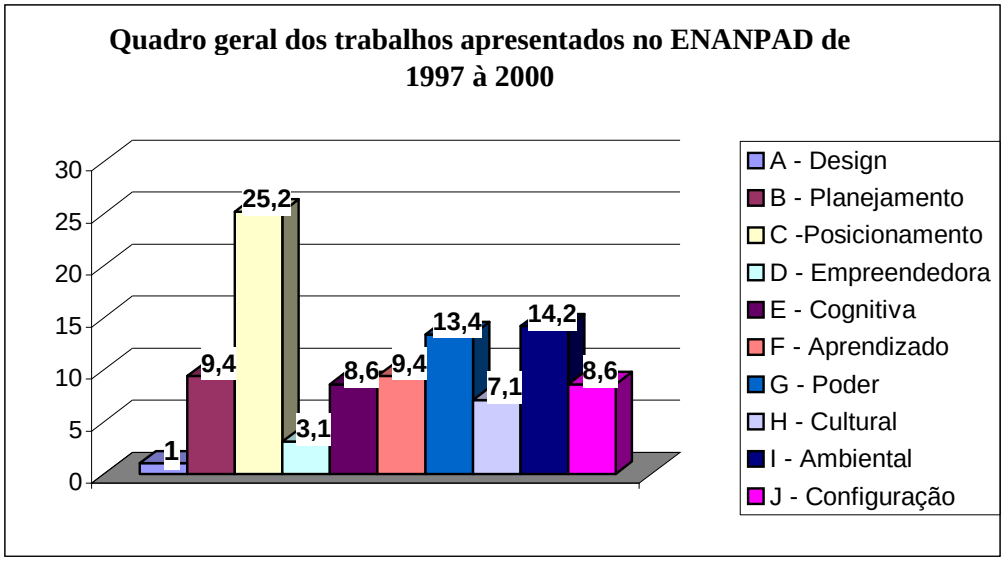


GRÁFICO 3 – Escolas de Pensamento Estratégico
Fonte: PAULINO *et al*, 2001, p. 08.

Com relação à pesquisa empreendida por Bignetti e Paiva (2001), compreendendo os mesmos 127 artigos apresentados nos ENANPADs entre 1997 e 2000, foram analisadas variáveis como, por exemplo, autores mais citados; adoção do conceito de estratégia como conteúdo ou processo; percepção do ambiente externo como determinista ou não determinista, assim como a estratégia vista como padrão de ações. Como resultado, tem-se uma produção acadêmica que privilegia uma abordagem determinista do ambiente, concentrando-se as análises no processo de planejamento estratégico, nas estratégias de posicionamento de mercado e nas ações que as empresas adotam para fazer face às incertezas ambientais, enfatizando-se o caráter adaptativo das mesmas. São trabalhos que adotam um referencial teórico eminentemente prescritivo, priorizando conteúdo frente a processo, sendo os temas cadeia de valor e estratégias genéricas os predominantes.

Esse estudo destaca, ainda, que os autores nacionais têm reduzida participação no número de citações, o que, segundo Bignetti e Paiva (2001, p.09), pode indicar que "os pesquisadores brasileiros desconhecem a produção teórica nacional no campo da estratégia". Como autores brasileiros mais citados aparecem Clóvis Machado-da-Silva e Maria Éster Freitas, cabendo destacar que esta última não é uma pesquisadora da área de estratégia.

Outra investigação que merece ser mencionada é a realizada por Pegino (2005). Essa pesquisa compreende a análise das bases filosóficas de 248 artigos apresentados na área temática "Estratégia em Organizações" dos ENANPADs de 2000 a 2004, utilizando, para este fim, uma adaptação da classificação proposta por Triviños. Como resultado, foi constatada a predominância de estudos positivistas ou puramente empíricos, que, na visão do autor, trazem poucas contribuições teóricas na medida em que se restringem a listar variáveis, construtos, hipóteses e/ou predições, não sendo capazes de responder "o 'porque' ocorrem ou 'como' se relacionam eventos, fenômenos, fatos, variáveis e construtos" (PEGINO, 2005, p.10).

Segundo Pegino (2005, p. 01), houve um crescimento em importância da pesquisa sobre Estratégia no Brasil nos últimos anos, mas tal crescimento "nem sempre tem suscitado um maior rigor científico e uma busca de teorias representativas do contexto sócio-histórico brasileiro", o que, na sua opinião, pode indicar tanto uma inadequação da literatura estrangeira à realidade brasileira quanto a "falta de uma postura mais científica por parte dos pesquisadores nacionais". Os principais resultados desta pesquisa podem ser visualizados na tabela abaixo:

TABELA 1

Distribuição Absoluta dos Trabalhos Conforme Epistemologia Adotada

Epistemologia/Ano	2004	2003	2002	2001	2000	Total
Empírico	20	16	21	22	11	90
Bibliográfico	2	12	6	8	10	31
Positivista	21	17	20	22	6	101
Fenomenológico	2	1	2	1	5	8
Dialético	0	0	0	0	0	0
Funcionalista	7	2	6	2	6	18
Total	52	48	55	55	38	248

Fonte: PEGINO, 2005, p. 09

Ampliando o escopo da análise da produção científica brasileira sobre Estratégia, ao incluir, além dos ENANPADs, artigos publicados em revistas como RAE, RAUSP, RAC, O&S, Bertero, Binder e Vasconcelos (2005) analisaram 303 artigos veiculados no período de 1991 a 2002, utilizando, para tanto, o modelo teórico de Whittington (2002a), apresentado na figura abaixo:

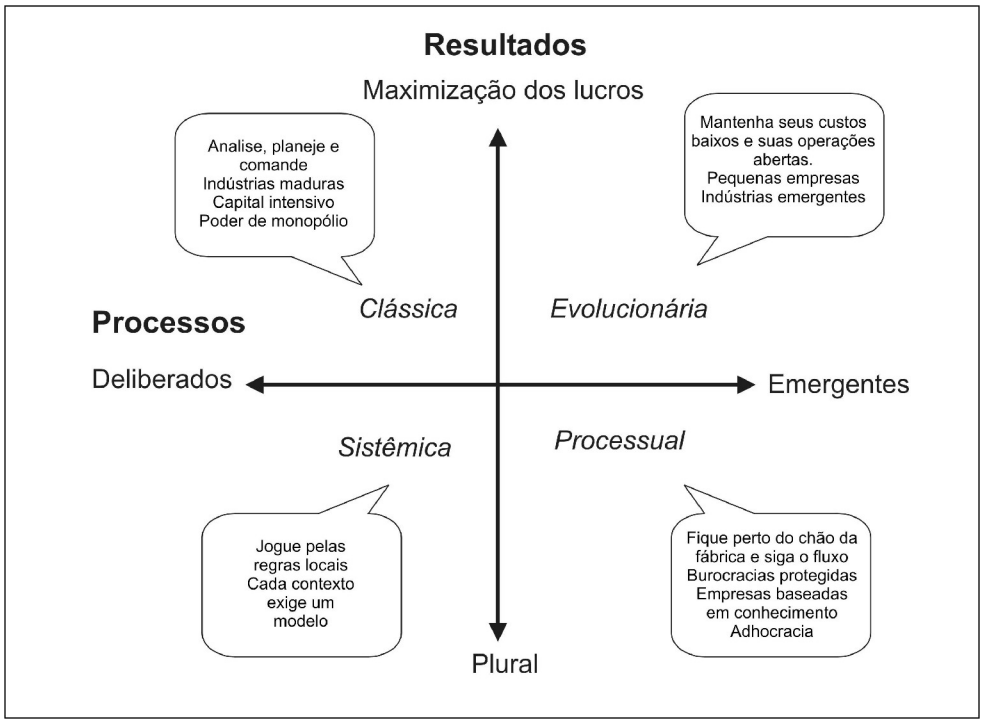


FIGURA 2 – Perspectivas Genéricas sobre Estratégia.
Fonte: Adaptado de WHITTINGTON (2002a, p.12 e 143)

Como resultado, tem-se que 50,5% dos artigos que puderam ser classificados adotam a perspectiva Clássica. A maioria dos artigos analisados enfoca temas como fundamentos organizacionais (cultura organizacional, mudança e transformação etc); fundamentos econômicos e organização industrial; planejamento estratégico; processo decisório; recursos e competências, dentre outros, Já os artigos que não puderam ser enquadrados no modelo de Whittington (2002a) versam sobre estratégias de marketing, de tecnologia, manufatura, dentre outros temas. Os dados desta pesquisa podem ser visualizados nas tabelas abaixo:

TABELA 2

As Perspectivas de Whittington

Perspectiva	**Artigos**	**%**	**Artigos classificados**
Clássica[9].	92	30,4%	50,5%
Processual[10]	50	16,5%	27,5%
Sistêmica[11]	25	8,3%	13,7%
Evolucionária[12]	15	5,0%	8,2%
Total de artigos classificados	182	60,1%	100,0%
Artigos não classificados	121	39,9%	-
Total	303	100,0%	-

Fonte: BERTERO; BINDER; VASCONCELOS, 2005, p. 24

[9] A abordagem clássica considera que a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo (WHITTINGTON, 2002a).

[10] A abordagem processualista considera que a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para a frente (WHITTINGTON, 2002a).

[11] Na perspectiva sistêmica, a formação da estratégia depende do contexto social, devendo ser apreendida com sensibilidade sociológica. Os estrategistas individuais são capazes de construir, com os aspectos diversos e plurais de seus sistemas sociais particulares, as próprias estratégias criativas e singulares (WHITTINGTON, 2002a).

[12] Na perspectiva evolucionária, a atenção concentra-se na maximização das chances de sobrevivência, sendo o mercado, e não os gerentes, que fazem as escolhas mais importantes (WHITTINGTON, 2002a).

TABELA 3

Temática Proposta pelos Autores

Temática	Artigos	Percentagem	Artigos classificados
Fundamentos Organizacionais	55	18,2%	27,2%
Porter & Fundamentos Econômicos	45	14,9%	22,3%
Planejamento Estratégico	25	8,3%	12,4%
Processo Decisório Estratégico	25	8,3%	12,4%
Recursos e Competências	19	6,3%	9,4%
Alianças e Redes Estratégicas	12	4,0%	5,9%
Análise de Competitividade	12	4,0%	5,9%
Análise de Tipologias Estratégicas	9	3,0%	4,5%
Total de artigos classificados	202	66,7%	100,0%
Artigos não classificados	101	33,3%	-
Total	303	100%	66,7%

Fonte: BERTERO; BINDER; VASCONCELOS, 2005, p. 25

Em relação à metodologia utilizada, predominam os trabalhos empíricos (66,3%) que utilizam metodologias qualitativas (43,2%), sendo que seis faculdades (FEA-USP, UFPR, UFRGS, PUC-RJ, FGV-EAESP e UFMG) respondem por 40,9% da produção nacional. Os autores destacam, ainda, que 43,9% dos artigos foram escritos por um só autor e 39,6% tiverem co-autoria.

Concluindo, Bertero, Binder e Vasconcelos (2005) denunciam o afastamento dos estudos brasileiros da agenda de pesquisa internacional, seu “academicismo” no sentido negativo do termo e seu distanciamento da realidade empresarial brasileira. Também é ressaltada a escassa produção de pesquisas sobre competitividade e sobre estratégia global, assim como afirmam que a interdisciplinaridade da área não encontrou eco na produção científica nacional, excetuando-se alguns autores que utilizam a teoria institucional com origem na sociologia. Para esses autores, a produção científica da área não é prática, ou seja, não busca aplicações e resultados que sirvam como medida de desempenho dos gestores.

Machado-da-Silva (2004), comentando os resultados da pesquisa de Bertero, Binder e Vasconcelos (2005), afirma que é surpreendente que apenas um terço dos autores analisados adote uma perspectiva em que a atividade econômica seja vista como socialmente imersa. Acrescentando, esse autor afirma que a tendência predominante é a supersimplificação de conceitos, como, por exemplo, o de cultura organizacional. Na visão desse autor, em poucos

casos a perspectiva racional-instrumental é considerada analiticamente, com uso de nexos e modelos sofisticados. Assim,

> listam-se uma miríade de fatores ambientais, um grande número de variáveis organizacionais – muitas delas definidas superficialmente, para não dizer de maneira pobre e inconsistente – e indicadores de '*performance*'. A partir daí ocorre a coleta de dados, usualmente com envio de questionários para um único gerente em cada empresa. Os dados codificados são colocados no liquidificador (computador), que decide o nexo das relações entre variáveis com base em coeficientes de correlação. Na ausência de um quadro teórico de referência consistente, qualquer achado é um achado, qualquer conclusão pode ser válida, porque estatisticamente comprovada (MACHADO-DA-SILVA, 2004, p.255).

Continuando sua crítica, o autor afirma também que os trabalhos qualitativos são "apenas empíricos (...) e não teórico-empíricos como deveriam ser". Assim, esses estudos tendem a ser "superficialmente exploratórios e descritivos", não sendo, portanto, "relevantes para a área pela maneira como são concebidos em termos epistemológicos, teóricos e de uso dos procedimentos qualitativos de pesquisa".

Na perspectiva desse autor, falta uma visão culturalmente contextualizada do conhecimento estratégico, ou seja, uma teoria da própria prática estratégica em organizações, o que pode ser explicado pelo reduzido número de pesquisadores envolvidos com as abordagens interpretativa e institucional. Para Machado-da-Silva (2004, p.255), os pesquisadores "ora estão aqui, ora acolá, em processo de dispersão intelectual, que seguramente limita a possibilidade de desenvolvimento de uma visão brasileira do campo de conhecimento em estratégia nas organizações".

A partir de uma perspectiva embasada nos Estudos Críticos em Administração (ECA), Rodrigues Filho (2004) conduz um estudo sobre a produção acadêmica em Administração Estratégica no Brasil. Utiliza, para tanto, a taxonomia de Habermas sobre as formas de interesse que constituem o conhecimento (interesse técnico, prático e emancipatório). Foram classificados e analisados 157 artigos apresentados nos ENANPADs no período de 1997 a 2001. Como resultado, esse autor ressalta que Porter, Mintzberg, Hamel, Prahalad, Ansoff e Chandler são os teóricos que guiam o pensamento estratégico no Brasil, sendo Porter o mais citado através dos seus livros, mas Mintzberg aparece como aquele que mais tem influenciado os acadêmicos brasileiros em função tanto dos livros quanto dos artigos por ele publicados.

Este autor destaca, ainda, que não existe nenhum trabalho na linha crítica que tenha sido referenciado de forma expressiva pelos pesquisadores brasileiros, privilegiando-se, desta forma, uma perspectiva gerencialista baseada na racionalidade instrumental destinada a ajudar gerentes a melhorar a eficiência organizacional e os lucros, deixando-se de explorar "a natureza da administração estratégica como discurso e prática, suas raízes históricas e a forma como ela tem se constituído" (RODRIGUES FILHO, 2004 p.13). Da mesma forma, raros são os autores brasileiros citados, o que faz com que Rodrigues Filho (2004 p.13) levante a seguinte questão: "qual a importância da produção acadêmica brasileira na área de administração estratégica?".

Para esse autor, a produção acadêmica na área de Estratégia é influenciada por uma literatura funcionalista guiada pelo interesse técnico, não existindo apenas uma falta de reflexão na área, mas uma aversão à crítica. Assim, na sua opinião,

> é impressionante como os acadêmicos 'estrategistas' brasileiros são tão influenciados por suposições intelectualmente estreitas e limitadas, onde o contexto em que determinadas teorias são utilizadas sequer é questionado como vem acontecendo em outros países. Já que se critica tanto a lacuna existente entre teoria e prática em administração, as ciências histórico-hermenêuticas poderiam trazer uma grande contribuição para o campo da administração estratégica (RODRIGUES FILHO, 2004 p.13).

Em um trabalho teórico, referenciado em uma "análise do discurso foucautiano", Carrieri (1998, p. 01-02) faz uma reflexão sobre o discurso da estratégia visando apreender, a partir da ligação entre saber e poder, a globalização no tocante aos discursos que produz sobre estratégia. Na medida em que para esse autor a globalização tem como "vetor a homogeneização do conjunto das práticas e valores sociais existentes em torno da racionalidade instrumental", ela representa a "modelização de todas as formas de subjetivação do indivíduo humano e social (que produz, organiza e consome)", constituindo-se em um "movimento na contramão da preservação das diversidades".

Citando Guattari, Carrieri (1998, p.01) afirma que o primeiro passo para a universalização dos padrões produtivos é a subjetivação cultural das realidades sociais, isto é, a modelização dos sistemas de representação, percepção, ação etc. Assim, enunciados como estratégias competitivas, competências essenciais, vantagens competitivas denotam e delimitam formas de ver, pensar e agir organizacionais em um contexto de mundo globalizado. Cabe aos gestores modelar-se ao discurso predominante sem considerar de onde vem, por quem é dito e

o que representa. Nesse sentido, Knights e Morgan (1991) sustentam que o discurso sobre estratégia constitui-se como um campo de conhecimento e de poder, pois ele define o que é um problema estratégico, quais os parâmetros para sua solução e quem pode resolvê-lo.

Corroborando esta visão, Clegg, Carter e Kornberger (2004) afirmam que o planejamento estratégico primeiramente delineia uma estrutura na qual surge o que é denominado realidade, ou seja, a partir, por exemplo, de uma análise SWOT divide-se o mundo em quatro esferas, criando-se mapas cognitivos que, na verdade, concebem o território que pretendem representar. Assim, segundo Knights e Morgan (1991), a estratégia constitui ou redefine problemas para poder lhes oferecer solução.

Nesse sentido, Carrieri (1998, p.01) ressalta que as estratégias das empresas brasileiras, frente ao processo de globalização, estão sustentadas em discursos que as legitimam e são objetivados nas práticas administrativas, refletindo a submissão ou resistência da organização e seus gestores aos mecanismos de poder embutidos no projeto de globalização. Como consumidores de sistemas de representação, os indivíduos, na percepção de Guattari, podem oscilar entre a alienação-opressão e a expressão-criação. No primeiro caso eles submetem-se à subjetivação como a recebem e, no segundo, reapropriam-se dos componentes produzindo uma singularização.

Na visão de Carrieri (1998, p. 11), o discurso dominante sobre estratégia tem criado homogeneização tanto das organizações quanto dos administradores, na medida em que, muitas vezes, eles não percebem o poder que os seduz, pois “este estaria atuando, cada vez mais, nos detalhes, se multifacetando, criando todo tipo de barreiras, camuflando-se”. Assim, ao mesmo tempo em que sucumbem ao discurso estratégico das vantagens competitivas, das competências essenciais, da inovação do setor etc, este mesmo discurso constitui a identidade desses gestores como “estrategistas”.

Segundo Knights e Morgan (1991), o discurso sobre estratégia, visto como forma de poder, seduz os gerentes que se vêem como atores capazes de definir os rumos da organização, penetrar mercados e revolucionar setores. Citando Foucault, Carrieri (1998) explica esse processo de sedução, ao afirmar que o poder é aceito porque ele não pesa apenas como força, mas também produz coisas, induz ao prazer e a formas de saber.

Ao se comparar a evolução da produção acadêmica internacional no campo da Estratégia, conforme dados apresentados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) nos gráficos 01 e 02 desta dissertação, com os resultados dos estudos sobre a produção científica brasileira realizadas por Paulino *et al* (2001), Bignetti e Paiva (2001), Rodrigues Filho (2004), Pegino (2005) e Bertero, Binder e Vasconcelos (2005) percebe-se uma defasagem de pelo menos 25 anos na forma de abordagem do tema Estratégia. Uma possível explicação para isto talvez se encontre na análise feita por Carrieri (1998) sobre a sedução do discurso dominante de Estratégia, que se acredita poder ser estendida aos acadêmicos brasileiros. Nesse contexto, cabe também um questionamento sobre a contribuição desses acadêmicos para a homogeneização das empresas brasileiras, na medida em que eles têm exercido papel chave na constituição do modelo mental dos principais executivos dessas firmas, principalmente por meio de suas atividades de ensino e consultoria.

Visando reverter esse quadro, algumas iniciativas têm sido desenvolvidas por estudiosos, associações e revistas especializadas brasileiras. Dentre elas, cabe destacar o lançamento, em 1998, pela editora Atlas, da coleção *Handbook* de Estudos Organizacionais. Outra ação importante foi o surgimento de uma área temática específica nos ENANPADs, além da criação, em 2003, do 3 Es – Encontro de Estudos em Estratégia. No âmbito das publicações acadêmicas, ressalta-se a iniciativa da revista RAE de realizar fóruns apresentando textos com abordagens interpretativistas e institucionalistas, assim como a tradução de uma série de artigos sobre estratégia organizados pela EMR – *European Management Review*, incluindo *papers* de autores como Wilson e Jarzabkowski; Clegg, Carter e Komberger; Whittington e Volberda. Esse periódico publicou, também, em 2004, a série RAE Clássicos, destacando a produção científica de autores como Lewis e Grimes; Astley e Van de Ven; DiMaggio e Powell; Hannan e Freeman; Alchian e Demseltz; Daft e Weick; Morgan e Fine. Segundo Caldas (2005), o objetivo da RAE com estas iniciativas foi fornecer matéria-prima para reflexão, contribuindo para a formação de pesquisadores e gestores brasileiros.

Nesse contexto, cabe introduzir a contribuição de Lewis e Grimes (2005, p.73) sobre os desafios de se conduzir investigações baseadas em vários paradigmas. Para esses autores, embora o positivismo funcionalista permaneça dominante, os teóricos, cada vez mais, têm baseado suas pesquisas em paradigmas mais críticos e interpretativistas, resultando em um "campo vibrante, com visões teóricas distintas", enriquecendo, dessa forma, a compreensão da "complexidade, da ambigüidade e dos paradoxos organizacionais".

Contudo, os debates iniciados por Burrell e Morgan (1979) sobre a incomensurabilidade e o valor dos paradigmas múltiplos continua a existir e se intensificam. Funcionalistas como Donaldson (1985) e Pfeffer (1997) defendem a concentração dos esforços de pesquisa no sentido de consolidar um paradigma dominante. Jackson e Carter (1993) e outros pós-modernistas, embasados em autores como Feyeraband (1989), criticam a hegemonia paradigmática, defendo, segundo Lewis e Grimes (2005), abordagens do tipo "vale-tudo": soma, síntese, integração, "*self service*", dentre outras. Outros ainda, como Pozzebon (2004), defendem que esta escolha é uma questão de "afinidade ontológica", pois, em muitos casos, não se tem, de fato, um confronto de alternativas, mas, simplesmente, formas diferentes de expressar um mesmo construto e suas relações com outros. Posições mais equilibradas como a de Poole e Van de Ven (1989), Gioia e Pitre (1990) e Weaver e Gioia (1994) propõem que os pesquisadores busquem zonas de transição, assim como utilizem as tensões ou oposições teóricas, como estímulo ao desenvolvimento de teorias mais abrangentes, unificadoras, aplicando a diversidade paradigmática para promover maior entendimento e criatividade.

Como crítica às abordagens multiparadigmáticas existentes, Lewis e Grimes (2005) destacam sua fragmentação e ambigüidade. Na visão desses autores, os estudos empíricos, freqüentemente, apresentam poucos detalhes metodológicos e raramente contribuem para a construção de teorias. Já os estudos de cunho teórico restringem-se a descrições muito abstratas, quase nunca exemplificando suas possíveis utilizações.

Visando contribuir para uma maior qualificação da produção acadêmica sobre fenômenos complexos e/ou paradoxais, como, por exemplo, a formação de estratégias, Lewis e Grimes (2005) distinguem três tipos de abordagens: (a) revisões multiparadigmáticas, envolvendo o reconhecimento de agrupamentos e ligações entre teorias existentes; (b) pesquisas multiparadigmáticas, implicando na utilização empírica de múltiplas lentes paradigmáticas tanto na coleta quanto na análise de dados, bem como no cultivo de várias representações sobre o fenômeno pesquisado; (c) construção multiparadigmática de teorias, resultado da sobreposição e entrelaçamento de interpretações de paradigmas conflitantes.

Na visão desses autores, um metaparadigma auxilia na "acomodação" de visões opostas, não implicando, necessariamente, em unificação ou integração. Em vez disso, ao compreender diferenças, similaridades e inter-relações paradigmáticas, busca-se construir um campo de

ação mais rico, multidimensional, holístico e contextualizado ao exigir dos pesquisadores que "pensem paradoxalmente" (p.84), ou seja, considerem simultaneamente visões conflitantes, mas interdependentes. Assim, na visão de Lewis e Grimes (2005, p. 87), espera-se

> auxiliar os atores organizacionais a compreender e gerenciar demandas aparentemente lógicas quando isoladas, mas contraditórias ou absurdas quando conectadas, como, por exemplo, as necessidades de controle e flexibilidade, de coordenação coletiva e individual, de sistemas internos fechados e sistemas externos abertos, de continuidade e mudança, e de tomada de decisões e descobertas que emergem ao acaso.

Nesse contexto, Volberda (2004, p.32) reconhece que a Estratégia enfrenta momentos difíceis enquanto campo de estudo, considerando urgente o desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos. Mesmo valorizando o pluralismo paradigmático, este autor questiona o valor que a fragmentação possa agregar. Da mesma forma, na sua visão, o campo está além de um estágio classificatório, assim como, para ele, a fragmentação não se resolverá pela preferência por uma escola em detrimento de outra, mas pela síntese. Esta difere da integração na medida em que (a) baseia-se em teorias de diversas disciplinas, fazendo referência explícita a elas; (b) está relacionada a um conjunto de áreas problemáticas da gestão estratégica; (c) desenvolve ferramentas de solução de problemas a partir de um conjunto de teorias selecionadas.

3.2 – Concorrência Paradigmática

Ao analisar a produção científica brasileira sobre estratégia percebe-se a grande influência das contribuições oriundas dos paradigmas da escolha estratégica, cognitivista/culturalista e institucionalistas. Como esses modelos mentais vêm influenciando significativamente tanto as práticas de pesquisa quanto as práticas gerenciais brasileiras, torna-se fundamental conhecer como essas correntes teóricas compreendem a atividade de fazer estratégia. Sendo assim, foi feita uma revisão de literatura das obras de autores representativos de cada corrente de pensamento, que será apresentada a seguir.

3.2.1 – Abordagem da Escolha Estratégica

A orientação para o mercado, segundo Perin (2001), tem sido um tema central na área de marketing, principalmente em função das recentes mudanças no ambiente competitivo e a conseqüente necessidade de se buscar diferenciais sustentáveis. Na sua visão, poucos temas receberam semelhante destaque tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Dentre as abordagens mais aceitas, destaca-se a de Naver e Slater (1990) que compreendem a orientação para o mercado como sendo composta, simultaneamente, por uma orientação para o cliente e para o concorrente, associada à coordenação interfuncional de todas as atividades da empresa com o objetivo de criação de valor superior para os segmentos-alvo. Para estes autores, empresas de fato orientadas para o mercado têm foco no longo prazo e na rentabilidade, assim como apresentam *performance* superior.

Day (2001) afirma que as organizações podem se tornar mais orientadas para o mercado pela construção de capacidades especiais que as tornem distintas das demais, sendo uma tarefa crítica da administração a definição de quais capacidades desenvolver e enfatizar. Na percepção deste autor, as empresas orientadas para o mercado tomam decisões estratégicas a partir de um senso compartilhado sobre (a) o que é importante para o cliente; (b) os valores que são ofertados pelos concorrentes; (c) os diferenciais competitivos / competências centrais da empresa. Nesse sentido, Naver e Slater (1990) argumentam que a orientação para o mercado pode ser potencializada pela orientação para a aprendizagem enquanto Day (2001) ressalta que não se deve restringir o processo de produção de inteligência competitiva à compreensão das demandas dos clientes e sua tradução em novos produtos, mas também em novas formas de atuar nos negócios.

Toledo e Amigo (1999), ao estudar a relação entre orientação para o mercado e competitividade, afirmam que esta última deve ser compreendida como um desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. Desta forma, a competitividade decorre da oferta de um valor percebido como superior pelos clientes, cabendo à empresa o desafio de criá-lo em um contexto adequado de custo / benefício.

Treacy e Wiersema (1995), após estudar 80 empresas líderes em 20 setores de atuação, concluíram que elas optavam pela construção de excelência em uma das três formas de valor consideradas importantes por seus clientes (melhores produtos, melhor custo total ou melhor solução total) e desenvolviam um modelo operacional que lhes dava a capacidade de cumprir sua proposição de valor, além de manter padrões razoáveis nas outras dimensões de valor. Na visão desses autores, os clientes conseguem distinguir entre as várias espécies de valor e, em geral, não exigem todas do mesmo fornecedor.

A busca da satisfação e da lealdade dos clientes, na visão de Treacy e Wiersema (1995), não cria, por si só, um valor inigualável. Para eles, o valor é criado a partir da escolha dos clientes e do estreitamento do foco da empresa para melhor atendê-los na disciplina de valor considerada mais importante por eles. Além disso, como a escolha da disciplina de valor definirá o modelo operacional necessário à criação desse valor, a própria natureza da empresa também estará sendo definida. Nesse sentido, Toledo e Amigo (1999) argumentam que no centro do modelo operacional estará um conjunto de processos essenciais, que serão isolados para receber atenção especial e dos quais dependerá a capacidade da empresa de criar um valor insuperável com lucro.

Segundo Treacy e Wiersema (1995, p. 48),

> as empresas operacionalmente excelentes entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que ninguém em seus mercados consegue igualar. Elas não são inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos individualizados com seus clientes. Elas executam extraordinariamente bem e sua proposição aos clientes é a garantia de preços baixos e/ou de atendimento sem amolações.

O modelo operacional desse tipo de corporação pode ser caracterizado por processos de suprimento e atendimento otimizados, visando minimização de custos; operações padronizadas e simplificadas, que são planejadas, centralizadamente e rigidamente controladas, deixando poucas decisões a critério de funcionários da linha de frente; sistemas gerenciais que focalizam transações integradas, confiáveis e rápidas, além da obediência a normas; uma cultura que abomina o desperdício e premia a eficiência (TREACY E WIERSEMA, 1995).

As empresas identificadas com a liderança de produto procuram oferecer o melhor produto, superando sempre as fronteiras do desempenho. Esse tipo de organização ainda é caracterizado por inovação constante, superação (canibalização) de seus próprios produtos, além de agilidade no lançamento dos mesmos. De acordo com Treacy e Wiersema (1995, p.53), “uma empresa em busca da liderança em produtos empurra continuamente seus produtos para o domínio do desconhecido, do não tentado ou do altamente desejável. (...) A proposição para os clientes é o melhor produto e ponto final”.

As organizações que adotam esta disciplina de valor têm seu modelo operacional configurado pelo foco sobre os processos essenciais de invenção, desenvolvimento de produtos e exploração do mercado; possuem uma estrutura frouxamente alinhavada, para se ajustar às iniciativas e redireções empreendedoras que caracterizam o trabalho em territórios inexplorados. Também têm sistemas gerenciais voltados para resultados, que medem e premiam o sucesso de novos produtos e não punem a experimentação necessária à sua criação. Além disso, a cultura organizacional encoraja a imaginação e a realização individuais, bem como a mentalidade aberta e movida pelo desejo de criar o futuro (TREACY; WIERSEMA, 1995).

As empresas que praticam a intimidade com o cliente focalizam não o que o mercado deseja, mas o que clientes específicos desejam, cultivando relacionamentos ao especializarem-se em satisfazer necessidades únicas que, com freqüência, apenas elas reconhecem. Nesse sentido, o cliente é quem define os produtos da empresa, o que possibilita a ela ser a melhor solução para esse comprador.

As organizações que são íntimas com o cliente têm modelos operacionais que são caracterizados pela obsessão com os processos essenciais de desenvolvimento de soluções, gerenciamento de resultados e gerenciamento de relacionamentos, ou seja, elas ajudam os clientes a compreenderem exatamente o que necessitam e garantem a implementação adequada da solução. Também têm uma estrutura que delega a tomada de decisão aos funcionários próximos aos clientes e lhes dá autoridade para agir e fazer o acompanhamento das suas decisões. Os sistemas gerenciais são voltados para a criação de resultados para os clientes, cuidadosamente selecionados e estimulados. E ainda possuem uma cultura que prefere soluções específicas em vez de genéricas, que prospera com relacionamentos profundos e duradouros com os clientes (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Nos estudos realizados por Porter (1989), a posição favorável de uma empresa em uma indústria é explicada pela escolha deliberada de uma estratégia competitiva que lhe confere vantagem competitiva. Esta escolha tem como referência a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade (novos entrantes, concorrentes na indústria, produtos substitutos, fornecedores e clientes). Para ele, a manutenção e a renovação das vantagens competitivas são pré-condições para que essas empresas mantenham sua liderança, o que implica a necessidade permanente de investimentos em inovação.

Segundo Porter (1989, p.23), "...as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples". A escolha e gestão destas atividades constitui, nesta perspectiva, o modelo de organização que viabiliza a criação e sustentação da vantagem competitiva.

Para melhor compreender a dinâmica destas atividades, Porter (1989) propõe uma ferramenta denominada "cadeia de valor", a qual permite desagregar uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, permitindo a compreensão da estrutura de custos e das fontes existentes e potenciais de diferenciação. Assim, para este autor,

> as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para seu comprador, bem como na assistência após a venda. (...) As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos a várias funções no âmbito da empresa. (PORTER, 1989, p. 34)

Este autor também chama a atenção para o fato de que as atividades da cadeia de valor não devem ser vistas como blocos imóveis. Ao contrário, são interdependentes e relacionam-se por meio de elos dentro da cadeia. Inclusive, são estes elos que viriam determinar a relação existente entre as diversas áreas de uma organização. Identificá-los significa, portanto, descobrir em qual ponto uma atividade de valor afeta ou é afetada pelo desenvolvimento de outra, sendo o seu controle a principal forma de diagnosticar ou obter vantagem competitiva.

Cabe ressaltar que os elos não estão presentes somente dentro da cadeia de valor de uma empresa (elos horizontais). Os elos verticais (estabelecidos entre as atividades da empresa e

seus fornecedores ou canais) também desempenham um importante papel, afetando tanto no custo quanto na diferenciação. Neste caso, segundo Ribeiro, Rezende e Rezende (2001), a competitividade já não depende apenas de um ator isolado mas de sua inserção sistêmica.

Outra observação importante é que os compradores também possuem cadeia de valor. Nesse sentido, os produtos fornecidos por uma empresa constituem os insumos que serão utilizados pelos seus compradores em suas cadeias numa tentativa de criar valor. Diante disso, uma empresa deve dispensar bastante atenção ao relacionamento estabelecido entre a sua cadeia de valor e a dos seus compradores. Segundo Porter (1989, p.121), "a cadeia de valor de um comprador comercial, institucional ou industrial reflete sua estratégia e método de implementação, enquanto a cadeia de valor de uma família reflete os hábitos e as necessidades de seus membros".

Da mesma forma que a análise da cadeia de valor dos compradores pode contribuir para compreender seus padrões de demanda, ela é uma ferramenta que favorece a interpretação das ações dos concorrentes. Analisando as atividades de valor desenvolvidas pela concorrência, é possível compreender, por exemplo, seu posicionamento competitivo e o seu curso de ação.

Além de ser responsável pela criação e sustentação de valor, a cadeia de valor também pode desempenhar uma importante função no projeto da estrutura organizacional. Ela pode proporcionar a base para a divisão do trabalho em atividades distintas, assim como facilitar a integração destas mesmas atividades a partir do gerenciamento dos elos. Nesse contexto, a gestão dos elos depende da capacidade empresarial de coordenação ou otimização das atividades, assim como da presença de sistemas de informação integrados.

A principal vantagem da utilização da cadeia de valor enquanto ferramenta de análise empresarial é, de acordo com Fine et. al. (2002, p.110), o fato dela destacar que "a verdadeira capacidade essencial de uma empresa – talvez a única efetivamente sustentável - é sua habilidade de projetar e redesenhar sua cadeia de valor a fim de descobrir continuamente fontes de vantagem máxima, mesmo que temporária".

Segundo Porter (1989, p.10), existem três estratégias genéricas que podem conduzir as empresas ao alcance de vantagem competitiva sustentável, sendo que elas implicam em formas específicas de combinar as atividades da cadeia de valor. São elas: liderança no custo,

diferenciação e enfoque (no custo ou na diferenciação). Na sua visão, para se obter vantagem competitiva é fundamental que a "empresa faça uma escolha (...) sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la".

Nesta perspectiva, um líder em custo apresenta um amplo escopo, atende a muitos segmentos, podendo estar presente em indústrias correlatas, sendo que "a vantagem de custo resulta se a empresa obtém um custo cumulativo na execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência" (PORTER, 1989, p. 53).

Outro ponto que merece ser destacado é o fato da estratégia de liderança em custo requerer inovações e racionalizações de processo ou de fontes de matérias primas para que a empresa consiga operar com um nível de custos abaixo do de seus concorrentes. Essas inovações devem ser de difícil imitação para que a vantagem competitiva não seja erodida.

A estratégia de diferenciação, por sua vez, pressupõe que uma empresa deva procurar ser única em sua indústria, sendo que os meios de diferenciação são específicos para cada setor industrial. Estes meios podem basear-se no próprio produto, no sistema de distribuição e de comercialização, no marketing e em uma grande variedade de outros fatores. Mas essa fonte de diferenciação deve ser, também, de difícil imitação, sustentável e renovável ao longo do tempo.

De acordo com Porter (1989, p.115), o valor exclusivo fornecido pelas empresas que adotam a estratégia de diferenciação provém das atividades da cadeia de valor, pois cada uma delas pode constituir-se em uma fonte em potencial de singularidade. Na sua visão,

> os condutores da singularidade são as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular. Sem identificá-los, uma empresa não pode desenvolver inteiramente meios para a criação de novas fórmulas de diferenciação ou para diagnosticar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

Deve-se ter em mente, entretanto, que a singularidade por si só não resulta em diferenciação. A singularidade deve representar um valor para o comprador para se constituir em um diferencial competitivo. Segundo Porter (1989, p 123), "o valor de ser singular em uma atividade de valor é seu impacto direto e indireto sobre o custo ou o desempenho do

comprador. O nível geral de diferenciação de uma empresa é o valor cumulativo da singularidade para o comprador em toda sua cadeia de valor".

Na tentativa de fornecer os valores que são importantes para os clientes, a estratégia de diferenciação altera os condutores de custos das atividades em que a singularidade está baseada. Nesse sentido, segundo Porter (1989, p.123), "uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única".

Na visão de Porter (1989, p.141), uma das grandes preocupações e o objetivo final da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade da singularidade, uma vez que

> a diferenciação não resultará em um preço-prêmio a longo prazo, a menos que suas fontes permaneçam valiosas para o comprador e não possam ser imitadas pelos concorrentes. Assim, uma empresa deve encontrar fontes duradouras de singularidade protegidas por barreiras contra imitação.

Neste sentido, Porter (1989, p. 146) ressalta que "uma empresa com uma vantagem de custo sustentável na execução das atividades que levam à diferenciação desfrutará de uma sustentabilidade muito maior".

Ao escolher a estratégia genérica por meio da qual buscará alcançar vantagem competitiva, uma empresa almeja conquistar e/ou consolidar sua posição no mercado, assim como ser facilmente identificada por seus consumidores a partir de seus diferenciais competitivos. Segundo Porter (1989, p.52), "o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores".

Entretanto, Porter (1989, p.128) ressalta que o valor criado através da administração de todas as atividades que compõem uma cadeia de valor precisa ser percebido pelo consumidor para que a vantagem competitiva seja alcançada. Para ele, "a percepção do comprador sobre uma empresa e sobre seu produto pode ser tão importante quanto a realidade daquilo que a empresa oferece".

Pode-se notar que existe um diálogo entre a teoria de Treacy e Wiersema (1995) e a de Porter (1989) na medida em que estes autores destacam que o ponto de partida de uma boa estratégia é ter o objetivo correto, que, na visão deles, é um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo. Para eles, estratégia é sinônimo de escolha, já que é preciso decidir quais necessidades de quais clientes a empresa quer satisfazer. Da mesma forma, eles ressaltam que cada disciplina de valor ou estratégia genérica está baseada na escolha entre atividades e requer diferentes processos, organização e cultura organizacional. Assim, ao optar pela adoção de uma disciplina de valor ou estratégia genérica como forma de se orientar para o mercado, as empresas devem realizar *trade offs* e serem efetivas na gestão das atividades de sua cadeia de valor/modelo operacional visando alcançar os resultados pretendidos com essa escolha. É nesse contexto que Hunt e Morgan (1995) chegam a afirmar que a orientação para o mercado deve ser vista como um modelo de organização que viabiliza a implementação da estratégia competitiva.

Como pôde ser percebido, os autores representativos da abordagem da escolha estratégica acolhem o princípio da ação racional-instrumental, sob o qual formular uma estratégia significa escolher meios mais eficientes para atingir resultados econômicos deliberadamente traçados. Ou seja, busca-se maximizar o uso de informações e a alocação de recursos, visando a superação/desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais. Nessa perspectiva, segundo Carrieri (1998), a estratégia é vista como um grupo de técnicas racionais para se conseguir algum controle sobre o ambiente, sendo que “a escolha é considerada o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002, p. 195). A estratégia é, assim, adaptativa, reativa e mimética, sendo que as organizações, a ação organizacional e a estrutura constituem respostas do estrategista às diversas condições objetivas do ambiente.

Carrieri (1998, p.03) destaca, ainda, que, ao se conceber a estratégia como modelos exclusivamente racionais a serem seguidos pela empresa, passa-se, também, a acreditar que a organização que não a segue não é racional, podendo sucumbir à “mão-invisível” do mercado. Desta forma, visando a sobrevivência e o crescimento, elabora-se “uma seqüência de ações imaginadas, pensadas por quem tem poder, que devem ser concretizadas por quem não tem poder”.

Tal modelo revela o posicionamento no topo da hierarquia somente daquele indivíduo capaz de definir os propósitos da organização e de coordenar as atividades dos demais segundo a sua própria determinação, exercendo como funções básicas as atividades de planejar, organizar, gerenciar, dirigir e controlar. Assim, pode-se dizer que suas atribuições englobam a escolha de domínios de produto e de mercado, de tecnologias apropriadas para a produção e distribuição dos produtos oferecidos, além da criação de um sistema de informações, de comunicação e de controle das operações, preparando a organização para ajustar-se ao ambiente.

Esse dirigente, segundo Fonseca e Machado-da-Silva (2002, p. 97), garante tais prerrogativas pela sua "habilidade de controlar situações críticas ou de alocar recursos escassos". Ele integra um grupo que exerce influência por meio da capacidade de articular interesses pessoais e organizacionais, assim como manipular forças internas e externas, conforme sua avaliação das circunstâncias ambientais. Em outras palavras, ele é um agente econômico que "lida com o mundo real de maneira objetiva, procurando enfrentar toda a sua complexidade, o que lhe confere uma onisciência racional...".

3.2.2 – Abordagem Cognitivista/Culturalista

A visão ortodoxa descrita acima passa a ser questionada por autores representativos de correntes teóricas como, por exemplo, a cognitivista. Simon (1965), pioneiro dessa abordagem, argumenta que a organização é um sistema complexo de decisões. Ou seja, é um sistema de comportamento cooperativo orientado pelo planejamento, o qual tem por função não apenas alocar os participantes, mas, sobretudo, permitir que cada membro particular saiba com relativa certeza o que os outros irão fazer. Assim, a organização estabelece as condições para a ação e para a consideração racional das conseqüências da ação num grupo social.

Na visão de Simon (1965), os tomadores de decisão comportam-se racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de uma determinada situação tal como esta se lhes apresenta. Suas escolhas são influenciadas por sua personalidade, motivações e atitudes, assim como pelo contexto em que está envolvido e a maneira como percebe essa situação, ou

seja, os dirigentes tomam decisões racionais (adequação de meios e fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar.

Os decisores, segundo Simon (1965), contentam-se com simplificações da realidade, nas quais há os elementos mínimos que as limitações humanas conseguem manejar. Já que não podem conhecer totalmente as conseqüências de suas ações, eles formam expectativas acerca das conseqüências futuras com base na sua experiência prévia e nas informações que obtém sobre a situação. Assim, a decisão sempre resultará no estabelecimento de pesos e em uma síntese particular. Portanto, nas organizações, as decisões não se baseiam, exclusivamente, em conteúdos e informações técnicas, ou seja, não são neutras e puramente racionais. A este fenômeno Simon (1965) dá o nome de racionalidade limitada, processual**.**

Tendo como referência o conceito de racionalidade limitada, Simon (1965) argumenta que não existem decisões perfeitas, na medida em que os tomadores de decisão não têm condições de analisar integralmente todas as situações nem de procurar todas as alternativas possíveis, identificando as possíveis conseqüências de cada uma delas. Desta maneira, não é possível *à priori*, pelo menos, tomar decisões ótimas, mas sim satisfatórias, isto é, a alternativa escolhida dificilmente permitirá a realização completa dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquela circunstância. Para ele, a escolha de uma alternativa qualquer implica na renúncia das demais alternativas e a criação de uma seqüência de novas situações e alternativas ao longo do tempo. A esse leque de alternativas em cada decisão Simon (1965) dá o nome de “árvore de decisão”.

Os limites da racionalidade humana, segundo Simon (1965), são institucionalizados na estrutura e modelos de funcionamento das organizações, principalmente através de elementos como: (a) divisão de tarefas, focalizando a atenção dos funcionários em atividades e funções específicas; (b) padrões de desempenho, que servem de guia para o comportamento racional das pessoas e para o controle pela organização; (c) sistemas de autoridade, estabelecidos pela hierarquia formal e pelo sistema informal de influenciação das pessoas, utilizados para condicionar o comportamento dos funcionários; (d) canais de comunicação, que fornecem informações vitais para o processo decisório na organização; (e) treinamento, visando socializar os funcionários nos critérios de decisão que a organização considera mais adequados ao alcance dos seus objetivos.

Dessa forma, vê-se que estes elementos não somente definem a estrutura da atividade de trabalho, mas também criam a estrutura de atuação, interpretação e tomada de decisão, exercendo influência crucial sobre as operações diárias da organização. Nesse contexto, Simon (1965) alerta que, para evitar a incerteza, o "homem administrativo" segue regras padronizadas pela organização para a tomada de decisão, redefinindo-as somente quando sob pressão, o que torna lento o ajustamento da organização a mudanças qualitativas do ambiente.

Cabe ressaltar aqui que Simon (1965) distingue dois tipos de decisões: programadas e não-programadas. As primeiras são repetitivas e tomadas automaticamente. Hábitos, rotinas, manuais de instrução e operações padronizadas são recursos para a tomada de decisões programadas, já as decisões não programadas não possuem soluções automáticas. Para lidar com estas decisões, Simon (1965) indica que os gerentes devam desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Essas habilidades, na sua opinião, permitem lidar com a complexidade de modo mais eficiente do que a tendência a simplificação excessiva que caracteriza as decisões satisfatórias.

Outro ponto destacado por este autor é o fato de que os tomadores de decisão nunca têm, de maneira consciente, uma idéia completa da hierarquia de objetivos da organização, sendo os objetivos finais, muitas vezes, formulados de maneira obscura e contraditória. Este conceito de hierarquia de objetivos leva em consideração o fato de que um objetivo pode ser um fim em relação a um nível mais baixo e um meio em relação aos de ordem superior.

Simon (1965) não condena o ser humano por sua racionalidade limitada, mas sim reconhece a complexidade do ambiente no qual os indivíduos têm que operar. Especialmente nas grandes organizações é difícil alcançar consenso geral quanto à definição dos problemas, decisões e metas, pressuposto básico do modelo de decisão racional. Diferentes indivíduos, grupos de trabalho e departamentos tendem a ordenar de forma diferente resultados diferentes. Como alternativa a uma falta de consenso, normalmente são utilizados processos políticos de barganha e compromisso para chegar às decisões, minando, assim, os processos analíticos nos quais as pessoas tentam maximizar seus ganhos mediante o uso de técnicas racionais, calculadas.

Ao se associar à abordagem cognitivista a visão culturalista, passa-se a perceber a ação organizacional como estando assentada sobre sistemas de significado comuns, isto é, em

esquemas interpretativos que criam e recriam os sentidos. Assim, pode-se afirmar, segundo Bastos *et al*. (2004), que as empresas organizam os seus ambientes externos como o fazem com suas operações internas, representando as realidades com as quais devem lidar, embora detenham comparativamente menor controle sobre eles. Nesse contexto, o líder passa a ser visto como um "administrador de sentido", desempenhando papel fundamental na construção da realidade social, ou seja, do contexto no qual a empresa opera.

Na visão de Bastos *el al*. (2004), o culturalismo contribui também para a compreensão do papel proativo e, muitas vezes, inconsciente que os diversos atores sociais podem desempenhar na estruturação de quadros de referência/paradigmas e na configuração da realidade. De acordo com essa perspectiva, os líderes formais não têm o monopólio da criação da cultura organizacional, apesar de se constituírem em agentes privilegiados, na medida em que controlam mecanismos, como, por exemplo, os de contratação, promoção, demissão, assim como os de comunicação interna e externa. Para os autores desta corrente teórica, a cultura se desenvolve durante o curso da interação social.

Morgan (1996, p.144) enfatiza os perigos de se adotar leituras simplificadoras da abordagem culturalista. Para ele, a cultura organizacional não pode ser manipulada de forma instrumental, assim como o processo de representação contempla uma importante dimensão de poder. Logo, na visão deste autor, "os gerentes podem influenciar a evolução da cultura estando a par das conseqüências simbólicas de suas ações e tentando promover valores desejados, mas nunca podem controlar a cultura".

Para Weick (1973, p. 91), outro representante influente da perspectiva cognitivista-culturalista, as organizações são "sistemas frouxamente unidos", sendo vistas como um lugar caótico no qual a ordem é imposta sobre condições de interesses divergentes, competição nas carreiras e rotatividade de pessoal. Assim, em sua opinião, a organização "é fluida, em mudança contínua, continuamente com necessidade de reformulação, e parece ser uma entidade apenas quando essa fluidez é 'congelada' em certo momento do tempo". Torna-se, portanto, necessário definir a organização "a partir do processo de sua formação, que consiste na solução da ambigüidade num ambiente criado através de comportamentos interligados e incluídos em processos condicionalmente relacionados".

Como implicação dessa forma de conceber as organizações, tem-se que os acontecimentos decisivos que devem ser explicados não são os componentes tangíveis da organização, mas sim seus processos, sua estruturação, sua modificação, sua dissolução. Os componentes tangíveis constituem, apenas, os meios através do quais os processos se exprimem. Na abordagem de Weick (1973), a preocupação com os processos de organizar implica assumir que o comportamento social é fundamental na própria ontogênese da organização e crítico na determinação dos seus resultados.

Segundo Weick (1973), mais do que ver a ação como resultado da cognição, deve-se compreendê-la como fonte para cognições. As pessoas agem e, de forma retrospectiva, constroem explicações que sustentam aquelas ações. Ou seja, a ação passada torna-se o estímulo para pessoas, nas organizações, desenvolverem teorias sobre o que elas fizeram e o que acontecerá se o fizerem novamente.

Weick e Roberts (1993) afirmam ainda que o indivíduo age, muitas vezes, “como organização”, no momento em que sua ação expressa valores, crenças e objetivos que são compartilhados coletivamente. Ou seja, seu comportamento, apesar de individual, é mais macro que micro, pois representa a sua coletividade. Por outro lado, decisões tidas como organizacionais podem refletir cognições, crenças, objetivos ou metas que são apenas de um indivíduo que tem o poder de tomar tais decisões.

Considerando, conjuntamente, as abordagens cognitivista e culturalista, pode-se afirmar que o decisor apreende a realidade por meio de categorizações mentais e as utiliza para perceber e compreender situações e eventos, principalmente na ausência de certeza. Ele compartilha e renova o conjunto de significados resultante por meio da interação social, exteriorizando-os na forma de valores/crenças e interesses. Na sua associação com os grupos ocupacionais, sobretudo com aqueles localizados no topo da hierarquia, ele pode usar esses padrões cognitivos para propor operações e arranjos organizacionais e, quando bem-sucedido, consegue convertê-los em fonte de orientação para a conduta de outros indivíduos, obtendo influência dentro da organização. Logo, ele é portador de múltiplas racionalidades e sua cognição individual produz ação organizacional e, conseqüentemente, desempenho dentro de um contexto que também é cultural. Sendo assim, representações, imagens, símbolos, esquemas, idéias etc são indispensáveis para explicar, por exemplo, a variabilidade do comportamento organizacional.

3.2.3 – Abordagem Institucionalista

A representação do indivíduo adotada pelo institucionalismo se assemelha àquela apresentada nas abordagens cognitiva e culturalista no que concerne ao mecanismo de desenvolvimento mental de padrões de significado e interpretação e à maneira como são utilizados para formação da estratégia empresarial. Entretanto, conforme esclarecem tanto DiMaggio e Powell (1999) quanto Tolbert e Zucker (1999), a abordagem institucional vislumbra a ação imersa (*embedded*) no contexto social, portanto, impregnada pelo ambiente e suas instituições. Segundo Bastos *et al.* (2004), as instituições "equivalem a árvores de decisões lógicas que regulam as atividades humanas, indicando o que é proibido, o que é permitido e o que é indiferente fazer".

Segundo Machado-da-Silva e Barbosa (2002), o ambiente, na abordagem institucionalista, compreende as dimensões técnica e institucional, surgindo como instância que se infiltra no cotidiano organizacional. Por ambiente técnico, compreende-se a faceta da dimensão contextual que comporta os fatores e indicadores de competitividade empresarial, com base em recursos econômicos, valorizando a eficácia operacional das organizações. O ambiente institucional, por sua vez, é entendido como o repertório de redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e de agir. Relaciona-se, portanto, à necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete.

Tal diferenciação entre ambiente técnico e institucional, na visão de Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p.09), torna-se importante em razão da preponderância da compreensão e da análise da competitividade com base em indicadores exclusivamente técnicos, implicando na subestimação da importância dos aspectos institucionais. Para estes autores, "só é possível compreender os problemas e as limitações das organizações na incessante busca por competitividade ao se considerar a importância de ambas as facetas do contexto ambiental".

Assim, segundo esses autores, do ponto de vista técnico, a competitividade organizacional está ligada à obtenção, manutenção e uso de recursos apropriados para alcançar os índices econômicos e técnico-operacionais valorizados e interpretados como expressões de

competência e competitividade em um determinado setor industrial. Neste caso, seriam utilizados indicadores quantitativos de qualidade, produtividade, eficiência e desempenho econômico, conforme apregoados por Porter (1989) e seus seguidores. Já do ponto de vista do ambiente institucional, a competitividade está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante sua adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos *stakeholders*. Ter-se-ia, então, como indicadores índices de prestígio, conduta e reputação socialmente reconhecidos, como, premiações criadas por entidades de classe e ONG's.

Na análise desses indicadores concorrenciais e institucionais, deve-se, na visão de Machado-da-Silva e Barbosa (2002), considerar as diferenças simbólicas e estruturais de cada ramo/segmento empresarial, assim como dos diferentes níveis de contexto ambientais: local/regional, nacional e internacional. Para esses autores, diferenças em termos de estratégia entre empresas de um mesmo ramo industrial poderiam ser explicadas, por exemplo, pelo nível do contexto ambiental que é mais levado em conta pela organização, ou seja, considerados relevantes nos esquemas interpretativos de seus dirigentes.

Cabe ressaltar, de acordo com Loiola et. al. (2004), que a distinção entre ambiente técnico e institucional deve ser relativizada, uma vez que o ambiente técnico é social e historicamente construído. Como exemplo, estes autores citam o próprio mercado, um dos elementos do ambiente técnico, afirmando que este é produto de um processo histórico que reflete poder, estrutura, convenções, controles sociais, assim como crenças relativas à propriedade privada e às normas que regulam a honestidade das trocas vigentes em uma determinada época. De acordo com essa abordagem, pode-se afirmar, também, que os indicadores de eficiência e *performance* econômica são modelados dentro de uma realidade socialmente construída e assim devem ser considerados.

Bastos et. al. (2004), assim como Loyola et. al (2004), afirmam que as empresas buscam conformação com os indicadores de competitividade reconhecidos no seu contexto setorial como uma forma de garantir suporte e legitimidade para a organização. Contudo, ao longo do tempo, esta prática conduz à convergência de estruturas (isomorfismo organizacional) e de estratégias (isomorfismo competitivo) no interior de um mesmo ramo industrial.

Ao abordar o tema isomorfismo organizacional, DiMaggio e Powell (1999) ressaltam que as organizações participam de processos que aumentam sua similaridade em termos de práticas e procedimentos organizacionais sem que estas, necessariamente, as tornem mais eficientes, chegando-se, inclusive, em alguns caso, a se perder o diferencial competitivo. Na visão desses autores, as organizações incorrem nesse mimetismo para aumentar sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Para DiMaggio e Powell (1983), a legitimação e o processo isomórfico organizacional dependem da maturidade do contexto social em que as empresas estão inseridas. Os autores entendem que esse contexto é uma determinada área organizacionalmente reconhecida composta de fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços e produtos similares. Nota-se que o campo não é composto apenas pelas empresas que competem entre si, mas pela totalidade de atores relevantes.

A estrutura do campo organizacional pode apenas ser determinada com base em investigações empíricas. Sem uma estruturação, o campo não existe. Assim, o processo de estruturação de um campo organizacional envolve:

> um aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; um aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum (DiMAGGIO, POWELL, 1983, p.148).

Assim, poderosas forças emergem num campo organizacional estruturado as quais levam as empresas a se assemelharem umas as outras, visto que as empresas não só competem por recursos e clientes, como também pelo poder político, pela legitimação e adequação econômica e social. As organizações podem mudar suas práticas, seus objetivos, outras podem entrar no campo, porém, no longo prazo, os atores que tomam decisões racionais constroem um ambiente que restringe suas habilidades de causar mudanças, tais como, nas estruturas formais, na cultura organizacional, nas metas e missões. (DiMAGGIO, POWELL, 1983). Em outras palavras, o campo organizacional estruturado constitui forte bloqueio que dificulta a inovação.

Mediante a estruturação de um campo organizacional, DiMaggio e Powell (1983) identificam especificamente três mecanismos que causam práticas isomórficas institucionais. O isomorfismo coercitivo, o mimético e o normativo. É importante ressaltar que a separação dos três mecanismos é analítica e que, muitas vezes, eles não são empiricamente distintos.

O isomorfismo coercitivo, segundo DiMaggio e Powell (1983), se desenvolve a partir de pressões tanto formais quanto informais exercidas sobre as organizações. Essas pressões se processam a partir da dependência de outras organizações e também a partir das expectativas culturais da sociedade onde a organização realiza suas funções.

O ambiente legal comum e regulamentações governamentais afetam muitos aspectos do comportamento e estrutura das organizações. Exigências técnicas e fiscais, assim como os relatórios financeiros garantem elegibilidade. A necessidade cerimonial de autoridades formalmente definidas para interagirem com organizações hierárquicas contribui, também, para a manutenção de formas organizacionais igualitárias.

O isomorfismo mimético deriva das incertezas organizacionais as quais constituem poderosa força que incentiva a imitação. DiMaggio e Powell (1983) notam que a insuficiência tecnológica ou seu baixo entendimento pelas empresas e também as metas ambíguas podem, por insegurança, levar as empresas a copiar modelos de gestão de outras organizações.

As incertezas simbólicas de uma organização frente ao ambiente, verdadeiras ou não, porém compartilhadas entre as empresas, também levam à cópia. Existem vantagens no comportamento mimético das organizações, principalmente pela economia das ações humanas e também pelo baixo custo frente a problemas com causas ambíguas e soluções pouco nítidas.

No entanto, a cópia tem seu aspecto ritual, uma vez que as organizações adotam as “inovações” para aumentar sua legitimidade, para demonstrar que, pelo menos, estão tentando melhorar, por exemplo, as condições de trabalho. Em geral, como apontam DiMaggio e Powell (1983), quanto maior o número de funcionários ou o número de clientes da organização maior será a pressão sentida em oferecer programas e serviços oferecidos por outras organizações. Para esses autores,

> as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas. A ubiqüidade de determinados tipos de arranjos estruturais pode ser mais provavelmente creditada à universalidade de processos miméticos do que à concreta evidência de que os modelos adotados aumentam a eficiência. (DiMAGGIO; POWELL, 1983, p.152).

E, por fim, a terceira fonte de mudanças isomórficas nas organizações, o isomorfismo normativo, deriva principalmente da profissionalização. Os autores definem a profissionalização como um esforço coletivo dos membros de uma ocupação no sentido de definir as condições e os métodos de trabalho, de controlar a produção dos agentes e de estabelecer legitimação e uma base cognitiva para a autonomia de sua ocupação.

Dois aspectos da profissionalização constituem fortes fontes isomórficas. O primeiro é o fato da educação formal e legitimação numa base cognitiva serem produzidas pelas universidades e seus especialistas. O segundo aspecto é o crescimento e a criação de redes de profissionais que perpassam as organizações difundindo novos modelos de gestão.

As universidades e instituições de treinamento profissional, de um lado, e as associações profissionais, de outro, desenvolvem normas organizacionais e comportamentais e as difundem entre os profissionais sob sua influência, tais como gerentes e suas equipes. Como afirmam DiMaggio e Powell (1983, p 152),

> tais mecanismos criam um grupo de indivíduos quase intercambiáveis que ocupam posições semelhantes numa ampla gama de organizações. Esses mecanismos possuem similaridades em termos de orientações e inclinações que podem anular variações em tradições e controle que poderia, caso contrário, moldar o comportamento organizacional.

Um forte mecanismo isomórfico é a seleção de pessoal no campo organizacional. Os autores apontam que várias linhas de carreira profissional são tão vigiadas, tanto no início da carreira quanto durante sua progressão, que os indivíduos que alcançam o topo são quase indistinguíveis. Apontam também que a socialização atua isomorficamente.

É o caso dos profissionais num determinado campo que, a partir da socialização antecipatória, são submetidos a expectativas comuns em relação ao comportamento, ao estilo apropriado de se vestir, ao vocabulário próprio do círculo em questão e aos métodos padronizados de discursar, fazer piadas e se dirigir às outras pessoas.

Dessa forma, num campo estruturado onde as organizações são bem parecidas e a socialização profissional se dá por diversos meios, como, por exemplo, pelas associações profissionais, pelas oficinas e cursos, pelos programas educacionais, pelas consultorias e diversas redes, a socialização se torna forte força isomórfica.

Como visto, o processo isomórfico é vantajoso para as organizações porque é a partir da similaridade ou da incorporação de regras e normas coletivamente compartilhadas entre elas que se torna viável o estabelecimento de transações interorganizacionais e seu funcionamento interno. É também a partir do processo de legitimação que as organizações ganham reconhecimento externo assegurando seu desenvolvimento. No entanto, contrariando uma possível visão determinista, observa-se que as estratégias e estruturas organizacionais sujeitas às pressões isomórficas não eliminam as tentativas organizacionais de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições do ambiente.

Nota-se, por exemplo, a construção de novos arranjos interorganizacionais (formais ou informais) e também de mudanças de valores e normas a partir do poder estrategicamente exercido por fortes organizações em suas redes relacionais. Isso demonstra que a sobrevivência das organizações, contrariando em parte a visão dos institucionalistas, não depende única e exclusivamente da conformidade organizacional aos valores e normas sociais em vigor.

As pressões isomórficas podem ser experimentadas em diferentes graus pelas organizações e, por essa razão, é visível a abertura de um leque de possíveis estratégias diferentes, demonstrando as variações na homogeneização de procedimentos e operações. Observa-se, também, a possibilidade de processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização se constituírem como formas de resistência às pressões institucionais. Ocorrem, em geral, em virtude de questionamentos a partir de fortes necessidades deparadas pelos gestores de organizações. Questiona-se o porquê das regras, dos valores e normas, e sua relação de adequação aos procedimentos e práticas organizacionais.

A dimensão poder também é uma preocupação da abordagem institucionalista. Este é o caso, por exemplo, do conceito de organização utilizado por Crozier e Friedberg em seu modelo de análise estratégica. Segundo Bastos *et al*. (2004, p.78), para estes autores, as organizações são

“uma construção resultante das interações articuladas entre atores sociais envolvidos em relações de poder”. Dessa forma, elas se constituem muito mais como coalizões governadas por múltiplas racionalidades (limitadas e interdependentes) e autoridade negociada, do que como sistemas unificados de coordenação. O ator estratégico é, nessa perspectiva teórica, “o agente político que toma decisões de acordo com definições de alternativas, conseqüências, preferências, interesses e opções estratégicas, potencialmente conflituosas e fortemente afetadas pelo contexto institucional em que se encontram”. Sendo assim, o decisor está confrontado com um sistema de ação que lhe é imposto, mas que lhe deixa margem de manobra.

Por seu turno, os conflitos e os jogos de poder são tomados, pelos autores institucionalistas, como elementos de socialização entre os atores estratégicos, resultando na construção de acordos e na mudança social. Cabe, então, à organização criar um contexto (convenções e regras de negociação) para que estes atores encontrem modos de cooperar no conflito, sendo possível coordenar estes esforços a partir e zonas de interseção observadas entre as diferentes racionalidades (substantivas) em jogo. Cooperação, neste caso, significa “situação de interdependência ou de reciprocidade entre atores” (BASTOS et. al., 2004, p. 78).

Outra importante corrente teórica da perspectiva institucionalista, é a denominada “Nova Economia Institucionalista” (NEI), que, segundo Bastos et. al. (2004), traz para os estudos organizacionais a dimensão econômica das firmas. Os autores representativos desta abordagem partem da premissa de que comprar, vender, estabelecer contratos e exigir seu cumprimento são transações das quais depende a vida material da sociedade, e que, por isso, são fundamentais na determinação dos custos de uma economia.

Na visão de Bastos *et al*. (2004), para a perspectiva da Economia dos Custos de Transação (ECT), uma vertente da NEI, as transações (comprar, vender, firmar contratos etc) implicam um tipo específico de custos – os custos de transação, que são aqueles relacionados com os atos de selecionar, negociar, definir e salvaguardar o acordo/contrato, além dos custos de monitoração do cumprimento das cláusulas contratuais. Tem-se, portanto, dois tipos de custos de transação: *ex-ante e ex-post*.

A ECT considera como unidade de análise a transação em si e a definição do arranjo organizacional, segundo Willianson (1985), vai depender de três dimensões: a especificidade

dos ativos, a freqüência das transações e a incerteza envolvida nas mesmas, sendo a dimensão focal da transação a especificidade dos ativos. A especificidade de um ativo, para este autor, diz respeito ao grau pelo qual um ativo pode ser redistribuído para usos alternativos e por usuários distintos sem sacrificar o valor da produção. Assim, quanto mais específico for determinado ativo, mais difícil (custo) será sua realocação em uma outra atividade. É importante ressaltar que essa especificidade do ativo para a firma é dinâmica, ou seja, o desenvolvimento de novas capacitações ou oportunidades redefine o nível de especificidade do ativo.

Para a ECT, as transações entre os agentes sociais/econômicos são mediadas por estruturas de governança, que correspondem ao arcabouço institucional no qual a transação se realiza, abarcando o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos não só na realização da transação como também na garantia de sua execução. No setor comercial, três formas alternativas de estruturas de governança são comumente reconhecidas: mercado, hierarquia e híbrida.

Para Coase (1937), as firmas surgem em função da necessidade, em termos de redução de custos, de se substituir a estrutura de governança mercado pela governança hierárquica. Assim, pode-se dizer que o comportamento da firma e seu projeto organizacional são motivados, primariamente, pela busca de melhor eficiência na alocação de recursos dentro do sistema de mercado.

Segundo Bastos *et al* (2004), a decisão quanto à estrutura de governança mais adequada para organizar a transação é fruto da comparação entre economias de escala e custos de transação. Por extensão, as empresas resultam de uma série de inovações organizacionais, realizadas com o objetivo de economizar custos de transação. Para estes autores, as organizações existentes em dado momento histórico refletem as oportunidades oferecidas pela matriz institucional, ou seja, pelo ambiente institucional e pelos arranjos institucionais.

Para se reduzir os custos de transação, a NEI pressupõe que as condutas humanas sejam institucionalizadas, isto é, sejam estabilizadas e se tornem minimamente previsíveis. Nesse sentido, na visão de Bastos *et al*. (2004, p. 82), as instituições “cumprem o papel de reduzir a incerteza e, em decorrência, incentivar o avanço das ações humanas coordenadas”. Para cumprir esta função, as instituições estabelecem limites para os indivíduos estruturarem sua

própria interação, sendo que estes aparecem na forma de restrições formais (regras, leis, regulamentos), restrições informais (padrões de conduta, convenções, códigos de comportamento auto-impostos etc) e suas respectivas aplicações.

Por instituições, os autores pertencentes à NEI entendem “regras do jogo”, sendo elas dotadas de capacidade reguladora enquanto agências legitimadoras de papéis, normas e valores. Para eles, as instituições contribuem para a redução dos custos de transação, pois tornam mais previsíveis os comportamentos dos atores envolvidos em transações específicas. Já por organizações, eles se referem, segundo Bastos *et al*. (2004, p. 82), à “estruturação dos times ou de parte deles, cujos componentes são os jogadores”. Nesse sentido, os “times” são compostos por indivíduos interligados por algum propósito, que devem agir segundo certas normas de conduta, formalizadas ou não, ou seja, de acordo com determinadas instituições.

Outra importante contribuição de Willianson (1985) é a discussão dos limites da firma, ou seja, até onde ela deve assumir a produção ou deixá-la para o mercado. Para ele, estes limites constituem questão-chave para a construção da estratégia empresarial, na medida em que sua compreensão permite analisar decisões sobre integração vertical, diversificação, *join venture*, *outsourcing*, dentre outras. Nesse contexto, Perrow (1991) argumenta que os conceitos da ECT se aplicam tanto às relações inter quanto intra-organizacionais.

No campo da diversificação e das firmas multinacionais, segundo Perrow (1991), também, reconheceu-se a importância do papel dos ativos específicos e complementares nas decisões das firmas internalizarem ou não alguns desses processos. Chandler (1990), por exemplo, cuja preocupação recai sobre as grandes firmas multinacionais americanas, incorporou a teoria dos custos de transação em suas análises. Contudo, para ele, as firmas não podem ser reduzidas às transações, pois é no seu interior que funciona a “estufa” para o cultivo de competências inovadoras, que, por sua vez, podem redefinir os limites de atuação da firma. Logo, na sua visão, deve-se adotar como unidade de análise a própria firma e não os arranjos contratuais ou transações que estes abranjam.

Como foi possível observar, no institucionalismo, o comportamento individual é visto como sendo modelado por padrões criados e compartilhados na interação, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas sobre a maneira mais eficaz de funcionamento das organizações. Assim, diante da incerteza

ambiental ou da ambigüidade, em particular, o decisor procura obedecer, por exemplo, às exigências governamentais (isomorfismo institucional), imitar concorrentes (isomorfismo competitivo) ou implementar procedimentos adotados por redes profissionais (isomorfismo organizacional) com o intuito de obter benefícios e recursos, bem como angariar o apoio e aceitação para a organização.

Encarar a organização como socialmente imersa no contexto ambiental pressupõe redirecionar o raciocínio no sentido de fora para dentro, transferindo o foco da análise do discernimento da eficiência ou não de estruturas e processos internos para a incorporação dos significados externos aos princípios da ação estratégica.

Nesse contexto, segundo Carrieri (1998, p.07), uma estratégia, antes de ser um ato planejado, de controle racional, de conhecimento dos competidores, do mercado, das forças e fraquezas das organizações, é "possuir um conhecimento tácito, profundo, criativo e até intuitivo das organizações; pelo menos da organização onde se trabalha, das pessoas que se relaciona e que nela trabalham, dos recursos, tecnologias, ideologias, culturas, visões de mundo". Para esse autor, "administrar é revelar os modelos estratégicos que estão emergindo das pessoas, dos grupos (daí a intuição), que não estão situados no topo administrativo da organização e saber administrá-los, dirigi-los para a organização como um todo" (CARRIERI, 1998, p.07).

É nesse sentido que Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que uma estratégia pode ser deliberada ou emergente. Uma estratégia é emergente quando as ações convergem para um modelo, um padrão, sendo formadas, tornam-se deliberadas quando este modelo é reconhecido e legitimado pelos administradores. Assim, para estes autores, uma boa estratégia seria "deliberadamente emergente".

A compreensão de Petigrew sobre estratégia, segundo Knight e Morgan (1991), vai além da de Mintzberg e Quinn (2001) no sentido de que esta deve ser compreendida e administrada em termos de processos (resultados do jogo político interno) e contextos (resultado do embate entre ideologia interna e ambiente externo) nos quais a organização está inserida. Sendo assim, Carrieri (1998) argumenta que uma alternativa interessante no estudo das estratégias é abordá-la como um "processo-produto" da dinâmica organizacional, desenvolvido num contexto histórico, ideológico, econômico e social específicos.

Concluindo, Carrieri (1998) afirma que a estratégia é fenômeno único e organizacional, a cargo dos dirigentes, mas fruto da dinâmica de interação entre agentes internos e externos, envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas. Assim, a estratégia é fenômeno amplo e complexo capaz de moldar e de transformar as organizações. Estas, por sua vez, passam a ser vistas como realidades objetivas e, ao mesmo tempo, subjetivas. Os "atores" estão convencidos, sentem a existência das organizações, vivenciam-nas, captam em profundidade suas expectativas e valores, percebem e reconhecem seu significado, sua capacidade de impor definições, sua condição de fonte de poder e, a partir destas expectativas e valores, recriam a própria personalidade e a realidade objetiva em que vivem.

3.3 – Estratégia como Prática: Em Busca de uma Proposta de Síntese

Whittington (2006) informa que a concepção de "estratégia como prática" surge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas ("*practice turn*"), que vem ganhando espaço desde os anos 1980s, a partir da influência de autores como Pierre Bourdieu, Michael de Certeau, Michael Foucault e Anthony Giddens.

Esses precursores da teoria da prática, na visão de Whittington (2006), diferem apenas em detalhes, sendo três os temas principais de sua pauta de pesquisa: (a) a compreensão de como os campos sociais (Bourdieu), sistemas (Giddens) ou instituições disciplinares (Foucault) definem as práticas – valores, regras culturais, linguagens e rotinas – que, ao mesmo tempo, restringem e possibilitam a atividade humana; (b) a explicitação do "como" é feito e não apenas do "o que" é feito, colocando-se, como desafio, capturar o "senso prático" (Bourdieu) ou as idiossincrasias da vida cotidiana (De Certeau), por exemplo; (c) explicar como os agentes tomam posição no campo em que jogam (Bourdieu), negociam cotidianamente com as estruturas seu espaço de ação (De Certeau) ou descobrem "*ontological gaps*" para exercer poder e promover mudanças (Giddens).

Cabe ressaltar que esses temas, segundo Whittington (2006), não podem ser abordados em separado, já que são partes interrelacionadas de um todo. Entretanto, não há necessidade de, em uma mesma pesquisa, procurar respostas para todas essas questões, desde que não se

desconsidere sua interconexão. Giddens (2003), inclusive, explicitamente sugere que se utilize de "*methodological bracketing*" para que se defina um ou mais elementos.

Segundo Whittington (2006), no caso da constituição de estratégias, algumas interrelações a serem consideradas são: (a) a *praxis* intraorganizacional é marcada por práticas extra-organizacionais; (b) práticas bem sucedidas são seguidas por membros influentes das organizações; (c) a *praxis* estratégica forma os estrategistas; (d) papel da *praxis* e das práticas na inovação estratégica; (e) influência dos estrategistas e seus *networks* na transferência de práticas apropriadas; (f) papel dos gerentes intermediários na formação da estratégia, dentre outros.

Nesse contexto, Meirelles e Gonçalves (2005) ressaltam que a teoria da estruturação de Giddens, assim como a teoria da prática de Bourdieu, podem ser consideradas perspectivas de síntese na medida em que propõem uma solução para a discussão epistemo-ontológica sobre a primazia da ação ou da estrutura sobre a conduta humana. Na visão desses autores, Giddens e Bourdieu estabelecem um caminho intermediário e alternativo entre as perspectivas interpretativistas, que concedem primazia ao sujeito, à ação, à subjetividade e ao significado, e as abordagens funcionalistas e estruturalistas, que privilegiam a estrutura, a coerção e a realidade social objetiva.

De acordo com Peci (2003, p.30), a teoria da estruturação permite o estudo da ação de atores individuais e os impactos da estrutura sobre eles, facilitando ou dificultando essa ação e possibilitando mudanças tanto na ação dos indivíduos quanto na sociedade. Assim, as noções de estrutura e ação pressupõem uma a outra, sendo a estrutura "meio e produto da reprodução das práticas sociais" (dualidade da estrutura).

Segundo Giddens (2000, p.61), o termo "estruturação" é de origem francesa e foi por ele empregado com o objetivo de enfatizar o fluxo dinâmico da vida social. Na visão desse autor, a vida social deve ser vista como "uma série de atividades e práticas que exercemos e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas", sendo estas práticas ordenadas no espaço e no tempo. Dessa forma, a idéia de "práticas sociais recorrentes", ou seja, práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo, passa a constituir o objeto central das ciências sociais, substituindo os conceitos de indivíduo ou de sociedade que antes constituíam o ponto de partida da pesquisa sociológica (POZZEBON, 2004).

Giddens (2003) afirma que as atividades humanas são recursivas, isto é, mesmo não sendo criadas pelos atores sociais, elas são continuamente recriadas por eles. Logo, os agentes reproduzem as condições que tornam as atividades sociais possíveis, o que só se realiza devido à forma também reflexiva do conhecimento dos agentes. Ou seja, todos os agentes podem ser considerados socialmente competentes, sendo capazes de pensar sobre sua situação, possuindo, também, capacidade de transformá-la. Tal concepção de competência exige que se considere o caráter intencional das ações humanas como um fluxo contínuo e não como estados de consciência que acompanham a ação. Portanto, a ação intencional não se compõe de um agregado ou série de intenções, razões e motivos isolados – os atos "são constituídos apenas por um momento discursivo de atenção à *durée* da experiência vivida" (GIDDENS, 2003. p.04).

A racionalização da ação envolve as condutas não apenas do indivíduo, mas também de outros, bem como aspectos sociais e físicos dos contextos em que se movem. Quer dizer, os agentes competentes possuem um "entendimento teórico" da base de suas atividades e esperam que os outros também sejam capazes de explicar a maior parte do que fazem, quando indagados. Para Giddens (2003, p.05), a maior parte desse conhecimento mútuo é prático, ou seja, é inerente à "capacidade de prosseguir no âmbito das rotinas da vida social".

Cabe ressaltar que, nessa perspectiva, possuir um "entendimento teórico" das bases de sua atividade não deve ser equiparado à apresentação discursiva de razões para determinados itens de conduta. Nesse contexto, Giddens (2003) distingue consciência prática de consciência discursiva, sendo que a primeira refere-se ao conjunto de conhecimentos tácitos utilizados em práticas sociais, presente no nível subconsciente e referente à intencionalidade, mas não se revelando por meio de práticas discursivas, enquanto o segundo remete aos conhecimentos que os atores podem expressar por meio de discursos.

Giddens (2003, p.10) afirma também que a "agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar", subtendendo, portanto, o conceito de poder. Os motivos, para ele, fornecem "planos ou programas globais no âmbito dos quais certa gama de condutas é encenada" (GIDDENS, 2003, p. 07), sendo que grande parte do comportamento humano não é diretamente motivado. Dessa forma, é a monitorização reflexiva da ação ou a racionalização da ação que está

vinculada à continuidade da ação e não a motivação. Esta se refere, apenas, ao potencial para ação e não ao modo como a ação é executada.

Nesse contexto, intencional deve ser entendido “como o que caracteriza um ato que seu perpetrador sabe, ou acredita, que terá uma determinada qualidade ou desfecho e no qual esse conhecimento é utilizado pelo autor para obter essa qualidade ou desfecho” (GIDDENS, 2003, p.12).

Percebe-se, assim, que Giddens (2003, p.12) distingue a questão do que um agente faz daquilo que é pretendido, sendo que a agência se refere ao fazer. Da mesma forma, para ele, as conseqüências do que os atores fazem, intencionalmente ou não, “são eventos que não teriam acontecido se eles tivessem se comportando de maneira diferente, mas cuja realização não está ao alcance do poder do agente (independente de quais eram suas intenções)”.

A relação entre esses construtos pode ser melhor compreendida por meio da Figura 3, abaixo.

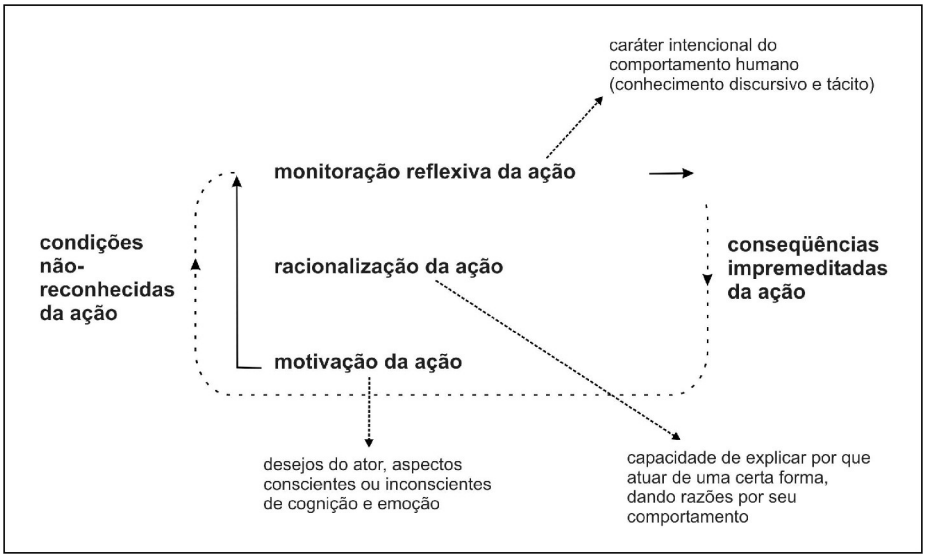


FIGURA 3 – Modelo Estratificado de Ação
Fonte: Adaptado de GIDDENS (2003, p. 08) e PECI (2003, p. 32)

Analisando a figura acima, percebe-se a importância que Giddens (2003) atribuiu à conexão entre conseqüências impremeditadas da ação e práticas institucionalizadas, aquelas que estão profundamente enraizadas no tempo e no espaço. Nesse contexto, ele chega a sugerir que o analista social pesquise “o padrão resultante de um complexo de atividades individuais (...)”. “Um ‘resultado final’ definido é considerado o fenômeno a ser explicado e demonstra-se que

esse resultado final deriva como conseqüência impremeditada de um agregado de cursos de conduta intencional" (GIDDENS, 2003, p. 15-16).

Outra contribuição de Giddens, segundo Peci (2003, p.31), é a conceituação das relações de poder enquanto "ações regularizadas de autonomia e dependência". Assim, "por mais subordinado que o ator possa ser em uma relação social, o fato de estar envolvido em tal relação lhe dá certo poder sobre o outro, fazendo uso dos recursos que ele possuir". Logo, o poder pode ser visto, a partir do conceito de dualidade da estrutura, tanto como dominação (propriedade estrutural) quanto como capacidade transformadora (filosofia da ação).

Segundo Giddens (2003, p.17), a ação depende da capacidade do indivíduo de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos pré-existentes. Para ele, "o poder é logicamente anterior à subjetividade, à constituição da monitoração reflexiva da conduta", não constituindo em si mesmo um recurso. Estes são veículos por meio dos quais o poder é exercido. Logo, "a ação é a base do poder" (GIDDENS, 2000, p.67).

As estruturas definem as regras (técnicas, normas, procedimentos) que geram a ação, assim como os recursos (autoritários e alocativos) que a viabilizam. Entretanto, ao mesmo tempo em que as propriedades estruturais tornam a ação possível, incorporando, portanto, formas de poder, elas, em si mesmas, não possuem existência física. Sua existência se faz sentir na medida em que as pessoas agem conscientemente e em certos contextos que têm conseqüências determinadas. Tais conseqüências não costumam ser previstas nem conhecidas, mas é sua ocorrência regular – sua reprodução – que as torna estruturais. Dependem, portanto, das convenções que são, ao mesmo tempo, os meios e os fins de tais opções. Elas constrangem e capacitam a ação e o seu uso normalmente depende da consciência prática, da capacidade de "tocar para frente" nos diversos contextos da vida social. Segundo Giddens (2000, p.67), a "ação pressupõe coação (...), mas a coação também pressupõe ação".

Assim, frente pressões contraditórias de diferentes instituições, bem como tensões internas entre traços socio-psicológicos de personalidade, surge a possibilidade da agência, da inovação, pois mais de um curso de ação pode ser considerado legítimo. Logo, as estruturas possibilitam a ação, definem seus limites, mas não o seu conteúdo. É neste *"ontological gap"* que Whittington (1988) situa o espaço da ação, destacando, ainda, que os agentes (organizações e/ou indivíduos) não são necessariamente iguais em sua capacidade de agir,

pois eles não têm igual acesso ou a mesma capacidade de mobilização dos recursos estruturais que precisam para agir.

Ao analisar as contribuições de Giddens para os estudos organizacionais e, em especial, para o campo da estratégia, Whittington (1992) ressalta que a teoria da estruturação favorece a compreensão do engajamento das organizações e indivíduos em sistemas sociais plurais, imbricados e dinâmicos. Essa multidimensionalidade permitiria, por exemplo, a análise da influência simultânea de diferentes instituições, como gênero, classe social, etnia, conhecimento técnico, ramo de atividade, Estado, entre outras, sobre atores e organizações, sem que esta análise incorra no determinismo presente em alguns autores institucionalistas.

Whittington (1992, p. 707) afirma também que no lugar de considerar a organização como uma entidade atomizada imersa em um ambiente técnico e institucional, cada firma e suas atividades devem ser compreendidas como “a expressão de princípios sócio-estruturais potencialmente diversos”. Logo, torna-se necessário identificar a interseção de princípios estruturais importados pela firma e seus atores por meio de suas múltiplas inserções em contextos institucionais diferentes e, muitas vezes, sobrepostos. Para este autor, a compreensão dessas interseções é a base para a análise das escolhas estratégicas dos agentes e, conseqüentemente, dos recursos materiais e simbólicos que eles são capazes de mobilizar e aqueles que eles efetivamente articulam. Assim, a análise da estrutura social suplementa a análise da estrutura da indústria.

Whittington (1988) propõe que os estudos sobre estratégica atribuam importância tanto às estruturas quanto à agencia, adotando uma perspectiva que ele denomina “sociologia realista”. Dessa forma, evitar-se-ia tanto o voluntarismo expresso em obras de autores como Weick e Silverman, assim como abordagens deterministas, sejam elas oriundas de pressões ambientais (Elster, Alderich, Hannan e Freeman) ou de traços sócio-psicológicos (Elster, Baumol, Marris, Willianson). Essas formas diferentes de conceber o problema da escolha estratégica podem ser visualizadas na Figura 4, a seguir.

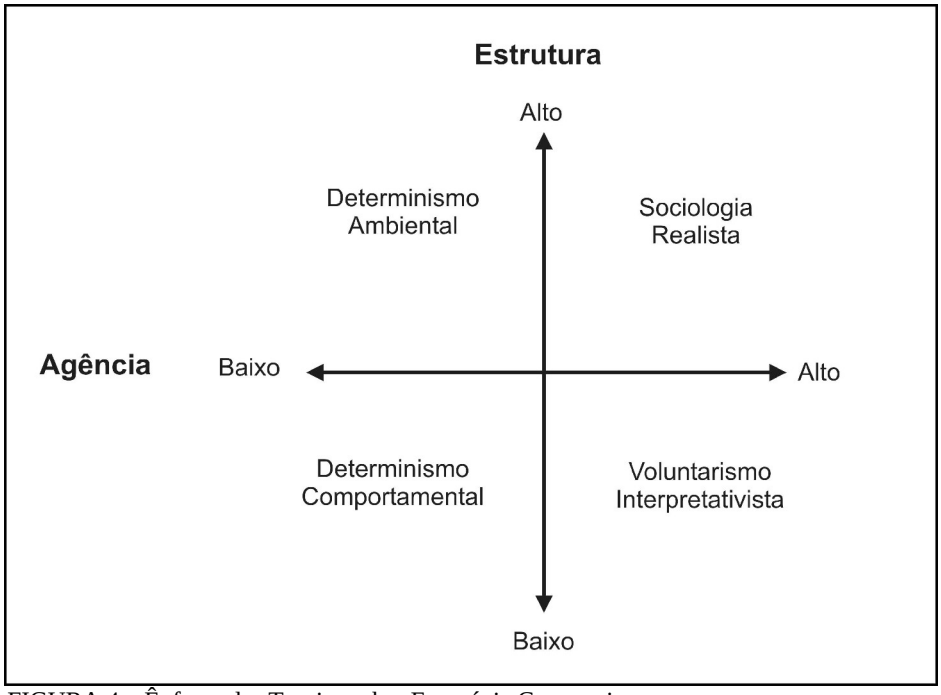


FIGURA 4 – Ênfases das Teorias sobre Estratégia Corporativa
Fonte: Adaptado de WHITTINGTON, 1988, p. 524

Tendo como referência a "sociologia realista" e baseando-se em autores como Giddens, Bourdieu, de Certeu e Derrida, Whittington (2002c, 2006) propõe que se estude Estratégia como uma prática social. Seu modelo teórico articula três conceitos-chave inter-relacionados: (a) práticas, como conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, idéias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para "fazer estratégia", sendo estas legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas; (b) *praxis*, ou seja, o trabalho que é, de fato, realizado ao se fazer estratégia, que, mesmo sendo um trabalho difuso, na medida em que envolve não apenas a alta administração, pode ser visto como acontecendo por meio de (seqüências de) episódios (*board meetings*, projetos, trabalhos de consultoria, conversas estratégicas etc); (c) praticantes, isto é, aqueles que "fazem a estratégia" ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários.

Cabe ressaltar que, apesar da teoria da prática enfatizar o tácito e o informal, refletindo suas origens na sociologia do cotidiano, Whittington (2006) inclui nas suas análises as práticas explícitas, pois considera que elas exercem um papel importante no governo das organizações.

A representação gráfica da articulação entre os construtos desenvolvidos por Whittington (2006, p. 621) é apresentada na figura abaixo:

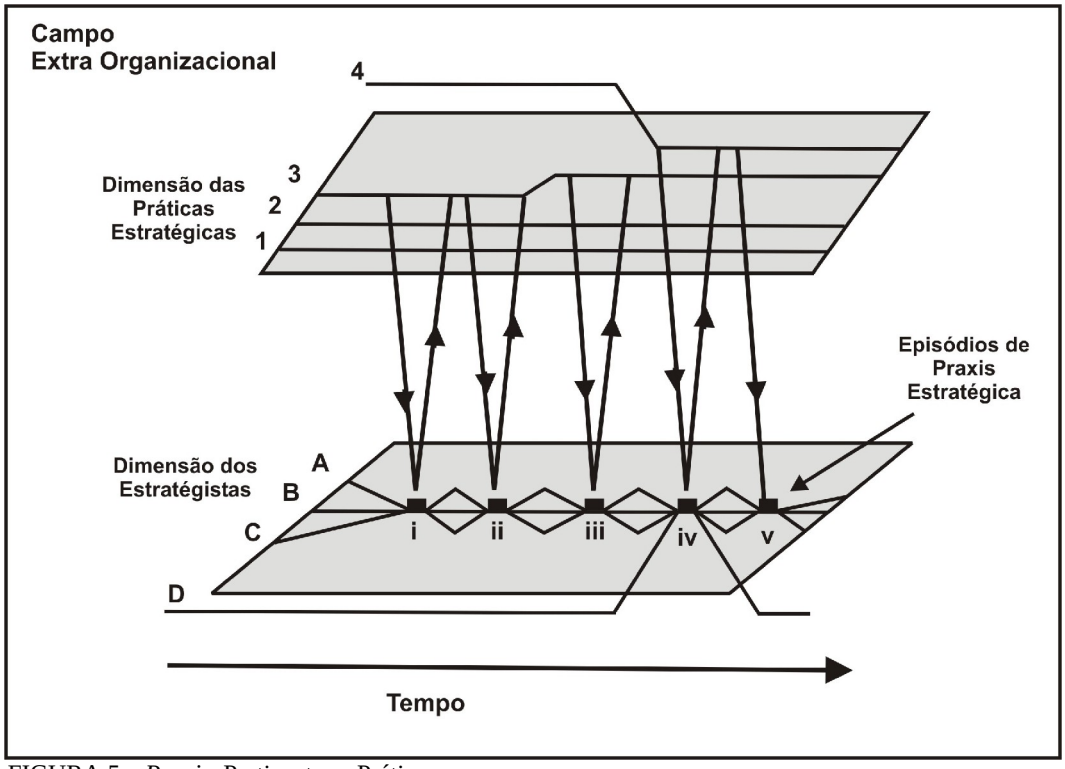


FIGURA 5 – *Praxis*, Praticantes e Práticas
Fonte: WHITTINGTON, 2006, p.621

Como de pode perceber na base da Figura 5, vários agentes (A, B e C), tipicamente da alta administração, seus assessores e gerentes de nível médio, encontram-se imersos em uma organização (paralelograma inferior), que possui um conjunto de rotinas legitimadas tanto no nível da cultura organizacional quanto no nível institucional (1-4). Já o indivíduo D não é funcionário direto da organização, mas participa de vários episódios / atividades estratégicas (iv). Na medida em que eles seguem, sintetizam ou interpretam as práticas estratégicas legitimadas pelos contextos extra ou intra-organizacional (paralelograma superior), eles reproduzem (1, 2 e 3) ou modificam sua *praxis* em um dado momento por meio da introdução de uma nova prática (4), descoberta no ambiente extra-organizacional.

Este modelo contempla tanto os riscos de inércia quanto as possibilidades de transformação, sendo os agentes vistos como conexões críticas entre a *praxis* intra-organizacional e as práticas extra e intraorganizacionais nas quais eles baseiam seu trabalho. (WHITTINGTON, 2006; BALOGUN, 2003). Preserva-se, assim, a reflexividade dos agentes que atuam em um

mundo marcado por sistemas sociais abertos, com uma pluralidade de práticas nem sempre coerentes entre si (GIDDENS, 2003), sendo que eles podem tirar partido dessa abertura para introduzir novas práticas ou novos praticantes. Ao avaliar (*explore*) sua experiência, os agentes podem adaptar a *praxis* corrente, ao mesmo tempo em que, explorando (*exploiting*) a diversidade, eles podem vir a sintetizar novas práticas (JARZABKOWSKI, 2004).

Outro aspecto contemplado pelo modelo é a possibilidade tanto das práticas emergirem da *praxis* (JARZABKOWSKI, WILSON, 2002; JARZABKOWSKI, SEIDL, 2006), quanto certas práticas se difundirem rapidamente em uma organização, tornando-se um recurso crítico. Exemplos de práticas que se tornam muito influentes num curto período de tempo são o modelo das cinco forças de Porter (1986) e o de competências essenciais de Prahalad e Hamel (2005).

Destaca-se, também, o fato do modelo apontar a importância de terceiros – consultores ou parceiros dentro da cadeia produtiva, por exemplo – no processo de constituição da estratégia, assim como na reformulação, transferência ou introdução de novas práticas (HERACLEOUS, MURRY, 2001; BELLINI, 2006). Da mesma forma, ele permite deduzir que a efetividade da *praxis* depende fortemente da capacidade dos agentes de acessar e mobilizar práticas, o que enfatiza a importância de se conhecer esse processo, assim como de se estudar as instâncias de socialização (MINTZBERG, WESTLEY, 2001; BROWN, DUGUID, 2001; BALOGUN, JOHNSON, 2004; PYE, PETTIGREW, 2005; BELLINI, 2006).

Whittington, Johnson e Melin (2004) ampliam o escopo de análise desse modelo ao sugerir que podem ser acrescentados dois níveis de análise: uma instância acima e outra abaixo da do nível da firma. No primeiro caso, a partir de uma abordagem sociológica, passa-se a discutir a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo, já que envolve o direcionamento de poderosas instituições públicas e privadas; exige atores capacitados e de alto custo, além dos efeitos das inovações e dos investimentos estratégicos poderem afetar toda a sociedade.

De uma perspectiva gerencialista, a análise desloca-se um nível abaixo para tratar de forma mais explícita os processos estratégicos gerais da firma e das atividades daqueles que “fazem estratégia”. Questões do tipo (a) onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente é feita; (b) quem as realiza; (c) quais as competências necessárias a esta

atividade e como elas são adquiridas; (d) quais são as técnicas e ferramentas utilizadas; (e) como a atividade de "fazer estratégia" é organizada; (f) como os seus resultados são divulgados e utilizados passam a ser consideradas importantes na pauta de pesquisas no campo da Estratégia, conforme afirmam Whittingtton, Johnson e Melin (2004).

Esse modelo ampliado pode ser visualizado na Figura 6 abaixo:

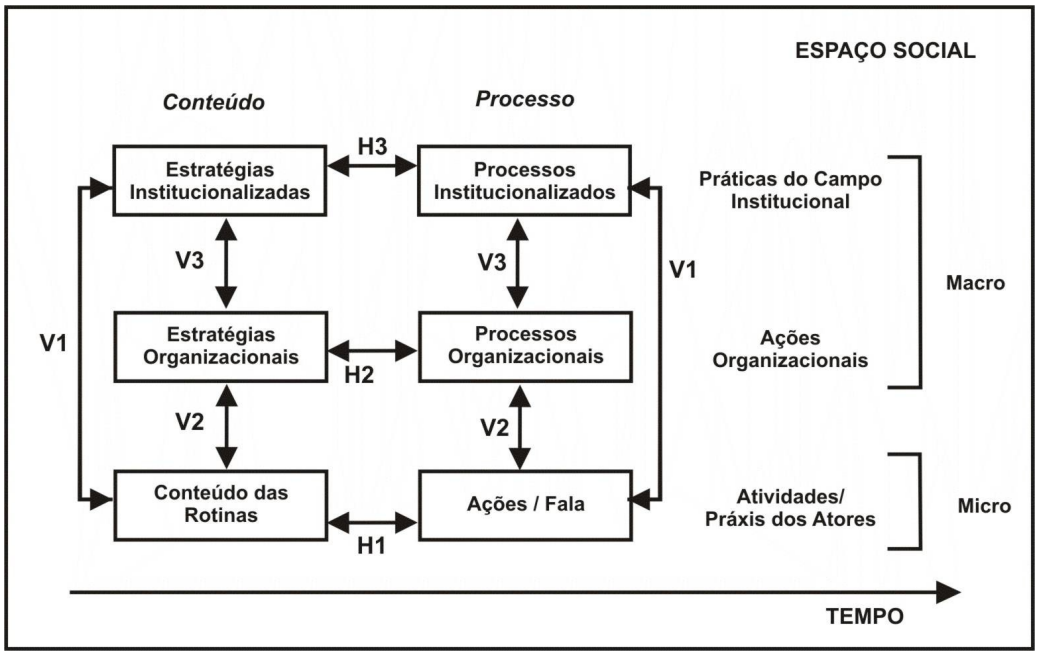


FIGURA 6 – Estratégia como Prática
Fonte: Adaptado de WHITTINGTON, JOHNSON, MELIN, 2004, p. 05

Por meio do primeiro *link* vertical (V1) procura-se explicar, por exemplo, códigos compartilhados de comportamento, que, na visão de Goffman (1985), informam como proceder, pois o desempenho de cada atividade depende de todos conhecerem e representarem corretamente seus papéis. Segundo Giddens (2003), estas normas e regras podem ser vistas como estruturas que conferem legitimidade e autoridade ao mesmo tempo em que informam e autorizam o comportamento apropriado, podendo, também ser alteradas por esses comportamentos. Segundo Whittington, Johnson e Melin (2004), ao empreender este tipo de análise, o pesquisador evita a descontextualização do estudo da atividade de "fazer estratégia". O desafio colocado ao pesquisador por esta interdependência é combinar *insights* do nível micro com uma atenção contínua do contexto institucional mais amplo que informa e autoriza tais práticas. Sobre esse aspecto, torna-se importante agregar as contribuições de Bourdieu (1992, 1996, 1998, 2001, 2004 e 2005), analisadas no capítulo 1 desta dissertação.

A preocupação com a explicação sobre como conteúdos de rotinas conectam-se com estratégias de crescimento e inovação ou como processos, tais como os de treinamento, se ajustam aos padrões de mudança organizacional da firma, constituem as preocupações representadas pelo segundo *link* vertical (V2). Já o terceiro *link* (V3) representa a influência recíproca entre os níveis da organização e das instituições sociais, sendo ambos considerados pela abordagem da Estratégia como Prática, como níveis "macro" de análise.

Os *links* horizontais (H) chamam atenção para um importante dilema no campo dos estudos de Estratégia: as fontes de vantagem competitiva estão no conteúdo da estratégia ou nos processos de formação e/ou formulação/implementação da mesma? Esse dilema conduz o pesquisador a dois tipos diferentes de problemas de pesquisa. No primeiro, ele indaga sobre "quais" estratégias conduzem a uma *performance* superior, medida não apenas em termos de maximização do lucro, enquanto no segundo sua pergunta centra-se no "como" alcançar estratégias superiores. Cada uma dessas perguntas, na visão de Whittington (2002a e c), conduz a diferentes metodologias de pesquisa, o que é demonstrado no quadro abaixo.

QUADRO 1

Estratégia como Conteúdo, Processo e Prática

Dimensão	**Conteúdo**	**Processo**	**Prática**	***Praxis***	**Praticantes**
Unidade de Análise	Firma	Firma	Práticas	Atividades	Pessoas
Foco	Estratégias	Processos	Conceitos/ Ferramentas	Fala/ Ação	Estrategistas
Ponto de Referência	Concorrentes	Concorrentes	Alternativas	Passado	Colegas
Questões	O que	Como	O que	Como	Quem
Explanadum	Performance	Performance	Difusão	Tipo	Sucesso
Método	Quantitativo	Estudo de caso	Qualitativo e Quantitativo	Etnográfico	Qualitativo e Quantitativo

Fonte: Adaptado de WHITTINGTON, 2002c, p.18.

Pesquisas, dentro da abordagem da Estratégia como Prática, têm como um dos seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de *praxis*, inter-relacionando-as com seus praticantes e com práticas extra e intraorganizacionais, utilizando-se, para tanto, de metodologias qualitativas, principalmente o estudo de caso, a etnografia, a história oral e a *grounded theory* (LANGLEY, 1999; POZZEBON, PINSONNEUAULT, 2005). Como técnicas de coleta de dados, destacam-se a observação participante, a entrevista direta (narrativa e/ou episódica) e o uso de fontes documentais (PETTIGREW, 1990 e 1992). Whittington (2002c) e Pettigrew

(1990 e 1992) sugerem, ainda, que se realizem estudos longitudinais, assim como enfatizam que esta perspectiva integra uma ampla gama de modelos de pesquisa em administração, cabendo destacar os estudos sobre cultura organizacional, teoria institucional e história empresarial, além das tradicionais abordagens utilizadas nos estudos de estratégia, vista como conteúdo ou como processo deliberado e/ou emergente (MINTZBERG, 1977, 1978, 1979 e 1988; MINTZBERG, WALTERS, 1985; DENIS, LANGLEY, ROULEAU, 2004; POZZEBON, RODRÍGUEZ, 2005).

Bourgeois (1980) distingue as pesquisas de conteúdo e processo, afirmando que as primeiras têm seu foco na identificação de "qual" estratégia. Para tanto, utilizam, prioritariamente, dados secundários, análises de variância, pensamento contingencial e uma linguagem estática sobre estados e posições para conceituar o ajuste entre a base de recursos da organização e sua inserção em um ambiente competitivo. Ao desenvolver tipologias de conteúdos estratégicos, esse tipo de pesquisa geralmente tem como produto o desenvolvimento de metáforas que funcionam como ferramentas analíticas, que mesmo sendo úteis, não capturam, na visão desse autor, o dinâmico e complexo relacionamento entre o conteúdo e o processo da estratégia. Já as pesquisas de processo tentam capturar a realidade interna das organizações em tempo real ("*in flight*"), assumindo como premissa que as estratégias emergem e são impulsionadas pelas operações cotidianas.

Van de Ven (1992) afirma que as pesquisas processuais no campo da estratégia geralmente compreendem processo de três formas diferentes. Primeiramente, elas empregam processo para descrever uma lógica causal que visa explicar relações a partir da teoria da variância. Outra utilização comum do termo é como categoria para descrever as atividades de indivíduos e organizações. Finalmente, algumas pesquisas compreendem processo como uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam no tempo.

Sobre a natureza das pesquisas processuais em estratégia, Pettigrew (1990 e 1992) destaca que elas devem ser organizadas com base em cinco pressupostos interdependentes. Primeiramente, as mudanças em um nível de análise devem ser estudadas no contexto das mudanças nos demais níveis, pois uma fonte de mudança é a assimetria entre níveis de contexto, pois cada um deles tem seu próprio *momentum*, ritmo, velocidade e trajetória. Assim, por exemplo, mudanças na *performance* das firmas podem ser explicadas por mudanças setoriais ou econômicas.

Como segundo pressuposto, esse autor aponta a importância de explicitar as interconexões e fluxos temporais, pois contextos que antecedem a mudança estudada podem modelar tanto o presente quanto o futuro que está emergindo. Logo, a história não é só um evento no passado, mas está viva no presente e pode influir no futuro, além de não se resumir a eventos e cronologias, abrangendo, também, a análise de estruturas e lógicas subjacentes a diferentes contextos temporais. Recomenda-se, nesse sentido, que se realizem estudos longitudinais que combinem análises retrospectivas e em tempo real na expectativa, entre outras coisas, de reduzir a influência de racionalizações.

Pettigrew (1990 e 1992) argumenta, em seu terceiro pressuposto, que ação e estrutura devem ser consideradas conjuntamente, pois os processos de mudança tanto são restringidos pelos contextos, quanto modelam esses mesmos contextos no sentido de alterá-los ou preservá-los. Logo, os contextos não são só estímulos, mas, sobretudo, arranjos de estruturas e processos que influenciam e são influenciados pelas interpretações subjetivas dos agentes.

Como quarto pressuposto, esse autor salienta o fato das relações causais não serem nem lineares e nem singulares. Mudanças, na sua concepção, possuem múltiplas causas e devem ser explicadas por meio de abordagens holísticas, evitando-se incorrer na ilusão de se querer formular uma única grande teoria sobre mudança estratégica. Finalmente, Pettigrew (1990 e 1992) apresenta como quinto pressuposto a necessidade de se correlacionar processos com resultados.

Dessa maneira, Pettigrew (1990 e 1992) acredita ser possível compreender, de forma mais abrangente, continuidade e mudança; padrões e idiossincrasias; a ação de indivíduos e grupos e o papel de contextos e estruturas, bem como o próprio processo de estruturação. Nesse sentido, Chia e Mackay (2006) argumentam que as pesquisas tradicionais sobre processo estratégico não são, necessariamente, incomensuráveis com as pesquisas realizadas a partir de concepção da estratégia como prática, sendo que a principal divergência se encontra no grau de ênfase nas especificidades das relações entre os micro-processos (rotinas, atividades etc) e as práticas estratégicas.

Entretanto, apesar dos apelos de pesquisadores como Samra-Fredericks (2003, p. 167) no sentido de se “utilizar métodos inovadores e multidisciplinares para o estudo das práticas

cotidianas", Chia e Mackay (2006, p. 05) afirmam que os estudos sob a rubrica da Estratégia como Prática, com algumas exceções, não romperam com os comprometimentos filosóficos, metodológicos e com as unidades de análise das pesquisas tradicionais sobre processo estratégico. Para eles, houve "apenas mudanças na forma de explicar e comunicar os resultados das pesquisas", constituindo-se, assim, muito mais uma extensão do que uma reformulação das perspectivas de Pettigrew (1990 e 1992) e Van de Ven (1992).

Segundo Chia e Mackay (2006, p. 06-07), a perspectiva da Estratégia como Prática, para de fato reformular as pesquisas no campo da estratégia, precisa romper com os seguintes comprometimentos filosóficos: (a) processos e práticas são vistos como atividades de indivíduos atomizados e racionais; (b) mudanças são percebidas como sendo iniciadas por situações externas, privilegiando-se estabilidade e persistência no lugar da mudança em si, assim como conteúdos e não relações; (c) processos e práticas são vistos como sendo iniciados pelas e redutíveis às ações dos atores, dando-se, portanto, primazia ontológica ao indivíduo atomizado (individualismo metodológico) e à racionalidade instrumental, colocando-se em segundo plano as relações, processos e práticas; (d) a mudança não é vista como constituindo os indivíduos, o que, neste caso, implicaria em compreendê-los como "efeitos estabilizantes" (*stabilizing effects*) de uma realidade fluida; (e) os pesquisadores adotam uma postura de "espectadores do conhecimento", ou seja, eles observam de fora o campo da ação, impondo suas questões e prioridades de pesquisa, principalmente quando criam recortes temporais (*temporal bracketing*), relações causais e pressionam os dados para produzir coerência e consistência aos seus relatos; (f) os objetos de análise são construídos a partir da linguagem, categorias e lógica do pesquisador e não em termos do mundo fenomenológico dos agentes; (g) abordagens holísticas criam a necessidade de se assumir a existência de intenções estratégicas, assim como de crenças, valores e princípios compartilhados, a fim de explicar comportamentos e práticas sociais, o que impede a apreensão dessas práticas como disposições (*habitus*).

Chia e Mackay (2006, p. 06-07), tendo como referências Bergson, Heidegger, Nietzsche, Polanyi, Bourdieu, Dreyfus e Ingold, argumentam que o maior desafio dos pesquisadores comprometidos com a reformulação desses pressupostos é o desenvolvimento de "intuições", ou seja, atingir um tipo de afinidade intelectual (*intellectual sympathy*) que os coloquem dentro do objeto (*being-in-the-world*) a fim de perceber sua singularidade. Cabe ressaltar que esses autores diferenciam intuição de análise, compreendendo esta última como uma tradução,

uma representação, obtida a partir de sucessivos pontos de vista que são externos ao objeto em si. Ressaltam, também, que a superação desse desafio se torna ainda maior para os pesquisadores do campo da estratégia em função da dificuldade de concebê-la como: (a) inconsciente e não deliberadamente formulada; (b) imanente e não transcendente e dirigida a um objetivo; (c) não explicitamente articulada em alguma forma de representação que direcione a ação.

Nesse "novo" contexto de pesquisa proposto por Chia e Mackay (2006), adotam-se os seguintes pressupostos: (a) os processos, relações e práticas constituem-se como a realidade primária; (b) os agentes são vistos como práticas, pois é por meio da sua incorporação que indivíduo constrói sua consciência e constitui sua identidade; (c) as práticas sociais são construídas pelas intervenções humanas em um mar de processos, visando estabelecer identidade, ordem e estabilidade na sua vida; (d) as atividades são intencionais, o que não implica que sejam, necessariamente, deliberadas ou direcionadas a um objetivo; (e) adota-se como unidade de análise as práticas que constituem os indivíduos e organizações, o que implica na necessidade, desde o início da pesquisa de se situar o agente ou organização no seu campo; (f) o agente, mesmo possuindo *expertise* em um campo profissional, não necessariamente, é capaz de articular discursivamente sobre esse campo, bem como sobre suas atividades nele; (g) necessidade de desenvolver uma compreensão empática (*sympathetic grasping*) da lógica interna das práticas de um campo por meio da imersão do pesquisador nesse campo, pois a realização de entrevistas, por si só, não assegura que se compreenda a natureza real das práticas.

Para se compreender o fenômeno da estratégia a partir das práticas que a constituem, o pesquisador, na visão de Chia e Mackay (2006, p. 11-12), precisará "reconstruir as diferenças que produzem essas práticas e compreendê-las em termos das relações com outras diferenças que constituem o sistema". Para esses autores, estratégia é "uma predisposição culturalmente adquirida que nos orienta de uma forma particular para lidar com o mundo à nossa volta". Logo, é imanente, invisível e inconsciente, acontecendo sem uma intenção estratégica e subsistindo em cada ato que o agente pratica. Representa uma "arte de manobra" (*art of maneuvering*), abrangendo uma tradição de práticas sociais que foi transmitida, inconscientemente, na maioria das vezes, de uma geração para outra por meio da exemplificação e não apenas através de instruções formais.

Nesse contexto, compreende-se práticas como atividades humanas organizadas no espaço e no tempo (POZZEBON, 2004) que têm sua gênese na relação dialética entre *habitus* e situação (ORTIZ, 1983), ou seja, em um sistema de disposições adquiridas que são um produto estruturado e estruturante de um conjunto de condições que devem ser vistas em relação a outros sistemas (BOURDIEU, 1996). Já as firmas passam a ser compreendidas como "feixes de práticas e arranjos de artefatos materiais que se ligam e se sobrepõem" (CHIA, MACKAY E MASRANI, 2005, p. 05). Recusa-se, portanto, a visão da perspectiva institucional de que as organizações têm substância material que existe separadamente das práticas organizacionais (MISOCZKY, 2003).

Motivado por essa forma de conceber ação, estrutura e organização, Chia (2005, p. 17) argumenta que a estratégia deve ser considerada como sendo "imanente à ação humana em função do caráter disposicional do *habitus* que assegura graus de consistência a tais ações", subsistindo, de forma tácita, em cada ação cotidiana. Logo, estratégia e identidade se co-produzem, sendo que ambas se desenvolvem por meio de uma forma particular de engajamento no mundo. Para esse autor, é o *habitus* o que dá consistência, estabilidade e identidade ao agente como o *locus* da ação.

Rasche (2005, p. 14), complementando esta linha de pensamento, afirma que o processo de fazer estratégia implica em "pensar dentro da ação", sendo o sentido dessa escolha constituído no curso da ação. Logo, não há separação entre decisão e implementação, sendo necessário que o pesquisador mude de uma ontologia do ser para uma ontologia do tornar-se. A estratégia passa, então, a ser compreendida como uma "estruturação lingüística da realidade" (RASCHE, 2005, p. 17), sendo constituída a partir de *"perfomative speech acts"*.

O *speech act* (unidade básica da linguagem que expressa sentido) pontua o fenômeno e, portanto, estabelece fronteiras que fundam uma realidade à qual se passa a atribuir sentido. Trata-se, segundo Rasche (2005), de um processo ativo de esculpir a realidade ou, na visão de Chia (1994, p. 800), de um "ato ontológico" de recortar uma visão da realidade daquilo que antes era indistinguível – o futuro monstruoso de Derrida, citado por Clegg, Carter e Kornberger (2004).

Ao se adotar os *speech acts* como unidades de observação, o pesquisador obtém duas vantagens: (a) maior facilidade de identificar *speech acts* do que decisões; (b) integração de

pensamento e ação tanto em abordagens macro quanto micro. Rasche (2005, p. 21) recomenda ainda que se dê especial atenção às narrativas, pois estas "são os reais *outputs* dos *speech acts*", o que implica na necessidade de se identificar onde as conversas estratégicas ocorrem, que formas elas tomam e quem está envolvido em sua produção e consumo. Outro ponto destacado é a importância de se pesquisar processos em tempo real, pois o conteúdo da estratégia "não é um resultado de um processo analítico, mas constantemente (re) produzido no ato de fazer estratégia".

Na medida em que esta pesquisa se propõe estudar o processo de constituição de estratégias no campo da moda, cabe retomar nesse momento a discussão sobre campo apresentada no capítulo 2 desta dissertação, inserindo-a nos estudos sobre estratégia como prática.

Por campo, Bourdieu (1996) entende espaços estruturados de posições que podem ser analisados independentemente das características de seus ocupantes. Para este autor, todo campo pode ser definido em função de jogos e interesses específicos e próprios, irredutíveis aos jogos e interesses de outros campos. A estrutura do campo se refere às relações de forças (e não somente de significados) entre agentes ou instituições engajadas na luta pela distribuição de capital específico (econômico, simbólico, social, cultural), o qual, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores.

Misoczky (2003, p. 25) ressalta que os campos não têm partes ou componentes. Eles têm sua própria lógica, regras e regularidades. Para ela, "cada campo constitui potencialidade aberta de jogo, cujos limites são 'fronteiras dinâmicas', que também são objeto de disputa dentro do próprio campo". Para Bourdieu (1996), as práticas são tipos de capital cultural, sendo consideradas por aqueles que estão no campo como sendo naturais e legítimas. Segundo Misoczky (2003), quando este tipo de capital se perde, o campo se torna aberto a questionamentos e redefinições, sendo as mudanças, portanto, parte do modo de ser do campo e, na medida em que os tipos de capital e as posições dos agentes são constantemente contestadas, os campos estarão sempre em fluxo. Cabe destacar que Bourdieu (1996) insiste em que o princípio das estratégias presentes nos campos não é o da maximização do ganho apregoada pela economia neoclássica, mas uma relação inconsciente entre *habitus* e campo.

Uma questão que se coloca a essa altura é sobre a compatibilidade paradigmática entre a concepção de campo proposta por Bourdieu (1996) e a abordagem institucionalista. Nesse

sentido, Misoczky (2003) apresenta, no quadro abaixo, as possibilidades de interação dos dois paradigmas:

QUADRO 2

Possibilidades de Interação entre as Formulações de Bourdieu Sobre Campos de Poder e as da Perspectiva Institucional (a partir de DiMaggio e Powell)

Campos de Poder – Bourdieu	Perspectiva Institucional
Foco em processos, em relações. Os agentes são ativos e atuantes.	Foco em resultados, em realidades fenomênicas. Os agentes são fenômenos da estrutura.
A ação tem caráter intencional. A organização é uma construção social.	Ação é igual a comportamento social, é reativa e adaptativa. A organização é reificada.
Gênese social dos esquemas de percepção e da estrutura. Relações de poder e disputas de interesse estruturam o campo. Campo: atores em interação, conflito e competição por tipos de capital (de poder). Diversidade – os diversos campos são organizados e transformados em decorrência do processo de lutas por tipos de capital.	Ênfase em aspectos cognitivos e motivacionais. Sistemas culturais estruturam o campo organizacional Campo: agregado de organizações em conflito ou cooperação a partir de influências do ambiente. Homogeneidade – comportamentos reativos miméticos.
O campo é definido pela relação de forças entre os atores e pelos tipos de capital em disputa. Possibilidade de taxa de conversão, de alteração dos tipos de poder que estruturam o campo.	O campo é definido por sistemas de regras compartilhadas. Legitimidade das estruturas existentes.
O campo está em relação com o espaço social, que é um campo de forças (estrutura) e de lutas, dos atores sociais, pela sua reprodução ou transformação.	O campo organizacional está em um ambiente reificado.
Processo permanente de produção social / acumulação / transformação / reprodução. Reprodução ou transformação das estruturas.	Fase de estruturação a qual se segue a fase de institucionalização. Estabilidade evolutiva das estruturas.
Articulação dialética entre objetivismo e subjetivismo.	Objetivismo.
Construcionismo estruturalista ou estruturalismo construcionista.	Positivismo sistêmico

Legenda: ■ **A interação parece possível** ☐ **Aspectos mutantes exclusivos** ☐ **Diferenças paradigmáticas mutuamente exclusivas do ponto de vista da axiologia**

Fonte: MISOCZKY (2003, p.165)

Como aponta Misoczky (2003, p.166), a interação é possível da seguinte forma:

- ✓ é possível focalizar, de modo articulado, em processos e resultados;
- ✓ é possível abordar o dinamismo da produção social que, simultaneamente, produz acúmulos (estruturas) e atua dentro de limites e influências estruturais que são, sempre, criação de atores sociais em interação;
- ✓ é possível contextualizar cognição e motivação, reconhecendo sua gênese social, historicizando-as;
- ✓ aspectos culturais podem ser vistos como acumulações e, simultaneamente, como recursos em disputas de interesses;
- ✓ as organizações, compreendidas como construções sociais em movimento constante, podem ser vistas, através da ação intencional daqueles que as representam, como construindo e reconstruindo o campo organizacional;
- ✓ o foco na compreensão de tendências à homogeneidade não impede o foco na identificação de particularidades, do dinamismo dos campos;
- ✓ é possível estabelecer vínculos entre campo e espaço social, buscando compreender influências recíprocas;

Entretanto, outros aspectos são mutuamente excludentes, como ressalta Misoczky (2003, p.167):

- ✓ Ação intencional *versus* ação comportamental;
- ✓ Organização construída socialmente *versus* organização reificada;
- ✓ Campo relacional *versus* campo regrado;
- ✓ Campo dinâmico *versus* campo estável;
- ✓ Movimento permanente e dialético de construção social *versus* seqüência evolutiva de fases com início e fim;
- ✓ Estruturas podem mudar *versus* estruturas podem evoluir.

3.4 – Capacidades como Disposições Estruturadas: Compreendendo a VBR a partir da Teoria da Prática

Bitencourt e Barbosa (2003) afirmam que é a partir do entendimento das transformações sociais, assim como das mudanças nos processos produtivos, ocorridos a partir de 1980, que se pode compreender a relevância dos estudos sobre competências para as organizações e sua interface com as temáticas de estratégia e aprendizagem organizacional.

Dentre as mudanças citadas por estes autores, pode-se ressaltar: (a) redimensionamento do Estado (modelo "thatcheriano"); (b) maior utilização de práticas de *outsourcing* e *downsizing*; (c) implementação de programas de melhoria da qualidade e produtividade (TQC); (d) realização de reengenharia de processos visando direcionar a empresa para o cliente; (e) valorização do indivíduo e de sua capacidade (remuneração variável); (f) busca da maximização de resultados/aumento da competitividade e a conseqüente intensificação do trabalho; (g) drástica diminuição dos empregos formais; (h) polarização dos postos de trabalhos, divididos entre os empregos qualificados com alto grau de intelectualização e empregos precários e parciais, dentre outros aspectos.

Prahalad e Hamel (2005) afirmam que o tema competência pode ser abordado no nível da organização (*core competences*) e no do indivíduo. Nesse sentido, Bitencourt e Barbosa (2003, p. 240) conceituam competências da organização como sendo as habilidades/capacidades responsáveis "pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especialidade(s) de cada organização". Ou seja, a vantagem competitiva deriva de fatores ligados à experiência da empresa, capacidade de inovação, *know-how*, compreensão do mercado, dados e informações distribuídas e acessíveis. Já as competências pessoais, segundo estes autores, conduziriam

> à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, através de uma postura aberta à inovação, com base em um perfil criativo e flexível, e do preparo para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com quem se trabalha.

Fleury e Fleury (2001, p.188), sintetizando diversas contribuições, definem competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir

conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Daí a necessária vinculação com as temáticas de estratégia e aprendizagem organizacional.

Entretanto, Sandberg (1994) salienta que, mesmo sendo considerado fundamental para a construção de vantagem competitiva, curiosamente, o processo de desenvolvimento de competências tem sido um dos temas mais negligenciados pelos teóricos da área de estratégia. Para cobrir essa lacuna, Mackay e Chia (2005) ressaltam a necessidade de se conjugar a VBR – Visão Baseada em Recursos com a da Estratégia como Prática, adotando-se uma perspectiva pós-processual, ou seja, abandonando-se o individualismo metodológico e passando-se à compreender as práticas como anteriores à individualidade e à agência humana, contribuindo tanto restringir quanto para possibilitar a ação.

Complementando, Chia, Mackay e Masrani (2005) argumentam que os pesquisadores não devem se restringir a justificar o "sucesso" das firmas a partir do acesso ou capacidade de mobilização de recursos, mas devem procurar compreender como e porque certas habilidades e predisposições foram desenvolvidas dentro de um contexto sócio-cultural e porque passaram a ser vistas como desejáveis pelo mercado. Prioriza-se, portanto, o estudo das ações e relações, assim como das estruturas e contextos espaço-temporais que circunscrevem e possibilitem essas ações / relações.

Para melhor compreender essas proposições, serão apresentadas a seguir as concepções tradicionais ligadas à VBR e à aprendizagem organizacional, finalizando com a releitura desse modelo teórico feita a partir do conceito de *habitus* de Bourdieu (1996).

3.4.1 – Competição Baseada em Recursos, Capacidades e Competências

Uma das principais questões no campo da gestão estratégica é entender como as empresas alcançam e sustentam vantagens competitivas. Com o objetivo de compreender esse ponto, Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam três paradigmas que versam sobre as fontes da vantagem competitiva. Segundo estes autores, durante a década de 80, o paradigma dominante era o da abordagem das forças competitivas, concebida por Porter (1986 e 1989). Este modelo

discute as relações da firma com o seu ambiente, considerando, principalmente, como as empresas devem se adaptar/posicionar no setor econômico em que atuam a fim de construir e sustentar vantagem competitiva. Trata-se, portanto, de um modelo, até certo ponto, determinista, concebendo a estratégia de forma adaptativa, reativa e mimética

Uma segunda abordagem, proposta por Carl Shapiro em 1989, visava analisar a natureza da interação competitiva entre empresas concorrentes. Nesse caso, avaliava-se como uma firma podia influenciar os comportamentos e as ações dos concorrentes e, dessa maneira, o seu mercado. A idéia principal dessa teoria era que "ao manipular o mercado, a empresa seria capaz de aumentar seus lucros" (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 511).

A terceira abordagem é a Visão Baseada em Recursos (VBR). Segundo Rodrigues (2004), a VBR é considerada por muitos analistas como portadora de uma concepção de empresa que rompe com as abordagens econômica e da escolha estratégica, pelo fato de conferir à dimensão interna, aos recursos e às capacidades, um papel determinante no comportamento da empresa. Essa teoria é congruente com o pensamento de teóricos como Barnard, Selznick, Penrose e Chandler.

De acordo com Herzorg (2001), a VBR teve uma rápida penetração porque abrange uma grande quantidade de conceitos e questões que vinham sendo investigados em vários campos paralelos ao da estratégia e que não eram englobados pelos paradigmas anteriores que priorizavam o ambiente externo da empresa. Na mesma linha, Rodrigues (2004, p.11) afirma que a VBR contrapõe-se "à visão hegemônica da *mainsteam* teórica da economia, na qual firmas são concebidas como entidades atomizadas e reativas dentro do universo econômico".

Assim, na visão deste autor, Penrose, pioneira desta abordagem, teria deslocado para os processos internos o foco prioritário da análise e da explicação do comportamento empresarial ao definir a firma como um "conjunto de recursos produtivos". Estendendo esta idéia, Wernerfelt (1984) argumenta que as empresas deveriam ser vistas mais como uma carteira de recursos historicamente constituída do que como uma carteira de produtos.

Segundo Mackay e Chia (2005), Penrose estabeleceu relações causais entre oportunidades de inovação e os recursos específicos da firma, assim como enfatizou a diversidade das firmas e das suas circunstâncias externas e internas como explicações para as diferenças das mesmas

em termos de crescimento. Na visão desses autores, ela deu uma grande contribuição para os estudos de estratégia ao incluir como recursos as idiossincrasias dos gerentes, conhecimento tácito, esforço imaginativo, "*timing*" na identificação de oportunidades produtivas a explorar ou de escassez de recursos, assim como a experiência adquirida ao se trabalhar em um determinado grupo.

Teece, Pisano e Shuen (1997), na medida em que adotam a VBR, defendem que as decisões estratégicas da firma não são apenas uma função da relação entre oportunidades e ameaças, mas dependem também de que recursos a organização pode se valer. Rodrigues (2004) e Herzog (2001) complementam afirmando que os determinantes de como e porque as firmas diversificam e crescem reside na capacidade da firma de usar eficazmente os serviços produtivos propiciados por seus recursos a fim de atender às oportunidades de mercado.

Herzog (2001) define como recursos da empresa (a) seus ativos contáveis (elementos do inventário da firma); (b) os ativos intangíveis externos e internos, que não podem ser contabilizados nem controlados pela organização, como a reputação da empresa, reconhecimento da marca, imagem da marca e cultura organizacional; (c) os fatores externos controlados por ela; (d) informações, conhecimento e capacidades organizacionais que se desenvolvem e acumulam internamente; (e) os processos e sistemas configurados em suas ferramentas de gestão; (f) os conhecimentos, habilidades, competências e motivação das pessoas que nela trabalham, tanto individualmente, como em equipe.

Wernerfelt (1984) classifica os recursos das firmas em dois grandes grupos: tangíveis e intangíveis. Recursos tangíveis são aqueles recursos físicos que se pode tocar e medir de maneira precisa. Incluem capital financeiro, imóveis, instalações físicas etc. Recursos intangíveis são divididos em duas categorias: ativos e capacidades organizacionais. Os ativos são elementos que integram o patrimônio da empresa e podem ser objeto de transações econômicas. Exemplos de ativos intangíveis são a propriedade intelectual, imagem da marca, base de clientes. Já as capacidades organizacionais são definidas por Herzog (2001, p.9) como

> rotinas, ou padrões repetíveis de ação que permitem à empresa criar, produzir e oferecer produtos ao mercado. Uma capacidade, ou competência organizacional, exige, para que possa ser reconhecida como tal, a convergência de três requisitos fundamentais: 1) a condição de organização, necessária para o desenvolvimento coordenado de recursos; 2) a condição de intenção; e 3) a exigência da realização dos objetivos propostos. Os elementos que constituem as capacidades

> organizacionais (...) [são]: os conhecimentos (dos indivíduos e da organização), o contexto (físico e social, cultura e tecnologia) e a coordenação (as ferramentas de gestão).

Herzog (2001) identifica três condições fundamentais para que haja vantagem competitiva com base em recursos: heterogeneidade, sustentabilidade e apropriabilidade. A heterogeneidade está relacionada ao valor e à escassez do recurso. Um recurso é valioso a uma empresa quando reduz custos, cria diferenciação e aumenta as suas entradas. Esse autor ressalta que isto ocorre apenas quando o recurso não está disponível a muitas empresas. A sustentabilidade baseia-se na idéia de que o recurso deve gerar rendas não só momentâneas. As empresas precisam criar barreiras para evitar a imitação e se antecipar às ameaças de substituição. A apropriablidade firma-se na possibilidade de apropriação, por parte da empresa que possui o recurso, das rendas que este possa gerar. É importante pontuar que as três condições são correlatas, ou seja, os elementos que conferem sustentabilidade à vantagem podem ser, igualmente, fontes de heterogeneidade.

Numa outra perspectiva, Dierickx e Cool, citados por Rodrigues (2004, p.13), apontam que os recursos essenciais são acumulados ao longo do tempo, resultam de conhecimento tácito e estão enraizados na cultura da empresa. “Nesse sentido, tais recursos são idiossincráticos, não imitáveis e não transferíveis”. Reforçando, os autores Mello e Cunha, também apresentados por Rodrigues (2004, p. 13), afirmam que “a empresa é vista como uma coleção de recursos, tangíveis e intangíveis, mantidos coesos e organizados através de uma rede de entendimento e significados comuns”.

Rodrigues (2004) apresenta a perspectiva das capacidades organizacionais como uma série de desdobramentos do conceito da VBR, no que se refere à natureza dos recursos e aos pressupostos econômicos e sociais usados. Nesse sentido, ela visa captar os impactos dinâmicos da relação dos agentes com o ambiente que os cerca incorporando à análise novos elementos tais como a questão da incerteza, o tempo econômico, a especificidade da firma e de sua organização interna e a relação entre concorrência, progresso técnico e inovação.

Este autor apresenta três correntes teóricas que abordam o tema capacidades organizacionais: (a) a perspectiva da economia evolucionária; (b) a abordagem das capacidades dinâmicas; (c) a perspectiva da competição baseada em competências.

A perspectiva da economia evolucionária foi inaugurada por Nelson e Winter em 1982, inspirada na tradição teórica proposta por Shumperter, Veblen e outros autores institucionalistas, que faziam analogias a modelos biológicos. Rodrigues (2004, p.15) identifica que

> a capacidade, que no âmbito da VBR é um recurso, para a teoria evolucionária são as rotinas, ou seja, padrões repetidos de atividades fundados em conhecimento de caráter predominante tácito e desenvolvidos localmente para utilizar recursos específicos, os elementos que capacitam a empresa no processamento de estímulos provenientes do seu meio ambiente.

As rotinas resultam de processos evolutivos de tentativa e erro e cristalizam as práticas consideradas satisfatórias em termos de objetivos operacionais e estratégias. São elas que dirigem a atenção para as ações que permitem atingir os objetivos, absorver incertezas e tornar os comportamentos homogêneos, exercendo, assim, a função de mecanismo de coordenação. A rotina configura a memória, o saber fazer, as habilidades e o conhecimento da organização. São as rotinas correntes que determinam grande parte dos novos aprendizados, do desenvolvimento, da trajetória da firma. Nesse sentido, segundo Rodrigues (2004, p.15), "são simultaneamente, uma capacidade e um fator de rigidez, uma vez que qualquer nova atividade para ser incorporada ao repertório da organização, exige um esforço não apenas de formulação e implementação como de desaprendizado da rotina existente".

Numa perspectiva complementar à proposta por Nelson e Winter (1982), Teece, Pisano Shuen (1997) definem como capacidades dinâmicas "a aptidão da empresa em integrar, construir e reconfigurar suas rotinas internas e externas" (RODRIGUES, 2004, p.15). A trajetória de uma empresa explica tanto como ela se adaptou ou moldou seu ambiente concorrencial quanto como sua trajetória impôs limites à sua aptidão/habilidade de reproduzir ou imitar capacidades desenvolvidas por outras firmas.

Nesse contexto, Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que essa visão tradicional percebe as capacidades dinâmicas como sendo dependentes da trajetória da firma em sua emergência e idiossincráticas em suas especificidades, mas pode haver muito mais homogeneidade entre as melhores práticas (*best practices*) das firmas do que pensamento original. Para esses autores, a singularidade dessas capacidades encontra-se em detalhes, dependendo em maior ou menor grau da velocidade do mercado em questão. Já na visão de MacKay e Chia (2005), outra

explicação para essa homogeneidade seria o fato das rotinas que alcançaram o estágio de maturidade no seu ciclo de vida terem se tornado mais habituais e menos conscientes.

A perspectiva da competição baseada em competências busca integrar os conceitos centrais da perspectiva evolucionista e das capacidades dinâmicas e se constituir como uma referência teórica de base para o pensamento e à prática da estratégia. Sua referência principal é o conceito de competências essenciais introduzido por Prahalad e Hamel (1990, p. 82), tendo o mérito de trazer para o centro das discussões as relações entre os ativos de saber, as atividades e as competências da firma. Para esses autores, as competências essenciais resultam do "aprendizado coletivo da organização, especialmente sobre como coordenar diversas habilidades de produção e integrar diversas tecnologias".

Como essa perspectiva admite que as forças competitivas das empresas repousem sobre capacidades organizacionais aprendidas, "para crescer no futuro, a empresa precisa desenvolver competências no presente". Prahalad e Hamel (2005, p.254) apontam, assim como Rodrigues (2004), que a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas, ao mesmo tempo que as competências são o resultado do processo de aprendizado coletivo da organização.

No contexto desta discussão, Rodrigues (2004) e Herzorg (2001) afirmam que não há uma teoria consolidada e amplamente aceita sobre competências, pois a multidimencionalidade inerente à noção de competência permite uma enorme variedade de interpretações. Também não há um acordo sobre os meios adequados para identificá-las, ou sobre metodologias apropriadas à construção de estratégias orientadas por competências. Nesse sentido, Mackay e Chia (2005, p. 06) argumentam que esses modelos teóricos não proporcionam respostas mais profundas sobre porque as firmas diferem, o que fica mais saliente quando se percebe que "firmas significativamente diferentes em termos de características importantes se mostram igualmente viáveis em um mesmo ambiente econômico".

3.4.2. – Competência no Nível da Organização

Gerentes e acadêmicos costumam alegar que os recursos internos baseados no conhecimento podem ser as fontes mais importantes de vantagem competitiva. Entretanto, muitas empresas têm apenas vaga idéia do valor das competências que possuem ou da possível ausência de competências importantes.

Segundo Prahalad e Hamel (2005), para uma competência organizacional ser considerada essencial, ela precisa passar por três testes: (a) valor percebido pelo cliente; (b) diferenciação entre concorrentes; (c) capacidade de expansão. Estes autores ressaltam, ainda, que

> embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial provavelmente é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.237).

Nesse contexto, Bitencourt e Barbosa (2003, p.240) conceituam *core competences* como sendo as habilidades/capacidades responsáveis "pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especialidade(s) de cada organização". Ou seja, a vantagem competitiva deriva de fatores ligados à experiência da empresa, capacidade de inovação, *know-how*, compreensão do mercado, dados e informações distribuídas e acessíveis.

Barney (1991) também afirma que as competências diferenciam uma empresa das demais e geram vantagem competitiva. Para que um recurso ou uma competência torne-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que seja valioso, raro e implique dificuldade ou alto custo para ser copiado. Além disso, não devem existir substitutos diretos ou fáceis de obter. Assim, na visão desse autor, os recursos estratégicos fundamentais de uma empresa são o conhecimento e as habilidades que ela adquire com o tempo. Copiá-los é uma tarefa difícil, uma vez que exige a reprodução de investimentos em aprendizado que consomem muito tempo.

Segundo Ruas (2003), o conceito de *core competences* é instigante e desafiador, pois trata de uma forma pouco visível de competição, isto é, a competição que ocorre num estágio anterior

à produção e oferta de bens e serviços, estando relacionado às capacidades coletivas e organizacionais. Neste caso, o desempenho eficaz e competitividade dependem de competências e capacidades consistentes e presentes em toda a organização.

Para esse autor, existem três níveis de competências, que são:

a) Competências Organizacionais Essenciais (*Core Competences*): diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado (Excepcionais);

b) Competências Organizacionais Seletivas: diferenciam a organização no espaço de competição aonde atua, contribuindo para uma posição de liderança ou quase, nesse mercado (Diferenciadoras);

c) Competências Organizacionais Básicas: contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo (Sobrevivência).

Na visão de Ruas (2003), essa tipologia de competências organizacionais presta-se à avaliação do nível de contribuição da competência em questão para a competitividade da empresa, sendo que uma mesma empresa deve apresentar, simultaneamente, esses três tipos de competências organizacionais.

Na abordagem teórica desenvolvida por Heene e Sanchez (1997), o conceito de competência refere-se à capacidade que uma organização possui para sustentar alocações coordenadas de recursos, a fim de ajudar a empresa a atingir seus objetivos. De acordo com tal conceito, a empresa enfrenta dois tipos de decisões estratégicas: (a) a alavancagem de competências, o que significa que a empresa aloca os recursos sem que ocorram mudanças qualitativas nos ativos, capacidades e formas de coordenação dos recursos; (b) a construção de competências, na qual as firmas adquirem e empregam ativos novos e diferentes em termos qualitativos, bem como novas capacidades e formas de coordenação de recursos.

Ressalta-se que as competências que permeiam o modelo de Heene e Sanchez (1997) são encaradas como multidimensionais – dinâmicas, sistêmicas/holísticas e cognitivas – caracterizando a complexidade e a dinamicidade do ambiente.

Segundo Leite e Porsse (2003), as competências são dinâmicas, pois a alavancagem de competências (*competence leveraging*) e a construção de competências (*competence building*) exigem a ocorrência de interação de pessoas e grupos dentro das empresas; de empresas e fornecedores externos de recursos; de firmas e clientes; de empresas competitivas e cooperativas. Nesse sentido, Williamson (1991) afirma que a competitividade não depende de um ator, mas de sua inserção sistêmica, já que a competitividade ultrapassa os limites da firma individual, cabendo à empresa desenvolver competências nesse sentido.

As competências são sistêmicas, pois as firmas funcionam como sistemas abertos que visam a alcançar objetivos definidos, cujos ativos tangíveis e intangíveis interconectados são organizados sob uma lógica estratégica de realização de resultados, mediante o uso de vários processos gerenciais, incluindo a alavancagem e a construção de novas competências.

As competências são cognitivas, na medida em que assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais para identificar as competências importantes para a organização no futuro, tornando-se o foco dos objetivos organizacionais de construção de competências. Dadas as diferenças de cognição gerencial, têm-se diferenças de padrões de construção de competências e atividades de alavancagem.

Nesse contexto, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as competências combinam conhecimento e habilidade, representando tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades necessárias para a realização de ações produtivas. Para esses autores, as competências essenciais compreendem a síntese das competências individuais e das organizacionais.

King, Fowler e Zeithaml (2002) sugerem quatro aspectos que auxiliam a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável: o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso.

O caráter tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. As competências explícitas podem ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, que podem ser divulgados verbalmente ou na

forma escrita. Por outro lado, as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos.

As competências tácitas são importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. As competências explícitas, por outro lado, podem ser reproduzidas com facilidade em outros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva. Segundo Nelson e Winter (1997), as competências tácitas estão cristalizadas nas rotinas organizacionais.

Na visão de King, Fowler e Zeithaml (2002), as competências robustas não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas, apresentando, portanto, mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo. Competências vulneráveis tendem à desvalorização em situações que fogem ao controle da organização, tais como mudanças tecnológicas, econômicas e políticas. A robustez aumenta o valor das competências, conferindo-lhes maior durabilidade. Dessa forma, as competências robustas contribuem para tornar sustentável a vantagem competitiva de uma empresa.

A fixação de uma competência compreende, segundo King, Fowler e Zeithaml (2002), a possibilidade de ela ser transferida para outra empresa, sendo determinada pela localização da competência na organização. Assim, as competências podem estar vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários-chave, aos sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos e programas de *software*, aos sistemas gerenciais, tais como programas de incentivo e estruturas de premiação, e à missão, à cultura ou aos valores que promovem e incentivam certos tipos de conhecimento. As competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas as mais móveis, devido à própria mobilidade dos funcionários. Tais competências podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa. No outro extremo, as competências vinculadas à missão, à cultura ou aos valores da empresa são extremamente fixas.

3.4.3 – Aprendizagem Organizacional

Há grande multiplicidade de enfoques em relação ao tema aprendizagem, sendo que Bitencourt (2004) aponta duas principais correntes: (a) aprendizagem organizacional (*organizational learning)*, focalizando a questão do processo de aprendizagem e tendo com principais expoentes Argyris; Kim; Vaill; Nonaka e Takeuchi; Kolbi, dentre outros; (b) organização que aprende (*learning organization)*, enfatizando o produto da aprendizagem e sendo representada por autores como Senge; Morgan; Garvin; Marquardt e Suweringa e Wiersema.

Segundo Bitencourt (2004), quando a referência é a organização de aprendizagem, o foco restringe-se a questionamentos sobre as características e princípios da organização que aprende enquanto entidade coletiva. Já a aprendizagem organizacional refere-se ao "como" a aprendizagem na organização acontece, ou seja, a ênfase recai sobre as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento.

Cabe ressaltar que, na visão de Bitencourt (2004), as diferentes perspectivas sobre aprendizagem organizacional se referem a conceitos como: processo (referindo-se à continuidade); transformação (baseada na mudança de atitude); grupo (enfatizando o coletivo); criação e reflexão (sob a ótica da inovação e conscientização) e ação (aproximação e disseminação do conhecimento), tendo como referência uma visão pragmática.

Nesta dissertação será enfatizada a aprendizagem organizacional, principalmente o trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997), pois acredita-se que esta perspectiva pode oferecer *insights* interessantes para a viabilização de processos/modelos de gestão por competências.

A Teoria da Criação do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997, p.6), objetiva "examinar [...] os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado", identificando na interação de duas formas de conhecimento (tácito e explícito) sua ocorrência no nível do sujeito e do grupo. Preocupa-se, portanto, com a gênese do conhecimento organizacional.

Na visão desses autores, o conhecimento explícito é passível de transmissão sistemática por meio de linguagem formal, sendo relacionado a eventos e objetos, independente do contexto.

Por outro lado, o conhecimento tácito é pessoal, estando associado a um contexto específico, sendo difícil de ser formalizado ou comunicado, representando o conhecimento produzido pela experiência de vida, incluindo elementos cognitivos e práticos.

Essa teoria considera quatro processos de conversão de conhecimento: socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-explícito) e internalização (explícito-tácito). Assim, primeiramente o conhecimento tácito é socializado, depois externalizado e combinado em novos caminhos para então ser novamente internalizado, abrindo caminho para a geração de inovações, o que, por sua vez, pode levar à conquista de vantagem competitiva. O modelo teórico desses autores pode ser visualizado na figura abaixo:

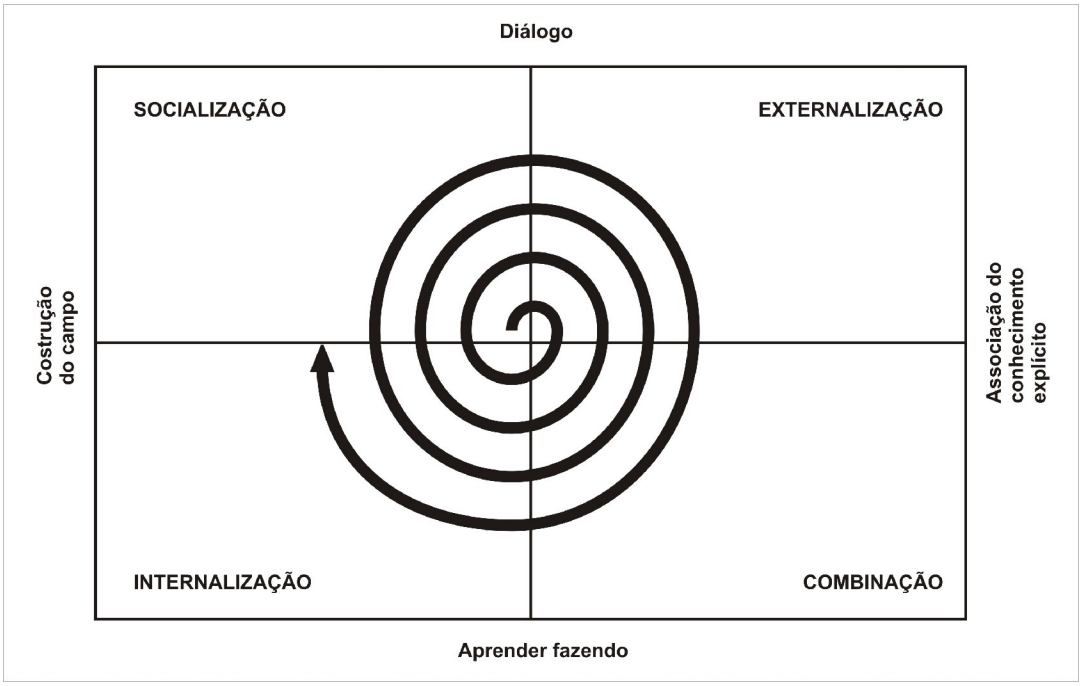


FIGURA 7 – Espiral do Conhecimento
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80

Esses autores ressaltam que o conteúdo do conhecimento gerado em cada modo de conversão do conhecimento é diferente. A socialização gera o que pode ser chamado de “conhecimento compartilhado”; a externalização desenvolve “conhecimento conceitual”; a combinação dá origem ao “conhecimento sistêmico” e a internalização produz “conhecimento operacional” sobre, por exemplo, gerenciamento de projetos, processos de produção, uso de novas tecnologias e implementação de políticas. Esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação de conhecimento apresentada na Figura 7, acima.

Em suma, a criação (e não a gestão) do conhecimento seria um “processo interminável, que se atualiza continuamente, de interação de conhecimento tácito e explícito, formando espirais de conhecimento através da organização”. A partir de processos de “conversão social”, ou seja, de interações dinâmicas das pessoas, o conhecimento é criado e se expande em termos de qualidade e quantidade através da organização, extrapolando “níveis e fronteiras interorganizacionais” (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p.101).

Nesse contexto, Fleury e Fleury (2001) discutem as dificuldades de se passar da aprendizagem individual para a organizacional, processo este considerado por eles indispensáveis para a construção das competências organizacionais.

Para esses autores, o processo de aprendizagem tem início no nível do indivíduo, sendo carregado de emoções positivas e negativas, seguindo caminhos diversos. No nível do grupo, a aprendizagem ocorre em um processo social e coletivo e, para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos, que podem vir a se constituir em orientações para a ação. No nível organizacional, o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo, se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos simbólicos, desenvolvendo memórias que retêm e recuperam informações.

Assim, segundo Fleury e Fleury (2001), as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, desenvolvem rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. Essas rotinas representariam uma conjugação dos conhecimentos tácitos e explícitos adquiridos pelos membros da organização e que foram sendo objetivados ao longo de sua trajetória no mercado.

Na visão desses autores, a organização, situada em uma ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Para eles, não existe uma ordem de precedência entre competência e estratégia, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem, conforme pode ser visto na figura que se segue:

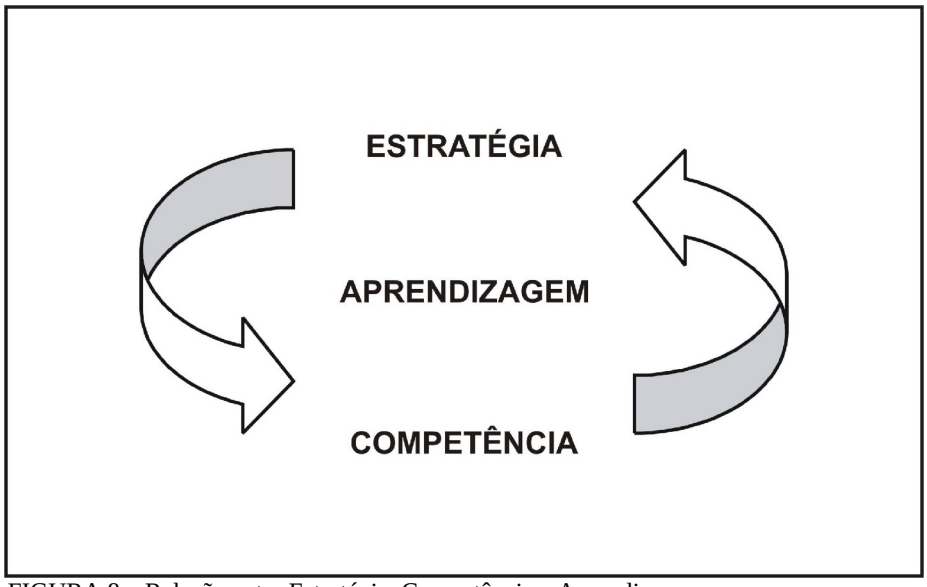


FIGURA 8 – Relação entre Estratégia, Competência e Aprendizagem
Fonte: FLEURY; FLEURY, 2004, p. 25

3.4.4 – Competência no Nível do Indivíduo

Barbosa (2003, p. 287) afirma que existem duas abordagens teóricas sobre competências, sendo uma mais conceitual e outra mais prática. Contudo, citando Barato, este autor diz que, em ambas as correntes, competência pode ser definida como a "capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho".

Segundo Wood e Payne, citados por Bitencourt e Barbosa (2003), foi Boyatzis o primeiro autor a usar o termo competência. Em seu modelo teórico sobre competência gerencial, Boyatzis (1982) articula três variáveis: (a) as funções e demandas do trabalho de gerente (o que se espera que o gerente faça); (b) o ambiente organizacional no qual o trabalho existe (como se espera que a pessoa responda às demandas do trabalho); (c) as competências gerenciais (o que a pessoa é capaz de fazer e porque talvez aja de certa forma).

Cabe ressaltar que, para Boyatzis (1982), um gerente é alguém que consegue obter resultados por meio de pessoas. Logo, a efetividade no desempenho de cargos gerenciais deve ser medida pelo atingimento dos resultados específicos requeridos pelo cargo, sendo que as ações específicas executadas nesse sentido devem ser consistentes com as políticas, procedimentos e condições do ambiente organizacional. Por resultados específicos, ele entende tanto uma

contribuição direta para a criação do produto/serviço da empresa quanto para a manutenção de sistemas que facilitem que outros possam contribuir para o alcance dos objetivos empresariais.

Para que “ações específicas” levem a “resultados específicos”, é necessário, segundo Boyatzis (1982), que a pessoa possua certas características ou habilidades denominadas competências. Essas competências são capacidades que o indivíduo trás para a situação de trabalho e mobiliza quando seu trabalho o exige, sendo que tudo isto ocorre no contexto de uma organização que possui estrutura, sistemas, missão, objetivos e estratégia corporativa que lhe são próprios. Assim, os resultados alcançados têm valor para aquela organização em um contexto ambiental (ambiente técnico e institucional) específico.

Na medida em que define competência como uma “característica implícita” de uma pessoa que resulta em desempenho efetivo e/ou superior no trabalho, Boyatzis (1982) afirma que ela é genérica, podendo ser uma habilidade, caráter/traço de personalidade, motivação, aspecto da auto-imagem/papel social ou corpo de conhecimento que a pessoa mobiliza de forma consciente ou não. Representa uma habilidade ou capacidade que descreve o que a pessoa pode fazer, não necessariamente o que ela sempre faz ou não, desconsiderando-se a situação específica. Não há, portanto, segundo Boyatizis (1982), uma relação causal entre competência e *performance* superior no trabalho. Ela é vista como um pré-requisito.

Boyatzis (1982) aponta 21 atributos que norteariam a construção de um perfil ideal de gestor. São eles: (a) orientação eficiente; (b) proatividade; (c) diagnóstico e uso de conceitos; (d) preocupação com impactos; (e) autoconfiança; (f) uso de apresentações orais; (g) pensamento lógico; (h) capacidade de criar conceitos; (i) uso de poder socializado; (j) otimismo; (k) gestão de processos grupais; (l) auto-avaliação e senso-crítico; (m) desenvolvimento de outras pessoas; (n) uso de poder unilateral; (o) espontaneidade; (p) autocontrole; (r) objetividade perceptual; (s) adaptabilidade; (t) preocupação com relacionamentos próximos; (u) memória e (v) conhecimento especializados.

Este autor ressalta, ainda, que as competências existem no indivíduo em vários níveis que interagem entre si. As motivações, por exemplo, encontram-se no nível inconsciente; a auto-imagem e papéis sociais no nível consciente e as habilidades no nível comportamental. Cada

nível pode influenciar de forma diferente na disposição da pessoa, tanto em termos de freqüência quanto de grau/intensidade, de usar a competência.

Segundo Bitencourt e Barbosa (2003), o modelo de Boyatizis possui uma concepção behaviorista/racionalista, restringindo-se a considerar "comportamentos observáveis". Contudo, para estes autores, essa contribuição inicial permitiu o surgimento de muitas abordagens, dentre elas a de Sandberg (1994).

Este autor critica o conceito de competências como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, aquisição de atributos. Como limitações dessa perspectiva racionalista ele aponta: (a) uso de descrições fragmentárias e atomísticas; (b) fraca evidência empírica que suporte as categorias de competências definidas/escolhidas como fundamentais; (c) uso de competências pré-definidas que pouco informam sobre o efetivo uso da competência no trabalho e (d) concepção das capacidades/atributos do funcionário e das atividades como duas entidades separadas, desconsiderando-se, portanto, a maneira como o trabalhador usa suas habilidades e se/quando as usa.

Em uma abordagem de cunho fenomenológico/interpretativista, Sandberg (1994) destaca o papel crucial desempenhado pelo significado do trabalho na mobilização das competências ao afirmar que o valor que uma pessoa atribui ao conhecimento e habilidades que possui depende da forma como ela concebe o seu trabalho e o seu papel.

Segundo Bitencourt e Barbosa (2003), Sandberg acredita que as competências se desenvolvem por meio da interação entre pessoas no ambiente de trabalho, podendo-se falar em uma "visão compartilhada de competência". Assim, tendo como cerne a concepção do trabalho, o ciclo de competência de Sanderg, segundo estes autores, inclui também os conhecimentos teóricos e práticos, a rede de trabalho e as capacidades do trabalhador.

Citando Moscovici, Bitencourt e Barbosa (2003, p. 250) acrescentam a esta discussão o conceito de competência interpessoal, que refere-se "à habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação", sendo composta, portanto, por uma "percepção acurada e realista de situações interpessoais e de habilidades comportamentais específicas", como, por exemplo, flexibilidade perceptiva e comportamental (capacidade de

identificar/analisar os vários ângulos/aspectos da situação e agir de forma diferenciada); capacidade criativa para apresentar soluções/propostas não convencionais, dentre outras.

Complementando o modelo de Sandberg, Bitencourt e Barbosa (2003) apresentam a contribuição de Boterf que situa competência valendo-se de três eixos principais - biografia e socialização; formação acadêmica e experiência profissional, além de ressaltar aspectos como responsabilidade (domínio do *métier* e comprometimento com a atividade) e legitimidade (reconhecimento por parte de superiores, pares e subordinados da capacidade de agir e responder às situações que aparecem).

Bitencourt e Barbosa (2003, p. 254) afirmam, a partir desses autores, que: (a) “a interação entre as pessoas propicia uma melhor articulação referente às diretrizes e aos níveis organizacionais”; (b) “a identificação do significado da competência permite sua legitimação” e (c) “a experiência relaciona-se diretamente à formação no sentido de capacitação que implica visão pessoal, educacional e profissional”. Já Zafarian (2001), destaca que o construto competência é dinâmico, pois articula as competências centrais da organização e as dos indivíduos e grupos e seu impacto sobre as organizações.

Bitencourt e Barbosa (2003) ressaltam também, que as competências técnicas (saber-fazer) não seriam suficientes para o novo contexto produtivo, cabendo ao funcionário desenvolver atitudes críticas e reflexivas (saber-ser e saber-agir) a fim de preparar-se para o trabalho em geral e não somente para uma única ocupação. Logo, ele deve se apropriar do conhecimento (saber/saber-fazer) para agir no trabalho (saber-agir), pois, caso esse conhecimento não seja incorporado às atitudes e manifeste-se por meio de ações ou práticas no trabalho, ele não agregará valor às atividades e à organização. Nesse sentido, o funcionário deve ser capaz de aprender a aprender, além de atuar de forma ética, solidária, participativa, cooperativa. Segundo Arruda, citada por Barbosa (2003), a competência é, portanto, um fator decisivo para a empregabilidade, valorizando-se tanto as qualificações tácitas quanto as oriundas da educação continuada.

Sintetizando a contribuição de diversos autores, Bitencourt e Barbosa (2003) apresentam os diferentes aspectos apontados na literatura como estando envolvidos com o conceito de competência. São eles: (a) desenvolvimento de conceitos, habilidade e atitudes (formação/saber); (b) capacidade (aptidão); (c) práticas de trabalho, capacidade de mobilizar

recursos (ação); (d) articulação de recursos (mobilização); (e) busca de melhores desempenhos (resultados); (f) questionamento constante (perspectiva dinâmica); (g) processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (auto-desenvolvimento); (h) relacionamento com outras pessoas (interação).

Bitencourt e Barbosa (2003) apontam, também, as principais críticas encontradas na literatura sobre o tema competência: (a) diferenças e contradições relativas ao conceito de competência; (b) ênfase excessiva nos atributos que compõem as competências (visão estática); (c) falta de visão processual (perspectiva dinâmica); (d) negligência em relação às competências indispensáveis para o desempenho futuro da organização; (e) superficialidade no desenho de competências, enfatizando-se muitos atributos, mas não se questionando a sua qualidade; (f) dificuldade de precisar o que seja efetividade do comportamento gerencial, principalmente em função da precariedade dos métodos de mensuração de atitudes; (g) descontextualização das competências, criando-se listas genéricas que não refletem as necessidades específicas e o momento histórico de cada organização; (h) formalismo traduzido pela busca de confirmação sobre a existência ou não de competências, desconsiderando-se o seu desenvolvimento; (i) desarticulação entre competência e a visão estratégica de Recursos Humanos; (j) falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro; (k) priorização da avaliação de padrões pessoais e não de processos/atividades, fazendo-se poucas críticas construtivas; (l) visão skinneriana de desenvolvimento de competência (estímulo/resposta); (m) enfraquecimento da ligação entre competência e significado do trabalho, perdendo-se a oportunidade de desenvolver no funcionário a percepção do seu trabalho como algo único e que faz diferença para o sucesso da organização.

Hirata (1994, p.128) acrescenta a estas críticas o fato de que “os novos paradigmas da produção têm como referencial explícito ou implícito o trabalhador homem como encarnando o universal”, além de desconsiderarem as especificidades dos processos produtivos dos países em desenvolvimento. Assim, os modelos de competências apresentam falhas que precisam ser sanadas.

Nesse contexto, Luz (2003) sugere que os modelos de competências consideram aspectos como:

a) competência é uma capacidade/atributo do indivíduo e não se confunde com seu desempenho ou com os seus saberes;

b) envolve não só a capacidade de buscar, interpretar, transformar e produzir informações, mas também estruturar modelos mentais capazes de representar informações e desempenhos, assim como de agir tendo por base o uso desse conhecimento;

c) pressupõe capacidade de transferência, de combinação e integração, de aprendizagem e adaptação;

d) refere-se à capacidade de inovar, criar, “improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir”, improvisação esta que não se faz por acaso, mas tem por base um conjunto de conhecimentos e habilidades acumulados pelo indivíduo na sua trajetória pessoal, profissional e acadêmica (p.131);

e) é de natureza combinatória, não se realizando simplesmente pela adição de saberes parciais, mas da síntese dos saberes;

f) implica no exercício sistemático da reflexividade no trabalho, isto é, “no distanciamento crítico diante do trabalho, no questionamento sistemático dos modos de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza”, não podendo, portanto, ser imposta (p.133);

g) é uma atitude social de engajamento, de comprometimento ou envolvimento, mobilizando inteligência e subjetividade, significando assumir riscos de fracassar;

h) se realiza na ação, isto é, não reside simplesmente nos recursos (conhecimentos e habilidades), mas na mobilização de tais recursos, implicando não só na aplicação, mas na construção e reconstrução desses saberes e habilidades;

i) sua essência está no saber-agir, que se distingue do saber-fazer, na medida em que a competência tem significação para o sujeito;

j) envolve reconhecimento social da competência, dependendo, portanto, do julgamento de outros, constituindo-se em um construto social e não apenas operatório;

k) é contingente, isto é, exerce-se num contexto particular, sendo regrada por restrição e recursos, exigindo flexibilidade, pois varia em função da situação em que intervém;

l) depende da rede de relações pessoais e profissionais a que o indivíduo pertence, bem como de banco de dados, anotações etc, sendo fruto, portanto, da confrontação com o saber-fazer de outros indivíduos;

m) significa a realização daquilo que se sabe em um contexto particular, não sendo, portanto, um estado nem um conhecimento que se tem;

n) está ligada à cultural organizacional, no que esta valoriza ou deprecia, nos circuitos de informação que gera, à concepção dos papéis ou das funções que institui, ou seja, os valores organizacionais criam o quadro de referência para o uso das habilidades e para a aplicação dos conhecimentos.

3.4.5 – Relendo a VBR a partir de Bourdieu

Mackay e Chia (2005) afirmam que o papel dos fenômenos sociais e comportamentais nos processos estratégicos dentro da perspectiva da VBR é reconhecido pelos teóricos da área, o que tem aproximado o campo da estratégia do campo dos estudos organizacionais. Para eles, uma das principais contribuições da teoria comportamental de Cyert and March (1963), por exemplo, tem sido o reconhecimento da importância de procedimentos operacionais padronizados e práticas históricas baseadas na experiência para o comportamento da firma, especialmente os aspectos rotineiros dessas práticas. Práticas repetidas, para esses autores, podem ser consideradas mecanismos de aprendizagem que permitem às pessoas compreender processos de forma mais profunda, o que leva ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Entretanto, ressaltam que o que é pouco compreendido são as micro particularidades dessas práticas.

Nesse contexto, questões que têm tradicionalmente sido associadas com a teoria das organizações, tais como o papel da cultura, conhecimento, aprendizagem e estrutura das

organizações, agora passam a integrar a VBR. Por exemplo, Barney (1986a, b) argumenta que uma cultura organizacional rara, valiosa e difícil de imitar pode ser uma fonte sustentável de vantagem competitiva. Outro exemplo é a construção de teorias sobre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional a partir de conceitos como os de *learning by doing* e *cluster*. Segundo Mackay e Chia (2005), o nível da análise das pesquisas em administração retornou às noções de competências distintivas utilizadas por Selznick (1957) e Andrews (1987).

Mackay e Chia (2005) propõem que se busque no conceito de *habitus* de Boudieu (1996) uma forma de aprofundar a compreensão dos micro-processos que constituem o comportamento das firmas, estendendo, assim, a teoria da firma baseada em recursos. Nesse sentido, sugerem que se compreendam as práticas e micro-processos como sendo gerados pelo *habitus*, assim como as organizações passam a ser vistas como sistemas de disposições, constituídas pelo *habitus* e produzidas por um conjunto de condições. Para esses autores, a melhor conceituação de prática como uma ação habitual pode ser encontrada nos trabalhos sobre improvisação pois, para Weick (2002), a improvisação é disposicional na medida em que se baseia na experiência passada, assim como na história e condições locais.

Chia, Mackay e Masrani (2005) também reformulam o conceito de *core competence* visando sua utilização na abordagem da Estratégia como Prática. Para eles, *core compentence* deixa de ser compreendida como um recurso, capacidade, possessão ou algo que a empresa tem ou mobiliza, passando a significar uma forma de engajamento no mundo, refletindo a articulação entre ação e estrutura que singulariza a estratégia da firma. Neste caso, uma firma obtém "sucesso" quando o *modus operandi*, estilo, por ela internalizado a particulariza ao mesmo tempo em que encontra ressonância nas aspirações da sociedade em que está engajada. Funciona, portanto, como um "princípio genérico de geração de estratégias" que não pressupõe uma consciência dos fins ou um domínio consciente das operações necessárias para atingi-los.

Segundo Mackay e Chia (2005), as práticas vigentes são governadas por meio de relações práticas com o futuro, o que requer um modo de pensamento relacional que una cada elemento com todos os outros em um sistema do qual deriva seu significado e função. No modelo teórico de Cyert e March (1963, 1992), utilizam-se conceitos relacionais como (a) quasi solução de conflitos; (b) fuga da incerteza; (c) aprendizagem organizacional; (d)

problemistic search[13] visando explicar os mecanismos de ajuste entre o *habitus* e a situação. Adicionalmente, os objetivos, expectativas e escolhas organizacionais geralmente são vistos, nesse modelo, como explícitos, mesmo sendo moldados por predisposições implícitas nas rotinas de coordenação (reuniões de diretoria, práticas executivas e de P&D etc) e operacionalização, assim como nos recursos e *habitus* da firma.

Como a literatura de Estratégia como Prática sugere, muitos dos processos organizacionais acontecem em episódios que são parte das rotinas organizacionais, sendo que é nas especificidades das práticas e micro-processos que as capacidades dinâmicas/competências essenciais podem ser encontradas. Da mesma forma, é por meio de ações pedagógicas que elas são constantemente renovadas. O modelo da VBR, visto a partir de teoria da prática, proposto por Mackay e Chia (2005), pode ser observado na figura abaixo.

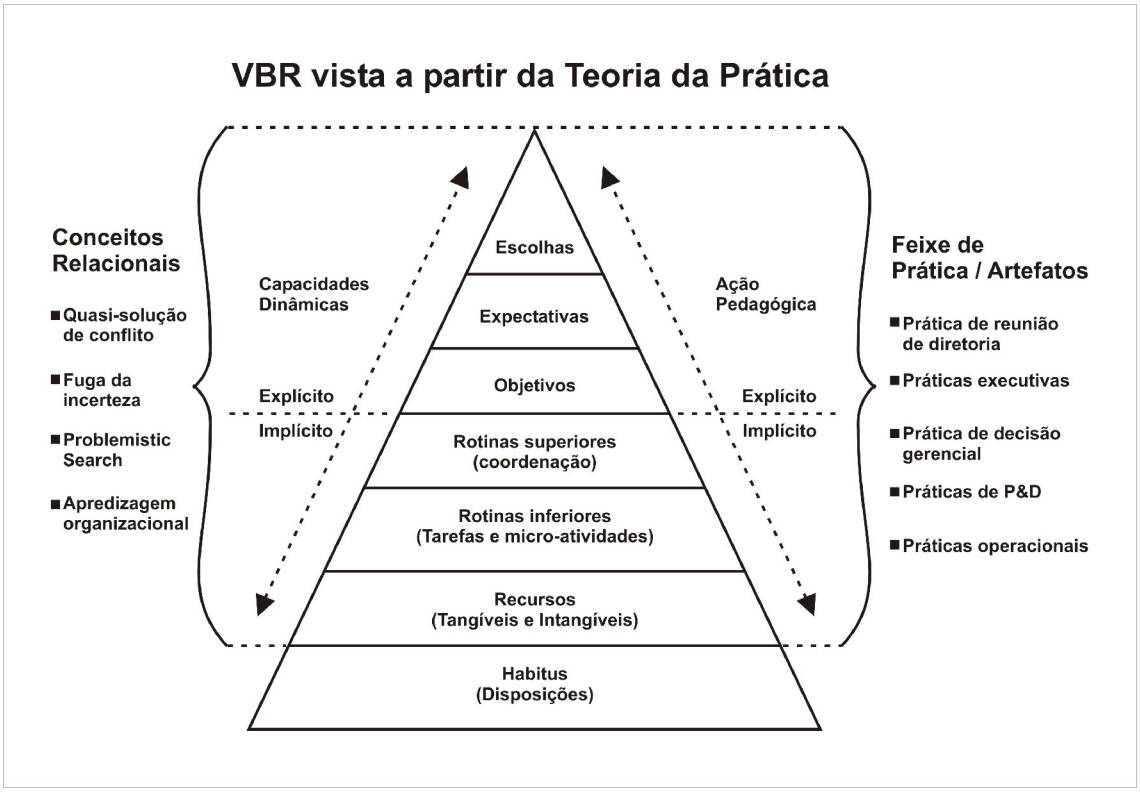


FIGURA 9 – VBR vista à partir da Teoria da Prática
Fonte: MACKAY; CHIA 2005, p. 12

O modelo acima reconceitua recursos como um feixe de práticas que são modeladas pelo *habitus* da firma, sendo que é na forma como se articulam rotinas e recursos que a vantagem

[13] Pesquisa motivada para a solução de problemas, refletindo conceitos simplistas/binários de causalidade.

competitiva pode ser encontrada. Segundo Mackay e Chia (2005, p. 13), práticas habituais são o resultado da dialética entre "um *opus operatum* (prática vista como um resultado) e um *modus operandi* (prática vista como um processo)".

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa busca compreender como ação e estruturas se articulam no processo de constituição de estratégia em empresas do campo da moda. Procura-se, também, evidenciar onde e como as atividades de "fazer estratégia" acontecem, quem as realiza, quais as competências necessárias para exercê-las e como foram adquiridas. Em função disso, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa de caráter explicativo, utilizando o método de estudo de casos múltiplos incorporados. A pesquisa envolveu a triangulação de diferentes estratégias de teorização a partir de dados, assim como utilizou várias técnicas de coleta e tratamento de dados, conforme pode ser observado no quadro abaixo.

QUADRO 3

Triangulação de Métodos e Dados

Método	**Métodos Suplementares**	**Técnicas de Coleta de Dados**	**Técnicas de Tratamento dos Dados**
Estudo de casos múltiplos incorporados	• *Grounded theory* • *Extended case method* • Etnografia • *Laddering method*	• Observação participante • Entrevistas semi-estruturadas (etnográfica, centralizada no problema e com especialistas) • Narrativas (entrevista narrativa e episódica) • Coleta indireta (análise de documentos, arquivos e *clipping*)	• Codificação temática • Análise crítica de discurso • *Broad-ranging temporal bracketing*

Fonte: Criado pelo autor.

O método de estudo de caso foi considerado o mais adequado, pois nesta pesquisa investiga-se um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, assim como o pesquisador não possui controle sobre os mesmos, além de precisar usar muitas fontes de evidência (YIN, 2005).

Como esta pesquisa reflete uma preocupação de caráter mais ontológico; visa contribuir para a extensão dos modelos teóricos explicativos do processo de constituição de estratégia em empresas do campo da moda, assim como tem-se a pretensão de que o estudo permita generalização analítica (YIN, 2005), considerou-se pertinente a utilização de casos múltiplos.

A escolha do método de casos múltiplos incorporados foi uma decorrência da adoção da perspectiva denominada "Estratégia como Prática" como "conceito sensibilizante" (FLICK, 2004). Na medida em que esta corrente teórica se fundamenta na teoria da estruturação de Giddens (2003) e na teoria da prática de Bourdieu (1996), tornou-se necessário incluí-las no arcabouço teórico norteador desta pesquisa. Ressalta-se que essa escolha resultou da constante comparação entre dados e teoria, como recomenda a *grounded theory*, e teve como implicação a necessidade de se assumir uma perspectiva relacional, assim como de adotar múltiplas dimensões de análise a fim de descrever e explicar o fenômeno na sua complexidade (GONÇALVES, MEIRELLES, 2004; EISENHARDT, 1989).

As dimensões de análise consideradas nessa pesquisa podem ser visualizadas no quadro abaixo:

QUADRO 4

Dimensões de Análise

Dimensões	**Conteúdo**	**Processo**	**Prática**	***Praxis***	**Praticantes**
Unidade de Análise	Firma	Firma	Práticas	Atividades	Pessoas
Foco	Estratégias	Processos	Conceitos Ferramentas Rotinas Procedimentos Idéias Tecnologias	*Speech Acts* Falas Ações	Estrategistas
Ponto de Referência	Concorrentes	Concorrentes	Alternativas	Passado	Colegas
Questões	O que	Como	O que	Como	Quem

Fonte: Adaptado de WHITTINGTON, 2002c, p.18.

Ao considerar múltiplas dimensões de análise, esta pesquisa enfatiza a importância de se estudar os indivíduos e suas interações, assim como as rotinas/ferramentas utilizadas nessas interações (RECKWITZ, 2002; HELLMANN, RASCHE, 2006). Preocupa-se com a *performance* das pessoas e sua *praxis* em interações estratégicas ao mesmo tempo em que não ignora a *performance* da firma. Procura unir, horizontalmente, conteúdo e processo enquanto, verticalmente, integra abordagens macro e micro, contemplando, inclusive, o estudo de

procedimentos, ferramentas e discursos que legitimam práticas individuais e organizacionais, sejam eles oriundos de um setor industrial, de uma comunidade de prática ou diferentes contextos nacionais ou internacionais (PETTIGREW, 1990 e 1992; JARZABKOWSKI, 2005a e b; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2006; WHITTINGTON, 2006; FENTON, JARZABKOWSKI, 2006). Destaca-se, portanto, o que Brown e Duguid (2001) denominam "*the internal life of process*", ou seja, a articulação entre práticas e *praxis* por meio da qual o trabalho de fazer estratégia é realmente levado a cabo.

Nesta pesquisa adota-se a perspectiva da ação intencional[14], sendo as organizações vistas como sendo socialmente construídas (GIDDENS, 2003). Da mesma forma, o campo da moda foi considerado como sendo relacional e dinâmico, apresentando um movimento permanente e dialético de construção social, sendo que as estruturas que o constituem podem mudar (BOURDIEU, 1996; GIDDENS, 2003). Entretanto, acredita-se que pressões isomórficas atuem fortemente sobre as empresas de moda, podendo tornar sua estrutura organizacional, processos, produtos e comunicação isomórficos. (DIMAGGIO, POWELL, 1983). Porém, na medida em que estas estruturas e instituições, muitas vezes, pressionam para que as organizações se ajustem a pressões antagônicas (volume de vendas e inovação em produto, por exemplo), abrem-se espaços para a inovação (GIDDENS, 2003).

Nos quadros a seguir podem ser vistos os principais conceitos sensibilizantes que orientaram a pesquisa de campo:

[14] Mas não, necessariamente, deliberada.

QUADRO 5

Conceitos Sensibilizantes

Teoria da Estruturação – Giddens	
Ação	Atividades humanas organizadas no espaço e no tempo que têm sua gênese na relação dialética entre *habitus* e situação (ORTIZ, 1983; POZZEBEN, 2004). É intencional e possui um caráter contínuo, ou seja, não deve ser vista como uma série de atos discretos, envolvendo um agregado de intenções (GIDDENS, 2003, p. 443).
Estruturas	Conjunto de regras e recursos implicados na articulação institucional de sistemas sociais (GIDDENS, 2003, p. 442)
Dualidade da Estrutura	Estrutura entendida como o meio e o resultado da conduta que ela recursivamente organiza, sendo que as propriedades estruturais de sistemas sociais não existem fora da ação, mas estão cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução (GIDDENS, 2003, p. 441).
Recursividade	Mesmo não sendo criadas pelos atores sociais, as atividades humanas são continuamente recriadas por eles. Ou seja, todos os agentes podem ser considerados socialmente competentes, sendo capazes de pensar sobre sua situação, possuindo, também, capacidade de transformá-la (GIDDENS, 2003).
Propriedades Estruturais	Características estruturadas de sistemas sociais, sobretudo as institucionalizadas, estendendo-se ao longo do tempo e do espaço (GIDDENS, 2003, p. 443).
Cognoscitividade	Tudo que os atores sabem (crêem) acerca das circunstâncias de sua ação e da de outros, apoiados na produção e reprodução dessa ação incluindo tanto o conhecimento tácito quanto o discursivamente disponível (GIDDENS, 2003, p. 440).
Consciência Discursiva	O que os atores são capazes de dizer, ou expressar verbalmente, acerca das condições sociais, incluindo especialmente as condições de sua própria ação (GIDDENS, 2003, p. 440).
Consciência Prática	O que os atores sabem (crêem) acerca das condições sociais, incluindo especialmente as condições de sua própria ação, mas não podem expressar discursivamente (GIDDENS, 2003, p. 440).
Monitoração Reflexiva da Ação	Caráter deliberado, ou intencional, do comportamento humano, considerado no interior do fluxo de atividade do agente (GIDDENS, 2003, p. 443).
Intenção	Capacidade das pessoas de realizar as coisas que se propõem a fazer, subtendendo, portanto, o conceito de poder (GIDDENS, 2003, p. 10).
Motivação	Fornece planos ou programas globais no âmbito dos quais certa gama de condutas é encenada, sendo que grande parte do comportamento humano não é diretamente motivado (GIDDENS, 2003, p. 07).
Racionalização da Ação	Capacidade que os atores competentes têm de se "manterem em contato" com as bases do que fazem, da forma como o fazem, de tal modo que, se interrogados por outros, podem fornecer razões para suas atividades (GIDDENS, 2003, p. 443).
Recursos	São veículos por meio dos quais o poder é exercido, sendo a ação vista como a base do poder. Dividem-se em recursos alocativos (materiais) e autoritários (não materiais) (GIDDENS, 2003, p.67).
Poder	Capacidade do agente de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos pré-existentes, podendo ser visto, a partir do conceito de dualidade da estrutura, tanto como dominação (propriedade estrutural) quanto como capacidade transformadora (filosofia da ação). É logicamente anterior à subjetividade, à constituição da monitoração reflexiva da conduta, não constituindo em si mesmo um recurso (GIDDENS, 2003, p.17).
Relações de Poder / Dialética de Controle	Ações regularizadas de autonomia e dependência, ou seja, por mais subordinado que o ator possa ser em uma relação social, o fato de estar envolvido em tal relação lhe dá certo poder sobre o outro, fazendo uso dos recursos que ele possui (PECI, 2003, p.31).
Rotinização	Caráter habitual da maior parte das atividades da vida social cotidiana, sustentando e sendo sustentado por um senso de segurança ontológica (GIDDENS, 2003, p. 444).
Segurança Ontológica	Confiança em que os mundos natural e social são como parecem ser, incluindo os parâmetros existenciais básicos do *self* e da identidade social (GIDDENS, 2003).
Identidade	É o eu compreendido reflexivamente pela pessoa em termos de sua biografia (GIDDENS, 2002).

Fonte: Criado pelo autor

QUADRO 6

Teoria da Prática – Bourdieu

Habitus	Sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionarem como estruturas estruturantes, isto é, como princípio que gera e estrutura as práticas e as representações que podem ser objetivamente 'regulamentadas' e 'reguladas' sem que por isso sejam o produto de obediência de regras. Objetivamente adaptadas a um fim, sem que se tenha necessidade da projeção consciente deste fim ou do domínio das operações para atingi-lo, mas, ao mesmo tempo, coletivamente orquestradas sem serem o produto da ação organizadora de um maestro (BOURDIEU, citado por ORTIZ, 1983, p.15). É composto pelo *ethos*, *héxis* e *eidos* (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 33).
Ethos	Valores em estado prático, não-consciente, que regem a moral cotidiana, não se confundindo com ética - forma teórica, explicitada e codificada da moral (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 33).
Héxis	Princípios interiorizados pelo corpo - posturas e expressões corporais, assim como aptidões corporais não dadas pela natureza, mas adquiridas (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 33).
Eidos	Modo de pensar específico ou apreensão intelectual da realidade, que é o princípio de uma construção da realidade (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 33).
Campo	Espaços estruturados de posições, definido a partir de jogos de interesses específicos e próprios. É um lugar de conflito, de poder, do jogo de interesses entre os agentes que dele participam. É um espaço de constante transformação e de contínua interação de forças políticas e de posições estratégicas e privilegiadas (BOURDIEU, 1996). Todo campo possui uma *doxa* e *nomos* (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 35).
Doxa	Aquilo sobre o que todos os agentes estão de acordo, um senso comum que contempla tudo aquilo que é admitido como "sendo assim mesmo": os sistemas de classificação, o que é interessante ou não, o que é demandado ou não (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 35).
Nomos	São leis gerais que governam o campo, sendo distintas para cada campo já que este é um produto histórico (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 35).
Autonomia	Poder de refração, ou seja, capacidade de um campo de retraduzir, sob uma forma específica, as pressões ou as demandas externas (BOURDIEU, 2004, p. 23).
Heteronomia	Manifesta-se pelo fato de que os problemas exteriores, em especial os problemas políticos e econômicos, se exprimem diretamente no campo (BOURDIEU, 2004, p. 24)..
Posição	É causa e resultado do *habitus* do campo, sendo determinada pelo volume e pela qualidade do capital que o agente detém, implicando em conflitos já que a sua distribuição é desigual e as lutas pelo reconhecimento são uma dimensão basilar da vida social. É a face objetiva do campo que se articula com a face subjetiva a disposição (BOURDIEU, 1996).
Trajetória	Série de posições sucessivamente ocupadas por um mesmo agente em estados sucessivos de um campo (BOURDIEU, 1996, p. 71).
Espaço Social	Conjunto de posições distintas e coexistentes, exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras por sua *exterioridade mútua* e por relações de proximidade, de vizinhança ou de distanciamento e, também, por relações de ordem, como acima, abaixo e entre (BOURDIEU, 1996, p. 18).
Estrutura do Campo	Relação de forças entre agentes e instituições engajadas na luta pela distribuição de capital específico (BOURDIEU, 1996).
Capital Econômico	Compreende a riqueza material, o dinheiro, as ações etc (BOURDIEU, 1996).
Capital Social	Corresponde ao conjunto de acessos sociais e redes duráveis de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento (BOURDIEU, 1998).
Capital Cultural	Abrange conhecimentos, habilidades, informações etc correspondentes ao conjunto de qualificações intelectuais produzidas e transmitidas, pela família e pelas instituições de ensino, por meio de três formas: (a) estado incorporado ou disposição durável do corpo - forma de se apresentar em público, por exemplo; (b) estado objetivo ou posse de bens culturais - obras de arte, por exemplo e (c) estado institucionalizado ou sancionado pelas instituições - títulos acadêmicos, por exemplo (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 39).
Capital Simbólico	Compreende o conjunto de rituais de reconhecimento social, envolvendo demonstrações de prestígio, honra etc. É uma síntese dos demais capitais - econômico, cultural e social (BOURDIEU, 1996).
Interesse	É "estar em"; participar; admitir, portanto, que o jogo merece ser jogado e que os alvos engendrados no e pelo fato de jogar merecem ser perseguidos (BOURDIEU, 1996, p. 139), podendo ser entendido como uma motivação inerente a todo indivíduo dotado de um *habitus* e em determinado campo (SETTON, 2002, p.64).

Fonte: Criado pelo Autor

QUADRO 7

Estratégia como Prática

Práticas	Conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, idéias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para "fazer estratégia", sendo estas legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas (WHITTINGTON, 2006, p. 619).
Praticantes	Aqueles que "fazem a estratégia" ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários (WHITTINGTON, 2006, p. 619). Sua capacidade de modelar a estratégia se deve a quem eles são, à forma como agem e aos recursos que são capazes de mobilizar (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2006, p. 08).
Praxis	O trabalho que é, de fato, realizado ao se "fazer estratégia" (WHITTINGTON, 2006, p. 619), ou seja, atividades humanas organizadas no espaço e no tempo e que têm conseqüências para o crescimento e sobrevivência da firma (POZZEBON, 2004; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2006, p. 08). Sua gênese está na relação dialética entre *habitus* e situação (
Firma	Feixes de práticas e arranjos de artefatos materiais que se ligam e se sobrepõem (CHIA, MACKAY, MASRANI, 2005, p. 05).
Estratégia	Predisposição culturalmente adquirida que orienta, de uma forma particular, o estrategista a lidar com o mundo à sua volta, sendo, portanto, imanente, invisível e inconsciente, acontecendo sem uma intenção estratégica e subsistindo em cada ato que o agente pratica (CHIA, MACKAY, 2006, p. 12).
Strategizing	Processo de "fazer estratégia", implicando em "pensar dentro da ação", sendo o sentido dessa escolha constituído no curso da ação (RASCHE, 2005, p. 14). Trata-se de um processo de "estruturação lingüística da realidade", sendo a estratégia constituída a partir de *"perfomative speech acts"* (RASCHE, 2005, p. 17).
Speech Act	"Ato ontológico" de recortar uma visão da realidade daquilo que antes era indistinguível (CHIA, 1994, p.800). Ou seja, unidade básica da linguagem usada para pontuar um fenômeno e estabelecer fronteiras que fundam uma realidade à qual se passa a atribuir sentido (RASCHE, 2005, p. 15).
Ato	Constituído por um momento discursivo de atenção à *durée* da experiência vivida (GIDDENS, 2003).
Rotinas	Padrões repetidos de atividades fundados em conhecimento de caráter predominante tácito e desenvolvidos localmente para utilizar recursos específicos (RODRIGUES, 2004, p.15; NELSON, WINTER, 1982).
Core Competence	Forma de engajamento no mundo, refletindo a articulação entre ação e estrutura que singulariza a estratégia da firma (CHIA, MACKAY, MASRANI, 2005).

Fonte: Criado pelo autor.

A representação gráfica da articulação dos conceitos sensibilizantes apresentados nos 6, 7 e 8 pode ser visualizada nas figuras 5 e 6 desta dissertação. Entretanto, ressalta-se que a perspectiva da "Estratégia como Prática" ainda não propôs um modelo teórico mais estruturado, assim como ainda não foram realizadas muitas pesquisas empíricas, principalmente em função da quantidade de dados necessária, da forma de obtê-los, além da dificuldade de acesso aos mesmos (RECKWITZ, 2002; HELLMANN, RASCHE, 2006; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2006). Trata-se, portanto, de um paradigma em construção, mas que tem encontrado respaldo em prestigiados jornais[15], revistas[16] e

[15] *Journal of Management Studies*, dentre outros.

[16] *Organization Studies, European Management Review, Academy of Management Review, Journal of Management Studies*, dentre outros.

congressos internacionais[17], principalmente na Europa. Seus principais difusores são: Whittington, Johnson, Melin, Chia, Rasche, Jarzabkowski, Seidl, Hendry, Samra-Fredericks, Heracleous, MacKay, Pozzebon, Mahoney e Pettigrew.

O caráter indutivo da pesquisa, associado ao desejo de se estender teoria a partir de evidências empíricas, foram os principais fatores que contribuíram para a decisão de conjugar o método de casos múltiplos incorporados com a *grounded theory*, o *extended case method*, a etnografia e o *laddering method* (YIN, 2005; VERGARA, 2005; LEWIS, GRIMES, 2005).

A *grounded theory* enfatiza, segundo Corbin e Strauss (1990), a necessidade de (a) selecionar os casos e coletar dados de forma gradual (amostragem teórica); (b) utilizar minimamente teorias antes do início dos trabalhos de campo; (c) não utilizar hipóteses; (d) coletar e interpretar os dados simultaneamente; (e) definir categorias de análise a partir de evidências empíricas.

Cabe ressaltar que, na visão tanto de Flick (2004) quanto de Eisenhardt (1989) e Yin (2005), o processo de pesquisa usando *grounded theory* não começa como uma tabula rasa. Para eles, o ponto de partida é uma compreensão prévia do campo teórico e empírico de pesquisa. Entretanto, a escolha da(s) abordagem(s) teórica(s) que norteia(m) a coleta e análise dos dados acontece ao longo do processo de pesquisa e não *à priori.* No caso de não se encontrar uma corrente teórica com poder explicativo suficiente, o pesquisador pode desenvolver uma nova teoria; integrar e/ou estender teorias existentes.

O processo de pesquisa empregando *grounded theory* pode ser melhor compreendido a partir da comparação realizada por Flick (2004, p. 61) entre os modelos linear e circular de investigação, representada na figura a seguir:

[17] *EGOS Colloquium, Organization Studies Summer Workshop, Druid Conference, Euram Conference*, dentre outros.

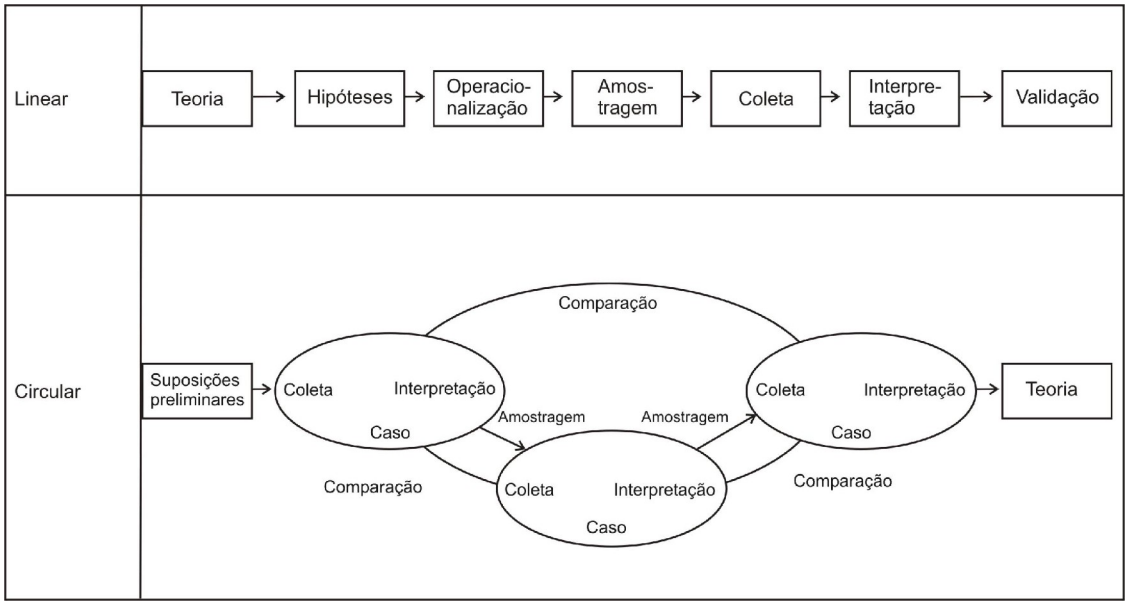


FIGURA 10 – Modelos de Processo e Teoria
Fonte: FLICK (2004, p. 61)

Nesta pesquisa foram adotados quatro procedimentos metodológicos objetivando maior familiarização com o campo e uma maior precisão na condução da pesquisa. Primeiramente, foram realizados levantamento e revisão de literatura sobre o estado da arte da pesquisa sobre Estratégia e sobre Moda tanto no Brasil quanto no exterior visando definir as premissas básicas e principais construtos que poderiam vir a nortear a pesquisa. Priorizou-se, conforme recomendam Lewis e Grimes (2005), Poole e Van de Ven (1989), Gioia e Pitre (1990) e Volberda (2004), revisões, agrupamentos e pesquisas multiparadigmáticas, assim como perspectivas de síntese. Ressalta-se que foi a partir da sistemática comparação entre essas diferentes correntes teóricas e os dados obtidos no campo que resultou a escolha da abordagem da Estratégia como Prática como principal referência teórica dessa dissertação. Da mesma forma, foi essa revisão de literatura que permitiu a elaboração dos capítulos 2 e 3, assim como dos apêndices A, B, C e D.

Em função da escassez de literatura sobre história, estratégia e gestão especificamente direcionadas ao campo da moda, em especial da moda *prêt-à-porter* brasileira e mineira, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com especialistas (campo acadêmico e empresarial), sendo estas centradas no problema da pesquisa. Cabe ressaltar que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, sendo os dados tabulados a partir de codificação temática, conforme procedimentos sugeridos por Flick (2004). No quadro abaixo, apresenta-se a relação de entrevistados, período e duração da entrevista.

QUADRO 8

Entrevistas Realizadas com Especialistas do Mercado da Moda

Entrevistado	Cargo/Empresa	Data	Duração da entrevista
Heloísa Aline de Oliveira	Sub-editora do Caderno Feminino & Masculino Jornal Estado de Minas	04/04/06	1:11:31
		14/08/06	1:03:47
Gabriela Maria Ferreira Ladeira Torres	Coordenadora da Pós *Design* - Moda Universidade FUMEC	19/07/06	1:23:22
Ricardo Othero Luis	Proprietário de Facção	20/07/06	1:54:00
Márcia Helena de Mendonça	Coordenadora do Curso de *Design* de Moda UNI BH – Centro Universitário de Belo Horizonte	29/08/06	2:06:34
Mariana de Faria Tavares Rodrigues	Coordenadora do curso de Moda Centro Universitário UNA	11/09/06	1:34:26
Natalie Oliffson	Proprietária *Bureau* de Comunicação Moda	11/09/06	1:24:42
Hermelindo Mascarenhas Borba Junior	Gerente de Marketing Cia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	18/09/06	1:19:06
Vlad Eugen Poenaru	Coordenador do Curso de Estilismo e Modelagem de Vestuário Escola de Belas Artes – UFMG	26/09/06	2:14:11

Fonte: Criado pelo autor

Também visando maior familiarização com o campo da moda o pesquisador lecionou, no período da pesquisa, duas disciplinas em cursos de pós-graduação voltados para profissionais que atuam nesse campo: no MBA em Gestão de Negócios da Moda, realizado pelo Centro Universitário UNA, foi ministrada a disciplina Gestão de Marca e Comunicação Integrada em Marketing, e no curso de Especialização em *Design* de Moda, promovido pela Universidade FUMEC, lecionou-se a disciplina Marketing de Moda. Essas oportunidades permitiram o estabelecimento de contatos com proprietários e gerentes de empresas de diferentes setores, porte e estrutura de capital, pertencentes ao campo da moda, permitindo, assim, uma melhor compreensão da diversidade e complexidade imanente a esse campo. Esse procedimento mostrou-se fundamental para o estabelecimento da rede de contatos que viabilizou o acesso aos estilistas e empresas que compuseram a amostra pesquisada.

Simultaneamente às atividades acima descritas, realizou-se, durante o período de janeiro de 2005 a janeiro de 2007, observação participante e entrevistas conduzidas no ambiente natural (GONÇALVES, MEIRELLES, 2004), na grife Elvira Matilde, empresa mineira que atua há quinze anos no mercado de moda *prêt-à-porter* e possui, entre lojas próprias e franquias, sete pontos de venda no Brasil. O pesquisador atuou como consultor de marketing, tendo participado de reuniões semanais, com duração média de 04 horas cada, com a estilista Gabriela Demarco; Paulo Emílio Pádua, marido e sócio da estilista, assim como com Emília Pádua, gerente comercial e filha dos proprietários. Além da fábrica e das lojas instaladas em Belo Horizonte, o pesquisador teve a oportunidade de visitar as lojas de Brasília, Belém e São Paulo, assim como participou do processo de desenvolvimento e lançamento das coleções de verão e de inverno de 2006 e 2007. Durante todo o processo de observação foram feitas anotações de campo, assim como registros fotográficos e em vídeo, conforme recomenda Eisenhardt (1989).

Ressalta-se que o uso do método etnográfico possibilitou a obtenção de informações mais detalhadas e densas, o que enriqueceu as análises feitas a partir da *grounded theory* e do *extended case method*. Em comum, esses três métodos (a) privilegiam a observação e a análise do comportamento nas suas condições naturais; (b) priorizam a forma como as interações estão organizadas e não apenas o seu conteúdo ou significado subjetivo atribuído às mesmas pelos participantes; (c) destacam a importância de se considerar o contexto das interações na análise dos dados; (d) defendem o uso de observação participante; (e) definem a amostra a partir dos dados, bem como (f) enfatizam que os resultados da pesquisa devem ser úteis tanto para o pesquisador quanto para os informantes, podendo ser compartilhados com os mesmos ao longo do processo e não apenas ao final do estudo (PETTIGREW, 2000, p. 258; BURAWOY, 1998 e 2003).

A decisão de triangular a *grounded theory* e o *extended case method* se deve ao apelo feito por Volberda (2004, p.32) no sentido de se evitar maior fragmentação do campo da estratégia, que, na sua visão, está além de um estágio classificatório. Assim, no lugar de propor mais uma abordagem teórica sobre o processo de constituição de estratégia, principal objetivo da *grounded theory*, buscou-se, por meio da sua conjugação com o *extended case method*, integrar e estender teorias existentes, principalmente a Estratégia como Prática e a VBR – Visão Baseada em Recursos.

Outra contribuição do *extended case method* para esta pesquisa foi sua abordagem reflexiva, ou seja, neste método, "reconhece-se a mediação do pesquisador ao conhecer a realidade pesquisada", exigindo que ele desenvolva "capacidade de autocrítica acerca da sua autoridade como intérprete e autor" (VERGARA, 2005, p. 186). Da mesma forma, ao considerar que princípios estruturais tanto são modelados quanto modelam o mundo social, esse método permitiu que o pesquisador fugisse da abordagem eminentemente positivista da *grounded theory* ao mesmo tempo em que proporcionou maior aderência com as perspectivas conceituais de Giddens e Bourdieu (BURAWOY, 1998). Ressalta-se que o uso do *extended case method* também possibilitou melhor compreensão sobre a forma como as estruturas sociais se interpenetravam, ou seja, como os informantes apreendiam as estruturas sociais por meio da cultura, também considerada uma estrutura (ELIASOPH, LICHTERMAN, 1999).

Para se analisar a estruturação e a dinâmica do campo da moda em Belo Horizonte, foram seguidas as recomendações de Bourdieu (1996, p.18) no sentido de se estudar a relação entre as posições sociais dos agentes, suas disposições (ou os *habitus*) e as tomadas de posição (ou "escolhas") que eles fazem nos domínios das suas práticas. Nesse sentido, levantou-se, primeiramente, como os principais estilistas mineiros se distribuíam de acordo com o volume total do capital possuído, incluindo-se todos os tipos de capital. Em seguida, verificou-se como esse capital estava estruturado, isto é, o peso relativo do capital econômico, social, cultural e simbólico no conjunto do seu patrimônio. Finalmente, procurou-se compreender a evolução, no tempo, do volume e da estrutura de seu capital.

Esta pesquisa assumiu, portanto, uma abordagem histórica, longitudinal e processual, adotando-se uma perspectiva tanto sincrônica quanto diacrônica. Para tanto, foram utilizados dados históricos publicados em livros de história da moda; *clipping* de artigos veiculados no Jornal Estado de Minas e disponibilizados na sua base de dados virtual, assim como matérias e estudos obtidos em *sites* especializados em moda, confrontando-se essas informações com as obtidas nas entrevistas realizadas com especialistas. Ao longo da pesquisa, foram sendo selecionados os casos que compuseram este estudo, totalizando oito ao final do processo.

Cabe ressaltar que a seleção dos estilistas/empresas não seguiu os princípios tradicionais de amostragem estatística, mas sim o propósito e relevância de cada caso dentro do escopo geral da investigação (FLICK, 2004; YIN, 2005). O número de casos selecionados foi definido a

partir do procedimento de amostragem teórica, que tem como critério-chave a saturação teórica (CORBIN, STRAUSS, 1990). Sendo assim, cada caso integrado à pesquisa visou replicar casos anteriores, estender teoria, complementar categorias de análise e/ou proporcionar exemplos de tipos polares (EISENHARDT, 1989). O perfil da amostra é apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 9

Perfil da Amostra

Variáveis	**Gabriela Demarco (Elvira Matilde)**	**Martielo Toledo**	**Ronaldo Fraga**	**Renato Loureiro**	**Tereza Santos (Patachou)**	**Victor Dzenk**	**Luis Cláudio Silva**	**Ronieri Ferreira (Patogê)**
Nacionalidade	Argentina	Brasileiro	Brasileiro	Brasileiro	Brasileira	Brasileiro	Brasileiro	Brasileiro
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	45 anos	39 anos	40 anos	61 anos	51 anos	37 anos	34 anos	29 anos
Raça	Branca	Branca	Negro	Branca	Branca	Branca	Negro	Branca
Origem Sócio-econômica	Classe Média	Classe Média	Classe Média Baixa	Classe Média	Classe Média Alta	Classe Média	Classe Média Baixa	Classe Média Baixa
Formação Acadêmica	Superior Incompleto	Pós-graduado	Pós-graduado	Superior Completo	Superior Incompleto	Segundo Grau Completo	Segundo Grau Completo (Supletivo)	Segundo Grau Completo
Cursou Estilismo	Não	UFMG	UFMG, Parsons's School e Saint Martin	Não	Não	UFMG e em Paris	UFMG	UFMG
Tempo de Atuação no Mercado	15 anos	13 anos	10 anos	37 anos	29 anos	22 anos	08 anos	10 anos
Tipo de Vínculo com a Empresa Pesquisada	Sócia-Proprietária	Sócio-Proprietário	Proprietário	Proprietário	Sócia-Proprietária	Sócio-Proprietário	Sócio-Proprietário	Funcionário
Área Geográfica de Atuação da Empresa	Nacional	Apenas internacional	Principalmente nacional	Nacional	Nacional e internacional	Principalmente nacional	Principalmente local (BH)	Nacional
Participação em Desfiles no Brasil	Não	Eventual	SPFW	SPFW, de forma irregular	SPFW	*Rio Fashion Week*	Eventual	Eventual
Participação em Desfiles no Exterior	Não	Sim	Não	Não	Eventual	Eventual	Não	Não
Participação em Entidades de Classe	Não	Não	Não	Não	Abest Comitê do SPFW	Não	Não	Não
Inserção em Outros Campos	Artes Plásticas	Artes Plásticas	Artes Plásticas	Acadêmico	Político	Nenhum	Nenhum	Nenhum
Outros Vínculos Empregatícios	Não		*Designer* da grife Lei Básica Consultor Senac	Professor Fumec	Não		Consultor de Moda de Empresas Têxteis *Designer* das grifes Olium e Maracujá	Não

Fonte: Criado pelo autor

Para a coleta de dados junto a esses estilistas foi utilizada a técnica de entrevista narrativa, uma vez que ela permite ao pesquisador "abordar o mundo experimental do entrevistado, com a própria estruturação desse mundo" (FLICK, 2004, p. 109). Obteve-se com esta técnica de

entrevista uma narrativa improvisada da história do campo da moda no Brasil, assim como da trajetória do entrevistado nesse campo, sendo que foi permitido ao informante relacionar e comentar todos os eventos que considerava relevantes, do início ao fim.

Hermanns, citado por Flick (2004, p. 109), caracteriza a entrevista narrativa da seguinte forma:

> primeiramente, delineia-se a situação inicial (‘como tudo começou’); então, selecionam-se os eventos relevantes à narrativa, a partir de todas as inúmeras experiências, apresentando-os como uma progressão coerente de eventos (‘como as coisas avançaram’); e, por fim, apresenta-se a situação final do desenvolvimento (‘o que aconteceu’).

Para o levantamento dos valores (*ethos*) que constituem o *habitus* desses estilistas, foi empregada uma versão adaptada por Bourne e Jenkins (2005) do *laddering method*, criado por Hinkle em 1965, tendo por base a teoria do construto pessoal de Kelly, datada de 1955. O uso desta versão do *laddering method* é recomendado quando se deseja elucidar valores pessoais dos entrevistados, hierarquizando-os e correlacionando-os com a sua trajetória profissional e/ou estratégia adotada pela empresa que possuem e/ou representam, sendo estes dados coletados durante uma única ou poucas entrevistas onde outros assuntos também são explorados (BOURNE, JENKINS, 2005).

Para a coleta de dados junto aos sócios e gerentes das empresas, foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada centrada no problema da pesquisa (FLICK, 2004). Neste caso, as questões de pesquisa versaram sobre a constituição do campo da moda no Brasil; a emergência de uma moda brasileira; principais atores envolvidos, seus papéis e expectativas; valores, visão de mundo e trajetória do estilista e/ou empresa; processos de desenvolvimento, fabricação, lançamento e comercialização de coleções; processo inovativo e pressões isomórficas; dilemas e ações relacionadas às estratégias de crescimento da empresa, além de expectativas sobre a evolução do campo e sobre o seu papel nele.

Nos casos em que foi necessário complementar informação, foram realizadas mais de uma entrevista com os estilistas e/ou sócios e gerentes das empresas. Cabe ressaltar que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, sendo os dados tabulados a partir de codificação temática, conforme procedimentos sugeridos por Flick (2004).

Esse conjunto de entrevistas procurou desenhar o processo de constiuição da estratégia competitiva de cada empresa/estilista, considerando, principalmente, como os entrevistados articulavam ação e estrutura na criação de um *modus operandi*, singular que os posicionou no mercado e que vem promovendo o crescimento da empresa.A relação dos entrevistados, especificando cargo, data e duração da entrevista, é apresentada no quadro abaixo:

QUADRO 10

Entrevistas Realizadas nas Grifes Selecionadas

Grife	Estilista	Entrevistados	Cargo	Data	Duração da entrevista
Apartamento 03	Luiz Cláudio	Luiz Cláudio Silva	Estilista e Sócio	21/09/06	1:51:14
Elvira Matilde	Gabriela Demarco	Gabriela Demarco	Proprietária e Estilista	24/05/05	2:03:12
				21/07/06	1:54:56
				24/11/06	1:20:45
		Paulo Emílio Pádua	Sócio e Diretor Administrativo-Financeiro	08/07/06	2:50:41
		Silvana Lice Rezende Maia Martins	Modelista	25/07/06	2:42:39
		José Amarildo Rodrigues	Gerente de Produção	02/08/06	2:19:35
		Amélia Loureiro de Vasconcelos	Gerente da loja em Vila Madalena (SP)	02/08/06	1:57:51
		Kleber Lommez	Membro da equipe de estilismo	16/08/06	2:49:57
		Emília Pádua	Gerente Comercial	27/08/06	6:04:36
		Sirlene Ana de Andrade (Tiene)	Gerente da Loja da Savassi (BH)	05/09/06	1:12:12
		Luciane Sá de Oliveira Pádua	Ex-sócia	20/09/06	2:09:13
		Fábio Borges	Proprietário da franquia Gutierrez (BH)	29/09/06	2:05:44
Martielo Toledo	Martielo Toledo	Martielo Toledo	Estilista e Proprietário	06/07/06	2:51:06
		Arízio Melo	Gerente de Marketing	06/09/06	0:22:11
Patachou	Tereza Santos	Tereza Santos	Estilista e Sócia	21/04/06	2:30:00
		Adriana Machado	Proprietária da Tom - Agência de Publicidade	21/07/06	0:42:28
		Andréa Ribas	Gerente de Exportação	15/09/06	2:39:09
		Tereza Cristina Miranda Horn	Ex-diretora Comercial	21/09/06	1:37:08
Patogê	Ronieri Ferreira	Patrícia Castro	Proprietária	18/07/06	2:01:51
		Ronieri Ferreira	Estilista	04/09/06	1:37:17
Renato Loureiro	Renato Loureiro	Renato Loureiro	Estilista e Proprietário	16/09/06	3:04:57
Ronaldo Fraga	Ronaldo Fraga	Ronaldo Fraga	Estilista e Proprietário	02/10/06	2:02:24
Victor Dzenk	Victor Dzenk	Victor Dzenk	Estilista e Sócio	05/09/06	2:18:20
		Ana Elisa C. Dzenkauskas	Sócia	05/10/06	2:12:58
		Maria Fernanda de Souza Lacerda e G. Cortes	Gerente de Marketing	05/10/06	1:12:48

Fonte: Criado pelo autor

Os dados obtidos nas entrevistas foram triangulados com informações oriundas de coberturas jornalísticas de revistas, jornais e sites especializados; documentos das empresas e estilistas entrevistados; relatórios e pesquisas de entidades como Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), dentre outros, além de anotações feitas a partir de observações realizadas pelo pesquisador durante visita às empresas, lojas, fábricas e eventos (VERGARA, 2005; BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2003a, b).

Como resultados desse processo, foram construídas narrativas de cada caso, evitando-se, assim, o que Pettigrew, citado por Eisenhardt (1989, p. 540), denomina "*death by data asphyxiation*". Em seguida, procedeu-se à procura de padrões entre os casos, sento utilizada a tática de comparar pares de casos e listar suas similaridades e diferenças. Desse processo, surgiram categorias que permitiram a comparação do conjunto de casos. Relações entre essas categorias foram propostas e testadas em cada caso, seguindo a lógica da replicação, assim como foi feita comparação com a literatura corrente (CORBIN, STRAUSS, 1990; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Este estudo também conjugou pesquisa histórica/análise longitudinal com o acompanhamento de acontecimentos em tempo real, conforme recomendam Langley (1989, 1999), Pettigrew (1977, 1987, 1990, 1992) e Schwarz e Nandhakumardt (2002), estudiosos especializados em pesquisa processual no campo da Estratégia. Essa recomendação se deve ao fato das propriedades estruturais, segundo Giddens (2003), não possuírem existência física, apesar de serem reais, ou seja, são "*memory traces*" que só podem ser observados dentro da ação humana. Ressalta-se que a técnica "*broad-ranging temporal bracketing*", apresentada na figura abaixo, foi usada para estabelecer os intervalos de tempo que permitiram analisar os efeitos das ações dos agentes sobre as estruturas, assim como os efeitos das coerções estruturais sobre as ações dos agentes. Segundo Pozzebon e Pinsonneault (2005), essa técnica é mais indicada quando o período de coleta de dados é inferior ao período de tempo analisado.

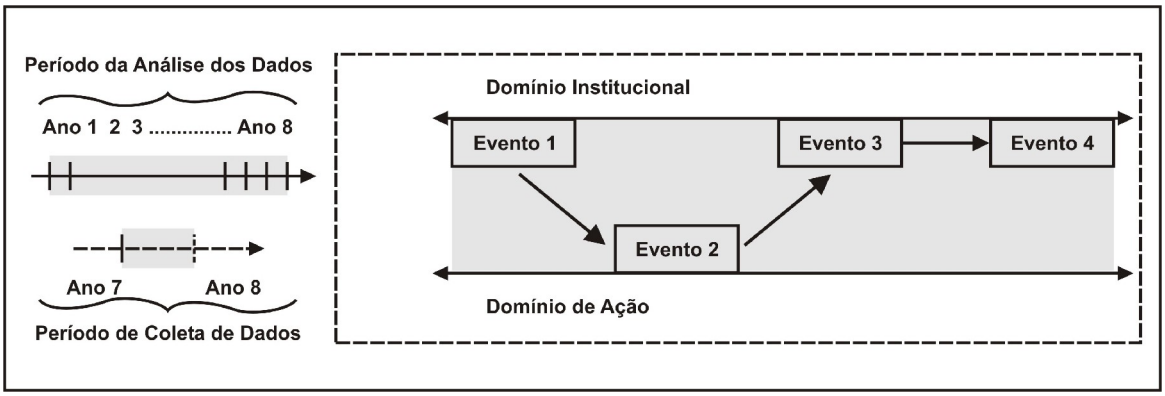


FIGURA 11 – *Broad-Ranging Temporal Bracketing*
Fonte: POZZEBON, PINSONNEAULT (2005, p. 1365)

Para acompanhar os acontecimentos em tempo real, além das atividades de consultor de marketing, o pesquisador participou, como observador, das reuniões do grupo de P&D gerenciadas pela estilista Gabriela Demarco, proprietária da *grife* Elvira Matilde, acompanhando o desenvolvimento da coleção "Verão 2007". Ressalta-se o fato das coleções de moda serem sazonais; envolverem o desenvolvimento e lançamento de vários grupos/famílias de produtos, sendo que os problemas de *design* geralmente precisam ser resolvidos sem a realização de pré-teste da soluções. Trata-se de um processo complexo e dinâmico que envolve sobreposição de etapas e "*fuzzy gates*", visando obter flexibilidade e reduzir o "*time-to-market*", sendo que o desenvolvimento de uma nova coleção inicia antes que a anterior tenha sido retirada de linha (MAY-PLUMLEE, LITTLE, 1998; LE PECHOUX, LITTLE, HONEYCUTT, 2001). Explicação mais detalhada das etapas desse processo encontra-se no tópico 1.6 do apêndice A desta dissertação. Na figura 12 e 13 a seguir, desenvolvidas a partir do confronto dos dados obtidos no campo com diferentes abordagens teóricas, apresenta-se a representação gráfica do processo em análise, assim como os critérios de avaliação dos produtos em desenvolvimento.

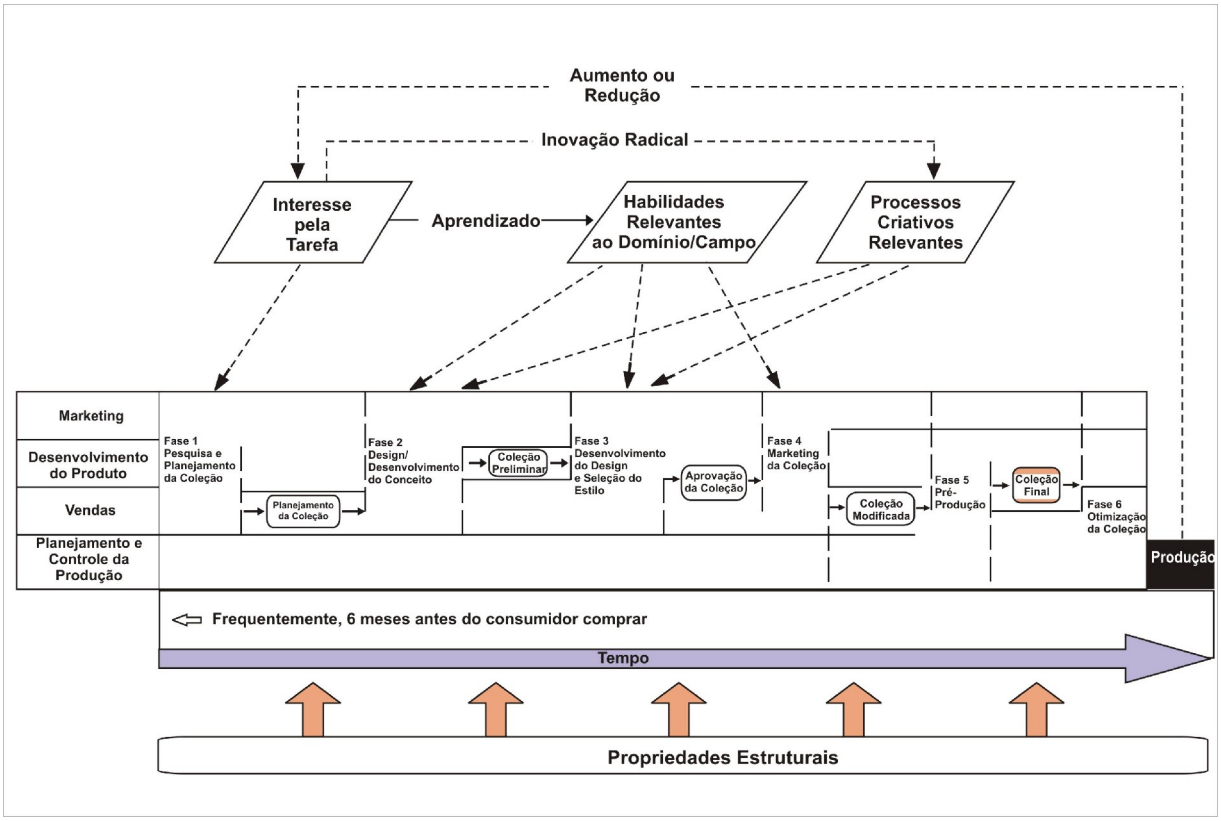


FIGURA 12 – Processo de Desenvolvimento de ColeçãoFonte: Adaptado de AMABILE (1983, p 367) e MAY-PLUMLEE, LITTLE (1998, p. 354)

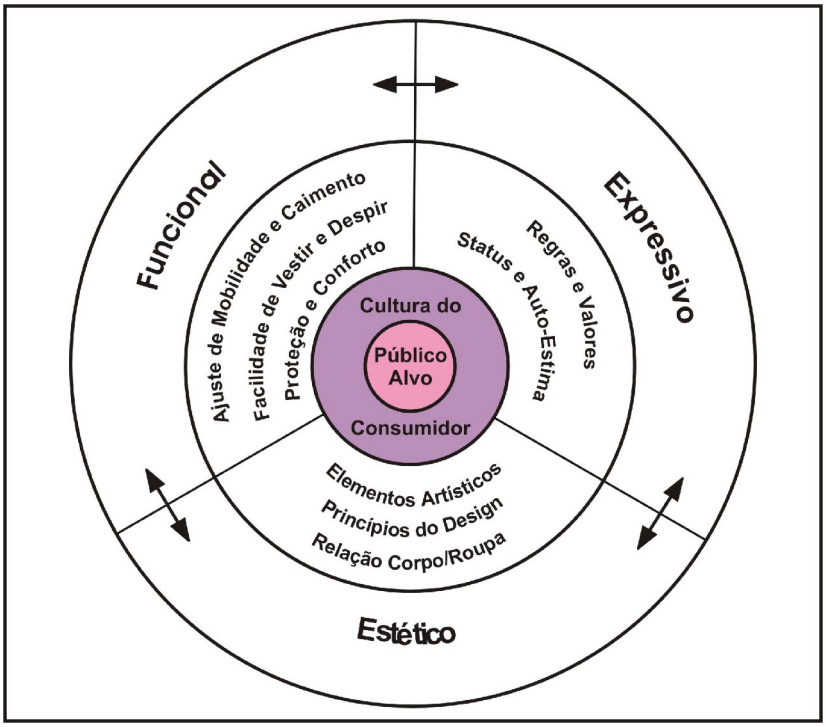


FIGURA 13 – Critérios de Avaliação de Produtos em Desenvolvimento
Fonte: Adaptado de LE PECHOUX, LITTLE, HONEYCUTT (2001, p. 299)

Ao acompanhar esse processo, foi possível comparar a ação acontecendo em tempo real com a racionalização dessa ação, expressa nas entrevistas sobre coleções anteriores e posteriores. Em função da facilidade de acesso, da complexidade dessa metodologia, assim como do tempo disponível para a realização dessa pesquisa, esse procedimento foi levado a cabo apenas na grife Elvira Matilde. Nas demais empresas, foi feito acompanhamento por meio de mídias impressas e eletrônicas, assim como o comparecimento do pesquisador em eventos organizados por elas ou que elas participaram.

Para analisar os dados obtidos no processo de observação participante, conjugou-se a teoria da estruturação de Giddens (2003) com a análise crítica de discurso (POZZEBON, RODRÍGUEZ, 2005; FAIRCLOUGH, 2005). Dessa forma, construtos como dualidade da estrutura, cognoscitividade, tempo/espaço, poder e identidade foram integrados a uma perspectiva que considera tanto as regularidades quanto as contradições para fins de análise de discurso, sendo este compreendido como construtor da realidade social e não apenas como comunicação (SARASON, 1995; CHIA, 2000; HERACLEOUS, HENDRY, 2000; BROCKLEHURST, 2001). Como no processo de desenvolvimento e lançamento de coleções estão envolvidos vários departamentos e recursos consideráveis, este se tornou, também, um *locus* privilegiado para o estudo das relações de poder na empresa (POZZEBON, RODRÍGUEZ, 2005).

Na figura abaixo, apresenta-se, de forma esquemática, o processo de constituição da estratégia da coleção, compreendido a partir da conjugação da teoria da estruturação com a análise crítica de discurso, assim como com as observações feitas no campo. Ressalta-se que essa mesma metodologia também foi usada para o estudo do processo de constituição da estratégia das empresas estudadas.

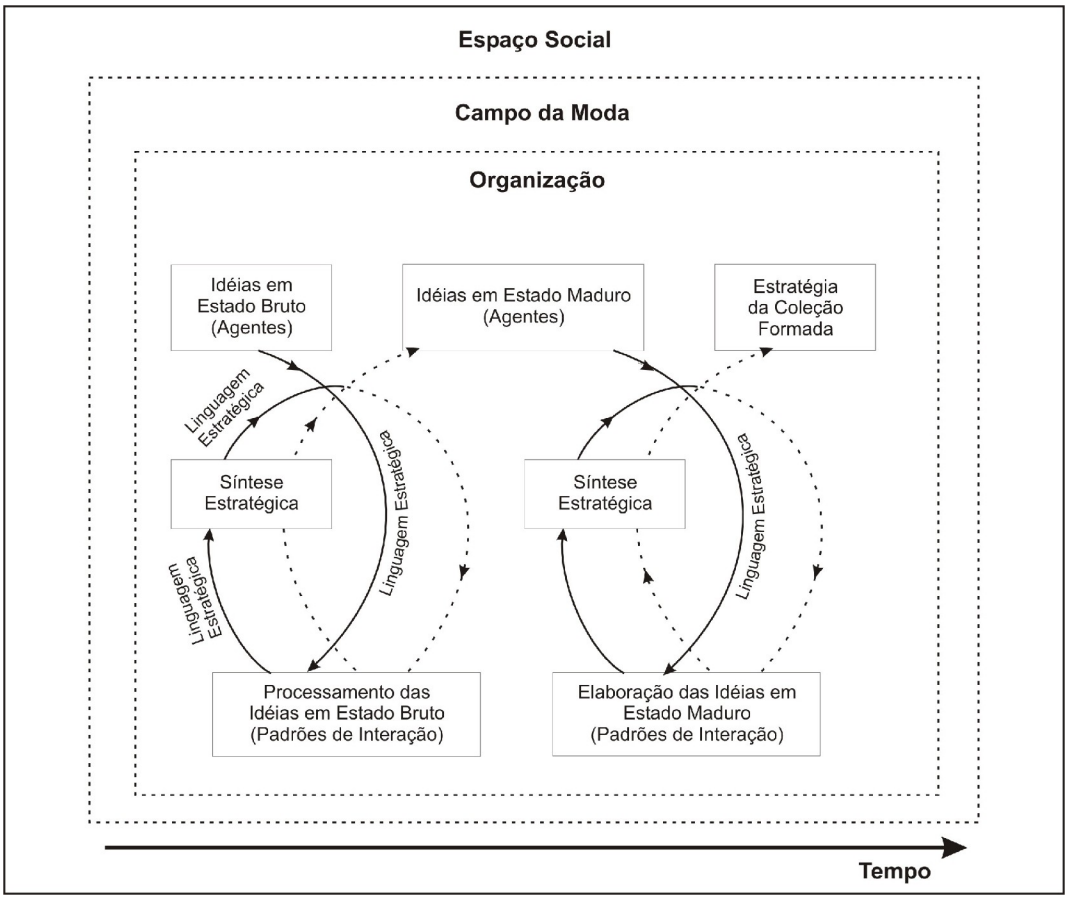


FIGURA 14 – Processo de Constituição da Estratégia da Coleção
Fonte: Adaptado de SCHWARZ, NANDHAKUMARDT, 2002, p. 79

Com o objetivo de evitar o descritivismo (BOURDIEU, 1996), assim como atender ao critério de simplicidade/parsimônia (EISENHARDT, 1989 e 1991; ORLIKOWSKY, ROBEY, 1991) adotou-se o caso da empresa Elvira Matilde como eixo central do texto de apresentação e análise dos dados, sendo os dados dos demais casos apresentados pontualmente para fins de comparação. Acredita-se que a compreensão obtida com o caso Elvira Matilde, permite o entendimento do mesmo fenômeno nos demais casos, pois foi encontrada variação apenas em termos de conteúdo da estratégia e não em relação ao processo de sua constituição. A escolha dessa grife como "caso típico" (YIN, 2005) ou como "caso particular do possível" (BOURDIEU, 1996) se deve ao maior volume e riqueza dos dados obtidos em função da conjugação da *grounded theory* com a etnografia. Ressalta-se que procedimento semelhante foi adotado por Danneels (1996 e 2002) para apresentar os resultados de suas pesquisas sobre os efeitos da orientação para o mercado no desempenho de empresas que atuam no campo da moda, assim como na sua analise das práticas de segmentação de mercado utilizadas por elas.

No quadro abaixo é apresentada síntese da estratégia metodológica que orientou esta pesquisa.

QUADRO 11

Síntese da Metodologia

Tipo de Pesquisa	Pesquisa qualitativa de caráter explicativo
Objeto Teórico	Processo de Constituição de Estratégia
Objeto Empírico	Gabriela Demarco/Elvira Matilde, Luis Cláudio Silva, Martiello Toledo, Renato Loureiro, Ronaldo Fraga, Ronieri Ferreira/Patogê., Tereza Santos/Patachou e Victor Dzenk
Unidade de Análise	Firma / Práticas / *Praxis* / Praticantes
Unidades de Observação	Indivíduos / *Speech Acts* / Ações / Processos / Relações / Tecnologias
Métodos	- Estudo de Casos Múltiplos Incorporados - *Grounded Theory* - Etnografia - *Extended Case Method* - *Laddering Method*
Técnicas de Coleta de Dados	- Observação participante - Narrativas (entrevista narrativa e episódica) - Entrevista semi-estruturada (etnográfica, com especialistas e centralizada no problema) - Coleta indireta (análise de documentos, arquivos e *clipping*)
Técnica de Tratamento de Dados	- Análise crítica de discurso - Codificação temática - *Broad-ranging temporal bracketing*

Fonte: Criado pelo autor

5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para caracterizar de forma mais precisa o fazer estratégico dos estilistas tomados como objeto empírico desta pesquisa, torna-se indispensável, segundo Bourdieu (1996), situá-los em um contexto espaço-temporal. Complementando, Giddens (2003) sugere que se considere um resultado final como o fenômeno a ser explicado, demonstrando que esse resultado final deriva como conseqüência impremeditada de um agregado de cursos de conduta intencional.

No caso desta dissertação, o resultado que se procura explicar é a estratégia da grife Elvira Matilde, tomada como caso típico para fins de apresentação e discussão do esquema teórico

desenvolvido ao longo desta pesquisa, que compreendeu a triangulação dos métodos *grounded theory*, etnografia, *extended case method, laddering method* com o estudo de casos múltiplos incorporados. Os dados dos demais casos serão apresentados oportunamente durante o texto para fins de comparação, pois foi encontrada variação apenas em termos de conteúdo da estratégia e não em relação ao processo de constituição mesma.

5.1 - Sobre Estilo

Segundo Cidreira (2005), o termo "estilo" provém da palavra latina *stilus* - haste de ferro, osso ou madeira, pontuda de um lado e espatulada de outro, empregada na Antigüidade e na Idade Média. Esta haste era usada para traçar caracteres sobre superfícies não muito resistentes, como tabuinhas de cera, usada para inscrever impressões, tal qual o termo estilete (do italiano *stiletto*, de *stilo*). Por derivação, o termo estilo foi sendo empregado como a maneira particular como cada um exprime seus pensamentos, suas emoções, seus sentimentos, caracterizando uma forma de expressão. Esta forma de expressão pode ser vista como um conjunto de traços identitários que resultam numa unicidade, apresentando características originais, num esforço de criar uma marca pessoal, estética ou temporal.

> Estilizar, portanto, pode ser interpretado como um ato de afirmação; uma maneira de singularizar um indivíduo, uma obra ou uma época (...) sendo considerada [a noção de estilo] a aparição, numa forma expressiva, das características próprias do sujeito que se expressa (CIDREIRA, 2005, p. 118).

Simmel, citado por Cidreira (2005), coloca o estilo com a expressão mais fecunda e visível da moda. Ele aponta que cada estilo é, em si, uma língua que tem seus sons, suas flexões, sintaxe própria. Ele não se exibe ao indivíduo como algo sobre o qual se deve refletir, mas como algo incorporado. Não seria um dispositivo que está além do próprio sujeito, mas sim uma ponta de *iceberg*, capaz de traduzir sua interioridade, tornando visível algo invisível. Ao emprestar forma a uma força, o estilo demonstra não só seu papel configurador como também reconhece a potência criativa desse agir.

Simmel considera a dimensão temporal do estilo ao associá-lo à noção de ritmo. Segundo Cidreira (2005, p. 120), "estilo é modo, modo é modulação e ritmo é a cadência temporal de

uma modulação". Logo, na visão desses autores, o estilo satisfaz ao mesmo tempo as necessidades fundamentais de diversidade e de regularidade, de mudança e estabilidade.

Outro sociólogo que aborda a noção de estilo é, segundo Cidreira (2005), Michel Maffesoli. Para este autor, estilo seria uma característica essencial da sensibilidade de uma época, constituindo-se numa forma que a tudo engloba e que origina certas representações, costumes, maneiras de ser e de parecer, enfim, a expressão da vida em sociedade.

5.2 – Constituição do Estilo Gabriela Demarco – "Todos Felizes Com"

5.2.1 – Fatores Estuturadores do *Habitus*

Gabriela Demarco, estilista e artista plástica, proprietária da grife Elvira Matilde, nasceu em Buenos Aires, Argentina, em 1962, filha única de um casal de classe média baixa. Desde cedo, aprendeu a cuidar da casa, tendo sua avó como uma grande companheira, já que seus pais se separaram quando ainda era criança e a mãe trabalhava fora. Mesmo tendo passado por muitas restrições financeiras, Gabriela guarda boas lembranças de sua infância, conforme pode ser observado nas citações abaixo.

> Eu nasci no dia 23/09/1962, Ano do Tigre[18] (DEMARCO, 2006).

[18] O terceiro amo da astrologia chinesa é simbolizado pelo Tigre (Yin). O nativo de Tigre é dotado de coragem e senso de justiça. (...) Seu caráter é uma combinação de timidez e valentia, paixão e integridade. Nunca se retrai diante das controvérsias. Na verdade, adora uma boa polêmica, pois sempre consegue convencer os outros a seguirem suas idéias (http://guruweb.cidadeinternet.com.br/astro_alternativa/resp_chines.asp). O Tigre simboliza o poder, a paixão e audácia. Eles inspiram admiração, mas também temor. Personalidade vivaz e impulsiva, adoram ser o centro das atenções. Às vezes eles tomam decisões precipitadas, mas isso se deve basicamente a sua natureza desconfiada e impaciente. Todo Tigre é um humanitário, se envolve intensamente e dá tudo de si quando está empenhado num projeto Persuasão é sua mais forte característica, mas de um modo tão sutil que as pessoas raramente percebem que estão sendo influenciadas (http://www.beltron.com.br/chines/index.htm). O Tigre está sempre em busca da renovação, já que gosta de se mostrar criativo e original e de, a partir disso, atrair a atenção, de ser adorado e de ser estimulado a ser perfeccionista. Também não se contenta com meias-verdades e muito menos em dividir elogios e atenções. As novidades exercem um fascínio muito grande sobre o espírito do Tigre, que não se segura e está sempre querendo mudar as coisas e as pessoas que estão ao seu redor. Isso provoca alguns conflitos de relacionamento, principalmente com o sexo oposto, já que o Tigre dificilmente cede. No campo amoroso, o sexo é visto como um complemento, nunca como uma prioridade em si mesmo. Uma de suas grandes virtudes, no entanto, é a capacidade de reconhecer suas falhas e de, assim, assumir a postura correta. (http://www.terra.com.br/esoterico/chines/signos/tigre.htm). O convencional e a rotina não agradam aos nativos desse signo, que está constantemente procurando renovar, reformar ou reformular, desde que consiga impor a marca da sua originalidade. Não se contentam com as meias-verdades. Para eles, a vida é um constante desafio na busca da verdade absoluta que, por ser uma meta inatingível, determinam o padrão de exigências que eles são capazes de impor a si mesmo. Uma de suas grandes

> Sou filha única, e minha avó Elvira (que já foi embora), durante minha infância, me ensinou (...) a criar, costurar e reciclar roupas. Na minha memória, visito sempre as peças confeccionadas por ela. É bom como passear por um jardim. (Jornal Hoje em Dia, 23/06/02).
>
> Minha avó era uma mulher prendada e me ensinou muita coisa. (...) Ela costurava as roupas dos cinco filhos, além de fazer tricô e crochê. (...) A minha avó reciclava tudo. (...). Lembro que fazíamos milagres com agasalhos usados. Ela me ensinou a acreditar em transformação (Jornal da Tarde, Caderno Variedades, 12/02/05).
>
> Quando eu era pequena, o pessoal da minha casa juntava um tanto de blusa que não usava, aí minha avó (...) pegava aquilo, abria e fazia cobre leito. Ela costurava uma blusa na outra, ia emendando e forrava. Havia, também, uma roupa que a minha mãe usava para ir trabalhar, que a minha avó virava pelo avesso e a roupa ficava novinha (*release* da empresa,s.n.d.).
>
> Creio que o lado Argentino mais forte é o que traz lembranças da infância e técnicas aprendidas com a vovó Elvira, as quais fazem parte do fazer de lá (www1.uol.com.br/modabrasil, acesso em 14/07/2006).

Gabriela durante muitos anos usou roupas recicladas por sua avó, mas, como a maioria das garotas da sua idade, desejava trajar-se na moda. Acredita-se que, de certa forma, isso contribuiu tanto para aumentar seu retraimento em público quanto para estimular sua busca por soluções estéticas originais a partir de materiais alternativos e reciclados. Ressalta-se que, até hoje, quando vai costurar, Gabriela usa a mesma máquina que era de sua avó.

---

virtudes, no entanto, é a capacidade de percepção aguçada, que o faz reconhecer suas próprias falhas e assumir a postura correta, desde que devidamente convencido disso (http://www.horoscopovirtual.com.br/hchines.asp)







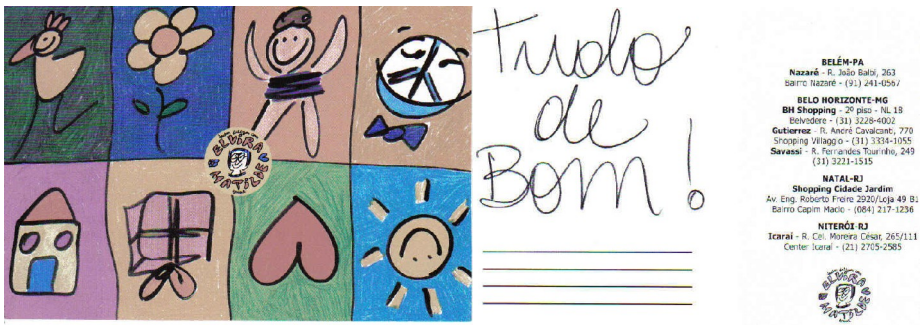


FIGURA 15 – Gabriela Demarco e família
Fonte: Documentos da empresa

Como muitos jovens de sua época, Gabriela viveu um período conturbado da história da Argentina, marcado por conflitos internos entre militares conservadores e civis liberais. Durante os anos 60 e 70, por exemplo, inúmeros presidentes civis e militares alternaram-se no poder, com golpes frequentes e implantação de ditaduras violentas. Enquanto o conflito social e a violência política se intensificavam, paradoxalmente, a economia Argentina registrava um dos mais altos índices de crescimento do mundo[19].

Em 1972, Perón voltou para a Argentina, após 17 anos de exílio na Espanha, triunfando nas eleições de 1973. Com seu falecimento no ano seguinte, María Estela Martínez de Perón, sua esposa e vice-presidente, o sucedeu, sendo sua administração cercada de problemas econômicos, conflitos dentro do partido peronista, além do crescente terrorismo praticado por movimentos paramilitares. Um novo golpe militar a retirou do poder em 24 de março de 1976.

A Argentina se encontrava num caos político. Grupos extremistas realizavam seqüestros e assassinatos, levando a sociedade a um terror poucas vezes visto no país. Nesta situação, surge o movimento denominado "Processo de Reorganização Nacional", que leva à presidência Jorge Rafael Videla.

A administração de Videla (1976-1981) se caracterizou por acentuada repressão, levando a cabo constantes perseguições, torturas e execuções de presos políticos. Além da violação sistemática aos direitos humanos, principalmente nos meios estudantis, na sua gestão surgiram conflitos de fronteira com o Chile, que estiveram próximos de se transformar em conflito armado. Houve, também, desmantelamento dos sindicatos e polarização na divisão de classes sociais. Ressalta-se que foi durante o seu governo que surge, devido aos inúmeros desaparecidos políticos, as "Mães da Praça de Maio", associação de mães que durante anos reivindicou do governo informações sobre o paradeiro de seus filhos.

Em 1982, já na presidência de Leopoldo Galtieri, iniciou-se a Guerra das Malvinas contra o Reino Unido, disputando-se a soberania das ilhas. O absoluto fracasso das tropas argentinas e a morte de aproximadamente 600 jovens soldados provocaram o fim do regime militar. Com a volta da democracia em 1983, estimou-se que o número de vítimas do governo militar era de cerca de 10 mil pessoas.

[19] http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_da_Argentina

As violações massivas aos direitos humanos realizadas entre 1976 e 1983, assim como uma ampla tradição em golpes militares, tornaram complexo o processo de transição para a democracia, com reiteradas insurreições militares. Destaca-se que foi em 1989 que, pela primeira vez na história da Argentina, um presidente de um partido entregou o poder a um presidente de outro partido.

Durante os anos 60 e 70, além de ter vivenciado os momentos de instabilidade econômica e repressão política descritos acima, Gabriela Demarco sofreu influência de mudanças ocorridas em um contexto cultural mais amplo.

Nessa época, diversos movimentos jovens se espalhavam pelo mundo, exaltando valores e atitudes ligados a aspirações por soberania pessoal. Segundo Holt (2002), essa revolução cultural caracterizava-se por forte experimentação cultural, demonstrando grande preocupação com a liberdade existencial. Compreendia o indivíduo como um processo sempre em construção, sendo este valorizado pela autenticidade de suas escolhas tidas como soberanas.

A esse conjunto de manifestações deu-se o nome de contracultura. Tratava-se de uma busca por um outro tipo de vida, *underground*, à margem do sistema oficial. Faziam parte desse novo comportamento, cabelos longos, roupas coloridas, misticismo oriental, música e drogas.

Essas mudanças no comportamento, principalmente dos jovens, tiveram início na década de 60 com o sucesso do *rock and roll* e o rebolado frenético de Elvis Presley, seu maior símbolo. Outra imagem marcante da época era a do jovem de blusão de couro, topete e *jeans*, em motos ou lambretas, demonstrando uma rebeldia ingênua sintonizada com ídolos do cinema como James Dean e Marlon Brando.

As moças “bem comportadas” já começavam a abandonar as saias rodadas de Dior, passando a usar calças *cigarette*, num prenúncio de liberdade. Os jovens, influenciados pelas idéias de liberdade "*On the Road*"[20] da chamada geração *beat*, começavam a se opor à sociedade de consumo vigente. Londres havia se tornado a cidade da moda. Afinal, lá estavam os Beatles e as jovens inglesas emancipadas, que circulavam pelas lojas excêntricas da *Carnaby Street*.

[20] Título do livro do *beatnik* Jack Keurouac, de 1957.

No final dos anos 60, o reduto jovem mundial se transferiu de Londres para São Francisco (EUA), região portuária que recebia pessoas de todas as partes do mundo e, também por isso, berço do movimento *hippie*, que pregava a paz e o amor, através do poder da flor (*flower power*), do negro (*black power*), do gay (*gay power*) e da liberação da mulher (*women's lib*).



FIGURA 16 – Imagens dos Anos 60 / 70
Fonte: Google – Imagens

Manifestações e palavras de ordem mobilizaram jovens em diversas partes do mundo. No Brasil, por exemplo, o grupo "Os Mutantes", formado por Rita Lee e os irmãos Arnaldo e Sérgio Batista, seguiam o caminho da contracultura e afastavam-se da ostentação do vestuário da jovem guarda, em busca de uma “viagem psicodélica”.

Toda a rebeldia dos anos 60 culminou em 1968. O movimento estudantil explodiu e tomou conta das ruas em diversas partes do mundo, contestando a sociedade, seu sistema de ensino e a cultura em diversos aspectos, como a sexualidade, os costumes, a moral e a estética. No Brasil, lutava-se contra a ditadura militar, contra a reforma educacional, o que iria mais tarde resultar no fechamento do Congresso e na decretação do Ato Institucional nº 5.

Talvez o que mais tenha caracterizado a juventude dos anos 60 tenha sido o desejo de se rebelar, a busca por liberdade de expressão e liberdade sexual. Nesse sentido, o surgimento da pílula anticoncepcional, no início da década, foi responsável por um comportamento sexual

feminino mais liberal. Porém, elas também queriam igualdade de direitos, de salários, de decisão. Até o sutiã foi queimado em praça pública, num símbolo de libertação.

Os anos 60 findam com a chegada do homem à Lua, em julho de 1969, e com um grande show de *rock*, o "*Woodstock Music & Art Fair*", em agosto do mesmo ano, que reuniu cerca de 500 mil pessoas em três dias de amor, música, sexo e drogas.



FIGURA 17 – Woodstock Music & Art Fair
Fonte: Google Imagens

Pode-se dizer que a década de 70 teve início com a perda da crença nos ícones e bandeiras dos 60, traduzida na afirmação de John Lenon quando da dissolução dos Beatles: "O Sonho Acabou". Colaborou para esse processo o assassinato da atriz Sharon Tate por um grupo de fanáticos liderados por Charles Manson em 1969; as mortes de Jimmy Hendrix e Janis Joplin em 1970 e de Jim Morrison em 1971 (MAYER, 2006).

O hedonismo dos festivais de *rock* ao ar livre, a celebração da vida alternativa, do amor livre, das drogas, do "*flower power*", foi cedendo espaço para a individualização, para o culto ao prazer e para o sexo casual em espaços fechados - as discotecas. Neste momento, Andy Wahrol proclamava: "no futuro todos serão famosos por 15 minutos", assim como o estilo *Pop* se definia a partir da ideologia anti-conformista desses jovens (MAYER, 2006).

Entretanto, em meados da década de 70, como uma resposta à frivolidade das discotecas, à ingenuidade *hippie* e ao rebuscamento do *rock* progressivo, surgiu o movimento *punk*. À dúvida dos anos 70, herdada dos anos 60, "ficar à margem do sistema ou integrar-se ao sistema", os *punks* responderam: nem uma coisa nem outra. A nova proposta era destruir o

sistema, substituindo a “velha ordem hipócrita, injusta e desigual” por uma sociedade mais “verdadeira e honesta”. Não é por acaso que o movimento eclodiu em bairros operários dos subúrbios da Inglaterra. Era lá que a crise econômica se fazia sentir com maior força e era lá também que a mentalidade pequeno-burguesa era mais conservadora. Mas os *punks* defendiam também o direito à diversão, à liberdade, à alegria simples e genuína de uma música de três acordes falando da vida comum de pessoas comuns.



FIGURA 18– Ícones da Cultura *Punk*
Fonte: http://www.punkhistorycanada.ca

Na visão de Bollon (1993), essa revolta não parecia ter nenhuma perspectiva, nenhum horizonte, e nem mesmo um real ponto de apoio. Um desafio vazio, um simples desejo de contradição, um puro prazer do exagero pelo exagero. Na sua estética, que além da indumentária, se expressava nos grafismos ou na paginação dos fanzines, todos os valores se invertiam e se anulavam, se igualando; o caos era festejado como uma nova ordem.



FIGURA 19 – Fanzines *Punk*
Fonte: http://www.punkhistorycanada.ca

O movimento *punk* traduziu e materializou uma transição, uma passagem entre duas épocas, duas mentalidades, duas sensibilidades, duas "visões de mundo", duas "ideologias" ou "quase-ideologias". No entanto, de todas essas características do movimento *punk*, uma domina e engloba todas as outras. Segundo Bollon (1993), o *punk* era um movimento abertamente consciente, ou pelo menos afirmava essa pretensão. Visava produzir um efeito e a publicidade de seus atos parecia ser para eles sempre mais importante do que os próprios atos, como se estes não tivessem valor próprio. Os *punks* eram "espetaculares" e seu escândalo era um escândalo proposital, premeditado, construído, intencional, extrovertido, ou melhor, já "midiatizado". Este é o caso, por exemplo, do grupo *Sex Pistols*.



FIGURA 20 – *Sex Pistols*
Fonte: Google Imagens

Pode-se afirmar que o principal legado dos anos 70 talvez tenha sido a luta pela liberdade de expressão em todas as suas dimensões. A luta pelo fim da censura, pela igualdade de condições e oportunidades para homens e mulheres, pela liberdade de opção sexual, liberdade para criar sua própria moda com o "faça você mesmo", liberdade para dançar como quiser - "dance bem, dance mal, dance sem parar"... Por isso, para o Brasil pelo menos, talvez os anos 70 não tenham terminado em 1979, mas um pouco depois, com a luta pela abertura política em 1984 ("Diretas Já"), com o amadurecimento de uma produção cultural de peso no cinema, na música, na televisão, ou até mesmo, em 1982, com a derrota da seleção brasileira na copa do mundo de futebol.

A década de 70 no Brasil também é marcada pelo “Milagre Brasileiro”, que promoveu o crescimento econômico devido a uma conjuntura favorável em nível do sistema capitalista mundial, acompanhado de uma ideologia ufanista, recheada de projetos destinados a causar impacto à sociedade (Transamazônica, Itaipu, Ponte Rio-Niterói). Esse cenário econômico acabou causando concentração de renda nas mãos de poucos e um aumento da dívida externa do país.

Outro fator importante nessa década, principalmente para a moda brasileira, foi o sucesso das telenovelas. “O país parou para ver Sônia Braga no papel da ex-presidiária Júlia Matos, na novela *Dancing Days*, de Gilberto Braga, levada ao ar em 78-9. Foi o auge da era disco e mulheres de todas as idades copiaram seus *looks*” (PALOMINO, 2003, p.79). Segundo Palomino (2003), a TV se tornava um fator de grande influência para a moda, o estilo e o comportamento no país.

Segundo Mesquita (2004), é a partir dos anos 60 que as roupas passaram a ser produzidas em maior escala, ser acessíveis a um maior número de pessoas, permitindo a coexistência de estilos variados. “A era *prêt-à-porter* coincide com a emergência de uma sociedade cada vez mais voltada para o presente, euforizada pelo novo e pelo consumo” (LIPOVÉTSKY, 1989, p.115). Na visão de Disitzer e Vieira (2006, p.20),

> o *prêt-à-porter* garantiu estilo à produção industrial e possibilitou o surgimento de criadores com uma nova mentalidade, bem distanciados do universo inatingível da alta-costura. De um momento para outro, a moda estava ao alcance de um número maior de consumidores, que passaram a exigir para si um pedaço do sonho e da fantasia, antes restritos à elite.

O *prêt-à-porter* trazia, justamente, o diferencial do estilo, da grife, da roupa com assinatura, para a produção em série. O *prêt-à-porter* passou a ser o principal pólo da criatividade, marcando o declínio da alta-costura, que assiste ao fechamento de suas casas proporcionalmente à diminuição da clientela.

> Outros fatos importantes dos anos 1960 foram as butiques, novo conceito de loja que incorpora o espírito jovem e sofisticado da moda de vanguarda, e o surgimento do estilista-criador, aquele que desenvolve coleções *prêt-à-porter* dentro de seu estilo pessoal, dando origem ao criador de moda. (CALDAS, 2004, p. 57).

Nos anos 50 e 60 a moda italiana entra na cena internacional fazendo sucesso com nomes como Ferragamo, Pucci, Sorelle, Fontana, Schuberth e Gucci, sendo que esse último faz sucesso até hoje. Segundo Lehnert (2001), a história do êxito da alta-costura italiana começa com a quantidade de atividades comerciais que aconteciam em Roma.

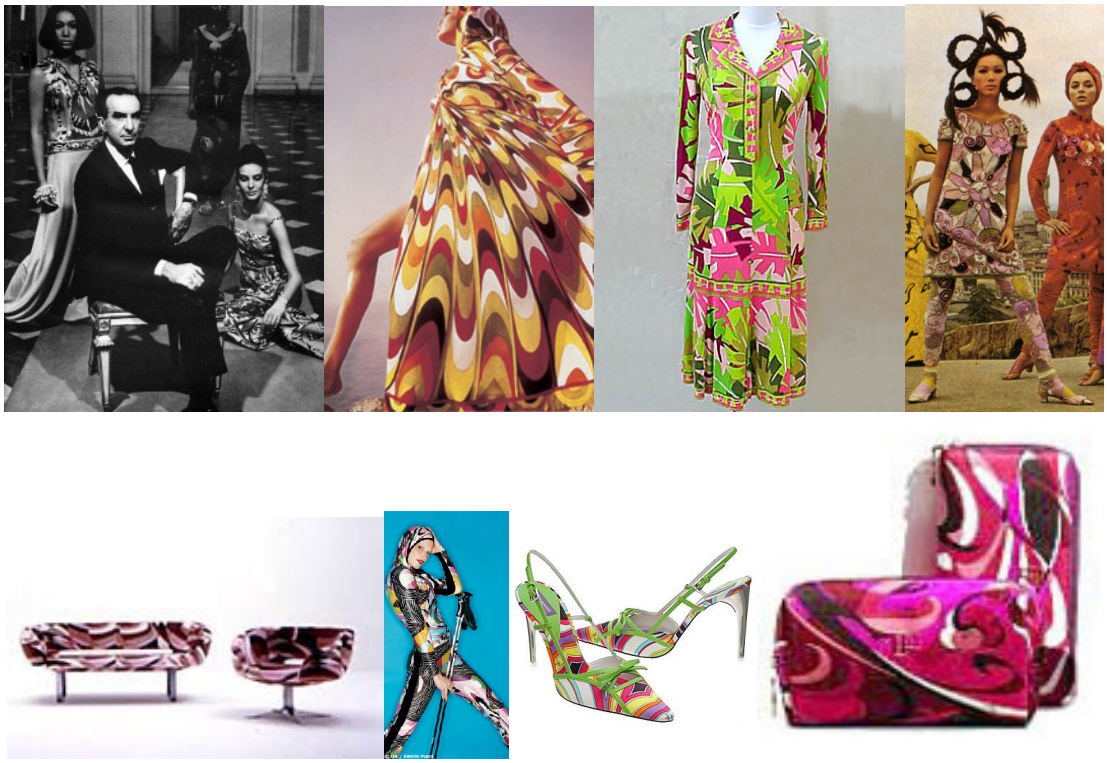


FIGURA 21 – Marquês Emílio Pucci, Estilista Italiano, e suas Criações
Fonte: Google Imagens

Nos anos 70, a moda italiana continua sua trilha de sucesso com Valentino, utilizando-se de um estilo luxuoso e elegantemente suntuoso que agradava, sobretudo, as americanas. Nos anos 80, com Giorgio Armani, o casal Rosita e Otávio Missoni, Gianfranco Ferre e Dolce & Gabana. Nos anos 90 com a marca Gucci, resgatada pelo estilista americano Tom Ford, e pela marca Prada que, através de Miuccia Prada, sobrinha do fundador Mário Prada, alcançou o sucesso através do *prêt-à-porter*.



FIGURA 22 – Rosita Missoni, Estilista Italiana, e suas Criações
Fonte: Google Imagens

Também na década de 70, o Brasil tem destaque no segmento de Moda Praia. De acordo com Garcia (2006b), foi nessa época que um novo modelo de biquíni brasileiro surgiu para conquistar o mercado mundial - a famosa tanga. Durante os anos 80 surgiram outros modelos, como o enroladinho, o asa-delta e o de lacinho nas laterais, além do sutiã cortininha (GARCIA, 2006b). Mas, o preferido entre as jovens era o modelo "fio-dental", que teve como musa a modelo Monique Evans.

O momento cultural vivido pelo Brasil nessa época propiciou a valorização do produto nacional e conseqüente desmistificação do estrangeiro. Inicia-se, então, em São Paulo o exercício do *prêt-à-porter* nacional, consagrando-se como um momento de grande difusão da moda "*made in Brazil*".

No final dos anos 80, surge no cenário internacional da moda Kenzo Takada, o primeiro estilista japonês a se estabelecer em meio a moda européia, com um vestuário no estilo *hippie*, muito alegre, mas elegante. Segundo Lehnert (2001), estilistas vanguardistas como Issey Myake, Yojhi Yamamoto e Rei Kawakubo não tardaram em seguir Kenzo e se estabelecerem em Paris. Segundo Lehnert (2001), o vestuário criado por estes estilistas é caracterizado

> por silhuetas completamente surpreendentes e por efeitos especiais, que colocam em primeiro plano materiais invulgares e vive em função do corpo, deixando para segundo plano o sexo de quem o veste. Foi o início de uma revolução do conceito ocidental de corpo e de vestuário (LEHNERT, 2001, p. 88).



FIGURA 23 – Criações Myake, Estilista Japonês
Fonte: Google Imagens

Gabriela Demarco visitou o Brasil pela primeira vez em 1979, tendo chegado de navio cargueiro com o seu pai em pleno carnaval carioca. Nas férias seguintes retornou com as amigas, indo para Bombinhas em Santa Catarina, onde conheceu Paulo Emílio de Pádua, seu

futuro marido. Mudou-se para Belo Horizonte, em 1982, com 20 anos, casou-se e teve três filhas: Teresa, Emília e Luísa. Suas expectativas eram constituir uma família, uma nova vida, em um país onde ela tivesse mais liberdade de expressão, assim como identificasse melhores oportunidades profissionais. Sobre seu estilo de vida e dificuldades de adaptação ao Brasil, em especial a Belo Horizonte, a estilista comenta:

> Gosto de dançar, de tatuagens, de cachorros e de jiló, almeirão e quiabo. Quando não estou trabalhando, meu lugar preferido é minha casa. O time é o Cruzeiro e, na Copa, é complicado e inevitável torcer pelos rivais Argentina e Brasil. Música, quase todas que conheço, da clássica ao forró pé de serra. Agora Chet Baker. Roteiro de Viagem: Confins-Ezeiza/Mar del Plata de trem. Delícia: café na cama, no domingo. (Jornal Hoje em Dia, 23/06/02).
>
> Melhor programa: andar de bicicleta na Andradas, bem cedinho. Melhor bar: *Píer Jazz*, na Barbacena, e o São Jorge. Melhor restaurante: Sushinaka, embora ache caro. Dia de domingo: ir ao *Country* e depois ficar desenhando e trabalhando. Bairro predileto: Santa Efigênia, onde tenho a fábrica e o ateliê. Prefiro a Zona Leste. É mais antiga, simples e cheia de doidos especiais. Beagá não tem: falta segurança para fazer programas mais soltos, andar pelas ruas e as criança brincarem nas praças. Beagá escondida: para quem é de fora, a princípio tudo aqui é escondido. O que é realmente interessante está no fundo da toca, é preciso descobrir. Recomenda aos turistas: o dia-a-dia de levar para comer, dos shows no Palácio das Artes e a Pampulha, o Museu. E o inverno é maravilhoso, de uma luz claríssima, que não obriga ninguém a hibernar. Perto daqui: Lavras Novas, pelas montanhas divinas, e Ouro Preto, pelo Aleijadinho, pelo barroco. (Jornal Hoje em Dia, 13/03/1995).
>
> Achei tudo muito “mocado” para quem chega. Por isso, minha integração à cidade foi lenta. Gosto muito de morar na cidade, de onde não pretende mais sair. (Jornal Hoje em Dia, 13/03/1995).
>
> Agora, eu quase que já tenho mais tempo de Belo Horizonte do que de Buenos Aires, e me sinto totalmente adaptada. Gosto muito da paisagem da cidade. Só não me agrada a chuva constante. Gosto bastante, também, do povo mineiro. Quando vou à roça, ao interior, acho o visual bonito, aquela coisa de comer na lata, as roupas... É uma paisagem extraordinária. Já o povo da cidade eu vejo pouco, fico mais na toca mesmo. (Jornal Estado de Minas, 20/12/97).

Em Belo Horizonte, a artista ingressou na escola Guignard, especializou-se em serigrafia e começou a participar dos circuitos culturais alternativos de Belo Horizonte com seus trabalhos autorais em parceria com o artista plástico Rui Santana, unindo técnicas de pintura, costura, serigrafia e *performance*. Em entrevista para a Revista Arte e Informação, em dezembro de 2001, Gabriela Demarco afirma que tem na arte moderna uma grande influência. Ela aprecia a obra de Pablo Picasso, Joan Miró, Gaudí, Basquiat, Duchamp, Keith Haring e Javier Mariscal. Entre os artistas brasileiros, seus prediletos são Marcos Coelho Benjamin e Arthur Bispo do Rosário.

No período de 1982-89 participou de salões, exposições individuais e coletivas, *performances* vinculadas a desenhos e objetos. Seus trabalhos foram expostos em Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Buenos Aires. Segundo Amélia Vasconcelos, gerente da loja Elvira Matilde em São Paulo,

> Desenho e *performance* podem ser vistos como o cerne do trabalho de Gabriela Demarco como artista plástica. O seu desenho sempre exigiu ganhar corpo, um corpo vivo, literalmente. (...) O desenho tridimensional nas máscaras da sua passagem pela Escola Guignard; nos álbuns gigantes expostos na Biblioteca Pública Luís de Bessa / BH; na malhação de Judas, uma *performance* de rua, executada pelo grupo de amigos na Semana Santa; "Piquenique na Relva", um alegre "*off*" M.A.M / BH, e "Sopão" no M.A.M /BH, quando bailarinos incorporam as indumentárias de mendigos (VASCONCELOS, 2006).
>
> (...) Gabriela Demarco é totalmente existencial, daquela linhagem de artista cuja vida é obra e a obra é a vida. O desenho como a escrita da sua vida. Para ela as coisas vividas sempre ganham um desenho, e isto não é uma metáfora (VASCONCELOS, 2006).
>
> (...) o desenho para Gabriela Demarco é uma força vital, o que faz do acervo da Elvira Matilde um reservatório pulsante. As coleções vêm e vão, mas os desenhos continuam respirando (VASCONCELOS, 2006).

Em 1990, Gabriela Demarco apresenta, tanto no Brasil (BH e SP) quanto no exterior (Argentina e Chile), seus trabalhos com *wearable*: objetos, *performances* vestíveis, incorporando bailarinos, modelos, atores. Nas exposições "Mulheres Objeto de Arte I, II, III", modelos emprestaram seus corpos que servirem de suporte para indumentárias compostas de elementos para cabeça, corpo, pés e mãos. "A Fútil", "A Vulgar", "Vestido Fertilidade", "Espiroluar" e "Tapa de Luvas" são os nomes de algumas dessas peças *wearables*. Na quinta edição do *Phytoervas Fashion*, evento de moda realizado no Parque Ibirapuera em São Paulo em 1996, o ator Fernando Alves Pinto (que atuou no filme "Terra Estrangeira") e uma modelo entram na passarela encarnando "um casal caipira", ao som de Vera Cruz na voz de Milton Nascimento. Nessa *wearable performance*, Gabriela Demarco adota, como pontos de partida investigativos, elementos da natureza (como a palha, para a vestimenta, e os pigmentos orgânicos, para os pés e mãos) em uma maneira local/mineira de trabalhar com eles (as várias tramas tecidas na palha artesanal de esteira).



WEARABLES

Da reciclagem de materiais, os vestidos objetos de arte

Na coletiva que reúne Gabriela Demarco, Orlando Castaño, Rui Santana e Gilberto de Abreu, na Galeria Manoel Macedo, as peças *wearable* da artista plástica argentina, radicada no Brasil, chamam a atenção. Gabriela preparou três vestidos, que compõem a sua mostra "Mulher Objeto de Arte", utilizando os materiais mais diversos.

O "Tapa de luvas", que faz lembrar um visual bem Blade Runner, é confeccionado com filmes fotográficos, brinquedos plásticos, máquinas de relógio, chaves e outros miniobjetos. Gabriela criou também os acessórios que compõem o *look* futurista: os sapatos são cobertos por botões multicoloridos, os óculos receberam adereços originais e divertidos e as luvas trazem botões e fios elétricos.

Aliás, os materiais elétricos foram os mais explorados pela artista em suas criações. A sandália que acompanha o "Vestido da fertilidade" é feita com fios. O próprio vestido tem sobre a malha pintada, pedaços de cano, que normalmente encobrem os fios. Na cabeça, a faixa de tecido pintado é decorada com fios que, segundo a autora, lembram o "Fantástico". O "Espiroluar", de modelagem bem anos 50, é todo recoberto por etiquetas da Casa Sinfonia. O bolero que o acompanha é todo forrado por resistências de cerâmica. O chapéu é feito de arame.

Arte e vestuário sempre caminharam juntos na vida de Gabriela Demarco. Paralelamente a sua atividade artística, ela pinta camisetas artesanais, sempre seguindo uma estética bem original. Sua experiência com figurinos de teatro e as *performances* que sempre promoveu foram fatores reunidos no momento de criar a série "Mulher Objeto de Arte". O material utilizado vem de um paciente trabalho de arrebanhar tudo aquilo que seria jogado fora. "Meu trabalho é uma transformação que fica para dar o registro de coisas que iriam para o lixo", ela explica.

A exposição dos quatro artistas fica na Galeria Manoel Macedo até o próximo dia 14. Em seguida, de 18 de novembro a 2 de dezembro, ela estará no Centro Cultural Ciudad de Buenos Aires, na Argentina, acrescida de outros artistas, três argentinos e um chileno. A mostra, que merece ser vista, deverá ainda ser montada no Chile e em São Paulo.

Acima, Gabriela posa ao lado de seu vestido 'Tapa de luvas', onde filmes fotográficos, brinquedos de plásticos e objetos foram costurados sobre o nylon. Os óculos fazem parte da indumentária exposta. Ao lado, a artista posa junto ao 'Vestido da fertilidade', onde ela trabalhou com pedaços de cano sobre malha pintada. Na cabeça, o arranjo também em malha e fios elétricos

MODA

ALICE NEWS

HOJE EM DIA :: BELO HORIZONTE, DOMINGO, 7/10/1990

FIGURA 24 – Vestidos Obras de Arte – Gabriela Demarco
Fonte: Documentos da empresa

Sobre o seu trabalho como artista plástica e estilista, Gabriela comenta:

> Procuro não ficar na citação simplista porque quero conseguir mobilizar as pessoas. (Jornal Hoje em Dia, 03/01/90).
>
> Meu trabalho é uma transformação que fica para dar o registro de coisas que iriam para o lixo. (Jornal Hoje em Dia, 07/10/90 – sobre exposição Mulher Objeto de Arte).
>
> Acho as duas roupas ("A Fútil" e "A Vulgar") que estão na exposição usáveis sim. Não sei se exatamente moda. (...). E percebo que, a partir daí, as pessoas têm despertado o interesse para o que é vestível. É um aprendizado, uma atitude de estímulo ao vestir. (Jornal Hoje em Dia, 03 e 04/08/91)
>
> (...).Mas quando eu vou fazer um trabalho (...) eu gosto de misturar, eu gosto da idéia de tudo junto. E quanto mais misturada e quanto mais inédita a combinação melhor. Isso é uma coisa que me agrada. (...). Como elementos tão diferentes uns dos outros podem constituir uma coisa... Como o contraste possui uma combinação, sabe? E eu também gosto muito de combinar. Eu gosto de contraste e gosto de combinar. Eu gosto de combinar e gosto da quebradeira! (DEMARCO, 2006).
>
> O trabalho é, na verdade, uma coisa que eu sou parte. E é por isso que eu te falo que ele é muito forte porque ele acaba por se tornar visível. Acho que eu sou apenas um instrumento. Então, eu não sei definir por que. Eu não tenho um embasamento teórico... Eu não tenho isso ! (DEMARCO, 2006).

Nos anos 80, Gabriela Demarco, além de fazer roupas para peças de teatro, começou a trabalhar vendendo camisetas pintadas por ela. Era uma forma de unir as artes plásticas, que a interessavam, com algo que lhe possibilitasse ganhar algum dinheiro.. Na sua visão, o desemprego sempre foi um problema sério no Brasil, sendo que conseguir colocação ficava ainda mais difícil para uma estrangeira, casada, com três filhas. Dessa forma, "a roupa acabou prevalecendo como suporte para a arte" (Jornal O Tempo/Pampulha, 09 a 15/02/02).

As primeiras camisetas produzidas e pintadas à mão foram vendidas para o time de futebol de alguns amigos, chamado "Tamanduá Futebol Clube", marcando o começo das atividades da empresa em Belo Horizonte em 1981. O sucesso deste uniforme foi tão grande que a artista começou a produção artesanal de algumas peças que eram vendidas nesse grupo, inspiradas na moda dos anos 70, mais especificamente nas camisetas chamadas "Volta ao Mundo".



FIGURA 25 – Algumas das Primeiras Camisetas Criadas por Gabriela Demarco
Fonte: Documentos da empresa

Segundo a estilista, estas eram camisetas de botão, com gola esporte, confeccionadas com tecidos sintéticos a base de fibras de poliéster, considerados modernos para a época, e cores muito vivas. Nas citações abaixo pode-se perceber algumas relações que Gabriela Demarco estabelece entre arte e moda,

> As estampas são reflexos de uma fixação pela infância, com traços descontraídos e muitas cores (Jornal O Liberal, Belém do Pará, 29/09/00).
>
> Vestir uma pessoa é como produzir um objeto de arte (Revista Veja Minas, Reportagem de Capa).
>
> Quando eu ando pelas ruas, vejo roupas belíssimas nas crianças, nas gordinhas. O legal é estar satisfeito com que se está vestindo (Jornal Hoje em Dia, 12/12/99).
>
> O meu trabalho tem um lado de espetáculo, de a pessoa vestir e se transformar numa '*performer*'. Não gosto de elitizá-lo, não faço parte do 'mundo *fashion*' ou de uma minoria intelectualizada. A roupa Elvira Matilde tem um lado popular que me interessa muito. Ela tem um fácil acesso. É mais pela emoção, pela identificação, do que pelo conceito ou sofisticação (Jornal Hoje em Dia, 12/12/99).
>
> Tudo em abundância, que é o retrato da alegria (Jornal Estado de Minas, 07/06/1993).
>
> Muitos pensam que estampas são só para mulheres. Acredito que os homens paraenses podem balançar num primeiro momento, mas, depois, vão ver que as estampas deixam a roupa leve, para cima (Jornal O Liberal, Belém do Pará, 29/09/00).

A decisão de Gabriela Demarco de trabalhar com moda foi, de certa forma, influenciada pela situação do campo da moda na época. Segundo Nunes (2001), foi na década de 80 no Brasil que as marcas de *prêt-à-porter* brasileiras começaram a fazer sucesso. Foi quando elas alinharam estrategicamente a linha *fashion*[21], relacionada com a experimentação, com a linha básica, composta pelo *jeans* e camiseta, podendo, assim, atender ao desejo do público, principalmente jovem, das classes média e baixa.

> Ainda hoje, a linha *fashion* é a responsável pela inserção destas marcas no segmento de *prêt-à-porter*, sendo lançadas nos principais desfiles de moda do circuito brasileiro, como o *São Paulo Fashion Week* e a Semana de Moda de São Paulo. Já a linha básica é o passaporte de entrada ao mundo da moda para pessoas que não podem adquirir as roupas dos desfiles, principalmente por seu preço elevado (NUNES, 2001, p.01).

[21] Termo apropriado da língua inglesa, bastante utilizado por profissionais e pela mídia de moda. É bastante utilizado como adjetivo e refere-se àquilo ou aquele que se liga às tendências e / ou ao universo da moda (MESQUITA, 2004, p.30).

Cabe ressaltar que o Brasil começou a usar a expressão “Moda em Minas” também a partir da década de 80, com o surgimento do Grupo Mineiro de Moda[22], uma cooperativa de marcas que se associou para apresentar suas coleções em eventos. Surgiram alguns movimentos semelhantes no Rio de Janeiro e em São Paulo, mas o Grupo Mineiro foi o mais duradouro: 15 anos. Segundo Renato Loureiro,

> talvez nós nem suspeitássemos do alcance que aquela idéia (Grupo Mineiro) teria, porque no começo a gente só queria ter uma associação que nos fortalecesse no mercado. Todos nós éramos donos de pequenas fábricas e nos unimos justamente para isso, para termos força. É claro que queríamos também chamar a atenção para a moda mineira. Depois, nós rompemos as fronteiras de Minas, começamos a montar *showrooms* em São Paulo, tudo foi crescendo e mudou de tamanho (LOUREIRO, 2006).

O primeiro desfile do Grupo Mineiro de Moda, em meados dos anos 1983, na capital mineira, fez surgir o nome de Nilso Farias. Nascido em Campina Grande, chegou em Belo Horizonte na década de 70 e uniu-se aos Diários Associados e à extinta TV Itacolomi para promover a Expô, uma feira com várias atrações.

> A Expô tinha tudo, havia 18 feiras dentro dela, ocupava algo em torno de 40 mil metros quadrados na Gameleira. Era uma feira de produtos, de artesanato e de automóveis. Durante os dez dias de realização havia shows diários com os artistas mais famosos do Brasil. A Minas Mostra Mulher nasceu dentro da Expô, porque lá eu fazia uma promoção chamada Rua da Moda (...) Como nós não tínhamos feiras dirigidas em Minas Gerais, começamos a imaginar que alguns setores já podiam ter suas próprias feiras, entre eles o mecânico, o siderúrgico e a própria moda – afirma Nilso Farias (BIANCO; BORGES, 2003, p. 409).

O empreendimento foi um sucesso e levou multidões ao Parque da Gameleira, em Belo Horizonte, durante o tempo que existiu. Foi dentro dele que surgiu a Minas Mostra Mulher, a maior feira de moda mineira.

> Considero a Minas Mostra Mulher o meu maior evento. Eu fiz outras feiras que me davam infinitamente mais dinheiro do que ela. Mas a Minas Mostra Mulher era o meu cartão de visitas. Ela se tornou mais importante que a Fenit, não em tamanho, é claro, mas em conceito, em roupa – afirma Nilson Farias (BIANCO; BORGES, 2003, p. 410).

[22] Renato Loureiro (Renato Loureiro), Tereza Santos (Patachou), Mabel Magalhães, Luíza e Márcia Correia (Art Man), Helen Carvalho (Bárbara Bela), Liana Fernandes (Jacqueline Araújo), Cláudia Mourão (Equipage), Sheila Mares Guia (M. Guia), Nem Campos (Donatella).

Na década de 80, segundo Bianco e Borges (2003), a cada cem nomes da moda brasileira, 50 ou 60 eram cariocas. Em Minas não havia nomes individuais, por isso os esforços foram voltados para a comunicação, onde era “vendida” a imagem de que Minas era o segundo pólo produtor de moda e o primeiro em importância. O Brasil “comprou” a idéia e o Grupo Mineiro de Moda, com um grande desfile na Praça da Estação, fez com que Minas ganhasse visibilidade no mercado de moda do país.

Pode-se dizer, ainda de acordo com Bianco e Borges (2003, p.411), que a moda mineira passou a ter dois grandes momentos: primeiro com o Grupo Mineiro de Moda que lançava suas coleções e depois com a Minas Mostra Mulher, quando o Brasil passava a comprar em Belo Horizonte. Com o surgimento de estilistas como Renato Loureiro e Tereza Santos, dentre outros, Belo Horizonte procurou mostrar que em Minas havia gente tão moderna e atenta às tendências quanto os cariocas e paulistas.

Braga (2004, p.99) ressalta, ainda, que nos anos 80, as inovações tecnológicas no campo da moda vieram da área têxtil com a invenção da microfibra, que, de tão fina e resistente, tornava os tecidos leves e duráveis. Além disso, quando lavados, não amarrotavam e secavam em um tempo reduzido, quando comparado aos outros tecidos.

Segundo Lupatini (2004), até os anos 70, a indústria têxtil-vestuário era caracterizada pela tecnologia estável, produtos padronizados, competição baseada em preço e o trabalho era muito intensivo. A partir de então, essa indústria passa por intensas transformações na sua estrutura e na organização produtiva do trabalho, que foram intensificadas em 1980.

Isto gerou um período muito turbulento nos anos que se seguiram. Lupatini (2004) o descreve através do acirramento da concorrência em grande parte associada às mudanças na demanda, à emergência de novos atores (notoriamente os do Sudeste Asiático) e à difusão de novas tecnologias (máquinas e equipamentos de base microeletrônica).

Com a queda relativa na demanda na indústria têxtil-vestuário, a partir dos anos 70, os países desenvolvidos começaram a perder participação no comércio mundial. Neste contexto, as grandes empresas, segundo Lupatini (2004), foram obrigadas a adotar a estratégia de redução de custos (via modernização de plantas, máquinas e equipamentos) e reorganizar a produção via subcontratação internacional. Estas mudanças tornaram a indústria têxtil ainda mais

intensiva em capital, tanto pela eliminação de algumas funções quanto pelo aumento da produtividade do trabalho. Já na indústria do vestuário, “as maiores inovações se deram no *design* do produto e na organização da produção e *marketing* que criaram novas barreiras ao chamado Terceiro Mundo” (LUPATINI, 2004, p. 11).

Essas mudanças refletiram, nas décadas de 80 e 90, na criação de uma série de produtos diferenciados (misturas de fibras naturais, sintéticas e artificiais). Para que isso fosse possível, a indústria de máquinas desenvolveu novos processos de tingimento e acabamento têxtil. Por sua vez, “a indústria química intensificou a fabricação de agentes e auxiliares que adicionaram a estas fibras e tecidos novas características, visando valorizar o visual e o conforto do vestuário” (MARIANO, 2006).

O movimento de reorganização da produção têxtil, iniciada nos anos 70, teve um impulso na década de 90, em virtude da consolidação dos blocos comerciais e acordos especiais bilaterais. Observa-se o deslocamento da produção para os Tigres Asiáticos (Hong Kong, Taiwan, Coréia do Sul e Cingapura), e, posteriormente, para o Sudeste Asiático e China.

Como informa Gorini (2000), as indústrias têxteis e de confecções têm passado por mudanças crescentes. O poder competitivo de países como Taiwan, Coréia do Sul, Hong Kong, Indonésia, Paquistão, Tailândia e Índia têm forçado os tradicionais produtores têxteis estadunidenses e europeus a focalizar seus produtos na qualidade, flexibilidade e diferenciação. Utilizando-se das vantagens intra-blocos, estas empresas reestruturam sua maneira de produção, como, por exemplo, contratando mão-de-obra barata em países parceiros dentro de seus blocos (os EUA e México, no Nafta, são um exemplo).

Segundo informam Cruz-Moreira e Fleury (2003), as empresas dos países industrializados têm investido em desenvolvimento tecnológico; mudanças na estrutura organizacional e na cadeia produtiva; enxugamento, descentralização e deslocamento da produção para países em desenvolvimento. Com isto, visam reduzir os custos de flexibilização da produção, aumentando a capacidade de resposta rápida, através da implementação de inovações na cadeia de fornecimento.

As empresas asiáticas são exemplos desta modernização, tendo como principal expoente as fabricantes chinesas, que se caracterizam pela exportação de tecidos e confecções

commodities. Seu desenvolvimento industrial deveu-se à orientação paulatina de suas cadeias produtivas para o mercado global, acumulando conhecimentos específicos sobre compradores intermediários e o mercado final; requerimentos de qualidade; prazos; coordenação de fornecedores menores. Isto lhes possibilitou uma competitividade muito superior à da maioria dos produtores internacionais de *commodities* têxteis e confeccionados.

Cruz-Moreira e Fleury (2003) contam que no processo de industrialização dos países asiáticos as empresas optaram por iniciar na "via baixa", com atividades simples de montagem e manufatura intensivas em mão-de-obra barata e pouco qualificada. Com o processo de aprendizagem e melhorias estruturais, iniciaram-se na "via alta", acumulando capitais, tecnologia e oferecendo melhor remuneração a sua mão-de-obra.

Keller (2002) observa que o novo cenário econômico tem uma competitividade que não se fundamenta simplesmente na redução de preços, mas no desenvolvimento de uma "estratégia de inovação". Nela, busca-se, também, o aumento da qualidade pela contínua melhoria dos produtos e processos, envolvendo não alguns, mas todos os trabalhadores e/ou subcontratados participantes do processo, para que se construa vantagens competitivas sustentáveis.

Um efeito desta estratégia na indústria têxtil é visível nos países desenvolvidos, que têm passado do regime de mercado vendedor para mercado comprador, abandonando a produção de *commodities*, mantendo a liderança tecnológica e/ou mercadológica e organizando-se por meio de subcontratação das cadeias produtivas. Gorini, citada por Monteiro Filha e Santos (2002, p. 03), afirma que as indústrias têxteis norte-americana e européia

> (...) passaram a investir pesadamente em novas tecnologias de concepção, processos, vendas e produto, tornando-se cada vez mais capital-intensivas. Desistindo de concorrer nas faixas dominadas pelos artigos de pequeno valor agregado provenientes da Ásia, elas procuraram se especializar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada, abertos pelas novas fibras químicas e pelos novos processos produtivos. Buscando maximizar a sua proximidade com os maiores mercados consumidores, elas apostaram em técnicas voltadas para a diminuição do tempo de concepção, produção e comercialização dos artigos têxteis, de modo a permitir que a produção fosse 'puxada' pelas demandas voláteis da moda que passaram a predominar no setor.

Sobre o contexto brasileiro, Albuquerque (2003) informa que os anos 80 foram marcados pela predominância das empresas nacionais, que representavam 98% do setor.

> Nesse período, a proibição das importações protege a indústria nacional, ao mesmo tempo em que contribui para seu atraso tecnológico, por dificultar ou impedir a importação de equipamentos de maior desempenho. Com o extremo protecionismo, somente as indústrias ligadas à exportação procuram manter-se atualizadas em termos tecnológicos, com investimentos na atualização de maquinário (MONTEIRO FILHA; CORREA, 2002).

O setor têxtil apresentou melhorias no desempenho somente a partir de 1988. Monteiro Filha e Correa (2002) explicam que nessa época o governo percebeu a importância de se investir em tecnologia e pesquisa, além de programas de exportação para acelerar o crescimento. Para isso, concedeu incentivos fiscais através de uma "Nova Política Industrial".

Albuquerque (2003) aponta que a abertura econômica, na década de 90, representou um forte impacto sobre o setor. A autora explica que as grandes empresas, que já estavam acostumadas à competição internacional, tiveram menores dificuldades de adaptação, pois já desenvolviam programas de redução de custos, modernização tecnológica e gerencial. Quem mais sofreu com as novas condições do mercado foram as pequenas e médias empresas que, por atuarem somente no mercado interno, foram amplamente atingidas pelo aumento das importações. A eliminação de entraves burocráticos às importações, a redução das tarifas aduaneiras, entre outros fatores, dificultaram a manutenção e mesmo sobrevivência deste setor industrial, que não estava preparado para receber a concorrência estrangeira.

Os produtos asiáticos a preços muito baixos começaram sua "invasão" no mercado brasileiro. O presidente da ABIT, Josué Christiano Gomes da Silva[23], declarou que a cadeia têxtil brasileira apresenta déficits comerciais seguidos com a China desde 1995, com a exportação de matérias-primas como algodão e a importação de sintéticos. Segundo Josué Silva, a China respondeu em 2004 por 61% das importações brasileiras de têxteis e vestuário contra 21% no ano anterior. E, mais grave, a um preço médio 79% inferior ao pago pelos norte-americanos (RESENDE, 2006).

Outro setor em crescimento na China é o da falsificação. Segundo Salek (2002), em mercados de rua em Hong Kong, Xangai e Pequim, vendedores oferecem cópias de bolsas *Gucci*, relógios Rolex, tênis *Nike* e camisas da *Ralph Lauren* sem ser incomodados pela polícia. Não há estatísticas oficiais sobre o tamanho desse mercado na China, mas sabe-se que é grande o

[23] Filho do vice-presidente da república, José Alencar Gomes da Silva, que é proprietário da Coteminas e da Santanense.

suficiente para incomodar as multinacionais que vêem cópias de seus produtos em todo o mundo.

O mercado da falsificação mais visível para quem visita a China é o de roupas e acessórios de marcas famosas. De acordo com Salek (2002), na loja oficial da boutique francesa *Louis Vuitton*, no bairro de Kowloon, em Hong Kong, uma carteira de couro, o item mais barato da loja, custa o equivalente a R$ 1,1 mil. No mercado de falsificados mais próximo, uma carteira idêntica, para olhos leigos, inclusive com o "*Made in Paris*", custa o equivalente a R$ 50.

A abertura do mercado em 1990 levou o país a iniciar um processo radical de reestruturação. Cruz-Moreira e Fleury (2003) contam que as empresas brasileiras adotaram estratégias de redução de custos, desverticalizando seus processos com práticas de subcontratação produtiva. Concomitantemente, grupos empresariais modernizaram suas técnicas de gestão desenvolvendo uma base forte de poucos e exclusivos fornecedores, numa tentativa de fortalecer competências de mercado. Os autores identificaram também um movimento migratório dos elos produtivos. Saindo dos centros produtores tradicionais (Sul e Sudeste) para regiões com custos de mão-de-obra menores e incentivos fiscais (notavelmente, no Nordeste).

No segmento de fibras químicas, Monteiro Filha e Santos (2002) apontam as principais mudanças no contexto internacional e local que vêem afetando o mercado brasileiro. São elas:

- a redefinição do papel das subsidiárias brasileiras das grandes empresas internacionais (caso da Rhodia-Ster, que após a reestruturação do grupo Rhodia passou a ser a única planta do grupo fabricante de poliéster);

- a redefinição do papel das empresas nacionais através da associação com grandes grupos empresariais (a Dupont, por exemplo, definiu como estratégia de atuação mundial que faria *joint-ventures* nas áreas que não são fronteiras tecnológicas);

- o aumento da participação de capitais locais pela aquisição de plantas produtivas das grandes empresas internacionais aqui localizadas (casos da Ledervin, que comprou parte da Fairway dos grupos Rhodia e Hoechst, e da Polyenka, cujos executivos compraram a empresa do grupo Akzo e, posteriormente, se associaram à Mafisa, da Argentina);

- finalmente, a entrada de novos capitais estrangeiros, também pela compra de plantas produtivas já existentes (caso da Unifi, que adquiriu a unidade de texturização da Fairway dos grupos Rhodia e Hoechst).

Monteiro Filha e Santos (2002) avaliam que no Brasil há uma dificuldade de articulação entre oferta e demanda das produtoras de fibras químicas e as empresas usuárias. As indústrias de fibras químicas mais fortes são subsidiárias de grandes empresas estrangeiras e seguem estratégias definidas por suas matrizes, o que não necessariamente se alinha com os interesses dos grupos empresarias nacionais.

O mercado de moda no Brasil também se reconfigurou a partir da abertura econômica realizada nos anos 90 pelo governo de Fernando Collor. Esta década foi um marco para a moda no Brasil, que, enfim, começa a ser chamada pela mídia de “moda brasileira”.

A moda brasileira se firma por meio de eventos que possibilitaram colocar a moda no centro das atenções, como o pioneiro *Phytoervas Fashion,* que fora patrocinado, como o seu próprio nome indica, pela empresa de cosméticos *Phytoervas*. Esse evento foi organizado por Paulo Borges e Cristiana Arcangeli, e sua primeira edição aconteceu em 1994, tendo a participação de nomes como Alexandre Herchcovitch, Walter Rodrigues e Fernando Pires. Segundo Bianco e Borges (2003) aconteceram, ao todo, sete edições antes que esse evento deixasse de existir. Atualmente, o São Paulo *Fashion Week*, que acontece semestralmente, mostra as principais coleções brasileiras de *prêt-à-porter*.

O Calendário Oficial da Moda Brasileira foi criado em 1996, com o objetivo de unificar os elos da cadeia têxtil nacional e assim fortalecer, profissionalizar e gerar visibilidade para a moda brasileira. Ao concentrar os principais lançamentos do setor, o Calendário oferece estrutura para que fabricantes e *designers* de moda apresentem suas criações ao mercado – afirma Paulo Borges. (VASCONCELOS, 2005, p.04).

Pelo Censo Demográfico de 2000, o setor de confecções e vestuário em Minas Gerais empregava 62.530 pessoas em 8.463 indústrias (INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SÃO JOÃO NEPOMUCENO, 2006). Com 10% da produção nacional, predominam no setor as

indústrias de pequeno porte, caracterizadas pela flexibilidade e agilidade de se inserir no mercado nacional. Seu faturamento em 2000 foi de 1,2 bilhões de reais (INDI, 2006).

Dados levantados no ano 2000 pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG, 2006) apontam que somente 20% das empresas de confecção utilizam equipamentos informatizados e que suas estruturas de venda ainda são frágeis, apresentando mortalidade empresarial elevada (2 anos). Os segmentos com maior produção são: agasalhos, peças íntimas femininas e masculinas, trajes completos para passeio, camisas, calças, roupas esportivas, pijamas e linha infantil.

Algumas cidades e regiões de Minas Gerais conquistaram o posto de "pólos do vestuário", ou seja, regiões em que a produção têxtil e de confecções é feita com destacada capacidade produtiva e/ou de distribuição, tornando-se regiões favoráveis à produção de tipos específicos de indumentária, desde, por exemplo, a moda *fashion* até o segmento de malhas. As regiões de Minas Gerais que podem ser consideradas "pólos do vestuário" são: Belo Horizonte, São João Nepomuceno, Divinópolis, Muriaé, Juiz de Fora, Monte Sião e Jacutinga. (INDI, 2006).

A região de Belo Horizonte destaca-se pela criatividade. Os estilistas mineiros focam-se nos consumidores de vanguarda, produzindo peças diferenciadas, quase artesanais, em pequena escala. O pólo mineiro está entre os maiores lançadores de moda no país. Em virtude de sua dimensão e diversidade, tem "consolidado uma forte tradição industrial direcionada às vendas no Brasil e no exterior" (INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SÃO JOÃO NEPOMUCENO, 2006).

As maiores empresas têxteis de Minas Gerais são: Wembley S.A./Coteminas, Cia de Fiação e Tecidos Cedro da Cachoeira, Companhia de Tecidos Santanense[24], Companhia Industrial Cataguases, Estamparia S.A. e Companhia Manufatora de Tecidos de Algodão (ESTADO DE MINAS; FIEMG, 2005). A Associação Brasileira da Indústria Têxtil deposita grande expectativa no setor mineiro, declarando que "a produção têxtil e de moda mineira será decisiva para o País atingir a meta de exportações para os próximos anos" (INDI, 2006). Entretanto, apenas uma destas empresas – Coteminas – está inserida na classificação das maiores empresas em volume de venda da Revista Exame.

[24] Esta empresa foi adquirida recentemente pela Wenbley S.A./Coteminas.



FIGURA 26 – Fotos do Catálogo Inverno 2006
Fonte: Documentos da empresa

5.2.2 – Elvira Matilde: Criação e Dilemas do Crescimento

Nos anos 80, Gabriela Demarco comercializava seus trabalhos de estamparia em camisetas em espaços alternativos, como, por exemplo, a loja do Museu de Arte Moderna de São Paulo, bares e restaurantes. Em 1991, criou oficialmente a grife "Volta ao Mundo". Entretanto, a tentativa de registrar a marca foi frustrada, pois este nome era de propriedade da Alpargatas. Em função disso, a artista decidiu homenagear sua avó, a pessoa que sempre foi sua inspiração. Com o nome Elvira Matilde, a agora empresária e estilista Gabriela Demarco passou a expor e desfilar em eventos como o Mercado Mundo *Mix*[25] e o *Phytoervas Fashion*. Segundo Amélia Vasconcelos, gerente da loja de São Paulo, "a marca Elvira Matilde é parte orgânica do momento histórico e cultural do Brasil do início da década de 1990, quando começa a tomar corpo o que poderíamos chamar hoje de 'moda brasileira'".

[25] O Mercado Mundo *Mix* foi idealizado por Beto Lage e Jair Mercancini e sua primeira edição ocorreu em 1994, no bairro de Vila Madalena em São Paulo, contando com a participação de treze expositores. Trata-se de um movimento cultural que buscava, desde sua criação, o desenvolvimento de uma moda brasileira. Reunia novos artistas, *designers*, estilistas, músicos e DJ's em uma feira multicultural com duração de dois dias, realizada, geralmente, em espaços alternativos como galpões de fábricas, prédios abandonados etc. Hoje, ele é realizado semestralmente em diferentes capitais brasileiras (Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Salvador, Florianópolis, Curitiba, Recife etc), assim como em Portugal (Lisboa, Porto, Estoril, Coimbra, Lagos etc), onde é promovido desde 2003.



FIGURA 27 – Mundo *Mix* e *Phytoervas Fashion* – Desfile Elvira Matilde
Fonte: Documentos da empresa

Gabriela Demarco procurou imprimir na filosofia da empresa sua forma particular de conceber a relação entre moda, arte e indústria desde o início das atividades da empresa. Ressalta-se a consistência dessa forma de pensar ao longo da sua trajetória, conforme pode ser observado nas citações, oriundas de diferentes épocas e fontes, apresentadas abaixo:

QUADRO 12

Relação entre Moda, Arte e Indústria

⇒ O que faço? Roupas coloridas, alegres e confortáveis para a família em geral, com a marca Elvira Matilde (Jornal Hoje em Dia, 23/06/02).
⇒ Minha proposta é juntar arte e indústria (DEMARCO, 2006).
⇒ Perguntada se faz moda, Gabriela responde que o que faz é roupa. A moda tem as suas referências próprias, seus códigos, signos, enquanto a arte é um universo em que cabem muitas experimentações de linguagem, a moda inclusive. Mas o que é a roupa para Gabriela? Roupa é um objeto vestível? (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).
⇒ A camiseta é o espaço preferido para exposição dos desenhos. Não é o desenho/estampa a serviço do vestuário. É a peça de vestuário como suporte para o desenho. (Gabriela Demarco, em *release* redigido por Amélia Vasconcelos em 2006).
⇒ Eu não faço nada do que eu não acredito. (...) A Elvira tem uma roupa para se sentir bem, confortável e alegre. Inclusive para as pessoas mais gordinhas e senhoras, que se tornam clientes da loja depois que experimentam as peças e vêem que fica legal (DEMARCO, 2006).
⇒ A roupa que fazemos deve ser vestida como solução para a pessoa e não um problema: tem de ser um alívio (Jornal O Tempo/Pampulha, 09 a 15/02/02).
⇒ A filosofia da grife é elaborar uma moda urbana e usável. Fazemos peças para um público variado, de crianças a velhos, passando por obesos (Gabriela, Jornal Gazeta Mercantil, 15/12/97).
⇒ A minha roupa não tem a menor intenção de perdurar. Ela é ágil, fugaz, perecível (Revista Arte e Informação, dezembro/2001).
⇒ Elvira Matilde: muito feliz por conviver com as diferentes manifestações de arte e cultura, porque isto faz a vida divertida. Você veste Elvira Matilde e entra de férias numa segunda-feira dentro do escritório, da sala de aula, do estúdio. É só isso. E tem ainda as informações de um planeta que liga todas as áreas e artes. Não é maravilhoso viver em plenitude? Receba o convite que vem todos os dias, de toda parte! (Amélia Vasconcelos, *release*, 2006).
⇒ Elas (as vendedoras) têm que conhecer bastante o produto, porque é uma roupa vinculada à criação e a nossa clientela é formadora de opinião (Gazeta Mercantil do Pará, 01/10/00).
⇒ Razão social da empresa: Todos Felizes Com
⇒ *Slogan*: Todos Felizes com Elvira Matilde

Fonte: Criado pelo autor

Dados como os apresentados no quadro acima, obtidos durante o processo da pesquisa, permitem inferir que a empresa acredita ter como missão "contribuir para a difusão da arte por meio da criação, produção e comercialização de produtos inovadores de moda *streetwear*". Seu negócio pode ser entendido como a "disponibilização de objetos de arte vestíveis (roupas, acessórios, dentre outros) que ampliem as possibilidades de expressão, individualização e diferenciação de clientes exigentes e inovadores", sendo seus objetivos estratégicos "tornar as pessoas felizes" e "conquistar a lealdade dos clientes mais exigentes do mercado de moda de vanguarda". Como estratégia de segmentação de mercado, a empresa adota a especialização seletiva, ou seja, foram selecionados diversos segmentos considerados atraentes e que a empresa possui competitividade. Dessa forma, a empresa, de forma não deliberada, ampliou a cobertura estratégica do mercado ao mesmo tempo em que diversificou o risco.

Em 1995 foi inaugurada a primeira loja exclusiva da grife Elvira Matilde no bairro da Savassi em Belo Horizonte. Ainda sob um projeto de "*franchising* informal", esta foi a primeira de

três (Belo Horizonte, Vitória e Florianópolis). Estas lojas eram decoradas com pinturas feitas a mão pela artista. Sem regras oficiais de acompanhamento e trabalho em parceria, as lojas de Vitória e Florianópolis fecharam e a de Belo Horizonte passou para o controle dos donos da marca.

A partir do fechamento dessas duas franquias informais, um trabalho de estruturação e formatação da franquia Elvira Matilde foi iniciado. Essa iniciativa veio da demanda do próprio mercado. Surgiram pessoas interessadas em abrir novas lojas e, como a empresa havia fechado as portas de suas antigas lojas, decidiu investir neste trabalho para que o crescimento fosse viabilizado. Foi neste momento elaborado o primeiro contrato de franquias que definiu os direitos e deveres do franqueador e franqueados, a fim de construir uma rede bem sucedida.

A empresa responsável pelo processo de franqueamento da marca é a MDS *Franchising*. Segundo dados fornecidos por esta empresa, hoje o investimento para abrir uma loja da marca compreende uma taxa de franquia estimada em R$ 35.000,00 e um investimento inicial estimado em R$ 270.000,00, incluindo despesas com instalações, custo de abertura da empresa, estoque inicial, mobiliários e equipamentos (este valor não inclui gastos com o ponto comercial, como reforma, compra, locação e/ou luvas). Uma franquia Elvira Matilde tem uma estimativa de faturamento médio mensal de R$ 30.000,00 a R$ 100.000,00 dependendo do local onde está instalada. O retorno sobre o investimento é de 24 a 36 meses e a taxa média de lucro líquido mensal é de 15 a 20%.

A forma como a empresa compreende as vantagens e desvantagens de adotar um sistema de comercialização por meio de lojas próprias, franquias e canais indiretos (lojas multimarcas) pode ser compreendida a partir das citações apresentadas no quadro abaixo:

QUADRO 13

Relação entre Loja Própria, Franquia e Multimarca

⇒ A franquia é uma espécie de parceria que estimula o crescimento (Paulo Emílio de Pádua, Jornal Diário do Comércio, 05/05/05).
⇒ Nós preocupamos com a viabilidade do negócio. Afinal, o franqueado está levando o nosso nome, a nossa marca. (Paulo Emílio de Pádua, Jornal Diário do Comércio, 05/05/05).
⇒ Para adquirirmos experiência no ramo varejista, compramos o ponto da Savassi, que nos deu suporte para a formatação do sistema de franquia. (Paulo Emílio Pádua, Gazeta Mercantil, 21/11/01).
⇒ Uma loja exclusiva demanda tempo. Detalhes com a decoração, por exemplo, que não se pode perder de vista, implicam em muita dedicação da Gabriela (Paulo Emílio Pádua, Gazeta Mercantil, 17/12/98, explicando a razão de não expandir por meio de lojas próprias).
⇒ A maior parte dos pontos multimarcas não mostra o conceito das grifes por revender uma pequena parte dos mostruários visando criar um *mix* de produtos diversificado. (Paulo Emílio Pádua, Gazeta Mercantil, 12 e 13/10/02).
⇒ Meu trabalho também tem um lado previsível. (...) Porque, imagina, se eu fosse imprevisível, eu não poderia nunca ter uma franquia (DEMARCO, 2006).

Fonte: Criado pelo autor

Uma das conseqüências desse processo de abertura de franquias foi o rápido crescimento da empresa. Nos últimos 10 anos, segundo Paulo Emilio Pádua, sócio e diretor administrativo-financeiro da empresa, a Elvira Matilde cresceu seu faturamento em 1000% e hoje ela continua em uma curva ascendente, crescendo 15% ao ano.

Tanto os proprietários quanto alguns gerentes têm demonstrado preocupação com a sustentabilidade desse crescimento. Por isso, novas adesões à rede não têm sido aceitas, mesmo depois do fechamento, em 2006, de três franquias – Campos do Jordão, Santos e Niterói. Trata-se de um momento onde a empresa está se questionando sobre as vantagens e desvantagens de crescer e como fazê-lo. Sobre esse ponto, ainda não há consenso.

Além dos fatores econômicos, Gabriela Demarco também está preocupada com a preservação do caráter artístico e artesanal do produto que comercializa, assim como com a manutenção da "estética exótica" da marca. Nesse sentido, Gabriela transferiu o núcleo de criação para um imóvel independente da fábrica. Seus questionamentos chegam, inclusive, a demonstrar inquietação sobre o sentido do seu trabalho, conforme pode ser percebido nas citações baixo:

QUADRO 14

Dilemas do Crescimento e Sentido do Trabalho

⇒ Mas na verdade, o melhor acontecimento para mim foi voltar a costurar. Foi quando eu me senti realmente viva na ação e estar fazendo aquilo que eu estou aqui para fazer (DEMARCO, 2006).
⇒ (...) Eu já tive muito tesão no trabalho; eu gostava mesmo! Não importava se era de dia, de noite, se estava chovendo. Hoje eu tenho mais experiência, como em tudo na vida... Mas eu acho que é esse tesão que vale a pena. (...) É porque agora eu estou em um momento (...) São tantos os problemas e a necessidade de traduzir isso para a indústria. Por isso é que eu falo que não é tudo inspiração... (...). O processo criativo coitado, ele... (DEMARCO, 2006).
⇒ Eu acho que ele (o processo criativo) é uma força violenta da natureza porque se não fosse, ele não agüentava. Porque eu acho que realmente as circunstâncias têm um lado que é para auxiliar, mas tem uma pressão forte... Em geral as pessoas que trabalham na indústria não pensam... Só pensam se não tiver a linha, se não tiver o pano, se não tiver a máquina... Mas e se não tiver a criação. E se naquele momento aquilo não acontecer? Graças a Deus acontece. E eu confio muito no meu processo criativo (DEMARCO, 2006).
⇒ Aliás, acho que o movimento era ainda mais impetuoso e eu agora devo procurar isso, por que, agora eu tenho esse *know how*, eu tenho mais experiência, sei muitas coisas, sei bastante do lance. Então, agora, se eu tivesse o que eu tinha ia ficar uma beleza e eu estou procurando isso, mas a evolução é uma coisa que vem muito das pessoas que trabalham junto, a formação da equipe (DEMARCO, 2006).
⇒ Posso crescer sem perder a pureza estética (Revista Veja Minas, Reportagem de Capa).
⇒ Mas eu tenho procurado coisas que realmente me movimentem... Se é para trabalho sim... Trabalho é uma coisa que mexe comigo (DEMARCO, 2006).
⇒ Porque tem hora que a gente não sente. É como se fosse uma mangueira... O negócio vai passando... Mas nem sempre você desfruta num desfile, quando uma pessoa faz um elogio. (...) Mas, de repente, uma outra coisa que você vai fazer que você fala: "Olha que lindo!". Então eu acho que a gente tem que tomar cuidado para não perder a sensibilidade, sabe. Ficar muito calejado. De tanto fazer, de tanto trabalhar, de tanto definir... Não que isso seja um peso, mas você fica acostumada demais. E você vai ficando mais maduro, sabendo mais, e acaba ficando assim... Fecha a porta. Tem hora que tem um negócio que eu vibro. Isso é que vale mesmo, sabe? (DEMARCO, 2006).
⇒ Mas eu abandonei a minha carreira artística... (...) Eu ainda tenho alguns amigos artistas, me interesso por arte, gosto de livros de arte, conheço museus, conheço artistas clássicos e contemporâneos, e é algo que me interessa muito, mas eu não tenho carreira artística mais e isso é uma realidade. Inclusive, eu não tenho como me encaixar... Se eu sou artista plástica, ou se eu sou estilista. Eu acho que eu tenho um trabalho que não sei qual é a definição dele (DEMARCO, 2006).
⇒ Eu vou te falar que eu estou perto de uma situação em que eu vou sair daqui e vou fazer as coisas separadas. Estou indo alugar uma casa e eu espero que isso seja uma forma de preservar... E eu vou ter que inventar também uma forma nova de trabalhar... Trabalhar com menos gente... De uma forma articulada, porém separada deles aqui da produção.. (DEMARCO, 2006).

Fonte: Criado pelo autor

Atualmente, a rede Elvira Matilde distribui seu produto para cinco unidades franqueadas localizadas nas cidades de Belém do Pará, Natal e Brasília, além de duas unidades em Belo Horizonte, onde está também a loja piloto da sua rede. A marca ainda possui uma loja própria em São Paulo no bairro de Vila Madalena, que não segue o formato das franquias. Segundo a gerente dessa loja, Amélia Vasconcelos, "ela se propõe a ser uma Elvira Matilde experimental: tem o espectro mais amplo possível da marca em suas araras, com todos os seus *hits*, as reedições do acervo e as peças que não têm data, não sabem o que é tendência, além, é claro, da produção atual".

Na visão de Amélia Vasconcelos, a unidade de São Paulo e a loja piloto, que está sediada no bairro da Savassi, Belo Horizonte, buscam ser espaços geradores de novos formatos. Espera-se, assim, que essas lojas contribuam para ampliar os conceitos de franquia e varejo da marca, além de serem campos de experimentação com lançamentos de novos produtos, que, depois de aprovados, poderão ser encontrados em todas as lojas da rede. Ressalta-se que o projeto arquitetônico das lojas Elvira Matilde leva nas paredes as telhas metálicas em cores primárias do bairro portenho *La Bocca* e tem mobiliário exclusivo desenvolvido por Gabriela Demarco. Este projeto arquitetônico é fruto de uma parceria entre Gabriela Demarco e a arquiteta Isabela Vecci.



FIGURA 28 – Lojas da Grife Elvira Matilde no Início de suas Atividades
Fonte: Documentos da empresa

A fábrica tem um faturamento aproximado de R$300.000,00/mês e emprega direta e indiretamente em torno de 100 profissionais. Sediada em um prédio de três andares na cidade de Belo Horizonte, conta com um ateliê onde as coleções são criadas e desenvolvidas, sendo disponibilizadas em torno de 1.000 referências por coleção. No mesmo local, está instalado o *showroom* de pronta entrega que atende às lojas multimarcas, mercado que vem recebendo por parte da marca e dos lojistas um interesse recíproco e crescente; além da fábrica propriamente dita, onde 7.000 peças são produzidas por mês. Desta produção, 50% é

confeccionada internamente e o restante tem a sua facção terceirizada, assim como a estamparia e lavanderia que são totalmente terceirizadas.

Em cada coleção, novas combinações de cores são feitas e novas estampas são criadas, sem, contudo, observar rigorosamente os editoriais de moda. O posicionamento da empresa sobre o potencial conflito entre produção autoral e obedecimento de tendências de moda fica bastante explícito nas afirmações feitas por Gabriela Demarco, transcritas no quadro abaixo.

QUADRO 15

Produto Autoral x Tendências de Moda

⇒ As roupas da Elvira não seguem tendências. Ditam sua própria moda (Gazeta Mercantil, 03/09/98).
⇒ Não acompanho moda. Faço um trabalho popular (Jornal Hoje em Dia, 14/11/93).
⇒ Meu trabalho é autoral. Não acompanho o *boom* das tendências ditadas pelo mercado (Jornal Hoje em Dia, 19 a 25/07/2003).
⇒ Se a estação é rosa. Tudo bem! Vestimos o rosa, mas colocamos o amarelo, o azul, o verde, o laranja ... (Jornal Hoje em Dia, 12/12/99).
⇒ "Você freqüenta isso?" A resposta é não. "Você desfila no *Fashion*?" Não. "Você..." Não. Eu só sei isso. (...) Eu sei como era e como tem que ser. Eu sei inventar um negócio que pode ser variado. Então, trabalho para mim: é isso, é o que eu vim fazer e o que eu estou tentando fazer (DEMARCO, 2006).
⇒ Eu acho que tem uma moda brasileira, eu acho que tem muitos autores, tem os grandes eventos, mas sou completamente à margem disso tudo. A Elvira Matilde está à margem. Porque a questão da Elvira é que ela não passa pela mídia. Ela vai direto. Então, a gente não faz essa curva, ou então faz a curva para outro lado (DEMARCO, 2006).
⇒ É difícil estar fora das tendências. Tudo é super-explorado. Algumas pessoas perguntam por que a Elvira não faz determinadas peças que estão em evidência. (...) É difícil encontrar o seu caminho e se manter nele. Mas eu procuro ser fiel ao meu caminho. (...) Se todos buscam um norte, que tenhamos sorte nesta empreitada (Jornal O Tempo/Pampulha, 09 a 15/02/02).
⇒ Tinha muito poá nas coleções da indústria têxtil. Você via poá, poá, poá, saia de bolinha, bolona, listra. Então, tudo o que você ia ver eram bolas e listras. (...) Na hora em que me vi desenhando, desenhava bolas. Mas eram outras coisas... Eram bolas que formam borbolhas, que formam carros. Então nessa coleção, com a estampa do trânsito, tiveram várias coisas que aconteceram nas BRS. Então, foram bolhas que se transformaram em carrinhos e que circulavam (...) no espaço. (...) Não é muito difícil, mas você se envolve na tendência e já vem tudo muito mastigado e não é você que inventa (DEMARCO, 2006). (Comentário sobre a coleção Verão 2007)

Fonte: Criado pelo autor

Atualmente, a marca possui as linhas jovem, feminino/masculino, tamanhos especiais e as releituras. As peças da linha jovem são desenvolvidas para atender adolescentes de 13 a 17 anos aproximadamente e o maior tamanho corresponde ao manequim 42. A linha feminina ocupa a maior parte das referências criadas por ser o maior público consumidor da marca. A linha masculina vem crescendo, de forma tímida, desde o Verão 2005. A empresa acredita que o investimento em moda masculina significa um retorno às origens da marca, que começou produzindo camisas para time de futebol.

A linha de tamanhos especiais é importante para a marca e recebe muita atenção da equipe de desenvolvimento de produto. A marca atende até o manequim 56 com peças bastante diferenciadas em relação às dos concorrentes nesse segmento: muitas cores e estampas, sendo que a empresa tem investindo em novos tecidos e modelagens. Ressalta-se que a grife criou uma denominação específica para a numeração da coleção de tamanhos especiais: dentro do tamanho GG, criou-se os tamanhos P, M e G, sendo que as clientes “gordinhas” se sentem “felizes” de dizer que “vestem P”.

As releituras, também chamadas pela marca de "Peças Raras Elvira Matilde”, são uma das linguagens mais fortes da marca e sempre presentes (desde seu nascimento). Elas podem ser fruto do casamento entre: modelos-tecidos-estampas. Essa união pode se dar de maneiras diferentes: novos modelos em tecidos já trabalhados, estampas inéditas em modelos conhecidos, estampas conhecidas em tecidos inéditos, além de uma customização artesanal da estilista em cima das peças. As possibilidades de combinação, na visão da empresa, são infinitas. Destaca-se que essa iniciativa surgiu em função de problemas de estoque tanto de tecidos quanto de produtos acabados, tendo se tornado um dos produtos mais disputados da marca. Geralmente, vendem-se todos eles em menos de dois dias após sua chegada às lojas.

A roupa Elvira Matilde, segundo Paulo Emílio Pádua, é um produto que “desafiou a indústria” no sentido de que se propôs a fazer uma produção industrial de um produto artístico com características artesanais. Em 1994, começou a produção de estampas à quadro, ou seja: o *silk*, que é a forma industrial de reproduzir desenhos. Antes disso a produção das estampas era toda feita manualmente. Hoje, mesmo com a industrialização do processo, a grife produz poucas unidades de cada referência, que são distribuídas por todo o Brasil. Assim, mesmo com produção industrializada, a empresa as considera “exclusivas”, pois suas peças são de pequena “tiragem” e distribuição dispersa geograficamente.

5.2.3 – Planejamento da Coleção: "Clima", *Timing*, Modelagem e Elementos de *Design*

No planejamento de sua coleção, Gabriela Demarco não trabalha com temas, preferindo realizar "pesquisas interiores". Para ela, cada coleção tem um "clima", ou seja, ela retrata seus momentos pessoais, o que reflete a postura existencialista da estilista. Sua proposta é sempre descontrair, brincar com cores, recriar, transformar materiais, experimentar. São "objetos densos", mas com "desenhos leves". Em função disso, Gabriela frisa que os temas do seu interesse são sempre os mesmos desde a infância: os animais, o amor, as letras, a natureza, as árvores, os pássaros, as flores, a escrita. "Da repetição vem o novo." Na sua visão, os temas não mudam, amadurecem. "Através das coleções, flui um pensamento, uma escrita", sendo que as peças "vão se encaixando – elas conversam" (DEMARCO, 2006).

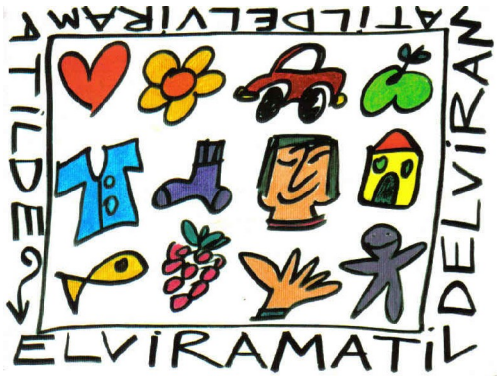


FIGURA 29 – Principais Temas das Estampas
Fonte: Documentos da empresa

Gabriela Demarco afirma que "a idéia não vem do ócio", assim como o processo criativo nem sempre acompanha o calendário da moda ou o planejamento de produção. Destaca que um dos seus maiores esforços tem sido no sentido de sincronizar criação e mostruário, entretanto ocorre, muitas vezes, que peças que acreditava estarem concluídas terem de ser reelaboradas. Para ela,

> "as pessoas têm que entender que isso não é bagunça. (...) O processo é assim." (DEMARCO, 2006).
>
> Se o produto é concebido como uma coisa viva, que vai cativar, que a pessoa vai se sentir bem, vai se sentir confortável e tal, eu acho que durante a sua produção ele tem que conciliar todas essas definições, todas essas chaturas, todo esse vai e vem, e ser em prol dessa finalidade. Que ele mantenha esse espírito dele (DEMARCO, 2006).

Como fonte de referência para suas criações, Gabriela prefere buscar objetos e atividades que a coloquem em contato com ela mesma. Ouvir música; dançar; andar a cavalo; andar pelas ruas de Belo Horizonte e olhar vitrines tanto de lojas sofisticadas quanto “bregas”; rever objetos de sua mãe e de sua avó; folhear imagens de livros, principalmente enciclopédias quando desenha animais, ou de revistas velhas, inclusive as de moda, como o figurino Burda, são alguns exemplos das atividades que executa enquanto define as estampas e modelagens de uma nova coleção. Entretanto, não se considera ávida por informação, não gosta e raramente utiliza a internet, assim como não faz pesquisa de moda para levantar tendências. Busca informação especializada apenas com relação a modelagem, pois se considera autodidata nesse assunto.

Gabriela Demarco afirma não fazer distinção entre artistas populares e clássicos enquanto possíveis fontes de informação. Da mesma forma, não hesita em admitir sua admiração por estilistas como John Galiano e Watanabe. Afirma, inclusive, que usaria roupas de Marcelo Sommer, Alexandre Herchcovitch, Ronaldo Fraga ou mesmo as de Tereza Santos ou Glória Coelho, que são mais clássicas. Atitude essa muito diferente da expressa pelos demais entrevistados, que atribuíam expressões pejorativas aos seus concorrentes, como, por exemplo, “Pata Choca” (referência à grife *Patachou* de Tereza Santos), “Retrô Folclórico” (referência a Ronaldo Fraga); “O Coitadinho” (referência a Luís Cláudio, grife Apartamento 03) ou “Ela é só Estampa. Não é Moda” (referência à grife Elvira Matilde).

Alguns trechos da entrevistas feitas com Gabriela Demarco que ilustram sua compreensão sobre o seu processo criativo são apresentados nos quadros abaixo:

QUADRO 16

Processo Criativo e "Clima" da Coleção

⇒ Os temas os quais eu trabalhos são escolhas pessoais e eu não tenho de seis em seis meses um assunto que eu ache interessante e depois não se torne mais interessante para mim. (...) Pode acontecer um deslumbramento, mas acho que é mais uma continuidade de assuntos que estão presentes lá no início e continuam. Eles vão mudando, amadurecendo, mas os assuntos são os mesmos. São assuntos muito pessoais, então não variam muito (DEMARCO, 2006).
⇒ (...) eu não sei se é preguiça ou falta de interesse, mas não gosto de trabalhar com tema, ou eu não sei. Pode ser uma falta de preparo de me organizar e trabalhar dessa forma. Então, (...) eu fico, em cada coleção, (...) procurando puxar alguma coisa que venha de dentro e que venha viva porque, o que eu acho de mais importante no meu trabalho, é a força vital que tem nele. É claro que é fundamentada em muita prática, muitos conhecimentos, em algumas pesquisas, mas não é em uma pesquisa de moda que eu fundamento o trabalho... Não é o tema que fundamenta o trabalho. É mais uma pesquisa de mim mesma e também da produção... (...) Eu acho que é mais um trabalho vivo que um trabalho conceito... (DEMARCO, 2006).
⇒ (...) o trabalho, cara, é o mesmo. (...) É o mesmo trabalho. A sensação, o movimento, são os mesmos. Só que eu acho que hoje eu tenho experiência, tenho uma equipe... (DEMARCO, 2006).
⇒ Eu não tenho muito preconceito com as coisas. Acho que as coisas são bonitas, eu penso assim. Eu acho legal você conseguir ver o lado bonito dos materiais e das coisas (DEMARCO, 2006).
⇒ (...) Eu tento escutar eu mesma, tento, às vezes, escutar os outros e eu tento captar... Eu fico pensando qual seria o melhor lance (DEMARCO, 2006).
⇒ (...) vou procurando combinações que sejam inspiradoras, que estejam no momento que eu estou, na mesma vibração. (DEMARCO, 2006).
⇒ Vamos ver o que eu gosto, o que eu não gosto... Ver o que eu vou resgatar e o que das coisas velhas que vão voltar boas, ou coisas vão surgir. Vamos ver o que vai acontecer. Porque é difícil... (DEMARCO, 2006).
⇒ Acontece que, quando eu vejo trabalhos de moda como os do John Galiano e da Júlia Watanabe, eu vibro da mesma maneira que vibro com uma obra de arte (Revista Arte e Informação, dezembro/2001).
⇒ Não tenho preconceito quanto a inspiração. Amílcar de Castro. Van Gogh. Outros estilistas. Adoro periferia, as compras do pessoal do interior, da roça (Jornal Hoje em Dia, 12/12/99).
⇒ (…) Teve dia que eu desenhei menos e a gente fez mais trabalho de prova e fui ampliando o que a prova estava sugerindo. (...) Agora não, eu tenho desenhado menos, até por causa do tempo, e a gente pode aproveitar todas essas inspirações que vierem no momento da prova (DEMARCO, 2006).
⇒ (...) eu acho que o lance é iniciar com uma coisa menor, que vai ser interessante para a gente, e eu vou desenhando esses modelos, passo para ela, passo para a modelista. E com isso chega a hora das estampas que eu realmente gosto de ficar mais sozinha para ver o que vai sair de cores (DEMARCO, 2006).

Fonte: Criado pelo autor

Na perspectiva de Gabriela Demarco, a roupa "tem um acontecimento", sendo as pressões do mercado e/ou da produção contraproducentes. Na sua visão, nem sempre o que é desenhado se transforma, exatamente, naquilo que será produzido no mostruário, pois a roupa "ganha vida própria. Ela vai te levando para outros lugares (...). Ela tem vitalidade própria". (DEMARCO, 2006). Ressalta, entretanto, que o estilista não pode "se acomodar", devendo sempre buscar novas combinações. Para tanto, Gabriela salienta a importância de se conhecer todo o processo – do desenho à produção final, assim como ter persistência, ser "teimosa". Trechos que confirmam essa visão de mundo são apresentados no quadro abaixo.

QUADRO 17

Timing Criação x Produção

⇒ Porque tem uma parte super irracional que depois tem que ser conjugada com a parte chata. E entender do processo todo é uma benção porque eu posso fazer as duas coisas que é entrar no "caos" violento e depois eu vou e ordeno (DEMARCO, 2006).
⇒ Então a gente fala: "por que você não definiu essa família, da roupa tal, do pano tal... E é porque, às vezes, ela ainda não aconteceu, e só vai acontecer quando vier outro pano e mostrar um outro segredo para você. Aí você vai falar: "Mas é aquilo que essa família daquele outro tecido está precisando". Então, o mostruário tem uma vida própria que não adianta você querer... Você pode até fazê-lo, mas vai perder a riqueza... É vivo (DEMARCO, 2006).
⇒ Um produto como esse... Um produto que ganhou o que ele ganhou até agora. Ganhou pelo afeto que tinha dentro dele. (...) Foi isso o que cativou. Ele estava vivo. Então, quando a pessoa chegava, ele... Acho que, em todas as fases, tem que ter um compromisso, senão ele perde... (DEMARCO, 2006).
⇒ Ele é vivo. Então, às vezes ele não ficou pronto. Às vezes o que falta é pequeno e deu para quase tudo ficar pronto... Aí falam para eu entregar assim, mas eu não posso entregar assim... só que ele ainda não aconteceu. (...) ele não se completou em uma primeira instância (DEMARCO, 2006).
⇒ E como você sente que completou? (...) Ah! Você sente, né Albino. Claro que a gente sempre acha que pode fazer melhor... Ficam aquelas coisas fantasmas... Mas você sente que chega, já deu, ta bom! E é muito legal quando você começa a sentir que está ficando bom. Isso gera uma ansiedade, uma vontade de ver seu trabalho. É um negócio que te tira a lucidez porque você quer chegar naquele lugar e, às vezes, ainda não está na hora (DEMARCO, 2006).
⇒ Às vezes eu "forço a barra". De repente eu falo que essa noite eu só vou sair daqui com... Tipo assim, a família, as camisetinhas... Nisso tem a ginástica, porque você senta com o caderno, pega as peças, vê os aviamentos... Fica uma coisa linda! E o negócio sai e tal... Mas têm outros que são muito complicados, tem outras famílias... (...) O que aquilo será? O que vai ser? O que vai nascer? Você fica com aquilo e, às vezes, quando eu chego no carro que eu já não estou agüentando, aí eu vejo: "Não, mas é aquilo, né". E você vai encontrando... Você vai encontrando as coisas... E, às vezes, não era para encontrar, então é você que não encontrou. Aquilo que você desenhou inicialmente vai tendo uma vida própria, e vai te mostrando outras possibilidades (DEMARCO, 2006).
⇒ A pressão é tão grande na hora, que você fica numa devastação. E, depois, ainda ficam umas "pendenguinhas", coitadas, que elas são sofridas porque não tenho a mesma *performance* (DEMARCO, 2006).
⇒ Naquele momento se eu fosse uma pessoa um pouco menos afobada e que tivesse um pouco mais de prazo. Se eu tivesse tempo para viajar, curtir as coisas e procurar o melhor momento... Sabe, eu poderia ter tido essa sacação. (...) Então a gente fica correndo muito para cumprir prazo. Dá para a gente um preparo legal porque você fica apto e tal, mas isso tira um pouco da qualidade, dessa sacada (DEMARCO, 2006).

Fonte: Criado pelo autor

Um fator que, segundo a estilista, muito contribuiu para as inovações em modelagem na Elvira Matilde foi a contratação de Silvana Martins, modelista experiente com formação na Inglaterra. Como foi possível observar durante a pesquisa, essa "dupla de criação" desenvolve as modelagens no corpo das modelos, iniciando os trabalhos apenas com alguns esboços criados por Gabriela Demarco. Percebeu-se, também, que o ajuste com o mercado acontece também neste momento, pois elas utilizam como modelos funcionárias de várias áreas da empresa, inclusive lojas e fábrica. Isto tem permitido troca de informações sobre preferências das clientes, assim como dificuldades de produção.

Quando questionada sobre o fato da Elvira "ser só estampa", conforme declaração feita por outro estilista durante esta pesquisa, Gabriela Demarco destaca que, desde o início do seu

trabalho como artista plástica, a questão da forma lhe interessa. Assim, o uso de dupla-face, de avesso como direito, sobreposições e composições, desenhos-costura, *patchwork*, os "coordenados", corte em viés, drapeados etc sempre estiveram presente no seu trabalho e fazem parte das experimentações de linguagem que distinguem a marca. Da mesma forma, combina várias tecnologias, freqüentemente em uma mesma peça: corte a *laser*, *silk*, corrosão, peças sem costura, desenhos-costura, *dégradé*, minifuxicos, crochê, bordados, tricô, além de diversas técnicas de lavagem de *jeans*. Abaixo apresentam-se trechos de *releases* da empresa que procuram explicar essas técnicas para a mídia.

QUADRO 18

Elementos de *Design*

⇒ Dois grandes grupos de materiais-suporte: a malha e o *jeans*. As formas matrizes na modelagem: camiseta, macacão, calça pijama, o avental, blusão, o tubinho, o vestido rocinha (camponesa). Nos procedimentos: o '*Patchwork*', uma técnica que tem a reciclagem como o seu motivo de origem. (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).
⇒ A Dupla Face: vem nos casacos, com o acabamento impecável, que realmente multiplica a peça por 2. Um procedimento muito trabalhoso, mas que transforma a peça num fetiche, com significado que vai além da otimização de custos para o cliente: uma surpresa alegre, uma reverberação de formas e cores. (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).
⇒ O Coordenado: é um jogo de desenhos da parte externa com o forro, criando os efeitos de amplificação e dinamismo na peça. Vem nos blusões e casacos. (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).
⇒ O Avesso como Direito: é um comportamento que vem da reciclagem no seu sentido mais amplo: não só otimizar ou recuperar, mas tirar algo do lugar que lhe foi convencionado e criar um outro, gerando assim um conceito novo. Este é um ato de invenção. Nesta coleção veio no jeans: calças, saias, macacão. (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).
⇒ As Sobreposições / Composições: uma maneira muito própria de combinar as peças e criar um '*look*'. (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).
⇒ A malharia é essencial na criação do *look* Elvira Matilde, com predomínio da silhueta contemporânea de proporções soltas que privilegiam o conforto e uma simplicidade inteligente. (Amélia Vasconcelos, *release*, 2006).
⇒ Como desenho-costura vem nos sapatos boneca de *jeans* aplicado; no estilo, com a silhueta crua que não revela as curvas, está no *croscoat*, um tecido rústico que recebeu costura-desenho. (Amélia Vasconcelos, *release*, 2006).

Fonte: Criado pelo autor

Sobre as estampas, Gabriela Demarco destaca que seu trabalho não se limita ao desenho em si, estendendo-se à forma, ao tecido e ao local onde é aplicado. Outro ponto que ela frisa é a importância do seu trabalho como colorista, sendo a combinação e localização da cores fundamentais para se estabelecer volumes, formas e movimento às peças. Sobre o uso de cor e, em especial do *dégradé*, a estilista afirma:

> E eu estou sempre procurando... Claro que eu procuro nas formas também, mas eu acho que a cor é que dá um sopro. As formas são super legais, me interessam muito, a materialidade me interessa muito, tudo o que fala sobre isso, como o Barroco, o

material, o desenho, a linha... Mas a cor é muito... A mesma coisa pintada de outra cor é outra coisa (DEMARCO, 2006).

(...) Em Cabo Frio. Você vai andando ali na praia e no final dela tem umas casinhas... cada casinha tem uma coisa... Me dá uma loucura, sabe Albino? Uma casa dessa cor... E eu fico olhando aquilo... A outra é lilás, a outra é vermelha... E eu fico olhando aquilo e eu falo: "Gente, eu queria reproduzir essa beleza", sabe. Quando você mistura o céu azul com o prédio... Acho que a cor é muito clima. É muito importante (DEMARCO, 2006).

E o *dégradé* é uma coisa que me interessa. A Emília fala: "Mãe, mas a gente já não usou?". Porque a coleção passada foi em cima do *dégradé*, né. Colocar aquele monte de tintas que vão se misturando, que no início estão de um jeito e no final já estão completamente misturadas, virando outra coisa... É uma questão que faz parte do meu trabalho (DEMARCO, 2006).

Ah, o *dégradé* é muito legal. Primeiro, porque é a mistura da cor é ao vivo. Se você é colorista, vai pegar o amarelo e o azul vai misturar, o que é bárbaro, mas é previsível (DEMARCO, 2006).

(...) eu sempre me interessei muito por cores. Eu sempre fiz as misturas das cores quando eu pintava e eu gosto muito. Eu faço os pantones de todas as estampas e eu pesquiso pantone. Assim, numa revista qualquer, ou em uma imagem qualquer, e eu procuro no intervalo, na reunião das cores, nos conjuntos... E acho lindo quando, às vezes, eu vejo um roxo com um azul, ou um preto com branco então isso é uma coisa que me interessa muito e no dégradé isso acontece... (...) Então é a mistura viva. É a formação das cores ao vivo e eu acho que é cinema! *Dégradé* eu acho que é cinema (DEMARCO, 2006).

(...) as árvores apareceram em dezesseis cores de verde numa camiseta (DEMARCO, 2006).



FIGURA 30 – Desfiles Elvira Matilde – Moda Praia
Fonte: Documentos da empresa

Gabriela Demarco destaca, ainda, que ela, muitas vezes, deixa para o próprio cliente a finalização da peça. Assim, na sua visão, sua intervenção se torna mais efetiva do simplesmente combinar *looks*. A ênfase nesse aspecto pode ser evidenciada nos seguintes trechos de *releases* da empresa:

> *TAG* LIXA, que serve para a pessoa lixar o seu jeans criando um efeito *used* onde ela desejar (Amélia Vasconcelos, *release*, 2006).
>
> (...) *kit* customização*:* uma pequena embalagem, tipo saquinho de costura, que carrega rendas para a calça de *inside denin*, botões coloridos a serem aplicados nos vestidos e na *baby look* com desenho de bolinhas. Esse *kit* traz até um bolso avulso para a saia *jeans* (Amélia Vasconcelos, *release*, 2006).
>
> Muito interessante ainda é a proposta dos '*tags*' que acompanham cada peça Elvira Matilde: eles trazem um "*plus*" de informação histórica e cultural acerca da modelagem e dos materiais daquele produto. (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).



FIGURA 31 – *Tag* Lixa
Fonte: Documentos da empresa

Para descrever seus produtos, a empresa criou todo um vocabulário próprio, assim como no "mundo Elvira Matilde" existe moeda própria, conforme pode ser visto nos exemplos apresentados abaixo:

QUADRO 19

Linguagem Elvira Matilde (Terminologias)

- ✓ Família – para linhas de produto. Ex: Família Manga
- ✓ Elviritas – itens de cada linha
- ✓ Nome das estampas: “Michelangelo”; “Sorte-norte”; vaquinhas “Mumu” (inspiradas em balas de leite argentinas); “Paquimodernos”; flores “tulipanes”, “*liberty*” (pequenas margaridas), plumeros (flor Cabelo da Vovó); Popó (nome do cachorro da família); Terapia; Cabeça Fresca; Casa-Carro; Cangaceiro; O Senado; A libélula; Mandacaru; África; Quadro Negro; Imprensa; Escrita; Árvores; Abecedário; Povo do Universo;
- ✓ Elviritas Canarinhas: *t-shirt* para Copa do Mundo.
- ✓ A coleção não tem tema, mas “clima”.
- ✓ Vestido “Pedrita”: vestido com um ombro só.
- ✓ Nomes das empresas: Todos Felizes Com e Quatro Onças
- ✓ Caveirinhas na versão Polina *Punk*
- ✓ Saias “maria mijona”: saias midi, à altura do joelho
- ✓ Calças “pega-frango”: também conhecidas como calças capri
- ✓ Nome da coleção primavera-verão-1999: “Boa Pinta Primavera-Verão – A Autêntica Boa Pinta.” (Jornal da Pampulha 12 a 18/12/98).
- ✓ Bazar Fora de Série (Jornal Diário da Tarde, 17/12/97).
- ✓ Bazar Relâmpago: bazar de um dia.
- ✓ Black ou Pretinho: nome do cavalo da Gabriela (Jornal O Tempo, 12/05/06).
- ✓ Tamanho “P” do *Over*: é a menor numeração para os tamanhos *oversize*.
- ✓ Vestido “rocinha”: vestido em *patchwork* e rendinhas.

Fonte: Criado pelo autor



FIGURA 32 – Matilderes - Moeda Elvira Matilde
Fonte: Documentos da empresa

5.2.4 – *Habitus* e Posicionamento Estético

Conforme foi visto no capítulo 2 desta disertação, Bourdieu (1996) conceitua *habitus* como um sistema de disposições, modo de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que leva o agente a agir de determinada forma em uma circunstância dada. Essas disposições são plásticas, flexíveis, sendo adquiridas pela interiorização (explícita ou implícita) das estruturas sociais. Portadoras da história individual e coletiva, sua internalização chega a tal ponto que o agente passa a ignorar sua existência. São rotinas corporais e mentais inconscientes (não discursivas) que permitem ao agente agir sem pensar. Gera uma lógica, uma racionalidade prática, irredutível à razão teórica, sendo composto pelo *ethos* (valores em estado prático), *héxis* (princípios interiorizados pelo corpo) e *eidos* (modo de pensar específico).

Para o levantamento dos valores (*ethos*) que constituem o *habitus* da estilista Gabriela Demarco, foi empregada uma versão adaptada por Bourne e Jenkins (2005) do *laddering method*, criado por Hinkle em 1965, tendo por base a teoria do construto pessoal de Kelly, datada de 1955. (BOURNE, JENKINS, 2005). Como resultado, identificou-se os valores diversidade, autenticidade, experimentação, imaginação, ritmo e movimento, liberdade e felicidade como estruturadores do *habitus* desta estilista. Ao correlacionar esses valores com a trajetória pessoal e da grife Elvira Matilde, emergiram os sentidos especificados no quadro abaixo. Ressalta-se que se procurou preservar ao máximo a terminologia usada pela própria entrevistada.

QUADRO 20

Ethos – Gabriela Demarco

Ethos		
Diversidade	**Experimentação**	**Autenticidade**
Variedade de materiais, texturas, elementos, substâncias, tecidos. Profusão de cores, formas e imagens. Multiplicidade de idéias e emoções. Flexibilidade e multifuncionalidade. Abundância de signos e energia. Fartura. Diferentes raças, idades, tipos físicos, belezas e afetos. Pluralidade de estilos, composições e *looks*. Alteridade. Diferença. Dessemelhança. Heterogeneidade com identidade. Solidão e companhia. Unidade na distinção. Comunidade. Rede. Democracia. Aceita, respeita, valoriza e estimula a diversidade.	Experimentar: Por à prova, testar, ensaiar. Por em prática, executar. Projetar-se para o desconhecido. Inventar. Ousar. Arriscar. Empreender. Inovar. Envolve: Inquietação. Incômodo. Rebeldia. Contestação. Proposição, negação e síntese. Repetição e superação. Mudança e transformação/mutação. Caos e ordem. Intuição e método. Autonomia e coragem. Esforço e determinação. Densidade e leveza. Desejo. Implica: Cortar. Colar. Desenhar. Colorir. Brincar e refletir. Transformar, reciclar, reeditar, criar e recriar. Produzir, reproduzir e potencializar. Poder de agir, de atuar – sentimento de liberdade. Arte, *performance* e *design*. Implica também: Estar no mundo e relacionar-se. Fazer-se a si mesmo: individualizar-se. Auto-renovar-se. A cada versão – maior clareza. As “peças” vão se encaixando como em um quebra-cabeça... Elas conversam entre si. Significantes que remetem a novos significados. Reencontrar-se em um novo lugar. E o novo trás alegria! Conforto! A experimentação é a prática da vida.	Que é do autor. Fidedigno. Verdadeiro. Legítimo. Original. Espontâneo. Despretensioso. Franco. Inconfundível. Único. Raro. Atemporal. Durável. Luta contra o efêmero e o momentâneo; a vaidade e o orgulho; o superficial, o fútil e o vulgar. Questiona o juízo baseado em aparências, suspeitas e suposições. Não recebe outra determinação além de si mesmo. Implica em uma busca: chegar a ser verdadeiramente o que se é. Nunca será plenamente realizada. Trata-se de uma tendência. Um virtual que se atualiza em cada novo gesto, traço. Daí a experimentação, a repetição e a inovação. Cada um é autor da sua escolha. Parte-se do básico: Traços e desenhos.. Texturas e cores ... Animais, flores, frutas, árvores, homem, mulher, criança ... Garrafa, panela, ônibus, tv ... Bordados, aplicações, s*ilk*... *Patchwork* e reciclagem ... Camiseta, macacão, calça, pijama, avental, blusão, tubinho ... Malha ... vestível. Roupa como suporte para o desenho. Desenho como escrita. Escrita como desenho. Humor. Vitalidade. Jovialidade. Jogo e brincadeira. Simplicidade. Praticidade. Conforto. Elegância. O tema é a vida cotidiana - a complexidade.

Ritmo e Movimento	Imaginação	Liberdade
Desenho-ação. *Performance*. Jogo. Atos livres, imprevisíveis. Fluídos. Dinâmicos. Velozes. Absoluta atividade! Força-impacto do traço. Do gesto. Equilíbrio dinâmico. Coragem e determinação. Invenção. Repetição, inovação, repetição... Invenção! Evolução. Tudo no seu tempo. Um tempo cíclico. Lógico. O tempo da fantasia.	Evocação de imagens, sentimentos e vivências. Combinação de idéias e ideais. Flutuações entre realidade e irrealidade Utopia e possibilidade. Invenção ou inovação. Devaneio. Contemplação. Sonho. Quimera. Sensação, intuição e memória. Fantasia criadora. Encantamento e revelação. De um real possível. Do desejo.	Independência. Autonomia. Escolha e compromisso. Espontâneo. Natural. Solto. Sem formalidade.
Felicidade		
Alegria. Contentamento. Satisfação. Celebração. Prazer. Vida. Processo / caminho e não resultado/ponto de chegada.		

Fonte: Criado pelo autor

Esses valores ancoram as ações que constituem o posicionamento estético de Gabriela Demarco. O valor **diversidade**, por exemplo, pode ser percebido na amplitude de suas coleções que oferecem mais de 1000 referências a cada estação; nas lojas, que mesmo sendo franquias, apresentação variações em termos de sua localização em *shopping* e rua; na equipe de vendas que é sempre muito diversificada em termos de perfil demográfico e sócio-econômico; nos seus clientes que pertencem a diferentes faixas etárias, etnias e biótipos; na pluralidade de técnicas, materiais, tecidos e nos seus produtos que são flexíveis e versáteis. Dessa forma, a empresa procurar respeitar as diferenças, assim como viabilizar sua expressão.

A **experimentação** está presente na busca por inovação de linguagem; na proposta de combinação de peças em diferentes *looks*; na ambientação das lojas que convidam os clientes a vivenciar novas propostas estéticas; na sinestesia de peças que combinam diferentes texturas, cores, técnicas de corte e aplicação de bordados e estampas, dentre outros.

A **autenticidade** é identificada tanto nas peças que são exclusivas ou até mesmo únicas quanto no fato de ser uma roupa inconfundível e atemporal, “lutando contra o efêmero e o momentâneo da moda”. Destaca-se no questionamento estético das aparências e no estímulo ao cliente no sentido de que ele se torne autor de si mesmo. Transparece na ousadia de se assumir como uma arte em série ou como “estética exótica”.

A **imaginação** está ligada ao lúdico, ao estímulo à imaginação representada pelos desenhos leves, as cores e os temas que trazem conforto. A marca propõem um retorno à infância à partir de um olhar adulto. Destaca-se, também, no inusitado dos locais onde foram aplicadas estampas e desenhos, assim como na multifuncionalidade das peças. **Ritmo e movimento** aparecem na fluidez das coleções da marca: estilo do traço (solto, leve, informal); conjugação de cores e tonalidades, cortes e tecidos; caimento, flexibilidade e versatilidade das modelagens, além do conforto proporcionando mobilidade, dentre outros aspectos.

Todos os valores acima descritos constituem o alicerce para a **liberdade** – sujeitos independentes, autônomos, autores de si, senhores da sua história, sendo **feliz** aquele que vive intensamente esse processo de auto-conhecimento.



FIGURA 33 – Fotos para Mala Direta
Fonte: Documentos da empresa



FIGURA 34 – Fotos para Mala Direta – Inverno 2005
Fonte: Documentos da empresa

Conforme recomendações metodológicas de Corbin e Strauss (1990), Pettigrew (2000), Burawoy (1998 e 2003), esses dados, obtidos por meio do *laddering method*, foram apresentados à estilista, assim como aos funcionários, gerentes e franqueados em diversas ocasiões, sendo que a gerente comercial e filha da estilista, Emília Pádua, criou o desenho abaixo para fins de difusão dos valores da marca junto ao público interno da empresa.



FIGURA 35 – *Ethos* Gabriela Demarco/Valores da Marca
Fonte: Documentos da empresa

No embate desses valores com os diversos momentos do campo da moda descritos nesse capítulo, Gabriela Demarco mobilizou recursos e desenvolveu estilo próprio que lhe permitiram agir e marcar sua diferença, construindo uma posição singular para a empresa Elvira Matilde. A representação gráfica deste processo, tendo como referência a teoria da prática de Bourdieu (1996), pode ser visualizada na figura baixo, desenvolvida ao longo do processo da pesquisa.

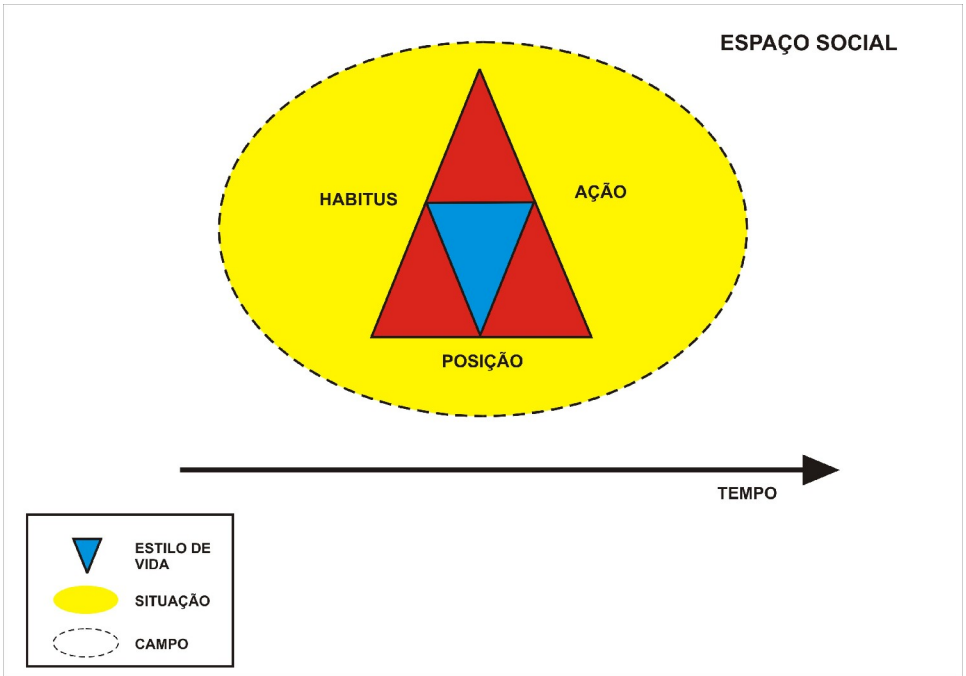


FIGURA 36 – Articulação entre *Habitus*, Ação, Posição e Situação
Fonte: Criado pelo autor

5.3 – O Estilo Paulo Emílio – *All That Jazz!*

5.3.1 – Prioridades Competitivas, Inovação e Estratégia de Operações

Marcadamente a partir da década de 90, a inovação assume um papel fundamental para a concorrência, nos mais diversos setores da economia. A variação no preço de bens e serviços é tanto função da quantidade ofertada e/ou da eficiência produtiva quanto da inovação/obsolescência dos produtos. Assim, as atividades de inovação passam a ser a âncora

de qualquer que seja a estratégia competitiva buscada pelas empresas, exigindo destas atividades maior rapidez de resposta e preocupação mais acentuada com resultados.

Segundo Ritzman e Krajewski (2004, p. 10), para se desenvolver uma estratégia de operações orientada para o mercado, deve-se partir da estratégia competitiva, pois é ela que "especifica o(s) negócio(s) que a empresa perseguirá, seleciona novas oportunidades e ameaças no ambiente e identifica os objetivos de crescimento que a empresa deve atingir". Logo, é a estratégia competitiva que proporciona uma direção geral que serve como estrutura para que se executem todas as funções da organização. Da mesma forma, é a partir da estratégia competitiva que as empresas devem desenvolver prioridades competitivas, ou seja, "as vantagens operacionais que os processos da empresa devem possuir para suplantar as concorrentes".

Complementando essa idéia, Gaither e Frazier (2002, p.40) afirmam que a estratégia de operações deve "determinar o sistema de produção necessário para fornecer as prioridades competitivas estabelecidas para cada produto ou serviço". Já Slack *et al*. (1997) argumentam que a função de operação/produção cumpre tanto o papel de apoio quanto o de implementadora e impulsionadora da estratégia competitiva, podendo, segundo Skinner (1969), constituir-se em uma arma ou em um fardo pesado, dependendo de como é pensada e gerida.

Para se definir o conteúdo da estratégia de operações de forma que ela se constitua em uma fonte sustentável de vantagem competitiva, o primeiro passo, segundo Slack *et al*. (1997), consiste na determinação dos *trade offs* relativos aos seguintes fatores competitivos: custo, velocidade, confiabilidade, qualidade e flexibilidade.

Uma forma de se fazer isto é distinguir critérios "ganhadores de pedido" e critérios "qualificadores". Os primeiros são considerados pelos consumidores como razões-chave para comprar o produto ou serviço, devendo, portanto, constituir o cerne do diferencial competitivo perseguido pela empresa. Já os segundos constituem os padrões mínimos de desempenho que a empresa deve possuir para ser incluída na lista de potenciais fornecedores do cliente. Logo, se os níveis de desempenho da empresa nos fatores qualificadores cair abaixo do nível da indústria, estes podem se tornar fatores "perdedores de pedido". Por outro lado, qualquer melhoria nos fatores qualificadores, acima do nível da indústria, provavelmente não

acrescentaria benefício competitivo relevante, mas provavelmente, implicaria em custos mais elevados.

Segundo Corrêa e Corrêa (2004), é importante manter foco nas operações por meio da priorização de alguns poucos objetivos de desempenho, pois o sistema de operações não pode tornar-se excelente em todos os critérios competitivos, ao menos no curto prazo, sendo essencial que se direcionem os esforços para atingir excelência naquilo que mais importa, ou seja, nos critérios competitivos que o mercado pretendido prioriza. Quando uma operação procura apresentar desempenho simultaneamente excelente em dois critérios de desempenho conflitantes entre si, por exemplo, pretendendo atender a dois mercados que valorizam aspectos diferentes e conflitantes, o que resulta é que a operação passa a sofrer do que Skinner (1996) denomina “desfocalização das operações”.

Para Slack (2002, p.21), o gerenciamento da produção consiste na administração de compromisso entre objetivos, ou seja, na administração dos *trade-offs* da produção. Assim, “sacrificar um aspecto do desempenho para aprimorar outro pode ser a solução mais conveniente, ou pode mesmo ser a única coisa a ser feita no curto prazo, mas não é a única forma e, certamente, não é o caminho para obter-se vantagem no longo prazo”.

Ainda segundo esse autor, a “arte” está no equilíbrio adequado dos objetivos de desempenho. Infelizmente, de acordo com Skinner (1996), poucos executivos reconhecem a existência de *trade-offs* no sistema de produção e têm visão limitada ao pensar o desempenho da produção como uma gangorra onde a única maneira de se obter vantagem em um objetivo de desempenho é prejudicando o outro (SLACK, 2002).

Contudo, as melhorias em um aspecto, não devem, necessariamente, implicar em pior desempenho em outros. Esta afirmativa se torna mais clara quando se compreende o conceito de pivô apresentado por Slack (2002). Para ele, pivô é a estrutura, as limitações, pressuposições e cultura da organização e nele está apoiada a lâmina da gangorra na qual, em cada lado, encontra-se um objetivo de desempenho. Ao mover-se a lâmina somente, verifica-se a melhoria em um desempenho em detrimento a outro. Entretanto, ao mover-se o pivô, a melhoria de mais de um objetivo, e até mesmo de todos, é possível e caracteriza-se como uma vantagem competitiva de longo prazo.

Cabe ressaltar que os clientes não constituem a única fonte de referência para a tomada de decisões estratégicas em operações. Deve-se considerar, também, as atividades dos concorrentes, as competências centrais da empresa, o ciclo de vida do produto/serviço e/ou níveis de variedade e volume de produtos/serviços produzidos, assim como os tipos de processo que os produzem (SLACK *et al.*, 1997; CORRÊA, CORRÊA, 2004).

Como as decisões possíveis sobre os recursos produtivos de operações são muitas e múltiplas, Corrêa e Corrêa (2004, p.80) sugerem que estas decisões sejam agrupadas no que eles denominam de áreas de decisão ou áreas de competências. Na sua visão,

> a partir da análise dos relacionamentos entre aspectos de desempenho e áreas de decisão, identificam-se as áreas de decisão que terão mais influência sobre os aspectos prioritários para então explorar, dentro das áreas de decisão prioritárias, quais as opções estratégicas mais adequadas e as competências mais relevantes a serem criadas/mantidas para os padrões de decisão levarem a organização a vantagens competitivas sustentáveis.

No caso de produtos/serviços que são produzidos em volumes muito pequenos, até unitários, Slack et al. (1997), assim com Corrêa e Corrêa (2004), afirmam que a gestão da produção pode contribuir para a competitividade da empresa ao desenvolver flexibilidade para lidar com mudanças nas especificações do produto/serviço ao mesmo tempo em que mantém os níveis de qualidade e custo de forma a não prejudicar o desempenho do mesmo.

Vê-se, portanto, que o projeto do produto e o projeto do processo que o produzirá estão inter-relacionados, havendo implicações significativas tanto em termos de custos quanto de qualidade e tempo (*time-to-market*). Nesse sentido, Fine et. al. (2002), acrescentam que as decisões de comprar ou fazer, isto é, as decisões sobre internalização ou terceirização de atividades do processo produtivo, também deveriam ser tomadas em paralelo às decisões de projeto de produto e de projeto de processo de produção/operação. À integração dessas decisões, Fine et al. (2002) denominam “engenharia simultânea em três decisões: produto, processo e cadeia de suprimento”.

Considerando-se esse modelo proposto por Fine et al. (2002), associado ao fato do projeto de produto ser desenvolvido em etapas que envolvem da concepção a especificação detalhada do mesmo, Slack *et al* (1997) destacam dois importantes aspectos que devem ser considerados pelos responsáveis pela área de operações: (a) cada decisão tomada em uma etapa do projeto

reduz o número de opções que continuarão disponíveis, o que significa que a incerteza em torno do projeto se reduz ao longo do tempo, e (b) os custos de mudanças nas especificações do projeto aumentam à medida que o projeto progride, pois várias decisões inter-relacionadas e cumulativas foram tomadas e mudá-las implicaria em re-trabalho, o que onera o processo produtivo.

Segundo Ghoshal e Tanure (2004, p.75), inovações estratégicas acontecem quanto uma empresa encontra uma maneira de criar um novo sistema de negócio usando os recursos de que dispõe. Ou seja, ela consegue "criativamente casar suas competências centrais com as necessidades dos consumidores". E, na visão desses autores, "só quem está em movimento constante consegue encontrar algo por acaso" (Ghoshal e Tanure, 2004, p. 236).

Porter (1994) reconhece a importância da gestão da inovação como um dos principais condutores da competição. Seu entendimento é que a inovação possui o poder de mudar as "regras do jogo", podendo anular as vantagens daqueles que já possuem o domínio do mercado e criar vantagens para novos entrantes. Na mesma linha de argumentação, Tidd, Bessant e Paviit (1997, p.57) enfatizam que a inovação "desempenha um papel dual, constituindo-se na principal fonte de incerteza e mudança no ambiente e, ao mesmo tempo, no principal recurso competitivo das empresas".

Por inovação, Schumpeter (1975, p.54) sugere que sejam consideradas as seguintes categorias: (a) introdução de um novo bem ou uma nova qualidade de um bem; (b) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, podendo consistir também em uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; (c) abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não; (d) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez, independentemente do fato de essa fonte já existir ou ter que ser criada; e (e) estabelecimento de uma nova organização para o negócio, como, por exemplo, criar ou romper uma situação de monopólio.

Portanto, as inovações acontecem tanto em termos de inovação em produtos, como em processos, mercados e inovações organizacionais, ou seja, atravessa todas as fases do negócio,

como afirma Drucker (1962, p.65), sendo “tão importante para um banco, uma companhia de seguros ou uma loja de varejo como é para a indústria e para a engenharia”.

Seriam consideradas inovações, pois, de acordo com Barbieri e Álvares (2003, p.45), aqueles processos realizados por uma empresa visando “introduzir produtos e processos que incorporem novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas com o objetivo de alcançar resultados específicos para a empresa”. Consideram-se, aqui, todas as inovações, independente do grau de novidade envolvido, ou seja, todas aquelas que se estendem entre as do tipo radical até as incrementais.

Cabe ressaltar que, em todas as situação de inovações no ambiente empresarial, de acordo com esses autores, estará presente a preocupação com a avaliação do mercado, com os resultados, podendo ser representados pela lucratividade, pelo crescimento, pela diversificação ou algum outro objetivo estratégico. Assim, Drucker, citado por Dos Reis (2004, p. 43), acrescenta que “a inovação é um esforço para criar alterações úteis ao potencial econômico e social da empresa”.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a reengenharia de processos pode gerar uma inovação radical, que, por sua vez, poderá obter eficiência maior através da melhoria contínua dos novos processos estabelecidos. Ou, ainda, várias melhorias incrementais podem acabar resultando em inovações radicais. Ressalta-se, também, que é através da definição e gerenciamento dos *trade offs* entre os objetivos de desempenho que a estratégia de operações pode contribuir para a inovação, seja ela radical ou incremental.

Em outro contexto teórico, Weick (2002) estuda, no nível micro, os processos que conduzem à inovação e renovação organizacional, comparando-os com o *jazz*. Para ele, são as atividades de improvisação que levam à inovação, sendo a bricolagem utilizada, retrospectivamente, para se atribuir um sentido de ordem dentro do caos. Segundo Cunha (2002, p 37), improvisação refere-se “à contração do planejamento e da execução, à compreensão da ação à medida que ela vai tendo lugar e à capacidade de executar um movimento de antecipação ou reação sem o benefício de reflexão prévia”.

Na visão de Weick (2002), as dimensões relevantes para se apreciar o *jazz* são a vitalidade, intensidade e capacidade de comunicação entre artista e público, pois a improvisação, que

implica em seguir impulsos repentinos, gerando práticas espontâneas, requer um gosto estético pela imperfeição. Destaca, ainda, que, na prática de *jazz*, mesmo com suas características de limitação de tempo, andamentos velozes, irreversibilidade, exposição ao público, necessidade de memorizar as linhas de *performances* anteriores, além de limitações acústicas e físicas de execução, impõe-se ordem e senso de permanência sem destruir a identidade, diversidade, autonomia e independência. Assim, o *jazz* atrairia pessoas que preferem tomar decisão sem planejamento, pois:

> só um temperamento específico seria atraído por uma forma de arte que valoriza o impulso ao invés de escolhas cuidadosamente feitas com antecedência, que prefere a sorte ao premeditado, que vêem o imprevisto como uma virtude e o cálculo frio como um vício (WEICK, 2002, p. 09).

O improvisador, segundo Weick (2002), pode ser incapaz de vislumbrar o que vai tocar em seguida, mas pode olhar para trás, para o que ele acabou de tocar. Assim, cada nova frase musical pode ser formulada em relação ao que foi feito anteriormente. Como um *bricoleur*, ele faz as coisas funcionarem utilizando engenhosamente o que quer que possua à mão, não estando preocupado com ferramentas específicas ou recursos apropriados. Ele constrói a estrutura retrospectivamente, ou seja, dá forma a uma configuração que emergiu do grupo. Entretanto, suas escolhas não são completamente arbitrárias, mas partem de uma "canção", de um espaço de significação que orienta movimentos simultâneos ao mesmo tempo em que estimula "novos diálogos" e "provocações".

Nesse sentido, Hatch (2002, p. 25-26) argumenta que os inovadores "usam a estrutura para transportar-se além dela", ou seja, "alteram radicalmente suas estruturas no sentido histórico de criação de descontinuidade com o passado", mas eles o fazem "somente pela construção da continuidade com o passado". Assim, as memórias e as expectativas dos atores organizacionais se cruzam em um dado momento do presente para estruturar as dimensões emocionais e temporais do trabalho e da organização de maneira a influenciar a ação. As estruturas não são, portanto, estáticas, mas sim dinâmicas, já que abertas a interpretações geralmente ambíguas.

March e Olsen (1976), precursores no estudo da ambigüidade no contexto das organizações, especificam quatro formas de ambigüidade: (a) ambigüidade de intenção (preferências mal definidas ou metas múltiplas e conflitantes); (b) ambigüidade de entendimento (interpretações

múltiplas de intenções e *feedbacks*); (c) ambigüidade da história (dificuldade de entender o que aconteceu e porque); (d) ambigüidade da organização (devido a freqüentes reorganizações). Para esses autores, a ambigüidade se encontra em espaços vazios, sendo parte da explicação dos limites da racionalidade dos decisores, enquanto que, para Hatch (2002) e Weick (2002), significa oportunidade para a improvisação/experimentação, para a aprendizagem e para o lúdico.

Ao suspender os imperativos racionais em direção à consistência, a ambigüidade, segundo March (1976, p.77), permite "agirmos de forma 'não inteligente', ou irracional, ou 'tola', para explorar idéias alternativas de finalidades possíveis e conceitos alternativos de consistência comportamental". Implica, na visão de Hatch (2002), uma liderança comprometida em ouvir e responder, não devendo ser interpretada como uma recusa do líder em assumir um "solo" quando deveria.

Para Weick (2002), um credo organizacional pode funcionar como uma "canção", uma estrutura, desde que nele se acrescente o caráter temporal, ou seja, *lead times* definidos a partir do envolvimento com um projeto, por exemplo. Além disso, precisa englobar a apreciação dos erros (e não dos descuidos e lapsos) oriundos dos processos de inovação, ou seja, que se compreendam os erros como propriedades inevitáveis da improvisação.

Essa estética da improvisação cria, segundo Weick (2002), julgamentos como: (a) dado o que se tinha no começo, não é algo ruim; (b) dadas as oportunidades e problemas que proporciona para si própria, esta é uma solução inteligente; (c) dada a "melodia" com a qual ela tem de trabalhar, estas "notas" ampliaram significativamente a "melodia"; (d) dada a tentação em direção ao clichê, a pessoa evitou consistentemente estas ciladas. Assim, o sucesso passa a ser medido em relação àquilo que a pessoa/organização iniciou e o que a pessoa fez com os elementos/recursos que tinha em mãos. Para ele,

> uma estética da imperfeição faz da interpretação uma marca pessoal de envolvimento, mais do que uma marca pública do erro. Erros (...) são vistos como a contínua busca pela virtude, criada em um impulso repentino. Se a estética da imperfeição é difundida, acreditada e compartilhada, então as pessoas podem estar mais dispostas a assumir riscos associados à inovação. É a estética da perfeição, erroneamente extrapolada de produtos isolados de seus produtores e das condições de sua produção, que arruína e inspira medo naqueles que são convidados a inovar por chefes cegos para o lado humano da inovação (WEICK, 2002, p. 15).

Na perspectiva de Weick (2002), tanto no *jazz* quanto no contexto empreendedor, encoraja-se a cooperação e a individuação, proximidade e independência. Para se constituírem como sistemas de alta *performance*, acentuam-se a coordenação das ações ao invés do alinhamento de percepções; o respeito mútuo mais do que o acordo; confiança mais do que empatia; diversidade no lugar de heterogeneidade; ligações mais frouxas ao invés de rígidas e comunicação estratégica ao invés de ordens. Há comunidade na diversidade, o que unifica a diversidade, mas permite que a identidade se forme e se desenvolva dentro da comunidade. Nesse sentido, os líderes são mais efetivos não ao controlar e regular, mas ao dar informação que permita autocontrole e autogerenciamento dos funcionários.

Cunha (2002) ressalta que a improvisação representa a possibilidade de alcance de níveis elevados de estruturação e autonomia, inserindo-a no âmbito da criação de um quadro mental baseado no conceito de emergência. Entretanto, na sua visão, a mudança emergente apresenta vantagens e desvantagens, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

QUADRO 21

Vantagens e Inconvenientes da Mudança Emergente

Vantagens	**Inconvenientes / Riscos**
Cria disponibilidade para a mudança planejada.	Sua acumulação é lenta, adaptativa, requer aprendizagem.
Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planejada	É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças.
É sensível às especificidades locais, contextuais.	Limita-se à cultura e à tecnologia existentes – não questionando o *status quo* cultural e tecnológico.
Cria espaço para a improvisação.	Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes.
Satisfaz as necessidades de autonomia, controle e expressão individual.	É mais difusa do que focalizada.
Proporciona *feedback* imediato.	Ocorre mais ao nível das operações do que da estratégia.
Facilita a aprendizagem organizacional.	Seus efeitos passam freqüentemente despercebidos.

Fonte: CUNHA, 2002, p 40.

Cunha (2002, p. 41) argumenta que as mudanças emergentes criam disponibilidade para a mudança planejada pelo fato de fazer da mudança um processo organizacional corrente.

Assim, na visão desses autores, as indústrias de elevada turbulência constituem um terreno fértil para o estudo da improvisação e suas interfaces com a estratégia.

5.3.2 – Produzindo Elvira Matilde

Paulo Emílio Pádua, marido da estilista, é o responsável pelo gerenciamento da fábrica, o que inclui as atividades de fabricação, além do gerenciamento das áreas comercial e administrativo-financeira da empresa. Ressalta-se que foi sua a iniciativa de criação da grife Elvira Matilde.

Antes de trabalhar exclusivamente na sua empresa, Paulo Emílio trabalhou muitos anos na Batik, desenvolvendo e implementando *softwares* de integração gerencial, principalmente em empresas do ramo têxtil. Nessa época ainda não existiam cursos de nível superior nessa área, sendo sua formação obtida em cursos técnicos, treinamentos empresariais e, sobretudo, por meio de *learning by doing*.

Ao transportar esse *know how* para a Elvira Matilde, Paulo Emílio, além de promover a industrialização, integrou sua gestão por meio de um sistema gerencial criado especificamente para a empresa, possibilitando o controle de todas as etapas da produção e da comercialização, aspecto esse vital tendo em vista o expressivo número de produtos desenvolvidos e produzidos pela empresa. Esse sistema também alimenta a área de desenvolvimento de produto com informações sobre volume de vendas por peça, por estampa, por numeração etc. Destaca-se que o uso de sistemas como esse era raro ou inexistente nas firmas concorrentes na época da criação da Elvira Matilde.

Também foi sua iniciativa a criação do sistema de franquias que, em poucos anos, transformou a empresa de uma fábrica de fundo de quintal em uma rede com sete lojas, instaladas em importantes cidades do país. Entretanto, esse crescimento foi desordenado, uma vez que as cidades não foram escolhidas em função do seu potencial econômico ou proximidade logística, mas sim em função de existirem investidores que compartilhassem o "credo" da marca. Isso preservou a marca, mas criou várias dificuldades operacionais.

Nesse sentido, também pode-se afirmar que a maioria de suas decisões gerenciais têm procurado, sobretudo, preservar o produto e a ideologia da marca. Assim, sempre priorizou flexibilidade sobre custo, velocidade ou mesmo qualidade. Da mesma forma, recrutou funcionários e gerentes com perfil valorativo compatível com os valores da marca, associando, se possível, experiência profissional e formação acadêmica com sensibilidade ao meio cultural. Este é o caso, por exemplo, do gerente de produção, José Amarildo da Silva, que sempre atuou na área de confecção, tendo sido proprietário de uma facção que atendeu à Cori por muitos anos. Outro caso é o da gerente da loja da Savassi, que possui larga experiência em varejo, tendo trabalhado em várias grifes com significativa participação no mercado local e nacional. Da mesma forma, a gerente da loja de Vila Madalena em São Paulo, Amélia Vasconcelos, é psicóloga, pós-graduada em Gestão de Negócios da Moda, além de ser esposa de um dramaturgo e phd em literatura, que atua como professor da USP. Dentre os franqueados, a empresa conta com uma jornalista que atua com *marketing* político, sendo casada com um publicitário, dono de uma das principais agências de Belém; um especialista em finanças, assim como uma socialite. Esses últimos são amigos de Paulo Emílio de longa data.

Paulo Emílio é fã de *jazz*, chegando a fazer algumas apresentações em bares e restaurantes alternativos de Belo Horizonte. Além disso, costuma atuar como DJ, tendo um gosto apurado para música, o que fez com que ele passasse a ser responsável pela trilha sonora dos desfiles, assim como pela sonorização das lojas. Sua inserção no meio cultural e intelectual de Belo Horizonte também contribuiu para integração de sua esposa, quando da sua chegada da Argentina.

Esses dados permitem afirmar que foi a sua capacidade de mobilizar capital social e cultural, transformando-o em capital econômico e simbólico, que fizeram do produto Elvira Matilde em um empreendimento rentável e em crescimento. Da mesma forma, foi a sua capacidade improvisar e de se ajustar a uma "estética da imperfeição" que possibilitaram a emergência de uma estrutura de produção e comercialização adequada às especificidades do produto da empresa. Como um *bricoleur*, ele foi criando processos gerenciais com o que tinha em mãos ou era capaz de mobilizar, sendo que a mesma atitude era adotada por Gabriela Demarco com relação aos materiais e técnicas de corte e modelagem que utilizava no desenvolvimento de seus "objetos de arte vestíveis". Juntos fizeram da ambigüidade (de metas, histórica e de

organização) uma oportunidade para inovação tanto em produto quanto em materiais, processos, mercado e organização.

Entretanto, esses mesmos fatores que viabilizaram a estruturação do negócio têm, agora, contribuído para uma série de problemas gerenciais, que estão forçando a empresa a enfrentar os desafios da profissionalização. Ressalta-se que nem sua esposa nem seus funcionários atribuem o sucesso da empresa a essa liderança compartilhada. Todas mitificam Gabriela Demarco como *créateur*, considerando-a a única responsável pelo êxito da empresa.

Alguns dos desafios ao se produzir o produto Elvira Matilde podem ser compreendidas a partir das seguintes declarações do gerente de produção da empresa, José Amarildo Silva:

> A cada coleção você tem que fazer um planejamento de produção completamente diferente, pois mesmo as estampas sendo semelhantes, o processo de confecção é completamente diferente de coleção para coleção (SILVA, 2006).
>
> Eu propus à empresa a montagem de uma célula de produção (…) por causa da complexidade que é o produto da Elvira Matilde. São muitas combinações, são muitos informações e, como o pessoal terceirizado está (...) atrás de produtos mais fáceis, eu comecei a ver a dificuldade que era fazer o produto Elvira Matilde externamente. E naquela época (há dois anos atrás) era muito mais fácil produzir Elvira Matilde do que é hoje (SILVA, 2006).
>
> Por que hoje agregou-se muito mais ao produto, agregou-se mais acabamento, mais diversidade. Hoje nós temos corte retos, corte enviesado, acabamentos diferenciados. Hoje nós temos combinações de estampas, de listrado com estampas, uma série de situações. Tudo tornou-se muito mais complexo (SILVA, 2006).
>
> Eu acredito muito no produto Elvira Matilde. Eu acredito! Acho um produto diferenciado como nenhum outro com o qual eu trabalhei em confecção antes. Eu já trabalhei com muita coisa bonita e interessante, mas o produto Elvira Matilde é um produto diferente. Entretanto, com alto custo de produção, pois agrega valor demais ao produto sem necessidade (SILVA, 2006).
>
> Eu fiz muita facção da linha malha durante muito tempo. Alforria, Disritmia foi linha malha, a Vide Bula foi 90% linha malha, é... Mas nada parecido com a Elvira Matilde (SILVA, 2006).

O rápido crescimento da empresa, associado à complexidade do produto e à restrição de recursos financeiros inerente a uma empresa de médio porte, tem gerado uma série de conflitos entre o núcleo de *design* e a área de produção. Esses conflitos têm origem na ambigüidade inerente à própria concepção do negócio da empresa: “arte produzida em série”. Ou seja, o mesmo fator que possibilitou a existência da empresa, agora ameaça a sua sobrevivência. Caso a empresa desconsidere o aspecto arte de seu produto, ela perderá mercado. Se não estabelecer certos parâmetros e controles de produção (lado indústria), os

custos restringirão seu mercado, afastando dela, por exemplo, o público jovem em função dos altos preços praticados. Preço este que transfere para o cliente a ineficiência do seu processo de produção.

Toda essa pressão transparece no questionamento feito por Gabriela Demarco sobre o sentido do seu trabalho, assim como na necessidade que ela sentiu de afastar, fisicamente, o núcleo de criação da fábrica. Acredita-se que ela prefira fechar a empresa a abrir mão da ideologia que serviu de base para sua criação. Entretanto, como alerta Paulo Emílio, existem obrigações a serem cumpridas tanto com franqueados quanto com funcionários e clientes, bem como o sustento da família depende desse negócio.

Internamente, as conseqüências desses conflitos podem ser percebidas na mudança do clima organizacional da empresa, conforme declarações do gerente de produção:

> Tem gente querendo trabalhar com o produto Elvira Matilde por ser um produto diferente. As pessoas gostam de costurar isso. De ver que estão fazendo um produto diferente. Sentir-se parte daquela criação. As minhas funcionárias, por exemplo, as antigas, elas deliram com o que elas fazem. Em outras empresas, era uma mesmice: aquela camiseta básica, aquela coisa mais tradicional. Não tinha esse visual que tem na Elvira Matilde (SILVA, 2006).
>
> Outro dia um funcionário meu fez o seguinte comentário: “Poxa, há um tempo atrás o Paulo Emílio passava perto da gente, cumprimentava, saia para tomar cerveja, para jogar uma pelada e hoje nem olha na cara da gente”. Na hora eu respondi que hoje a empresa cresceu. Hoje tem muito mais funcionários. Naquela época tinha três ou quatro funcionários. Era tudo pequeno demais. O espaço era muito menor, então... (SILVA, 2006).
>
> Vamos dizer que era mais família. Hoje a coisa tomou uma proporção muito grande, mas as pessoas mais antigas estão sentindo falta desse afeto, desse carinho, desse contato corpo-a-corpo. Eu já falei com o Paulo Emílio para ir até o pessoal, brincar, conversar um pouco, zoar o pessoal. Isso é importante para o pessoal. Eles sabem que tem a separação padrão / empregado, mas tem um momento que eles estão querendo reconhecimento (SILVA, 2006).

Como a solução para todos esses problemas gerenciais encontra-se, segundo Slack (2002), em se mover o pivô que orienta as prioridades de produção, isto irá requerer que ambos os sócios reconheçam sua interdependência e negociem alterações tanto no projeto do produto quanto nos processos de produção. Da mesma forma, acredita-se que a empresa precisará recorrer a conhecimento especializado, pois dificilmente uma reengenharia de processo ocorrerá por meio de improvisação.

Ao ser questionado sobre quem mais se beneficiava com a atual situação da empresa, um funcionário informou:

> Os fornecedores estão aproveitando o poder de criação da Gabriela. Eles vendem o produto deles no preço que eles querem vender e é um preço caro. Eu diria para você que tem estampa aqui que é mais cara que o tecido. Eu acho que a Elvira Matilde é a única que faz o que a Gabriela faz de "*silkar*" tudo ou bordar tudo o que produz. Praticamente ninguém faz. Colocando o tanto de bordado que a Gabriela coloca, então, quem lucra com isso? É o bordador, são as estamparias... Eles têm o cliente (a Elvira Matilde) nas mãos e recebem por isso...
>
> Eles (os fornecedores) estão agregando valor, aprendendo a fazer as estampas da Gabriela e ganhando outros clientes com isso. Eles estão sabendo aproveitar do processo criativo da Gabriela e a própria empresa não.

Como afirma Bourdieu (1996), assim como Crozier e Friedberg, citados por Bastos *et al*. (2004), nesse campo de lutas torna-se necessário emergir novas formas de cooperação que promovam inovações em processo ou mesmo inovações organizacionais. Entretanto, esta pesquisa concluiu antes do término das negociações entre as partes.

5.4 – Elvira Matilde: Um Movimento de Estilo?

5.4.1 – Branding: essência ou fluxo?

Branding é o processo pelo qual uma organização se questiona, constantemente, quanto à sua identidade para que possa se desenvolver de forma competitiva e inovadora. *Branding* também pode ser definido, segundo Schultz (2005, p. 24), como,

a relação entre a origem e as práticas diárias da organização (cultura organizacional) aonde a organização aspira chegar (visão estratégica); como a organização é percebida por *stakeholders* (imagem); tudo alinhado à percepção de como a organização é (identidade).

O *branding*, na visão dessa autora, pode ser pensado a partir de duas correntes distintas. A primeira, que dominou por tempo prolongado o pensamento da disciplina, concebe a gestão de marcas a partir do produto e do marketing. Esse modelo foca a criação de um posicionamento de mercado para os produtos e serviços de uma empresa, considerando a

identidade como inerente à marca do produto. Desconsidera, portanto, a criação de sentido e significado a partir da cultura organizacional.

Segundo Antorini e Schultz (2005), essa perspectiva se baseia numa tradição do *design* gráfico e está comumente associada com uma forte preocupação estética e visual de comunicar as supostas verdades e autenticidade, vistas como inerentes à organização a partir de sua definição pela liderança organizacional. Assim, mediante a definição racional e deliberada da essência da marca, sua personalidade e valores, enfim, sua identidade, a organização planeja e comunica essas "verdades" aos seus clientes. A identidade é vista como a definição de uma posição no mercado e sua conseqüente comunicação.

Em outras palavras, essa perspectiva acredita que a maneira pela qual se constrói e se comunica uma identidade é a partir de um plano elaborado de valores definidos e comunicados por meio da publicidade, da logomarca e *slogan*. A idéia de comunicação, portanto, na perspectiva da identidade corporativa, é aquele que pensa o significado como inerente ao objeto, nesse caso, a marca corporativa ou o produto da empresa.

Essa visão de comunicação se aproxima do modelo matemático de comunicação. A marca é pensada como um meio ou canal transmissor linearmente disposto, contendo um conjunto de mensagens organizacionais direcionadas para um público-alvo e visando um determinado efeito planejado, sem deixar de levar em consideração os ruídos que podem acontecer durante a comunicação. A marca é vista como uma promessa por parte da organização, acreditando-se ser essa impressão a que está sendo comunicada. É valorizada, portanto, a intenção do remetente, a eficiência do processo de transmissão e o efeito em quem recebe a mensagem. Nessa perspectiva, a organização é vista como fonte de sabedoria e conhecimento e, conseqüentemente, de competência e de um suposto poder para definir, por si só, sua identidade e, conseqüentemente, sua comunicação (ANTORINI; SCHULTZ, 2005).

No entanto, a corrente teórica da identidade corporativa encontra várias restrições e limitações. Como afirma Schultz (2005, p. 24), nessa abordagem "é limitada a visão do ambiente, como também do consumidor, negligenciando-se as condições especiais de criação de marca com base na relação entre a organização e os consumidores". Acredita-se que a organização pode expressar visualmente sua unicidade ao mercado, diferenciando-se de seus competidores por meio do posicionamento dos seus atributos na mente dos consumidores.

Além disso, toma-se como verdade que a formulação identitária pelos líderes é capaz de guiar, disseminar e manter as percepções dos consumidores de acordo com os objetivos organizacionais. Não se considera, portanto, que a identidade é construída culturalmente no tempo e espaço pela interação entre agentes e instituições sociais e não tida como deliberadamente dada e outorgada por uma determinada liderança.

Outro fator negativo apontado por Schultz (2005) é o alto custo de desenvolvimento e manutenção das marcas de produtos individuais, principalmente na comunicação e sustentação da diferenciação de organizações que atuam no nível global. Razão essa considerada importante o suficiente para estimular a mudança da primeira vertente do *branding* para a segunda, deixando-se de focar o produto, para enfatizar a organização e seus relacionamentos.

Essa segunda corrente, denominada identidade organizacional, contrária à perspectiva da identidade corporativa, explica como os membros de uma organização definem e percebem a si mesmos. Segundo Antorini e Shultz (2005), focam-se, nessa perspectiva, os processos de criação de sentido e significado e de estabelecimento de percepção comum entre a organização e seus *stakeholders*.

Nota-se, portanto, a forte mudança de foco. Da ênfase no produto, passe-se a destacar a organização. Enquanto a identidade corporativa é orientada pela liderança organizacional e ressalta aspectos visuais, a identidade organizacional concentra-se nos processos sociais que se realizam entre os membros da organização, principalmente os significados construídos a partir da interação social entre a organização e seus públicos estratégicos.

Essa perspectiva considera o contexto sócio-cultural e seus processos de interação e construção de significados. Nesse sentido, Schultz (2005, p. 28) esclarece que:

> a importância sócio-cultural das marcas cresce a partir da mudança para o *branding* corporativo, na medida em que os *stakeholders* se envolvem mais com a marca do que apenas com os produtos. Assim, o impacto das marcas mantém forte relação com a responsabilidade social e seu envolvimento com a comunidade no mercado onde atua. Quando a organização se engaja no *branding* corporativo, as conexões emocionais com os *stakeholders* mudam do consumo de produtos e serviços em si, para as afiliações de base relacional com a organização.

Baseando-se nessa segunda linha do *branding*, Schultz (2005) argumenta que a identidade se constrói não simplesmente a partir de um plano declarado, racional e objetivo conduzido por uma determinada instituição, porém ela se desenvolve principalmente a partir da interação entre a organização e seus públicos: clientes, funcionários, mídia, associações e entidades patronais, fornecedores, distribuidores, varejistas, líderes de opinião, instituições religiosas, entre outros. Para essa autora, a construção da identidade organizacional é semelhante à da identidade individual no que se refere às relações sociais nas quais se faz presente as inter-relações entre, de um lado, a auto-definição organizacional, e de outro, a percepções dos outros a respeito da organização.

Schultz (2005) afirma, também, que a visão de uma natureza estável e durável da identidade tem sido alterada para uma visão de processo, uma vez que a identidade organizacional muda e se transforma a partir da reinterpretação e redefinição de seus membros e *stakeholders*. A identidade organizacional tem habilidade adaptativa em ambientes diversos e também frente às percepções que se modificam no tempo e espaço.

A identidade nessa perspectiva é pensada não como essência inerente à corporação, porém como fluxo permanentemente construído, atingindo, realizando, comunicando e se tornando diferente em cada situação e necessidade. A significação é socialmente construída e não deliberadamente dada ou forjada por uma liderança. O fluxo permanente que caracteriza a identidade da marca se apresenta ora de uma forma ora de outra, significando e re-significando em cada contexto específico, ou seja, as marcas se atualizam no tempo.

Esse foi o caso de Chanel, que, na década de 20, considerava deselegante as mulheres mostrarem os joelhos, mas em 2006, visto as transformações ocorridas ao longo do tempo na sociedade, a grife desfilou a sua coleção exibindo mini-vestidos e mini-saias. Entretanto, estas preservam os traços da marca e, assim, a sua identidade.

Percebe-se, portanto, a existência de múltiplos planos de identidade da marca e não simplesmente a visão tradicionalmente defendida da existência de uma essência inerente e absoluta. Além disso, a possibilidade de identificação a partir da identidade fluida abrange um maior número de indivíduos e estilos de vida.

Essa tendência de pensar a identidade como fluida tem levado muitas marcas, segundo Schultz (2005), a ativamente engajar os consumidores e outros *stakeholders* em processos de co-criação da marca, sendo possível viabilizar tal proposta a partir do estabelecimento de comunidades. Assim, esses públicos estratégicos não apenas contribuem para a expansão de significados e expressões simbólicas da marca, mas, também, para o processo de inovação de produto, da marca e da própria organização.

Os contrastes entre essas duas correntes do *branding* são sintetizados no quadro abaixo:

QUADRO 22

Correntes Teóricas do *Branding*

De uma percepção de base intrínseca	Para uma percepção de base relacional
- A essência, valores e personalidade da marca são inerentes e podem ser identificadas.	- A essência, valores e personalidade da marca são desenvolvidos e criados pela interação com o ambiente.
- O processo refletido acontece internamente na organização.	- O processo refletido é deslocado da organização para o espaço público.
- A marca pertence apenas à organização.	- A gestão da marca é criada a partir da interação social.
- A gestão da marca é vista como completa.	- A gestão da marca é vista como um processo de criação.

Fonte: Traduzido de ANTORINI; SCHULTZ, 2005, p. 75

5.4.2 – Interdependência entre Identidade, Imagem e Reputação

Gioia *et al* (2000) discutem os conceitos de identidade e imagem mostrando as distintas visões que aparecem na literatura acadêmica da área. Para certos autores, a identidade é vista como central, completa, estável, durável e expressiva, referindo-se diretamente às características organizacionais (AAKER, 2001 e 1998; SCHMITT, SIMONSEN, 2002; GOBÉ, 2002). Para outros é considerada dinâmica, fluída, e tida como ilusória sua suposta durabilidade aparente (SCHULTZ, 2005; SCHULTZ, BARNES, 2001; HOLT, 1997).

O conceito mais difundido sobre identidade organizacional se refere ao entendimento coletivo dos membros de uma organização sobre suas características tidas como centrais e relativamente permanentes e que a distingue de outras. Essa perspectiva considera que as características centrais da identidade organizacional resistem à efemeridade pelo fato de ter

ligações com a história da organização (AAKER, 2001 e 1998). No entanto, Gioia *et al* (2000) sugerem que a identidade organizacional não se caracteriza pela sua estabilidade apesar de ainda manter sua continuidade como característica essencial. Para eles, a identidade organizacional que não se caracteriza pelo dinamismo e fluidez pode não conseguir acompanhar as constantes mudanças ambientais onde a organização está inserida, podendo até trazer estagnação à marca.

Gioia *et al* (2000) diferenciam identidade estável de identidade que tem continuidade. A primeira é aquela em que a identidade é mantida no tempo e por isso tem forte permanência. A segunda, no entanto, é aquela em que o significado e interpretação se modificam ao mesmo tempo em que se mantém os *labels* de suas crenças e valores que se estendem no tempo e espaço.

A identidade, portanto, parte da expressão de valores, porém a interpretação desses valores não é fixa nem estável. As interpretações são dinâmicas e mudam de acordo com diferentes contextos, grupos e épocas, assim como em função do *habitus* dos receptores. A representação e tradução desses valores em ações e práticas mudam gradualmente no tempo e espaço. Assim,

> mesmo que o núcleo se aparente estável, está efetivamente em fluxo por causa da sua ambigüidade prática (permitindo interpretações flexíveis) e sua complexidade (permitindo que um repertório de valores caiba em muitos exemplos) (GIOIA *et al*, 2000, p. 65).

Moingeon e Ramanantsoa (1997, p. 385), representantes da escola francesa, apresentam perspectiva semelhante à de Gioia *et al* (2000) ao definir identidade como o "conjunto de características interdependentes da organização que dá a ela sua especificidade, estabilidade e coerência, tornando-a identificável". Mais precisamente:

> a identidade se volta para a existência de um sistema de características que tem um padrão que confere à organização sua especificidade, estabilidade e coerência. Não são as características organizacionais em si que possibilitam identificar e reconhecer a organização, porém é a configuração ou padrão do sistema que a torna singular. (MOINGEON, RAMANANTSOA, 1997, p. 385).

Porém, como esse padrão está em fluxo, também não há estabilidade e permanência no tempo. Nesse sentido, os autores argumentam que a identidade está relacionada à trajetória da organização, ou seja, a identidade é, ao mesmo tempo, o produto da história vivida pela

organização (estabilidade) e produtora dessa mesma história (mudança).

A identidade organizacional, portanto, comporta tanto os produtos simbólicos da organização como os mitos, tabus, ritos e projetos visuais, os quais constituem sua parte visível, quanto os impulsos, valores e concepções tidos como verdade por seus membros, que constituem a parte invisível, escondida e de difícil acesso. (MOINGEON; RAMANANTSOA, 1997).

Essa parte invisível da identidade constitui o *habitus* da organização, ou seja, representa as estruturas estruturadas que tendem a funcionar como estruturas estruturantes, "moldando as percepções e ações dos membros da organização; limitando ou abrindo o conjunto de possibilidades, agindo como uma força inercial ou de mudança" (MOINGEON; RAMANANTSOA, 1997, p. 387).

Nesse contexto, deduz-se que a identidade não é construída meramente a partir do desejo e das escolhas feitas pelos dirigentes que compõem a cúpula da organização. Contribuem para sua formação a relação de forças entre o campo e o *habitus* organizacional. Assim, a identidade é muito influenciada pela posição que a organização ocupa no campo na medida em que cada posição tende a valorizar certo tipo de capital específico.

No *habitus* organizacional percebe-se duas dimensões paradoxais: a concordância e o conflito. A concordância ou uniformidade é constituída por vários elementos, tais como valores, crenças, capital e posições compartilhadas pelos agentes a partir do *habitus* organizacional. Entretanto, como apontam Moingeon e Ramanantsoa (1997), é essa congruência que pode dar origem à possibilidade de conflito, visto que a luta pelo que é valorizado (manter posição, modificar posição, adquirir capital, entre outros) é baseada na cumplicidade entre os agentes, ou seja, baseada na uniformidade adquirida a partir do *habitus* da organização.

Cabe destacar também que a identidade organizacional, assim como a do indivíduo, é uma construção social que deriva das repetidas interações sociais. Weick (2002) e Giddens (2002) notam que os indivíduos têm identidades diferentes para diferentes papéis e situações, que as identidades são constituídas a partir do processo de interação, que a identidade própria presume consciência reflexiva no tempo, ou seja, a identidade deve ser ativamente criada e sustentada a partir da interação com os outros.

Para Hall, citado por Borges (2004), a identidade não é algo inato, porém formada ao longo do tempo através de processos inconscientes. Ela está sempre incompleta, está sempre sendo formada. Para Sodré, também citado por Borges (2004, p. 13), "a identidade afirma-se primeiro como um processo (...) de identificação do que é igual e do que é diferente, e em seguida como um processo de integração ou organização das forças diferenciais, que distribui os diversos valores". A partir dessas idéias pode-se compreender porque Gioa *et al*. (2000, p.65) afirmam que:

> o senso de permanente preservação e formulação do "eu" através da interação é essencial para a noção de identidade individual. Esse reconhecimento é importante, não apenas para os indivíduos, como também para as organizações, pelo fato da identidade organizacional ser construída via processos semelhantes de interação com os outros – por exemplo, consumidores, mídia, rivais, instituições regulatórias.

Ao procurar conceituar imagem organizacional, Gioia *et al* (2000), primeiramente, apresentam as definições propostas por autores expressivos, como, por exemplo:

- Dutton e Dukerich: a imagem organizacional é a maneira pela qual os membros de uma organização percebem como os públicos vêm a organização, sendo denominada de "imagem externa construída".

- Alvesson e Bernstein: a imagem organizacional é aquela criada pela organização e comunicada a seus diversos pontos de contato, recebendo o nome de imagem projetada.

- Gioia e Chittipeddi: a imagem é a percepção visionária que a organização pretende que os outros e seus membros tenham dela no futuro, sendo denominada de "imagem desejado no futuro".

- Olins: a imagem consiste na representação corporativa a partir de símbolos e logos, recebendo o nome de "identidade corporativa".

- Berg e Grunig: a imagem é a impressão de curto prazo construída pelo receptor ou a partir de observação direta ou pela interpretação de símbolos providos pela organização, sendo conhecida como "impressões transitórias".

- Fombrun: a imagem organizacional resulta de julgamentos coletivos relativamente estáveis feitos pelos públicos, denominando-se “reputação”.

Como demonstrado por Gioia *et al* (2000), as definições de imagem organizacional muitas vezes se sobrepõem e conflitam. Essa diversidade de posições sugere que a imagem é um conceito amplo que denota tanto percepções internas quanto externas à organização, assim como percepções recebidas e projetadas. Grunig, citado por Gioia *et al* (2000), explica essas perspectivas divergentes apontando a diferença entre imagem como algo criado, construído e entregue aos *stakeholders* pela comunicação organizacional e a imagem como sentidos e significados construídos por aqueles que mantém relação com a organização. Percebe-se, portanto, a estreita relação entre essa posição teórica e a de Schultz (2005) ao diferenciar as duas correntes do *branding*.

Nesse contexto, Gioia *et al* (2000) defendem que a imagem organizacional atua de forma a causar instabilidade e desequilíbrio na identidade organizacional, muitas vezes forçando os membros a repensarem e reconstruírem a definição que têm da organização.

Segundo Schultz e Hatch (2002), as organizações podem incorrer em algumas disfunções na definição de sua identidade. Por um lado podem atuar de forma narcisista, quando, a partir apenas da cultura organizacional, elas definem sua identidade sem levar em consideração a imagem que lhes é atribuída pelo seu público. Por outro lado, as organizações podem desempenhar um forte papel de hiper-adaptação, quando, apenas a partir da imagem que lhes é atribuída, elas formulam e comunicam sua identidade, não considerando sua história e cultura. Em relação à possível prática de hiper-adaptação organizacional, Schultz e Hatch (2002, p. 1010) argumentam que

> ignorar a herança cultural deixa os membros da organização incapazes de refletir sobre sua identidade em relação aos seus valores, deixando assim, a organização com um vazio de sentido para ser preenchido pelo constante e mutável fluxo de imagens que a organização continuamente troca com seus *stakeholders*.

Gioia *et al* (2000) ressaltam que, para a perspectiva pós-moderna, a imagem não apenas influencia, porém domina, o *sensemaking*[26] organizacional. Por um lado, essa abordagem contribui para o argumento em favor da compreensão da identidade como sendo dinâmica,

[26] *Sensemaking* trata-se do processo através do qual as pessoas atribuem sentido a pessoas e objetos.

enquanto, por outro, caracteriza a vida organizacional como efêmera e artificial, apontando a predominância imagética sobre a pretensão e alegação de uma identidade consistente com a história da organização. Ou seja, a perspectiva pós-moderna afirma que a identidade tem se tornado, cada vez mais, uma imitação de imagens valorizadas e veiculadas no mercado contemporâneo, não encontrando nenhum lastro na cultura organizacional.

Nesse sentido, Baudrillard, citado por Gioia *et al* (2000), denuncia que a identidade tem se transformado em uma imagem sem referente - um simulacro de simulação. A identidade vista a partir dessa ótica, quebra a conexão com a história, as raízes da organização, tornando-se uma imagem auto-referente. Baudrillard descreve esse processo como uma progressão que tem:

> (1) seu início como o reflexo de uma realidade básica, para (2) mascarar e perverter a realidade básica, para (3) mascarar a ausência de realidade, para (4) não mais ter uma relação com a realidade. Essa apresentação radical aponta para a natureza transformacional da imagem e seu distanciamento ao caráter original. Neste sentido, a imagem não apenas substitui a identidade; imagem e identidade acabam como ilusões (GIOIA et al, 2000, p. 73)

Ressalta-se que a noção de instabilidade adaptável permite perceber a relação entre identidade e imagem como uma relação mutuamente influenciada e especialmente útil à identidade da organização e ao ambiente em que ela está inserida. Através do tempo, a companhia está sujeita a interpretações múltiplas de sua identidade, geralmente transmitidas pela mídia. “Identidade e imagem estão dinamicamente e recursivamente relacionadas; a auto-definição da organização é inerentemente instável, ainda assim esta instabilidade é adaptável para a organização.” (Gioia *et al*, 2000; p.75).

Balmer (1998, 2003), particularmente, é defensor da corrente das múltiplas identidades. Segundo ele, para muitos estudiosos, a visão de que o conceito de identidade corporativa é uma simples questão de *design* gráfico é uma visão transviada. Ele afirma que o conceito de identidade é importante tanto para se conceber o significado do que é ser humano, quanto para conceituar uma das criações humanas mais complexas e fascinantes que são as organizações de trabalho. Balmer e Gray (2003) atribuem aos estudos sobre identidade uma possibilidade de se ver a organização por vários ângulos e assim detectar suas várias faces (ou até mesmo criar novas) para geri-las e ajustá-las.

Nesse contexto, Hall (2003) argumenta que a reputação diz respeito a todos os conhecimentos e inclusive aos sentimentos despertados no público em geral - e nos consumidores em específico. O autor afirma que ela é dividida em fama e estima. A fama pode ser conquistada num curto período de tempo através de amplo investimento em publicidade, por exemplo. Já a estima deve ser merecida e, normalmente, demora um longo período de tempo para ser atingida plenamente. A reputação é considerada de suma importância por se tratar de uma vantagem competitiva, uma vez que atingida a boa reputação perante o público, a marca terá maior aceitação no mercado.

5.4.3 – Cultura do Consumidor e *Branding*

Para compreender a evolução das práticas de *branding* em relação à cultura do consumidor (*consumer culture*), Holt (2002) desenvolve um modelo teórico onde afirma que, em cada época, um conjunto de suposições e princípios guia e orienta a maneira pela qual as organizações buscam construir suas marcas. Para ele, a teoria do isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell (2005), mostra que as organizações compartilham um conjunto singular de convenções consolidadas que criam uma base a partir da qual as técnicas de *branding* são geradas e desenvolvidas. Sendo assim, essas técnicas também se inserem num contexto cultural específico.

Na perspectiva de Holt (2002), a cultura dos consumidores se constitui como a infra-estrutura ideológica que os orienta sobre o que e como consumir, sendo que as empresas tentam estabelecer regras para a gestão de suas marcas a partir da compreensão que estabelecem sobre essa cultura.

Por paradigma do *branding*, Holt (2002) entende o conjunto de princípios que estruturam a maneira pela qual as firmas buscam construir suas marcas. Seu modelo teórico estabelece uma relação dialética e dinâmica entre a gestão de marcas e a cultura dos consumidores, assim como ressalta que essa relação tende a uma certa saturação a partir das práticas isomórficas e exageros no uso das técnicas de *branding* por parte das organizações. Das contradições que daí emergem surgem frustrações tanto para os consumidores quanto para as organizações, propiciando mudanças graduais em ambas as partes.

Holt (2002, p. 80) explica essa questão da seguinte forma:

> as firmas competem entre si para agregar valor às suas marcas guiadas pelos princípios do paradigma do *branding* relativos ao seu contexto de atuação. As firmas agressivas continuamente inovam suas técnicas, levando a lógica do paradigma ao seu extremo, criando-se, assim, contradições na cultura do consumidor. Na medida em que os consumidores buscam vários *status* e desejos que são valorizados na cultura do seu contexto, eles se tornam coletivamente mais conhecedores e hábeis no desempenho desses papéis culturais, inflacionando o que é valorizado. Essa inflação, combinada com o uso intensivo das técnicas de *branding*, propicia a emergência de reflexão crítica que questiona o *status* das ações dos gestores de marcas.

Assim, na medida em que as práticas organizacionais dentro de um paradigma de *branding* se tornam mais agressivas e forçam o estabelecimento de relações com o consumidor, deixa-se por demais evidente seu fim econômico. Como os consumidores percebem com maior clareza essas táticas e mecanismos de *branding*, estas se tornam ineficazes. Segundo Holt (2002), desse conflito de interesses emerge um estado de experimentação cultural no qual os consumidores buscam resolver as contradições surgidas a partir de um processo contra-cultural e as marcas, por seu turno, buscam desenvolver novas técnicas objetivando o resgate da eficácia econômica.

Esse processo recebe a denominação de seleção coletiva, pois, a partir dos interesses de cada parte, é criada e institucionalizada, por um lado, uma nova cultura dos consumidores e, por outro, um novo paradigma de marca. Observa-se que mudanças na cultura dos consumidores implicam em modificações no paradigma de marca e vice-versa, o que sinaliza uma relação de interdependência estabelecida entre as partes. Da mesma forma, o estabelecimento gradual de uma nova cultura e de um novo paradigma de *branding* soluciona, em certa medida, as contradições estabelecidas pela relação insustentável entre a cultura e o paradigma de marca anterior.

No seu modelo teórico, Holt (2002) identifica na Cultura Pós-moderna dos Consumidores fortes aspirações à soberania pessoal, sendo esta afirmada por meio das marcas. Essa cultura nasceu, na perspectiva desse autor, paradoxalmente, em 1960, como contracultura, uma vez que esta se opunha ao corporativismo organizacional do paradigma de marca moderno.

Os movimentos jovens se espalharam pelo mundo e passaram a exaltar seus valores e atitudes e isto foi absorvido pelo sistema de moda. Assim, a moda caminhou para um estilo mais

pessoal e tornou-se, segundo Lehnert (2000), um meio “democrático” de expressar opinião. Como exemplo, tem-se o movimento *hippie*, marcado pelas roupas ecológicas e anti-conformistas da década de 70. Nele, os indivíduos procuraram evidenciar sua própria personalidade, acatando fontes plurais de tendência, principalmente a das ruas.

De acordo com Holt (2002), é no contexto criado pela Cultura Pós-moderna dos Consumidores que identifica-se o surgimento de novos princípios e técnicas de *branding*: o patrocínio corporativo dos “projetos de soberania pessoal”. Na visão desse autor,

> o paradigma pós-moderno de marca tem sua premissa sobre a idéia de que as marcas serão mais valorizadas se forem oferecidas como recursos culturais e não como modelos impositivos, como ingredientes úteis para a produção do ‘eu’ de acordo com as escolhas individuais. E, para servirem como ingredientes de valor na produção do ‘eu’, os recursos culturais das marcas devem ser percebidos como autênticos (HOLT, 2002, p. 83).

A autenticidade das marcas é conquistada a partir do aparente desinteresse quanto aos objetivos comerciais. A forma de difusão legitimada que se desenvolve é a realização de festas, patrocínios culturais, esportivos e sociais, sendo os consumidores concebidos como mídias de forte eficiência. Na visão de Holt (2002, p. 82),

> na medida em que os gestores de marca aprenderam como negociar com a nova cultura dos consumidores, as marcas ocuparam posições ainda mais centrais na sua vida. Os consumidores não estavam mais dispostos a aceitar que o valor de suas marcas fosse criado pelas práticas de marketing. Mas, ao mesmo tempo, a cultura pós-moderna dos consumidores enfatizava que, para ser valorizado socialmente, o conteúdo cultural deveria passar pelos produtos de marca. Enquanto a cultura moderna dos consumidores autorizava os sentidos que os consumidores valorizavam, a cultura pós-moderna apenas insiste que o sentido seja canalizado através das marcas para terem valor.

Holt (2002) argumenta que dessa contradição emerge um paradoxo: quanto mais forte era a luta contra a coerção e a ditadura organizacional, mais valiosas se tornavam aquelas marcas que agiam de acordo com o paradigma pós-moderno do *branding*.

Dando suporte e legitimidade a essas práticas de *branding*, o Campo da Comunicação, a partir de perspectivas como a dos Estudos Culturais, desenvolve uma nova forma de compreender os processos comunicacionais (BARROS FILHO, MARTINO, 2003). Estes passam a ser vistos como influenciando e sendo influenciados pela sociedade, suas estruturas e fatores. Já o processo de significação passa a ser compreendido como um processo cultural ao mesmo

tempo localizado e internacional.

Corroborando este ponto de vista, Holt (1997) afirma que o sentido e significado não estão na coisa ou no objeto, porém surge da interação entre as partes envolvidas no processo. Logo, o indivíduo passa a receber uma atenção maior, visto ser ele que produz significado a partir do seu contexto e *habitus*.

Holt (2002) identifica na contemporaneidade o início da formação de um novo paradigma de marca e cultura dos consumidores, chamado por ele de “pós pós-moderno”. Para esse autor, nesse paradigma, torna-se insustentável ocultar as motivações comerciais das organizações. Para serem vistas como autênticas, as marcas terão que se tornar, de fato, um recurso cultural, assumindo papel semelhante ao que os filmes, bandas, programas de televisão possuem hoje. Nesse contexto, as marcas passam a ser avaliadas pela entrega de criatividade semelhante a outros produtos culturais, pois os consumidores tendem a esperar que as marcas contribuam para seus projetos de identidade, oferecendo materiais culturais relevantes e originais.

5.4.4 – Movimentos de Estilo e a Auto-expressão

Sahlins (2003) argumenta que o vestuário representa um esquema complexo de categorias culturais de uma localidade e das relações entre essas categorias. Sendo assim, o vestuário pode ser considerado como um mapa do universo cultural de um determinado grupo social. Por esta perspectiva, é possível entender-se que cada traje retrata o campo da moda, com suas interações e disputas, seu sistema de dominação e jogos de interesse. Desde organizações patronais, escolas, indústrias têxteis, promotores de desfiles, lojas, todos os vários agentes deste campo teriam seu trabalho assinalado no produto final: a roupa. Adicionalmente, os significados passíveis de serem percebidos pelos consumidores não ultrapassariam alguns limites impostos pelas próprias condições deste campo e de suas legitimações.

Sahlins (2003) salienta, ainda, que, para serem úteis, os objetos comercializados precisam ser significativos. A utilidade estaria profundamente ligada ao processo de significação estabelecido entre o objeto e seu interpretante. Para o autor, os produtores têm suas ações limitadas pelo sistema simbólico da sociedade. Os profissionais de *design*, ao inovar, teriam a

função de perceber tendências latentes na cultura e materializá-las nos objetos, a fim de obterem sucesso mercantil

As modas parecem deixar àqueles que as adotam ou que as criam uma grande margem de interpretação: elas toleram uma certa “modulação” de suas características, mostrando-se como grandes quadros de referência. Assim, para Bollon (1993, p.70), tanto suas manifestações exteriores podem ser normativas quanto podem se mostrar fluidas e passíveis de interpretações as mais contraditórias. Para participar de uma moda e ser aceito por ela, é preciso também adotar “um espírito e que isto seja visível”. Fazer parte ou não de um movimento de moda é uma questão imaterial, muito mais de “atittude” e de “estado de espírito”. Na visão desse autor, “ou se é dândi ou não: isto se vê, mas não se explica”.

Para Bollon (1993), as identidades das modas sempre aparecem um pouco “negativas”: o que as define não é o que permitem e sim o que proíbem. Mais que sistemas de normas, são sistemas de tabus. Seu código não estabelece uma sensibilidade, um significado, uma atitude ou uma ideologia; ele delimita um espaço de sensibilidade, uma área de significados, um feixe de atitudes, uma constelação de idéias no interior dos quais todas as modulações são permitidas, ou até requisitadas. As modas se contentam em fornecer um quadro; além disso, é ao indivíduo que cabe agir.

Desta forma, pode-se estabelecer um paralelo entre as modas e as culturas: o que as aproxima é que nenhuma delas oferece verdadeiras “respostas” às perguntas - elas se contentam em delimitar espaços onde simplesmente certas perguntas não são mais feitas. Elas renovam a visão que se tem do mundo e desbloqueiam algumas de suas contradições insuportáveis. Elas atuam como prismas que permitem uma nova apreciação de uma realidade.

De que maneiras esses movimentos de estilo acabam produzindo um sentido? Segundo Bollon (1993), no fundo, os estilos expressam uma espécie de conhecimento “poético” da realidade. Eles assinalam o real de uma maneira diferente e complementar da linguagem.

Torna-se difícil, portanto, falar de uma “mensagem”, no sentido literal, quanto aos movimentos de estilo, pois deixaria supor uma intenção que falta ao estilo. Com efeito, segundo Bollon (1993), tudo leva a crer que aqueles que recorrem ao estilo não procuraram “expressar” de maneira instrumental, transitiva, alguma coisa – uma “mensagem” – que

preexistia à sua expressão e cuja natureza eles reconheceriam antecipadamente pelo canal das aparências: o que eles querem simplesmente (e não “buscam”) é “se” expressarem. O estilo é apenas uma espécie de impulso, de empurrão, de “puro surgimento”. Para esse autor, o estilo

> não persegue um objetivo. Seu horizonte é o de um presente eternizado, cristalizado, onde não há idéia de ‘destino’ e ainda menos de ‘comunicação’. (...) Uma pura expressão – perto do grito – que, como tal, substitui completamente a linguagem, podendo até abolir sua função. Seu registro não é o da razão ou da linguagem articulada e sim o da imagem, insondável por definição e nebulosa – plural – quanto ao seu sentido. (BOLLON, 1993, p.91).

Ressalta-se que o traje, nesses movimentos de estilo, não se contenta em reagir a uma situação exterior, em se colocar em relação a ela: ele antecipa um estado de coisas ainda por acontecer, ele faz como se este já existisse, e testa nele um comportamento resposta: ele simula nele uma organização alternativa do social e “prova” sua viabilidade. Por esse meio ele ajuda o surgimento de uma nova mentalidade que em breve se tornaria regra. Nesse caso é o traje que, por sua existência, parece encarregado de “demonstrar” um caminho possível de evolução da sociedade, permitindo explorar um futuro que não está completamente determinado e de se situar preventivamente em relação a ele. Em suma, paradoxalmente, é a aparência que permite aos movimentos de estilo conquistar progressivamente, por meio de um mecanismo de tentativa e erro, uma nova essência. Para esses movimentos, o estilo é, segundo Bollon (1993), realmente uma maneira de se construir.

Desta forma, certa experimentação nunca é estranha aos movimentos de estilo. Eles permitem aos que a eles recorrem que façam o aprendizado das novas atitudes, agindo como se elas já fossem correntes, para ver quais são suas conseqüências, se é preciso adotá-las ou, ao contrário, rejeitá-las e como modificá-las para torná-las mais “verdadeiras”, melhor adaptadas: o estilo permite “brincar” literalmente com os comportamentos. Assim, para Bollon (1993), os movimentos de estilo desempenham um papel na formação das mentalidades. Ele não as cria. Ele se “contenta” em ajudá-las a se decidir, a se aperfeiçoar. Ele as torna objetivas; permiti-lhes aceder às suas próprias consciências; ele as faz nascer delas mesmas.

Os movimentos de estilo sempre vêm acompanhados da produção de um discurso; mas este só surge depois, como uma espécie de explicação, de comentário. Segundo Bollon (1993, p. 92), o discurso “não faz mais do que extrair o ‘não-dito’ que o traje contém e que existiria sem

isso". Assim, o discurso aparece como um "a mais" que não é indispensável ao surgimento do estilo e da manifestação de seus efeitos.

No entanto esse discurso está longe de ser indiferente. Ele influi intimamente no destino do movimento que ele acompanha. É sua "racionalização": ele escolhe entre todos os significados possíveis do traje, para só ficar com os ou o único que lhe serve. Ele aguça certos aspectos, ao contrário, apaga outros, às vezes elimina deliberadamente uma parte: reforça (e às vezes modifica) os contornos.

5.4.5 – Elvira Matilde: Identidade e Reputação

Coerente com a sua trajetória, a grife Elvira Matilde, ao se posicionar, estabelece diversas associações com o campo das artes, seja pela menção à trajetória artística da estilista Gabriela Demarco, seja por referência a vários ícones da cultura erudita ou mesmo na sua atitude de valorização da arte pela arte. Nesse sentido, utiliza-se, freqüentemente, de uma linguagem cifrada, compreendida apenas pelos iniciados no "movimento Elvira Matilde".

Ao se associar ao mundo *fashion*, *underground*, alternativo, a grife se coloca como o epicentro de uma comunidade que busca um retorno aos tempos lúdicos da infância, que preza o contato com a natureza, assim como prioriza o estabelecimento de relações verdadeiras. Resgata a pequena comunidade, a tradição, a província, como no excerto de *release* abaixo apresentado.

> Você sabia que foi a Elvira Matilde a primeira loja da cidade a utilizar a palavra BAZAR nos vidros de sua vitrine? Mas, se você mora nesta cidade, já deve ter observado como que, de uns tempos para cá, todas as lojas da Savassi passaram a usar a palavra BAZAR para substituir LIQUIDAÇÃO, que se tornou uma palavra sem muito apelo. O BAZAR DA ELVIRA MATILDE é parte essencial da linguagem da marca. Sempre foi um grande evento dentro da loja e na sua fábrica, por interferir nas suas rotinas e por mexer com grandes volumes. (...). Quando a Elvira Matilde ainda não possuia uma loja, só havia o BAZAR, pois a palavra "liquidação" era própria de um contexto "*mainstream*". Enfim, BAZAR é para arrasar, é a rapa do tacho, roupa a preço de banana: não é lindo? Roupa é bom e banana também é! Altamente celebratório! Este espírito vem do início da década de 1980, quando surgiram os primeiros brechós em Belo Horizonte, e o ambiente era muito receptivo para "o usado que é meu é novinho para você". Assim é que pessoas se reuniam, geralmente perto das grandes festas do fim do ano, para vender seus trabalhos – gravuras, *bijoux*, luminárias, camisetas pintadas à mão - tudo por

> um precinho amigo, e também para trocar roupas, todo tipo de objeto usado, figurinhas e celebrar, principalmente (Amélia Vasconcelos, *release* 2004).

Ao valorizar a diversidade, respeitando diferenças étnicas, preferências sexuais, belezas e tipos físicos não convencionais, a marca fornece elementos para que os seus "fãs de carteirinha" estruturem sua auto-identidade em um mundo em constante fluxo. Nesse sentido, pode-se afirmar que a grife Elvira Matilde procura estabelecer uma "relação pura" com seu público-alvo, o que, segundo Giddens (2002), implica na mobilização de confiança a partir de um processo de mútua revelação. Trata-se, portanto, de um compromisso com a relação enquanto tal, não se ancorando em critérios externos à própria relação para sua validação. Envolve reciprocidade, compromisso, sendo que cada parte é autônoma e segura de seu próprio valor.

Ser autêntico. Esta é a convocação que a grife faz a seus clientes no sentido de que procurem encontrar-se a si mesmos, devendo este ser um processo ativo de intervenção e transformação, inclusive, ou principalmente, do próprio corpo por meio da roupa. Objeto denso, oferecido como um meio, uma mídia, uma extensão do corpo e não como um significado. Com seus desenhos leves, Gabriela Demarco estimula a reflexividade e se comunica por meio de ícones, estabelecendo laços empáticos com seus clientes ao atuar em um nível pré-cognitivo – o sentimento. Ou segundo Bollon (1993, p.91), "uma pura expressão – perto de um grito".

Para Giddens (2002), a roupa e os acessórios são um meio de auto-exibição, relacionando-se diretamente com a ocultação ou revelação de biografias pessoais – aspectos básicos da identidade. Na visão desse autor, a aparência corporal é de especial relevância para a construção da identidade do indivíduo contemporâneo, já que diz respeito aos aspectos visíveis pelo próprio indivíduo e pelos outros, como o modo de vestir e se enfeitar, e são estes normalmente usados como pistas para interpretar suas ações. Para ele, a roupa e a identidade social são hoje praticamente indissociáveis e podem servir como um modelo de padronização que insere o indivíduo na sociedade ou como um modelo de diferenciação, sendo o primeiro mais predominante que o segundo.

Ao propor um estilo de vida, inclusive criando e disponibilizando significantes que dão forma material a uma narrativa particular de auto-identidade, Gabriela Demarco estabelece "pontos ontológicos de referência" que permitem aos seus clientes seguir em frente nos contextos da

vida cotidiana. Papel esse, que, segundo Giddens (2002), era exercido pela tradição nas sociedades pré-modernas.

Acredita-se que a capacidade de Gabriela Demarco de ir em frente tem por base a segurança ontológica adquirida na infância, sendo o seu envolvimento criativo com os outros e com o "mundo-objeto" um componente fundamental da descoberta de um sentido moral para sua vida. Assim, a criatividade enquanto fenômeno rotineiro na sua vida, confere-lhe um sentido de dignidade pessoal, afastando a ansiedade que o saltar no escuro, o oferecer-se como refém para o acaso normalmente geraria à maioria das pessoais que sistematicamente estão se colocando questões existenciais.

Esse posicionamento da empresa, fruto de um processo não deliberado, é coerente com a segunda corrente do *branding*, analisada por Shultz (2005). Para ilustrar esta afirmação, apresenta-se, abaixo, trechos de *releases* da empresa.

QUADRO 23
Auto-identidade

⇒ Quem não sabe a história do nome da marca: Elvira Matilde, a avózinha que deu à netinha a manha do babado. E que agora é uma personagem. Cheia de carisma e de conteúdos vitais, como jovialidade com experiência, alegria tão necessários à nossa vida. Elvira Matilde tem humor até no nome e, atente para o detalhe, não é um nome inventado, é o nome real de uma pessoa real. O nome parece uma brincadeira, a historiazinha parece inventada, e a pessoa real, uma personagem. Arte-vida. Este é o espírito da roupa Elvira Matilde (Amélia Vasconcelos, *release* 2004).

⇒ (...) Gabriela Demarco é totalmente existencial, daquela linhagem de artista cuja vida é obra, e a obra é a vida. O desenho como a escrita da sua vida. Para ela as coisas vividas sempre ganham um desenho, e isto não é uma metáfora. Por isto ela não parte de um tema ao iniciar uma coleção. O tema já é a própria vida que é apropriada sem nenhum preconceito: a vaca na *baby look* da adolescente, o palhaço no bolso da bermuda masculina, o porco no vestido longo da mulher urbana... Quais são os temas recorrentes nos desenhos da sua Elvira Matilde? Toda a natureza: um muito amplo espectro de animais, flores, frutas, as árvores, o homem, a mulher, a criança... Os objetos do cotidiano: cadeira, ônibus, panela, tevê... Ícones da cultura: Rimbaud, Miles Davis, Jackson Pollock, Clarice Lispector... (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).

⇒ Arte-vida. Este é o espírito da roupa Elvira Matilde Uma vida cheia de invenção no dia-a-dia, não importa a sua profissão, a sua idade, o tamanho do seu corpo: esta é a afirmação de quem veste a roupa Elvira Matilde, habitantes de várias cidades espalhadas por todo o Brasil (Amélia Vasconcelos, *release*, 2004).

⇒ Todos anônimos, pessoas com os mais diversos corpos, habilidades, com os pensamentos mais distintos, que gostam de arte, do novo. Gente que vive num mundo muito competitivo e ama o que não tem pretensão, que acha o simples completamente instigante. Não é clube e não há qualquer culto. Esta é a comunidade Elvira Matilde. São pessoas que fazem parte do universo Elvira Matilde, que sempre misturou trabalho com amizade, arte com vida, sem goma no gogó e muita verve para ser simplesmente o que é (Amélia Vasconcelos, *release* 2006, sobre os modelos utilizados na mala direta).

⇒ Ao mostrar a sua produção mais recente através dos corpos daqueles que dão sentidos a ela, Elvira Matilde experimenta, arrisca, cria a abertura para novos significados, e entra numa sintonia fina com criadores como o cineasta iraniano Kiarostami que, a exemplo de Pasolini, usa anônimos, atores não profissionais em seus filmes. O início do milênio traz novos sentidos existenciais, e que já podem ser vistos na arte através da dimensão do desaparecimento do artista para se colocar junto, em comum, buscando o vínculo com as pessoas, com a geografia. Cartografar é preciso. Dessacralizar, desfuncionalizar, tirar as coisas dos seus lugares instituídos. Elvira Matilde faz disso a sua atividade vital, a sua principal investigação. (Amélia Vasconcelos, *release* 2006, sobre os modelos utilizados na mala direta).

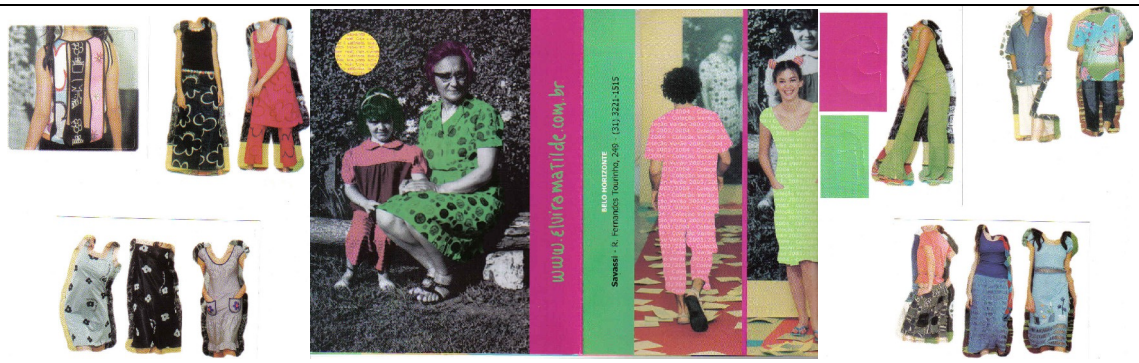


FIGURA 37 – Mala Direta – Verão 2003/2004
Fonte: Documentos da empresa
Fonte: Criado pelo autor

Algumas técnicas do paradigma pós-moderno de gestão de marca (HOLT, 2002) também podem ser identificadas nas práticas de *branding* da grife Elvira Matilde. Dentre elas, destacam-se:

- *Ironic, Reflexive Brand Persona* – As organizações direcionam sua comunicação para a dimensão da ironia e da diversão, procurando entreter seus consumidores numa relação próxima de amizade, não empregando uma abordagem paternalista, característica do paradigma anterior. Este é o caso, por exemplo, de várias peças promocionais das grifes Elvira Matilde e Ronaldo Fraga, conforme pode ser nas imagens abaixo.



FIGURA 38 – Peças Promocionais da Grife Elvira Matilde
Fonte: *e-mail marketing* enviado no Dia dos Professores e cartão comemorativo do Dia das Mães



FIGURA 39 – Peça Publicitária do Estilista Ronaldo Fraga
Fonte: *e-mail marketing* enviado pela empresa durante a realização da Copa do Mundo na Alemanha em 2006.



FIGURA 40 – Peças Publicitárias Ronaldo Fraga
Fonte: Documentos da empresa

- *Coattaling on Cultural Epicenters* – Busca-se colocar a marca em epicentros culturais como comunidades de arte numa perspectiva relacional entre consumidores e organizações. Como exemplo, apresenta-se abaixo imagens da "Coleção Cultural" Elvira Matilde, comercializada em museus na época da criação da empresa.



FIGURA 41 – "Coleção Cultural" - Grife Elvira Matilde
Fonte: Documentos da empresa

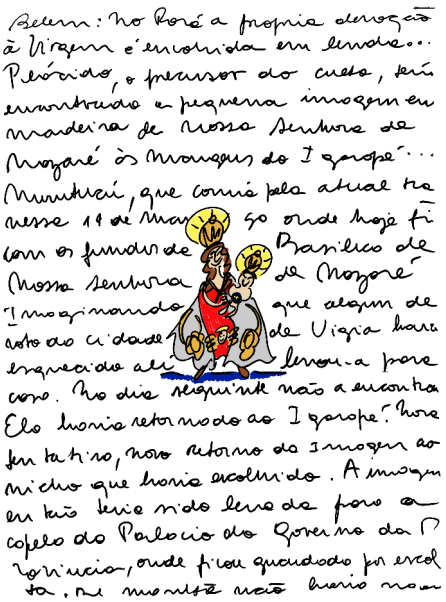


FIGURA 42 – *E-mail marketing* enviado
para clientes Belém – Círio de Nazaré
Fonte: Documentos da empresa

Essa técnica também é usada pro Ronaldo Fraga em seus desfiles conforme pode ser visto nas imagens abaixo:



FIGURA 43 – Ronaldo Fraga – Desfile Primareva/Verão 2002
(Tema: “Quem Matou Zuzu Angel?”),
Desfile Outono/Inverno 2002 (Tema: “Corpo Cru”), e
Desfile Primavera/Verão 2007 (Tema: “A Cobra Ri” – Guimarães Rosa), respectivamente.
Fonte: www.uol.com.br/estilo



FIGURA 44 – Ronaldo Fraga – Desfile Inverno 2005
Tema: Todo Mundo e Ninguém – Homenagem a
Carlos Drumond de Andrade
Fonte: www.uol.com.br/estilo

A grife Elvira Matilde também se faz presente na vida cultural das cidades em que atua, seja apoiando eventos como festivais de *jazz*, cinema ou teatro, seja através da participação de sua estilista na concepção dos figurinos de espetáculos de música e dança. Algumas das ações sociais e culturais da grife podem ver observadas no quadro abaixo

QUADRO 24

Ações Sociais / Culturais

✓ Participação no desfile organizado pelo Gapa visando arrecadar recursos para ações de prevenção da entidade e mobilizar pessoas para a luta contra o HIV (Jornal hoje em Dia, 30/06/00).
✓ Seção de roupas em consignação para loja pertencente ao projeto Sempre Vida do Gapa (Jornal Estado de Minas, 19/05/00).
✓ Criação de camisa para leilão em prol do criança esperança (EM, 06/09/02).
✓ Seção de roupas para o desfile organizado pelo Crea, usando modelos portadores de deficiência física, auditiva, visual e mental (12/2006)
✓ Trabalho social com os presidiários da Penitenciária Estevão Pinto, além do grupo Estela Guimarães de Itabira e portadores de sofrimento mental do Centro de Convivência do Barreiro. (Jornal da Pampulha, 02 a 08/11/02) (7).
✓ Arrecadação de doações de agasalhos e alimentos durante bazar da grife (Jornal Hoje em Dia, 21/06/04).
✓ Patrocínio do Café das Artes, evento do Palácio das Artes.
✓ Patrocínio do Cancun Instrumental, no Café Cancun (Jornal Hoje em Dia, 05/12/05).
✓ Patrocínio da Banda Agbarra, apresentando-se no Teatro Francisco Nunes, 11/10/04.



FIGURA 45 – Painel pintado no Shopping Ponteio e pufes doados para a ala infantil de hospitais
Fonte: Documentos da empresa

Fonte: Criado pelo autor

- *Life World Emplacement* – Procura-se desenvolver e aumentar o valor da marca a partir de um discurso enraizado no dia-a-dia desinteressado, ou seja, na não demonstração de interesses comerciais. Nota-se a utilização em inúmeros comerciais de imagens captadas (ou parecendo ser captadas) de forma não planejada, sem estúdio. Esta técnica também é usada pela grife Elvira Matilde, conforme pode ser visto nas imagens abaixo.



FIGURA 46 – Fotos de Diversos Catálogos da Grife Elvira Matilde
Fonte: Documentos da empresa

- *Stealth Branding* - Ao invés dos esforços diretos da marca deixando claras as suas intenções econômicas, são valorizados, por meio desta técnica, o testemunhal de inúmeros *tastemarkers*, que passam a subsidiar, indiretamente, a propaganda organizacional. Esta técnica é utilizada tanto pela grife Elvira Matilde quanto por Victor Dzenk, conforme imagens abaixo, ressaltando-se que no caso da primeira os artistas não recebem para fotografar para suas malas diretas.



FIGURA 47 – Foto da atriz Thaís Garayp no catálogo da coleção Inverno 2006 - Elvira Matilde
Fonte: Documentos da empresa



FIGURA 48 – Foto entrevista Patrícia Pilar, vestindo Victor Dzenk, publicada na Revista Uma
Fonte: http://www.victordzenk.com.br/

Na análise do *clipping* da grife Elvira Matilde, pôde-se comprovar o prestígio da marca pelo expressivo número de artistas e intelectuais fotografados usando roupas da grife. Em entrevista com os proprietários, verificou-se que a empresa não tem como política fornecer roupas para personalidades do meio artístico, pois as considera clientes e não divulgadores da marca. No quadro abaixo, apresenta-se relação de “celebridades” que foram fotogradas pela mídia usando Elvira Matilde.

QUADRO 25

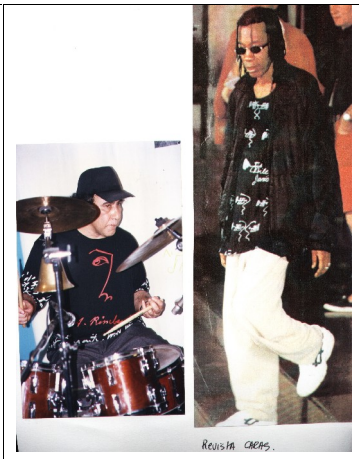
Mobilizando Capital Social

.

Artistas e Personalidades Fotografadas usando Elvira

Cantores e Músicos

⇒ Marício Tizumba (cantor e ator)
⇒ Sandra de Sá (cantora)
⇒ Milton Nascimento (cantor)
⇒ Juarez Moreira (músico)
⇒ Magno Alexandre (guitarrista)
⇒ Alexandre Cardoso (cantor)
⇒ Sérgio Santos (cantor)
⇒ Celso Adolfo, Sérgio Santos e Vander Lee (compositores)
⇒ Olívia Trio (jazz): Magno Alexandre, Enéias Xavier e Jimmy Duchowny.
⇒ Uakti (músicos), em especial Paulo Santos (percursionista)
⇒ Lourenço Baeta (Boca Livre)
⇒ Ernani Maletta (regente e cantor)
⇒ Banda Buick 90
⇒ Pedro Tornaghi (músico e astrólogo)
⇒ Reco Bastos (músico)
⇒ Integrantes da banda Estação MPB
⇒ Banda Zippados (rock)
⇒ Ricardo Koctus (músico do Pato Fu)
⇒ Sady Homruch (bateirista do Nenhum de Nós)
⇒ Suzy Bastos (cantora)
⇒ Celso Pennini (músico)
⇒ Enéias Xavier (cantor)
⇒ Celso Moreira (instrumentista e compo sitor)
⇒ Érika Machado (cantora e compositora)
⇒ Ezequiel Lima (baixista)
⇒ Weber Lopes (cantor)
⇒ Grupo Cidade Negra
⇒ Sady Homrich (músico, bateirista)



Atores

⇒ Fernanda Monte Negro (atriz)
⇒ Edson Celulari e Cláudia Raia (atores)
⇒ Dirá Paes (Solineuza – A Diarista)
⇒ Ana Paula Arósio (atriz)
⇒ Débora e Paloma Duarte (atriz)
⇒ Thiago Lacerda (ator)
⇒ Teuda Bara (*Cirque du Soleil*)
⇒ Thembi Rosa (atriz e bailarina)
⇒ Ana Paula Tabalipa (atriz)
⇒ Julia Drumond (atriz, filha de José Mayer)
⇒ Casseta e Planeta
⇒ Paloma Duarte (atriz)
⇒ Thiago Lacerda (ator)
⇒ Cristina Vilaça (atriz de curta)
⇒ Grupo Galpão.
⇒ Thais Garayp (atriz e cantora)
⇒ Helena Fernandes (atriz)
⇒ Leandra Leal (atriz)



Artistas Plásticos, Bailarinos e Coreógrafos

⇒ Rui Santana (artista plástico)
⇒ Lorena D'Arc (artista plástica)
⇒ Jorge dos Anjos (artista plástico)
⇒ Nadir Costa (artista plástica)
⇒ Thembi Rosa / Jacqueline Gimenes (bailarinas)
⇒ Ricardo Ângelo (bailarino do Grupo Corpo)
⇒ Patrícia Werneck (coreógrafa)
⇒ Dudude Herrmann (coreógrafa e bailarina)
⇒ Grupo mineiro de dança 1 Ato

Professores e Intelectuais

⇒ Vera Casa Nova (Escritora e professora de Semióloga na UFMG).
⇒ Regina Helena Alves da Silva (historiadora, prof. UFMG e ex-diretora do Centro Cultural da UFMG).
⇒ Lúcia Castello Branco (escritora e professora da Faculdade de Letras da UFMG).
⇒ Maurício Salles Vasconcelos (escritor e professor da Faculdade de Letras da UFMG).
⇒ Maurício Salles Vasconcelos (diretor de vídeo e professor de literatura comparada da UFMG)
⇒ Susanne Elisabeth Schünemann (professora e diretora pedagógica da Cultura Alemã)
⇒ Naum Alves de Souza (dramaturgo)

Fonte: Criado pelo autor

Na análise das características da grife Elvira Matilde mais ressaltadas pela mídia, verifica-se que a sua reputação da grife é a de uma empresa de vanguarda ligada ao campo da arte. Sua roupa é descrita como divertida, acolhedora e colorida, capaz de criar um clima lúdico e

alegre. Os aspectos artesanais, as técnicas e os materiais usados pela marca também são muito citados como o *patchwork*, babados, crochês, fuxicos, tricôs, dentre outros. A versatilidade é sempre mencionada, referindo-se ao fato da roupa agradar diversas pessoas de estilos diferentes. No quadro abaixo estão expostos trechos de reportagens que ilustram o modo que a mídia trata da marca Elvira Matilde desde a sua criação.

QUADRO 26

Posicionamento pela Mídia

✓ Roupa Alegre: *patchwork*, babados, cores, estampas, xadrez. "Tudo em abundância, que é o retrato da alegria", diz Gabriela. (Jornal Estado de Minas, 07/06/1993).
✓ Há seis anos suas malhas vêm paginando os descolados e colorindo os endereços e acontecimentos mais quentes da fração ilustrada da cidade. (Jornal Hoje em Dia, 13/03/95).
✓ Saia de palha: alguém tem fogo? (Revista *Interview*, 04/1996).
✓ A grife que transforma corpos em galerias de arte ambulantes (...). (Jornal Diário do Comércio, 16/12/1997).
✓ Artista plástica dita moda com roupa reciclada (título matéria Jornal Estado de Minas, 31/12/97).
✓ Deus ajuda a quem cedo madruga. Hoje é dia de sair mais cedo de casa para chegar primeiro ao bazar da marca Elvira Matilde. (Paulo Navarro, Jornal Estado de Minas, 03/09/1998).
✓ Um verdadeiro arco-íris dá vida às estampas e às malhas da coleção básica e aos caprichos da linha *fashion*. Nesta temporada, a grife mineira, que foi uma das primeiras a transformar reciclagem em objetos usáveis, também se enveredou pelos *jeans* estampados. (Jornal A Gazeta, 18/11/98).
✓ A confecção Elvira Matilde é um exemplo das empresas que apostaram em criar estilo próprio para ganhar espaço no mercado. (Jornal O Tempo, Caderno de Economia, 11/01/98)
✓ Criar pela emoção (título matéria Jornal Hoje em Dia, 12/12/99).
✓ (...) a roupa Elvira Matilde é sinônimo de conforto e alto astral. Extremamente democrática, veste crianças e gordinhos. É daquelas peças que se destacam entre os "pretinhos básicos" do guarda-roupa, mas nem por isso elas deixam de ser essenciais. (Revista Arte e Informação, dezembro/2001).
✓ Essa facilidade de comunicação que as peças têm permite, até mesmo, combinações feitas por quem usa e que podem fugir da idéia inicial da estilista. É aí que está o catálogo que alguns conseguem decifrar: o de dar personalidade ao visual. (Revista Arte e Informação, dezembro/2001).
✓ A marca que é conhecida pelo traço de irreverência. (Jornal Hoje em Dia, 09 a 03/02/02).
✓ Peixinhos, flores, sombrinha... Urso? Caveira? Shortinho, camiseta, bermudão, vestidinho lolita, jardineira, alegria ... "É pau, é pedra, é o fim do caminho... é promessa de vida no meu coração"... São Elviritas novas em meu armário... Primaverão 2003. Cores vibrantes. "Tu tá de terno amarelo porque ta fazendo sol"... Pantalonas com ares setecentistas, "tai-daí", vestidos soltinhos com manguinhas danadas... Ela coloca o vestido perua da praia, sem cortes e modela o corpo como uma sereia e sai por aí. Rapazes com calça pescador não param de olhar. As mocinhas com camiseta vovozinha nem ligam... As que vestem a calça pega-frango só pensam no vestidinho com tiras de lantejoula, que irão usar no próximo lual... (Jornal Hoje em Dia, 27/10/2003).
✓ "Todos felizes com Elvira Matilde". O *slogan* da grife traduz com precisão o clima do desfile que apresentou a coleção. A descontração, o colorido, o ludismo e a originalidade, tão característicos da marca, estavam presentes tanto nas roupas e acessórios como nos modelos que vestiam. (Jornal O Tempo, 25/07/2003).
✓ Artesanal *fashion* (sobre coleção de inverno, Jornal Hoje em Dia, 11/05/03).
✓ É diferente! (título da matéria da Revista Atrevida, junho/2004).
✓ De bem com a vida. Despretensiosa, a moda mineira entra na ginga dos pincéis, diferenciando padrões nas peças de malha e crepe. (título e *lead* de matéria da Revista Faça Fácil, ano XIII, No, 141).
✓ Estilo performático (título de matéria da Revista Faça Fácil, ano XIII, No, 141).
✓ As criações (roupas, de Gabriela) têm uma marca tão forte que, ao serem vistas, revelam logo a autoria. (...) Suas peças não se encaixam no quebra-cabeça tradicional da moda. (...) ela criou um estilo inconfundível. (Revista Veja Minas, Reportagem de Capa).

Fonte: Criado pelo autor



FIGURA 49 – Posicionamento pela Mídia
Fonte: Documentos da empresa

5.4.6 – “Elviretes”: Identidades em Fluxo

5.4.6.1 – Discurso de Moda e Estilo de Vida

Thompson e Haytko (1997) percebem-se duas influências agindo sobre o consumidor de moda dentro da estrutura macro-social: o discurso da moda e os outros discursos culturais. Esses discursos são recebidos pelo consumidor, que os interpreta, gerando um sentido particular. Sentido este constituído a partir das suas preferências em termos de estilo de vida, história pessoal, objetivos de vida, suas referências pessoais e condições do dia-a-dia, enfim, do seu *habitus*. Esse sentido, assim produzido, irá constituir sua identidade social e pessoal, resultando nos seus valores de consumo.

Um dos principais usos da moda pelos consumidores, na visão desses autores, é como forma de desenvolver sua identidade pessoal, vista, por esses autores, como resultado do conjunto das interpretações dos significados culturais, aliados às condições sócio-econômicas vividas pelo indivíduo. Na sua visão,

> um uso proeminente do discurso da moda pelos consumidores é o desenvolvimento de um senso de identidade pessoal por meio do contraste entre sua orientação percebida sobre moda e aquela dos outros do seu grupo social. Por meio dessa lógica de construção da auto-identidade, o senso de ‘quem eu sou’ é constantemente definido e redefinido através do contraste percebido com os outros (THOMPSON, HAYTKO, 1997, p.21).

Além dessa constatação mais genérica, Thompson e Haytko (1997) fizeram menção a outras duas formas de apropriação da identidade através da moda. A primeira delas é o uso metonímico, no qual a pessoa não vê a moda apenas como símbolos que a definem com uma identidade em particular, mas que lhe permite fazer parte de um grupo social delimitado por meio daqueles símbolos.

Contrariando o uso metonímico, onde o indivíduo usa a moda e seus símbolos para fazer parte de um determinado grupo, tem-se um outro uso que é o da aceitação social. Nesse tipo de uso, as pessoas esperam ver o que está nas ruas para que possam usar também, pois querem ser aceitas pela sociedade. Ou seja, o desejo dessas pessoas não é o de associar sua identidade

com o pertencimento a um grupo, mas sim o de ser aceita por não contrariar as regras. Este é o caso da grife Patachou, conforme dados da pesquisa quantitativa com clientes de todo o Brasil, fornecida pela empresa para esta pesquisa.

Existem ainda, segundo Thompson e Haytko (1997), aqueles que se “vestem para a ocasião”, ou seja, acreditam que devem se portar e se vestir de acordo com o evento social que irão participar. Esses usam a moda como uma metáfora que transmite, por meio de seus símbolos, tudo aquilo que acreditam ser necessário para estar ali e fazer parte daquele grupo, naquele momento.

Thompson e Haytko (1997) afirmam, também, que a formação da identidade do consumidor, em especial o de moda, se dá dentro de contextos socioeconômicos específicos e vai sendo construída ao longo das interações sociais que o indivíduo estabelece dentro dos grupos que participa. Algumas pessoas procuram modelar sua identidade a partir das referências do grupo, outras simplesmente querem ser aceitas na sociedade e ainda existem aquelas que pretendem mostrar uma identidade de rejeição à moda. Os indivíduos se apropriam de valores e símbolos da vida cotidiana, como estilos de vida, preferências, objetivos e os transferem para sua forma de vestir.

Ressalta-se que os resultados da pesquisa de Thompson e Haytko (1997) reforçam as perspectivas de Foley (1893) sobre a demanda intersubjetiva, assim como as de Simmel (1957), Blumer (1969) e Cholachatpinyo *et al* (2002) sobre a dualidade entre as forças socializantes e as individualizantes, conforme apresentado no item 1.2 do apêndice A.

Holt (2002) contextualiza esta forma de conceber a relação entre consumo e moda na perspectiva pós-estruturalista, pois nela (a) o significado não é tido *a priori* da sua expressão no mundo, porém é construído pela *praxis* exercida pelos indivíduos em determinados contextos sociais; (b) os significados de um objeto particular são sempre construídos pela associação narrativa, imagética e metafórica com outros objetos e práticas culturais de uma coletividade; e (c) os sentidos e *praxis* são dados não singularmente, porém numa série de sentidos que se multiplicam e sobrepõem e que os atores selecionam, justapõem e combinam.

A partir dessa visão pós-estruturalista, Holt (2002) apresenta alguns princípios chaves para a análise de estilos de vida. Como primeiro princípio, tem-se que os padrões de consumo são

estruturados por modelos culturais contextualizados, ou seja, o contexto é fundamental para a compreensão dos processos de formação dos sentidos e significações culturais. Nesse sentido, Bourdieu, citado por Holt (2002, p. 330), argumenta que “nas sociedades modernas, o consumo também é uma instituição autônoma (campo) em que as ações dos indivíduos são estruturadas a partir de modelos culturais de gosto que foram desenvolvidos no campo.

Outro princípio informa que os padrões de consumo consistem em regularidades nas práticas de consumo e não no consumo de determinados objetos. Segundo Holt (2002), teóricos sociais como Bourdieu e Geertz, argumentam que as ações humanas são sempre dotadas de sentido e por isso possuem intenções. Afirmam, também, que um mesmo objeto, por ser um recurso simbólico polissêmico, permite variações no uso e interpretação, bem como formas diferentes de consumo. Dessa forma, as regularidades no padrão de consumo não estão no objeto que é consumido, porém na forma como eles são consumidos. Assim, a descrição de padrões de consumo, segundo Holt (2002), requer foco no padrão de práticas dos consumidores, incluindo como eles entendem, avaliam, apreciam e usam os objetos de consumo em determinados contextos.

Segundo Holt (2002), as análises pós-estruturalistas de estilo de vida tratam os padrões de consumo como expressão de uma coletividade, sendo que o gosto de uma dada coletividade é incorporado pelo indivíduo em suas práticas de consumo. Logo, tem-se como princípio a concepção de estilo de vida como sendo coletivo e não individual.

Por fim, os estilos de vida são vistos como construções sócio-históricas dinâmicas, pois, segundo Holt (2002), para os pós-estruturalistas, as práticas exercidas pelos indivíduos são fenômenos estruturados pela configuração típica de uma coletividade num dado contexto sócio-histórico. Assim, da mesma forma que as coletividades se modificam gradualmente no tempo e espaço, os estilos de vida também se modificam, cabendo ressaltar que esse dinamismo estrutural leva a mudanças tanto ativas quanto passivas nos estilos de vida. Para esse autor,

> “(1) as pessoas experimentam e adotam novas possibilidades de estilos de vida e (2) como o universo de estilos de vida evolui para refletir as mudanças sociais, os sentidos e significados dos estilos de vida podem mudar mesmo quando o padrão de consumo se mantém o mesmo” (HOLT, 2002, p. 34).

Na visão de Holt (2003), a capacidade de uma marca se diferenciar no mercado se deve principalmente à conexão feita pela organização entre a marca e a cultura do contexto onde atua e não necessariamente às inovações tecnológicas ou entrega de benefícios diferenciados. No entanto, para que essa conexão traga competitividade às organizações ela deve ser da ordem do mito, caracterizado por Holt (2003) como histórias simples com personagens chamativos e tramas ressonantes, provedores de idéias e soluções para as questões mais incômodas da vida (questões existenciais). Entretanto, não é qualquer mito que tem esse poder.

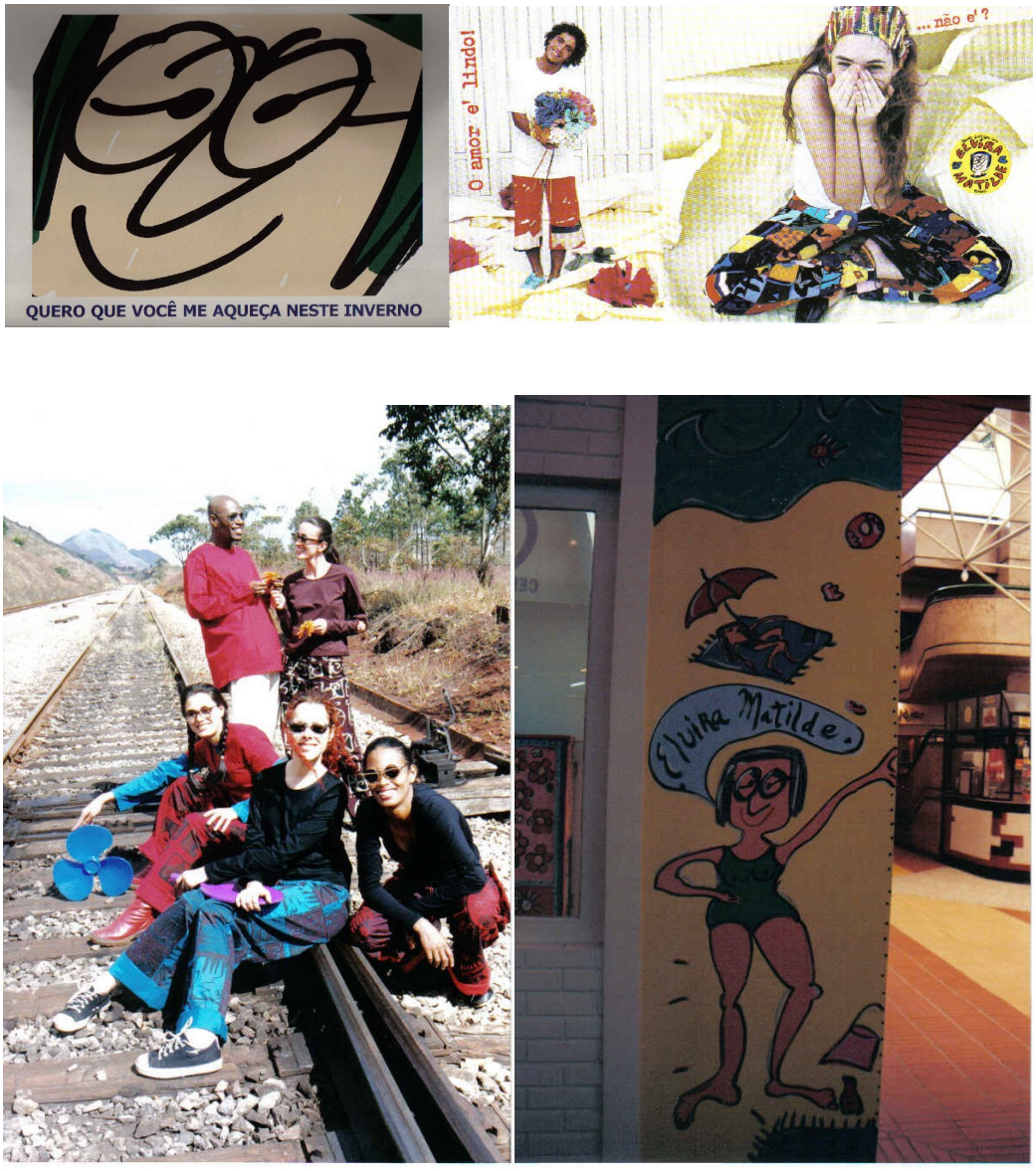


FIGURA 50 – Imagens de Várias Malas Diretas da Grife Elvira Matilde
Fonte: Documentos da empresa

5.4.6.2 – O Estilo “Elvirete”: Auto-imagem, Estilo de Vida e Imagem da Marca

O cliente Elvira Matilde, conforme dados de pesquisa quantitativa realizada pela empresa no mercado de Belo Horizonte em 2003, é predominantemente do sexo feminino (88,3%), com uma média de idade de 35 anos, escolaridade de nível superior e pertencente às classes de mais alta renda, conforme pode ser visto nos gráficos abaixo.

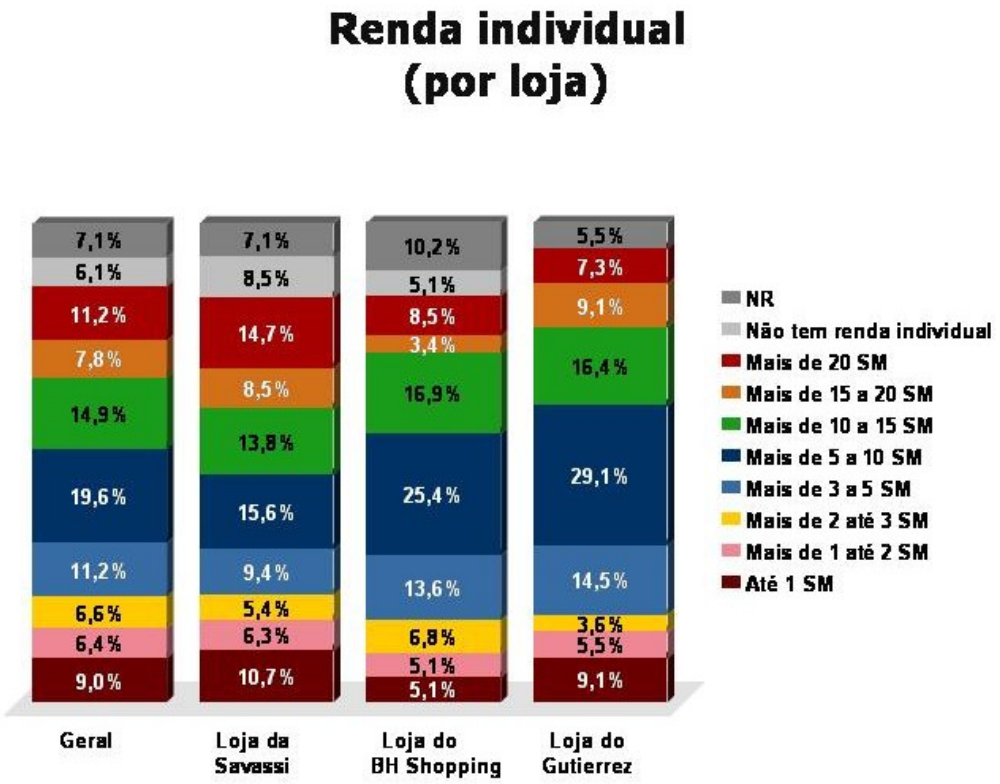


GRÁFICO 4 – Renda individual – “Elviretes”
Fonte: Documentos da empresa

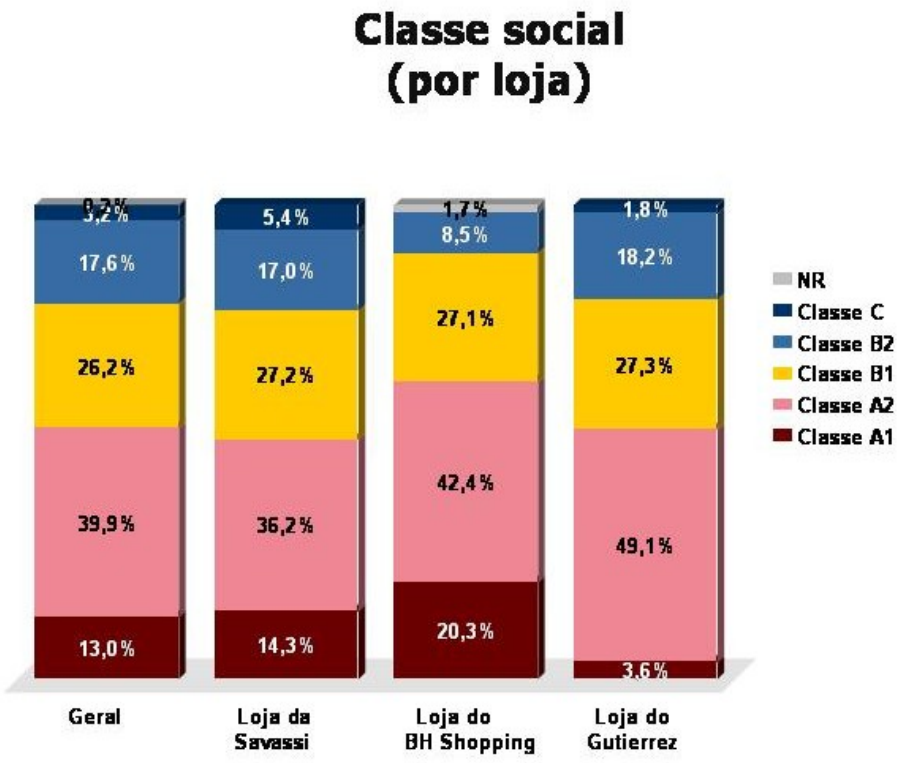


GRÁFICO 5 – Classe Social – "Elviretes"
Fonte: Documentos da empresa

Como atividades de lazer, os clientes entrevistados preferem viajar (63,1%), ir a cinema e teatro (63,1%), freqüentar bares e restaurantes (50,9%), ler (38,4%), dançar (20,85) e praticar esportes (19,8%). São leitores dos jornais Estado de Minas (48,35) e Folha de São Paulo (27%); são ouvintes das rádios Guarani (24,1%), Inconfidência/Brasileiríssima (12,9%), Alvorada (14%), Geraes FM (11%) e Jovem Pan (10,1%), assim como assistem a Rede Globo de Televisão (28,9%), GNT (13,1%), Telecine (7,6%), MTV (4,9%), *People+Arts (*3,6%), dentre outras.

A escolha da roupa Elvira Matilde é determinada pelo estilo (31,6%), diferenciais da marca (22,2%), conforto (21,9%) e qualidade (16,3%). Os elementos de *design* que consideram mais atraentes são os desenhos/estampas (50,9%), as cores (29,1%) e os modelos (17,2%). Preferem a coleção de verão (47,7%); têm o hábito de ir às lojas mensalmente (37,7%), gastando entre R$ 100,00 e 500,00 a cada compra (59,1%).

Alguns dados desta pesquisa indicam fidelização à marca. Dentre eles destacam-se: 54% dos entrevistados conhecem a marca há mais de quatro anos; 57,2% conheceram a marca através de amigos; 82,9% conhecem mais de uma loja da Elvira Matilde; 95,8% têm uma avaliação positiva em relação ao atendimento nas lojas, conforme pode ser visto no gráfico abaixo:

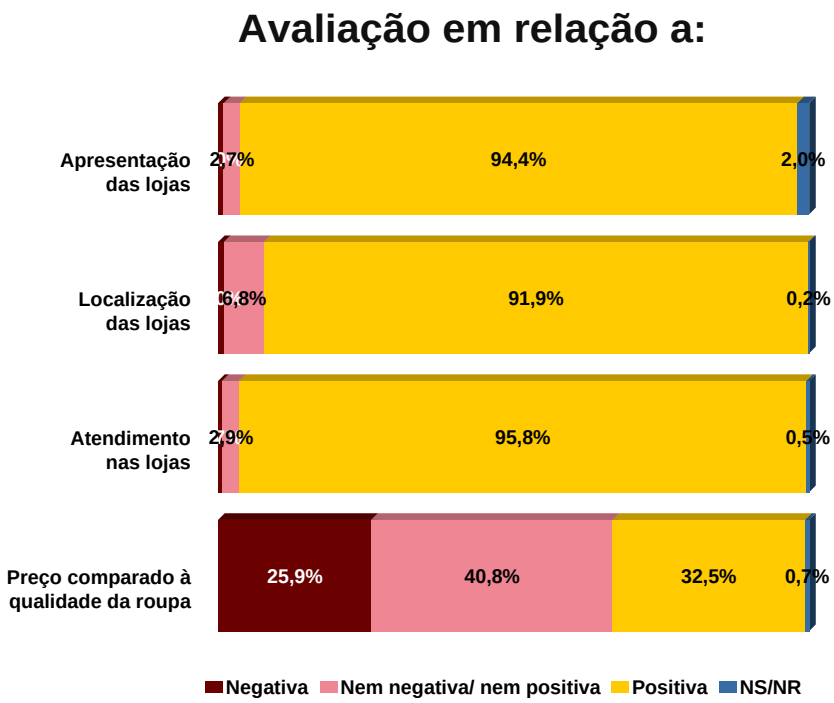


GRÁFICO 6 – Avaliação da Elvira Matilde pelos Clientes
Fonte: Documentos da empresa, 2003.

Tendo como objetivo compreender as razões que levaram determinados consumidores a apresentar um comportamento leal à marca Elvira Matilde, a empresa realizou, em 2005, pesquisa qualitativa, utilizando *focus group*.

Os grupos se reuniram na sede do instituto de pesquisa Vox Populi, em uma sala especial que contava com gravadores e uma sala de observação anexa. Os grupos, moderados pela socióloga Marta Denise Maia, tiveram uma duração média de 2 horas e foram gravados em fita K7, que foram, posteriormente, transcritas na íntegra.

As participantes foram escolhidas pelo cadastro interno da empresa, sendo os grupos formados pelas clientes cujo relacionamento com a marca é mais estreito. Assim sendo, foram

selecionadas as clientes mais assíduas às lojas e que possuíam uma alta média mensal de compra.

Cerca de 70 clientes de Belo Horizonte foram convidadas a participar dos grupos. Destas, 23 confirmaram presença, sendo que apenas 11 compareceram efetivamente. Das sete clientes que compareceram ao primeiro grupo de discussão, quatro eram casadas, duas solteiras e uma viúva. As idades variaram de 26 a 63 anos e cinco das sete clientes vestiam tamanhos G e GG, as outras duas P e M. A média de compra mensal destas clientes foi de aproximadamente R$715,00. Das cinco clientes do segundo grupo, três eram casadas e duas solteiras. As idades variaram de 35 a 46 anos e das cinco apenas uma veste tamanho P, as demais G e GG. Possuíam o mesmo *ticket* médio do grupo anterior.

O roteiro do grupo de discussão foi constituído por técnica de colagem, na qual as clientes selecionam, dentre revistas de diversos segmentos, imagens que representam como elas se sentem quando estão usando Elvira Matilde. Além disso, foram feitas perguntas relacionadas ao tema da pesquisa, tais como: “O que roupa significa para você?”, “O que a Elvira Matilde representa para você?”, “Você se considera uma fã da marca?”, entre outras. As entrevistadas também selecionaram retalhos de tecidos com as estampas da grife com os quais elas mais se identificavam. Os principais resultados são apresentados a seguir.

Para as entrevistadas, os produtos Elvira Matilde rompem com a ditadura e a obsolescência da moda, sendo considerados atemporais e duráveis. A combinação única de cores e estampas criadas por uma artista plástica, a variedade de tamanhos e o conforto dos tecidos reforçam essa diferenciação, conferindo autenticidade à marca.

A diferenciação do produto, na visão dessas clientes, coloca a marca em um nicho único de mercado onde não há concorrentes diretos, o que se reflete positivamente entre suas clientes, que apreciam fazer parte de uma tribo.

Segundo essas clientes, as roupas da Elvira Matilde são lúdicas e alegres. Suas estampas (tais como flores, bichos, coração, pessoas, natureza etc) e a combinação de cores exclusivas agregam divertimento às peças e promovem um resgate à infância, algo que, na opinião das entrevistadas, é “gostoso”. A exclusividade resultante da combinação única de cores e estampas faz com que o produto seja marcante, ou seja, facilmente identificável.

Além das cores e estampas, outros atributos do produto foram muito elogiados, tais como, a durabilidade, o bom gosto, a variedade de tamanhos. Na visão das clientes, vestindo Elvira Matilde, elas se sentem confortáveis e livres para assumir quem realmente são, sem se preocupar com a opinião alheia.

Houve um consenso acerca do alto preço das roupas. Mas isto não significa, necessariamente, um defeito da marca. Pelo contrário, a maioria delas justifica e aprova o alto preço, como sendo um fator de diferenciação.

Apesar de nem todas se denominarem “fãs de carteirinha” da marca, a maioria considera a Elvira Matilde “apaixonante”. Esse sentimento pela marca é expresso por elas por meio de demonstrações explícitas de carinho e afeto. Muitas personificam a marca, enquanto outras equiparam a roupa à uma obra de arte.

Uma das características mais cativantes da Elvira Matilde, de acordo com as participantes, é o atendimento íntimo, quase personalizado, entre as vendedoras e clientes. Estas apontam que as vendedoras, além de serem simpáticas, são sinceras, espontâneas e atenciosas, o que contribui para a relação afetiva com a marca. Algumas clientes se tornaram amigas pessoais das vendedoras e vão às lojas só para visitá-las. Alguns trechos dos grupos de discussão, que corroboram as conclusões dessa pesquisa, são apresentados nos quadros abaixo:

QUADRO 27

Imagem da Marca

Autêntica
⇒ Ela tem o diferencial dela, que é a autenticidade. ⇒ O diferencial é o *design* dela, os desenhos, tamanho. Como acabei de falar, o tamanho. ⇒ É um clube. Se chegou uma pessoa carrancuda, séria, não combina. ⇒ (...) você chega e a pessoa já sabe de onde veio aquela roupa sua. ⇒ Em Belo Horizonte você já chega e o pessoal fala: “essa roupa é da Elvira, né?” ⇒ A Elvira não cabe naquele ditado (...) nada se cria, tudo se copia. ⇒ O estilo da Elvira Matilde é estilo Elvira Matilde. ⇒ Eu gosto muito de roupa diferente. Então, diferente é Elvira Matilde. ⇒ (...) o negócio de Elvira é tão marcante que o meu neto, ele antes de olhar a etiqueta ele diz: ”vovó, você está Elvira, né?” ⇒ (...) as cores, o estilo, não tem como você esquecer. ⇒ É uma roupa que olha e já sabe de onde vem, você identifica. ⇒ (...) vira identidade, não lembra o meu nome, mas sabe o que eu estou vestindo. Chamou a atenção. ⇒ (...) pode falar, se está falando bem ou mal, mas está falando.
Lúdica
⇒ (...) tem uma coisinha gostosa, lembra coisa de criança pequena (...) ⇒ (...) representa cor e uma coisa gostosa (...) ⇒ Muitas vezes resgata coisas que a gente teve no passado... ⇒ É uma coisa que me faz voltar a ser a pessoa que eu sempre fui, criança, me lembra a infância... ⇒ Eu sou assim, e a roupa me completa. Criança, converso demais, eu brinco demais, faço palhaçada demais... ⇒ (...) ela cria baseado na experiência, nas coisas da avó dela, é no resgate mesmo. Pra ela criar essas roupas, ela busca resgatar isso das coisas da infância dela... ⇒ (...) meu lado criança é bem estampado mesmo. ⇒ Borboleta, esse “deseinho” pequenininho, retorna a infância. ⇒ Quer dizer que é lindíssima, é alegre demais.
Livre
⇒ (...) a liberdade, vem correndo e pulando. ⇒ Liberdade porque é confortável ⇒ (...) ela me dá liberdade de ir e vir. De estar bem vestida do jeito que eu gosto, com a minha cara, com a minha identidade. ⇒ Elvira pra mim é livre (...) ⇒ Leveza de ser, de você estar à vontade, de você poder ser você. ⇒ (...) me lembra a leveza do que? Tirando as responsabilidades do dia de hoje, eu posso voltar a ser o que eu sou dentro de mim, entendeu? Uma pessoa simples, descontraída. ⇒ Bom demais, elástico, malha, solto... Tudo bom demais, gostoso, tudo bom de lavar, bom de passar, tudo bom!
Atemporal/Durável
⇒ Ela é perene, qualquer época que você vestir, estação de dois anos atrás e tal, você está sempre bem vestida, está sempre combinando. ⇒ (...) rompe com a ditadura da moda. ⇒ Ela não tem época. ⇒ Sai ano, não tem moda, ela não é moda. ⇒ Você engorda, você emagrece, serve sempre.
Valoriza a Diversidade
⇒ (...) mistura várias cores, várias texturas, várias coisas, que de repente... Como ela consegue pegar um rosa, com um roxo, com um verde e ficar uma peça bonita? ⇒ (...) você pode ficar jeca, marmota, com uma roupa estampada. Da Elvira Matilde não, por que? Porque ela é alinhada, as cores são bem combinadas. É uma coisa que vem com arte. ⇒ Eu acho que ela não tem uma cara que combina... Tem criança que veste, tem adolescente que veste, tem meia idade... Outro dia eu estava na loja e entrou uma senhora de 78 anos que adora Elvira. ⇒ (...) ela pensa nas pessoas que estão fora do padrão, que são as mais gordas. ⇒ Então ela tem a cara de todo mundo que combina com o jeito dela, ela não é especifica para um público, nem magro, nem gordo... ⇒ (...) ela faz roupa de gordo também. Mas ela faz roupa de magro.
Sincera
⇒ Ah, mas o atendimento é tudo. ⇒ (...) as meninas elas são um amor, então você chega lá e tem um aconchego... ⇒ A característica delas é assim, a sinceridade. ⇒ ...você fica à vontade, se a roupa estiver feia, ela fala. ⇒ Parece que está em casa.
Cara
⇒ É uma marca muito cara. ⇒ Então, se ela tem todas essas qualidades, esses atributos, ela tem que ter um preço (...) ⇒ Isso não é defeito não. ⇒ (...) falar que é caro... Aí é que se sente poderosa! ⇒ (...) o caro depende do ponto de vista.

Fonte: Criado pelo autor

QUADRO 28

Afeto com a Marca

⇒ Um carinho, um gostar, sem fanatismo.
⇒ Porque é uma obra de arte.
⇒ (...) eu sou apaixonada com a Elvira Matilde.
⇒ Eu adoro, eu amo.
⇒ (...) as minhas roupas da Elvira Matilde, eu não misturo com nenhuma...
⇒ O que é ser Elvirete? É só usar Elvira? Não, você é fã daquilo. Apaixonada.
⇒ Eu sou suspeita, porque se eu não puser Elvira eu vou sair pelada.
⇒ De chegar lá e comprar um monte de peças e ter um guarda-roupa inteiro só de Elvira, isso pra mim é loucura, mas eu faço.
⇒ Antes de vir pra cá eu estava contando, só blusa de malha, 32 eu contei, no guarda-roupa, eu falei, meu Deus.
⇒ Eu fiz uma toalha pra loja, vocês viram?
⇒ Eu fico namorando, eu sonho...
⇒ Eu namoro, eu sonho... Aí assim: essa é a última, não, não tem problema não, porque eu joguei uma praga tão grande que não vai vender. Aí eu fico assim, fico uma semana pensando.
⇒ De vestir de segunda a segunda.
⇒ (...) se eu compro em outra loja eu sinto que eu traí.
⇒ Lá no meu trabalho já falaram que eu era uma das donas da Elvira.

Fonte: Criado pelo autor

As clientes que participaram dos Grupos de Discussão se autodenominam “Elviretes”, por se considerarem “fãs” da marca. Elas se sentem “garotas propaganda” da empresa.

Descontentamento com o corpo, peso e a idade. Este foi um sentimento compartilhado pela maioria das entrevistadas. E um fator que contribui para a sua fidelização é o fato das roupas serem produzidas em tamanhos maiores e serem joviais, lúdicas, sem ser infantis. Na visão dessas clientes, a Elvira Matilde vem preencher essa lacuna, fazendo com que elas se sintam “poderosas”, o significa, na visão delas, ser *chic*, *sexy* e rica. Apesar de não se enquadrarem no padrão estético vigente, elas se vêem como mulheres interessantes em função de se considerarem inteligentes, cultas, abertas e “cabeça boa”.

Outra característica que elas enfatizaram muito durante os grupos de discussão foi a autenticidade, aliada a ousadia e coragem. Pela discussão gerada, percebe-se que elas buscam na marca uma oportunidade de se diferenciar no meio social, e de se impor, de forma legítima, sem receio de se assumirem e de possíveis julgamentos alheios. Essa autenticidade resulta, portanto, em um sentimento de liberdade, de poder ser elas mesmas.

Foi percebida, em alguns momentos, certa contradição no discurso das “Elviretes”. Elas se dizem seguras, autênticas, ousadas, entre outras características, porém elas mesmas se colocam como dependentes da roupa Elvira Matilde para se assumir do jeito que são. Nesse

caso, a roupa lhes permite maior auto-estima. Este dado reforça a afirmação de que a marca fornece pontos de referência ontológico, conforme afirma Giddens (2002). A cliente Elvira Matilde procura estar sempre alegre, "colorida e com alto-astral", conforme pode ser percebidos pelos trechos abaixo, extraídos dos grupos de discussão.

QUADRO 29

Auto-imagem das Clientes

"Elviretes"
⇒ Nós, elviretes, somos assumidas. Isso que eu queria falar, nós somos assumidas, se é gordo, ou se é magro. Se é feliz, você tenta ser feliz, então acho assim, o perfil da elvirete é assumir o que ela gosta, o que ela é, a identidade dela.
⇒ De graça, manequim vivo de graça, não precisa nem fazer propaganda em lugar nenhum.
⇒ A gente que é a própria propaganda, a própria roupa, nós nunca vimos uma propaganda da Elvira Matilde...
"Interessante"
⇒ (...) eu acho que eu sou interessante, não bonita.
⇒ (...) fisicamente eu não me acho bonita, mas eu acho que quando você me conhece...
⇒ ...eu fui lá por isso, era uma roupa alegre, jovem, bonita e que cabia em mim
⇒ (...) quando eu comecei a ver gente grávida, pessoas um pouco mais gordas usando, então também tem pra mim (...)
⇒ (...) chamou a atenção o fato dela estar cabendo em mim, como chamou em mim o fato de ter visto uma pessoa mais gorda que estava usando".
⇒ Eu to falando eu, que sou gorda, esse anseio da gente de se fazer bonita por fora...
⇒ Resgatar a auto-estima.
⇒ E a Elvira Matilde me deixa comer com as roupas dela, pronto...
⇒ A Gisele Bundchen, pra mim, ela é bonita, mas não é interessante.
⇒ (...) a tendência das pessoas cultas vestir Elvira Matilde. É impressionante. Você olha, você acha que a pessoa tem uma cabeça boa.
⇒ É criativa, não é preconceituosa.
⇒ E é inteligente (...) aquela pessoa deve ser inteligente.
⇒ (...) eu estou descobrindo a cor, não só na roupa, mas na vida. E a Elvira me ajudou muito a descobrir isso.
⇒ (...) apesar de eu ser gorda, o meu orgulho é que eu sou a professora mais chique da escola, de 70 professores. Nossa... Isso pega a minha auto estima e eleva a mil. Eu saí de lá ontém me achando...
⇒ (...) tem aquela beleza que a roupa vai, tipo assim, valorizar, a Elvira vai valorizar.
⇒ (...) quando você acha uma coisa confortável, que você fica mais bonita, você é mais bem aceita.
⇒ Você gosta de mim do jeito que eu sou (...)
"Poderosa"
⇒ Sinto poderosa.
⇒ (...) a roupa te dá *status*.
⇒ (...) você deve ser rica, porque você só compra lá.
"Gostosa"
⇒ Ah, eu fico (gostosa). Eu fico toda... eu fico... Vera Fischer perde de mim!
⇒ (...) quando ela tem um decote, como ela falou, pega aqui e dá uma levantada no busto, mostra a forma…
⇒ Eu fico… me sinto com cinturinha de violão, o meu busto faz assim… eu saio toda, me achando linda, maravilhosa!
"Ousada"
⇒ É chique, mas não é formal.(...) aquela que tem coragem de ousar, ela usa Elvira, porque Elvira é uma roupa ousada, umas cores, uns desenhos são ousados.
⇒ (...) você é o que você gosta. Você destoa, não está naquele padrão, naquele certinho, do jeito que a sociedade acha que deve ser…
⇒ (...) do pessoal falar, ficar olhando e pensar assim, como ela teve coragem…
⇒ (...) mas eu custei a ter coragem de usar.
⇒ Corajosa mesmo.
⇒ (...) depende de você ter personalidade pra usar uma roupa.
⇒ Ser você, é você assumir você.
⇒ Assumir o que você é.
⇒ Não se preocupar com padrões, não se preocupar com o que o outro vai achar, opiniões alheias.
⇒ (...) ela me dá liberdade de ir e vir, de estar bem vestida do jeito que eu gosto, com a minha cara, com a minha identidade.
"Colorida"
⇒ (...) sou muito parecida com esse estilo, muito alegre.
⇒ Está sempre colorida, está sempre de bem com a vida.
⇒ (...) eu gosto de estar sempre pra cima, embora nem sempre consiga...
⇒ (...) se não é feliz, você tenta ser feliz.
⇒ Pessoas de alto astral (...)
⇒ (...) tem autenticidade, essa é a palavra.

Fonte: Criado pelo autor

Nesta pesquisa foi analisado o site da Comunidade Elvira Matilde, sendo identificado um resultado semelhante ao obtido na investigação realizada pela empresa com as clientes “fãs de carteirinha”. A principal diferença encontrada foi a constante e enfática reclamação em relação aos altos preços praticados pela empresa. Acredita-se que isto se deve ao fato das clientes pertencentes a esta comunidade serem mais jovens e possuírem um padrão de renda inferior. Elas sentem-se frustradas, pois a atual política de preços está afastando-as da “Comunidade Elvira Matilde”, o que elas não desejam que ocorra. Nos quadros abaixo, apresenta-se alguns trechos extraídos dessa comunidade virtual.

QUADRO 30

Comunidade Elvira Matilde – Relação com a Marca

⇒ **Fã da Elvira Matilde** 08/12/2004 08:35
Sou fã de carteirinha das roupas da Elvira Matilde. Desde a época que ainda eram vendidas na fábrica, no Sta Efigênia. Não consigo não comprar lá...é um vício!!!!!!hehehehh
⇒ **Super fã!** 09/12/2004 10:08
É engraçado, né? Desde que eu comprei a primeira roupa nunca mais consegui parar. É vício mesmo! E eu gosto cada vez mais!
⇒ **Elvirete!!!! rs** 06/01/2005 06:15
Só um comentário, já fui chamada de Elvirete por alguns amigos meus...e sou mesmo!!!!!!!! Heheheh
⇒ **Loja de Santos/SP** 20/01/2005 21:34
Conheci a loja recentemente no Shopping Praiamar, de Santos, e já virei cliente assídua! Uma das poucas lojas com roupas realmente bacanas nos tamanhos G e GG. As outras griffes acham que gorda só pode usar roupa de véia ou saco de batata! O único defeito é o preço alto, mas como facilitam bastante o pagamento não fica tão pesado!
Parabéns pelo belo trabalho!!! ;-)
⇒ **Diga o que tu vestes e te direi quem és!** 18/10/2004 09:53
Oi gente, me identifico com as roupas **Qui beleza!** 03/09/2005 10:16
Talves algumas pessoas de Brasília se lembrem da "As Três Marias"....foi uma loja qui eu e mais 2 amigas abrimos depois que conhecermos as roupas maravilhosas da EM....foi um tempo mágico nas nossas vidas, pena qui não deu pra continuar...
Por isso parabenizo demais da conta aos "responsáveis" por essa 1ª franquia aqui em Brasilia!!!!Não estamos mais desamparadas....Tudo de bom pra vocês e muito sucesso!!!!
⇒ **Sou de Santos.** 14/11/2004 16:41
Conheci a loja ontem e até sonhei com as roupas. Voltei alucinada. Comprei uma saia (linda!) e uma sandália... Pena que é muuuuuuito caro! Como qse ninguém conhece a marca por aqui - a loja abriu essa semana - tenho certeza q minha roupa vai chamar mais atenção.
⇒ **Santo André** 23/11/2004 04:58
Eu sou do grande ABC, acho a marca o máximo, super inovadora e criativa, cada estampa show de bola.... é caro mesmo, mas vale o investimento!!
Uso roupas da Elvira por serem alegres, divertidas, descontraidas, alto astral e confortáveis...e vcs, por que usam Elvira? Não concordam que, apesar do trabalho da artista estar sendo cada vez mais reconhecido, o fato da marca estar virando mania em BH não pode prejudicar sua autencidade?
Hoje não mais.. ;) 23/06/2005 12:43
Bom.. acho que antes , sem dúvida, quem vestia EM era a mesma tribo, que tinha mais ou menos a mesma visão do mundo..
que ria, se divertia e ousava..
Ninguém vestia Elvira Matilde por acaso..
Hoje não mais.. é claro que a gente só tem que ficar feliz pelo sucesso da Gabriela.. e pelo reconhecimento de seu talendo..
Mas houve uma perda, sim, não de autenticidade, mas do sentido original..
desta "cara" que nós tínhamos..
Hoje, além de ter virado moda, voce encontra coisas, na coleção, que até uma pessoa extremamente careta pode usar...
Mas não acho isso ruim não..
E depois, ainda rola mó cumplicidade entre nós "velhas" apaixonadas pela EM, certo??
⇒ **Elvira Matilde...muito além de uma grife!!!** 08/06/2005 07:20
Gente,vocês não acham que usar Elvira Matilde...nos deixa mais interessantes? Parece que as pessoas que se vestem com essas roupas são diferentes,plugadas,ligadas a movimentos sociais,ambientais,culturais...é quase uma identidade!!!Sou fã das roupas e da loja...é sempre um prazer dar uma passadinha e me deliciar com as artes!!!
Agora..tudo bem que as roupas são lindas,um material excelente e tudo mais que agente sabe....MAS... bem que poderia ter um precinho mais popular!!! Vcs não acham??? Beijos a todos que sabem o que usam!!!
⇒ **Verdade... :)** 23/06/2005 12:32
Concordo... Elvira Matilde é mais que uma etiqueta em uma roupa.. É um jeito de ver a vida.. é quase um estado de espirito.. tipo.. é leve, é gostoso, alegre, sexy, irreverente e jovial.. vestir EM dá vontade de rir e brincar e butecar.. e transgredir!!
Daniela 25/07/2005 14:38
Tb acho tudo isso que vcs disseram. Desde que conheci nunca mais deixei de cmprar,ou hehe, ganhar. Adddooooooro as roupas e acho super criativas. se pudesse só usava roupas de lá. Bjos pra todos !

Fonte: Criado pelo autor

QUADRO 31

Comunidade Elvira Matilde – Percepção de Preço

⇒ **Problemas da EM** 04/01/2005 13:36
Bom galera, eu uso Elvira Matilde desde que me mudei pra Belo Horizonte e conheci a loja. No entanto, acho que com os anos, algumas coisas começaram a me incomodar:
1) As mesmas estampas estão em todas as peças: saias, calças, blusas, biquinis etc... E aí, a probabilidade de vc encontrar alguém com a mesma roupa linda, diferente e colorida que vc está usando é cada vez maior. Isso já aconteceu comigo e foi péssimo! Gostava justamente da exclusidade que a marca me dava...
2) Os preços!!! estão cada vez mais absurdos!
Vcs concordam comigo? E já tiveram a infelicidade de trombar com alguém com a mesma estampa da sua roupa???
OBS: continuando amando a loja, mas comprando cada vez menos...
⇒ **Elvira é tudo mas...** 21/01/2005 01:30
além da exclusividade (falta dela) e do preço, tem um outro problema, a qualidade! Comprei uma blusa e ela descosturou toda nos lados, uma outra calça perdeu todos os botões da barra e assim vai...
⇒ 02/04/2005 16:08
Eu acho q a elvira acabou, infelizmente o q ela era e representava acabou, ela simplesmente capitalizou. O seu estilo é super legal, tipo largadão, mas bem arrumado, eu amava, quer dizer ainda tenho algumas peças, mas não tenho mais condição de comprar. Antes com 50 reais eu fazia festa, hoje não compro uma peça. A finalidade da Elvira não era essa no início, mas o capitalismo foi deturpando o carater teleológico dela. É uma pena, pois os compradores vão ficando cada vez menos; a Elvira está virando uma vide bula. Agora as estampas...fala sério, são as mesmas desde q ela existe. é a marca da Elvira, vc reconhece de longe, e se tem algém com a mesma estampa, não ligo, pois acho q aquela pessoa tem estilo, pq afinal tem q ter estilo para usar a Elvira, vcs não acham???? Ela é tudo de bom, mas agora vou precisar ganhar na mega sena para poder usá-la. Ninguém merece.
⇒ **Sugestão.** 29/05/2006 15:53
Eu também sou uma adepta total da EM rsrs.
Tenho mó identificação e carinho pela marca e sua história. Mas como boa usuária alternativa, apesar de saber que as roupas são de altíssima qualidade,...estão beeeem carinhas mesmo. Isso me deixa meio "broxa"...
Gostaria de sugerir que fizessemos um brechó virtual. Quem estiver a fim de adquirir, trocar, vender, doar...é só se manifestar e a gente vai vendo o que nos interessa, o que temos, o que podemos fazer " o legal é que a gente faça "Escambos"... o que acham? É uma forma de continuarmos usando de uma forma mais igualitária, tranquila e justa pra todos :)
Podemos começar agora...
Forte abraço
⇒ 21/06/2006 11:11
acho que o único problema é que ninguém vai querer vender nenhuma peça da elvira...eu por exemplo nao me desfaço de nenhuma...
⇒ **Só lambendo vitrine rsrsrsrs** 23/06/2006 18:32
hahahaha É verdade quem quer se desfazer de alguma coisa? Eu tb gosto muito das minhas...outra campanha " DESAPEGUE-SE E troque sua peça!!!!" kakkakk
Hj por acaso passei em frente a loja, olhei pra minha mãe, ela olhou pra mim....fizemos aquela cara de eu quero mais tá foda e saimos...pela primeira vez nem entramos na loja rsrsrrs
estou rindo pra não chorar pq essa coleção veio lascada de linda :)
⇒ **É Vero** 17/08/2005 12:51
A uniquissima coisa que nos desanima...o preço! Também concordo que poderia ter um preço mais popular...comprariamos com mais frequencia!!! Sou encontada pelas artes,malha e estilo das peças..mas....acredito que poderia ser mais em conta!!! vamos criar um movimento de barateamento das peças...assim EM ficará ainda mais simpática!!!
⇒ 17/11/2006 14:21
Há uns dois anos não compro uma peça sequer. Infelizmente a Elvira, que era minha loja querida, não é mais pro meu bico. Economizo ao máximo as coisas que ainda tenho e sempre que passo na porta inté suspiro vendo as lindezas todas, mas nem entro....
⇒ 20/12/2006 03:18
Protesto
Realmente esse povo tá fora da realidade! Entendo que são peças exclusivas, que é tudo de qualidade e direcionado para um publico diferenciado. Mas tão pegando pesado demais! Fui no BH semana passada pois queria comprar uma roupa pro Natal e uma blusinha que eu gostei tava por 100 pilas...assim ninguem aguenta! Proponho nao uma troca de peças galera, mas uma pressao publica no Orkut pela queda nos preços!!! Vamos pressionar, afinal, somos os clientes e quem nao chora nao mama! hehehehe Bjuuus
⇒ 26/12/2006 17:19
NOssa!
Gente, tô horrorizadaaaaaaaaaaaaaaaaaa!!!!!!!!!! fui a uma loja da EM hj aqui em BH e fiquei espantada com os preços... vestidos básicos por 250, 300 reais. Que isso???????????????
⇒ 03/01/2007 09:44
é demais mesmo.
Ate perde a graça... Era legal pq tinha personalidade e preço bom...agora entra na modinha e sobe os preços.
to de mal!
⇒ 09/01/2007 08:16
Até no Bazar deve estar caro! 50% de desconto= 200reias!

Fonte: Criado pelo autor

A grife Elvira Matilde também realizou pesquisa com os funcionários e franqueados das lojas de Belo Horizonte, pois, na sua visão, eles são as pessoas mais indicadas para descrever o perfil das clientes já que têm contato diário com elas.

Na percepção desses entrevistados, as clientes "fãs de carteirinha" são em sua maioria mulheres mais velhas ("senhoras moças") na faixa de 40, 50 anos, com personalidade e profissão definidas. Foi dito que, apesar da idade, elas se sentem jovens. Eles definem as "Elviretes" como sendo divulgadoras da marca, íntimas e amigas das vendedoras. Há um carinho em relação à marca. Nos lançamentos de coleções, muitas delas apresentam um comportamento exaltado e eufórico diante das novidades.

Os entrevistados consideram as clientes "fãs de carteirinha" pessoas de personalidade forte, autênticas, dinâmicas, sempre em busca de mudanças. Grande parte dessas clientes é considerada, tanto por elas mesmas, quanto pelas vendedoras e franqueados, como "*cults*" e alternativas. São pessoas com um nível intelectual elevado, que apreciam arte e eventos culturais em geral. São pessoas felizes e se identificam com a marca pela alegria que ela passa. São alegres e procuram estar de bem com a vida. Trechos das entrevistas com franqueados e vendedores podem ser vistos no quadro abaixo:

QUADRO 32

Hetro-imagem das Clientes – Franqueados e Vendedoras

⇒ (...) além de comprarem, de gostarem de comprar, divulgam a marca. Falam bem da Elvira Matilde e gostam de mostrar as coisas para as amigas.
⇒ É um cliente que sempre que ele pode financeiramente, ele gasta com Elvira Matilde (...)
⇒ (...) tem muito cliente super familiarizado. A gente tem muitos clientes que nós já viramos amigos. Que são amigos da loja, que sentem-se em casa na loja. Chega e sente a vontade.
⇒ Eles gostam de estar aqui, tem gente que vem com a filha menor e fica batendo papo e fica dando palpite na venda dos outros clientes, e gosta de estar aqui (...)
⇒ O carinho que eles têm pela marca, aquela proteção de fazer questão de divulgar, de falar bem. De usar, de usar porque gosta mesmo, de mostrar que curte (...)
⇒ Ele entra na Elvira Matilde e compra, nem que seja para presente.
⇒ (...) estão sempre vindo paquerar (...)
⇒ Sempre de brilho nos olhos...
⇒ Tem uns que gritam (...)
⇒ (...) histéricas, vem na hora, correndo.
⇒ (...) não é qualquer pessoa que usa não, tem que ter uma certa personalidade para poder usar.
⇒ (...) elas gostam, elas gostam mesmo, não importa se o filho acha mais ou menos, ou se o marido gosta, elas são autênticas, seguras.
⇒ Em geral, essas clientes têm alto poder aquisitivo.
⇒ Adoram ser parados na rua para perguntar onde foi comprada a blusa.
⇒ O cliente Elvira Matilde ele é um cliente mais *cult*.
⇒ Pessoas que têm já um estudo bacana. Que já têm uma cultura legal. Que têm um olhar mais além, assim que têm... Acho que pessoas mais intelectuais consomem Elvira.
⇒ As pessoas mais felizes, as pessoas de bom humor... Eu tenho uma cliente de 83 anos, é uma senhora velhinha, fofa! Que faz dança de salão e adora, porque acha que se sente mais jovem com as roupas. Mas também tem meninas de 12, 13 anos que adoram. Acho que são pessoas de bem com a vida, pessoas felizes.
⇒ (...) pessoas de bem com a vida.

Fonte: Criado pelo autor

Os dados apresentados acima permitem caracterizar a Elvira Matilde como uma marca de prestígio, já que ela satisfaz um desejo subjetivo emocional de seus usuários. Segundo Dubois e Czellar (2002) e Vigneron e Johnson (1999), os objetos das marcas de prestígio não são necessariamente aqueles relacionados com a riqueza ou posicionamento social de um grupo, entretanto, se relacionam, por exemplo, com a arte, com a tradição ou com uma ideologia especifica.

As marcas de prestígio diferem das marcas de luxo, pois, na visão de Lombard, Allérès, Dubois e Paternault, citados por D'Angelo (2004), estas se caracterizam pela raridade de seus objetos, distribuídos de maneira seletiva ou exclusiva para uma clientela especial. Além disso, são esteticamente bem elaborados, dotados de uma aparência particular, providos de qualidade superior devido à singularidade de sua matéria-prima, ao processo de fabricação e à tecnologia empregada. O sentido do objeto de luxo percebido por seu usuário é aquele de unicidade, de extrema diferenciação e destaque. Esse objeto é muitas vezes artesanal e feito sob medida, por isso o consumidor tem a sensação de exclusividade.

Difere também das marcas ou grifes de *status*, pois, segundo O'Cass e Frost (2002), estas são tidas pelos usuários como fator simbolizador do sucesso alcançado por eles depois de muito esforço. É por meio delas que os indivíduos buscam sinalizar prosperidade e ascensão, caracterizando o que Veblen (1974) denomina consumo conspícuo. Sendo assim, os objetos de moda de marcas de *status* são geralmente usados por motivação esnobe com forte apelo para a distinção social.

Os dados apresentados nesse tópico sugerem, também, que a maioria das clientes da marca Elvira Matilde é contemporânea da estilista em termos de idade. Assim, vivenciaram um mesmo contexto sócio-econômico e cultural, tendo vivenciado os movimentos jovens das décadas de 60 a 80, assim como a luta feminina por afirmação política, no mercado de trabalho e na família. Compartilham, portanto, muitos dos valores da marca, como, por exemplo, liberdade, autenticidade etc. Acredita-se, inclusive, que essas clientes, principalmente as "fãs de carteirinha", tenham sido protagonistas do processo de revisão do papel da mulher na sociedade: a primeira juíza, delegada, promotora, empresária, doutora ou pós-doutora etc. Tendo que lidar com várias contradições no que se refere a gênero, provocadas, principalmente, pela diferenças de papel que suas famílias, maridos e

companheiros esperavam que elas adotassem e aquele que elas, de fato, escolheram e colocaram em prática, sobretudo com relação a trabalho, elas buscam no lúdico, no divertido, na cor uma forma de conciliar suas múltiplas identidades.

Nesse sentido, Cidreira (2005) reconhece o consumidor como um participante do jogo da moda, capaz de se apropriar de peças do vestuário comercializadas, de modo singular, numa atitude criativa. Entretanto, na medida em que o ser humano não pode ser definido como algo fechado, absoluto, mas sim como um corpo em composição, deve-se abandonar a noção de identidade e adotar a idéia de uma lógica de identificação para tentar compreender as diversas formas identitárias que o indivíduo contemporâneo encarna em função de identificações pontuais. Para Maffesoli,

> as identificações sucessivas, que podem ser observadas empiricamente, são expressões de uma multipersonalidade, cujas características, mais ou menos cristalizadas em cada indivíduo, determinam um espírito do tempo geral ao qual cada um de nós está integrado (MAFFESOLI, citado por CIDREIRA, 2005, p. 130).

Assim, o consumidor de moda participa de relações sociais de identificação, identificando-se muito mais com as formas do que com as instituições ou com os objetos em si, sendo que cada pessoa reveste-se de uma ou outra “máscara” para se exprimir. Deduz-se, portanto, que esta expressão cultural propicia ao indivíduo a capacidade de se comunicar com seu meio através da roupa. Sendo assim, pode-se abordar a utilização do traje de moda enquanto mídia.

Ao compreender a comunicação como “por em comum”, “partilhar algum sentido”, Bougnoux, citado por Cidreira (2005, p.117), afirma que “nenhum emissor existe no sentido de que ele não instaura realidade sígnica inaugural; o emissor é um condutor da comunicação, na medida em que a comunicação é entendida como um fluxo, uma onda, na qual é preciso mergulhar”. Assim, a indumentária também pode ser vista como um condutor; “peças do vestuário fazem circular certas configurações de sentido”, que são atribuídos durante o fluxo, a depender das circunstâncias históricas. Logo, é por meio de um processo dialógico que o corpo empresta forma à roupa que, então, configura o sentido. Dessa forma, a moda enquanto mídia não possui o “poder supremo” da massificação, no qual o usuário não tenha a possibilidade de rejeitar, driblar sua difusão, do mesmo modo como ocorre com outras mídias.

Barnard (2003) também considera a moda como meio. Ela seria uma infra-estrutura técnica por meio da qual as pessoas comunicam sentimentos, humores, valores, esperanças, crenças. Dessa forma, a sociedade é produzida e reproduzida, constituindo e recriando grupos sociais, ou divulgando suas identificações, sendo a filiação a um grupo negociada e estabelecida por meio da comunicação.

Reforçando essa posição, Martins (2004, p. 17), ao prefaciar o livro de Moda e Linguagem de Kátia Castilho, afirma que diante das diversas culturas e instituições promotoras de comportamentos, ideologias, gostos, estilos de vida, leis de interação, entre outros, a indumentária torna-se um microsistema significante (produtor de sentido). Na sua visão,

> quer por uma gestualidade, quer por uma combinatória vestimentar, pode-se apreender, pelos modos de sua manifestação, a quais movimentos discursivos o sujeito se filia. Em suas maneiras de ser e estar no mundo, concretizam-se fragmentos das instituições que regem seu fazer. E esses mesmos fragmentos possibilitam entrever os limites da aparente liberdade sob a qual ele se constrói.

Como um produto sociocultural, o traje de moda materializaria o processo desencadeado pelas escolhas do sujeito, que absorve em seu espírito as regras destes sistemas, se construindo por meio deste sistema. Nesse sentido, Castilho (2004) aponta que a moda como linguagem não se separa do corpo. O traje de moda e o corpo seriam duas linguagens que se constroem mutuamente, dando um estatuto ao sujeito (estilo).

> O sujeito, por intermédio do corpo como suporte e meio de expressão, revela uma necessidade latente de querer significar, de reconstruir-se e de recriar-se por meio de artifícios inéditos, geradores de novas significações e desencadeadores de um estado de conjunção e disjunção com os valores pertinentes à sua cultura. Sendo assim, as transformações no/do corpo possibilitam uma leitura do sujeito, dos seus valores, de suas crenças, e "estados de alma" materializáveis, tornados visíveis e estruturados, declarados em seus corpos. (...) essas inúmeras maneiras de fabricar ou reconstruir o corpo estão relacionadas aos procedimentos de ordem estética ou embelezamento pertinentes à motivação de decoração corpórea, quer sejam mutilações, pinturas sobre a pele ou revestimento e sobreposição de adornos ou trajes (CASTILHO, 2004, p. 50-51).

Para Castilho (2004, p. 86), na cultura contemporânea, o indivíduo procura mais que reinventar a moda, ele procura reinventar o próprio corpo, dotando-o de novos significados, exibindo-o de diferentes formas, ocultando ou revelando diferentes partes, ampliando sua capacidade de significação. Por esta perspectiva,

> o vestuário seria um elemento fundante em cada cultura, por exibir-se como linguagem e por caracterizar-se pelas particularidades que assume em determinados contextos, nos quais se presentificam técnicas, ritos, costumes e significados que se encontram “contratados” no interior de uma organização social e que se diferenciam de uma civilização à outra. (CASTILHO, 2004, p. 87)

O sujeito, como forma de atrair olhar ou adquirir reconhecimento social, comporia através do traje qualidades sensíveis imanentes ao discurso adotado por ele. Desta forma, tem-se uma prática social de uso do traje de moda como uma mídia que veicula os discursos desejados pelo sujeito, fazendo-o, sem dúvida, um co-criador de modas, estilos, tendências e comunicações. Nesse contexto, Holt (2002) ressalta que:

> coletivamente, os gestores de marca aprenderam (...) que o paradigma de engenharia cultural chegara ao fim. O esforço dos gestores em aprimorar o valor das marcas teria que, de alguma forma, ser atrelado à idéia de que as pessoas livremente constroem as idéias que desejam expressar através do consumo. As marcas não mais poderiam prescrever os gostos de uma maneira que fosse percebida como autoritária (...) os consumidores não poderiam mais viver de acordo com o formato estipulado pelas empresas. (HOLT, 2002, p. 82).

Assim, na medida em que os gestores de marca aprendem como negociar com a cultura dos consumidores, as marcas ocupam posições ainda mais centrais na sua vida. Hoje em dia, os consumidores não estão mais dispostos a aceitar que o valor de suas marcas seja criado pelas práticas de *marketing*. Mas, ao mesmo tempo, a cultura pós-moderna dos consumidores enfatiza que, para ser valorizado socialmente, o conteúdo cultural deve passar pelos produtos de marca. Segundo Holt (2002, p 82), “enquanto a cultura moderna dos consumidores autorizava os sentidos que os consumidores valorizavam, a cultura pós-moderna apenas insiste que o sentido seja canalizado através das marcas para terem valor”.

É nesse contexto que se pode compreender o surgimento da segunda perspectiva do *branding*, que, segundo Schultz (2005), considera o processo de significação das marcas a partir de uma dimensão sócio-cultural, valorizando-se a relação entre a organização e seus *stakeholders*. Nessa abordagem, os consumidores são cada vez mais aclamados e solicitados a participar do processo de criação do valor que eles consumirão. Sua importância na constituição da identidade organizacional passa, então, a ser reconhecida.

Nem só essência, nem só aparência. Não apenas cópia, imitação, mas também não apenas afirmação de uma singularidade. A moda se constitui por meio de relações dialéticas entre o ser e o parecer mediadas pela comunicação social, e não apenas a comunicação de moda.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a grife Elvira Matilde pode ser vista como um movimento de estilo, que tem servido de mídia para que suas clientes expressem determinados valores e construam, reflexivamente, sua auto-identidade.

5.5 – Elvira Matilde no Campo da Moda Mineira

Conforme análise feita no capítulo 2 desta dissertação, entende-se que a dinâmica social se dá no interior de um campo, cujos agentes têm disposições específicas, denominada *habitus* (BOURDIEU, 1996). O campo é delimitado pelos valores ou formas de capital que lhe dão sustentação. A dinâmica social no interior de cada campo é regida pelas lutas em que os agentes procuram manter ou alterar as relações de força e a distribuição das formas de capital específico. Logo, o campo é um lugar de conflito, de poder, do jogo de interesses entre os agentes que dele participam. É um espaço de constante transformação e de contínua interação de forças políticas e de posições estratégicas e privilegiadas.

Nessas lutas são levadas a efeito estratégias, que se fundam no *habitus* individual e dos grupos ou organizações em conflito. Os determinantes das condutas individual e coletiva são as posições particulares dos agentes na estrutura de relações. Assim, na visão de Bourdieu (1996), em cada campo, o *habitus*, socialmente constituído por embates entre indivíduos e grupos, determina as posições e o conjunto de posições determina o *habitus*.

Conforme descrito no capítulo de metodologia desta dissertação, para analisar a estruturação e a dinâmica do campo da moda em Belo Horizonte, foram seguidas as recomendações de Bourdieu (1996) no sentido de se estudar a relação entre as posições sociais dos agentes, suas disposições (ou os *habitus*) e suas tomadas de posição (ou “escolhas”). Nesse sentido, levantou-se, primeiramente, como os principais estilistas mineiros se distribuíam de acordo com o volume total do capital possuído, incluindo-se todos os tipos de capital. Em seguida, verificou-se como esse capital estava estruturado, isto é, o peso relativo do capital econômico, social, cultural e simbólico no conjunto do seu patrimônio. Finalmente, procurou-se compreender a evolução, no tempo, do volume e da estrutura de seu capital.

Esta pesquisa assumiu, portanto, uma abordagem histórica, longitudinal e processual. Para tanto, foram utilizados dados históricos publicados em livros de história da moda; *clipping* de artigos veiculados no Jornal Estado de Minas e disponibilizados na sua base de dados virtual, assim como matérias e estudos obtidos em *sites* especializados em moda, confrontando-se essas informações com as obtidas nas entrevistas realizadas com especialistas. Ao longo da pesquisa, foram sendo selecionados os casos que compuseram este estudo, totalizando oito ao final do processo.

Cabe ressaltar que a seleção dos estilistas/empresas não seguiu os princípios tradicionais de amostragem estatística, mas sim o propósito e relevância de cada caso dentro do escopo geral da investigação (FLICK, 2004; YIN, 2005). O número de casos selecionados foi definido a partir do procedimento de amostragem teórica, que tem como critério-chave a saturação teórica (CORBIN, STRAUSS, 1990). Sendo assim, cada caso integrado à pesquisa visou replicar casos anteriores, estender teoria, complementar categorias de análise e/ou proporcionar exemplos de tipos polares (EISENHARDT, 1989).

Conforme resultados da pesquisa, a posição relativa dos estilistas e/ou empresas que fizeram parte desse estudo é a seguinte:

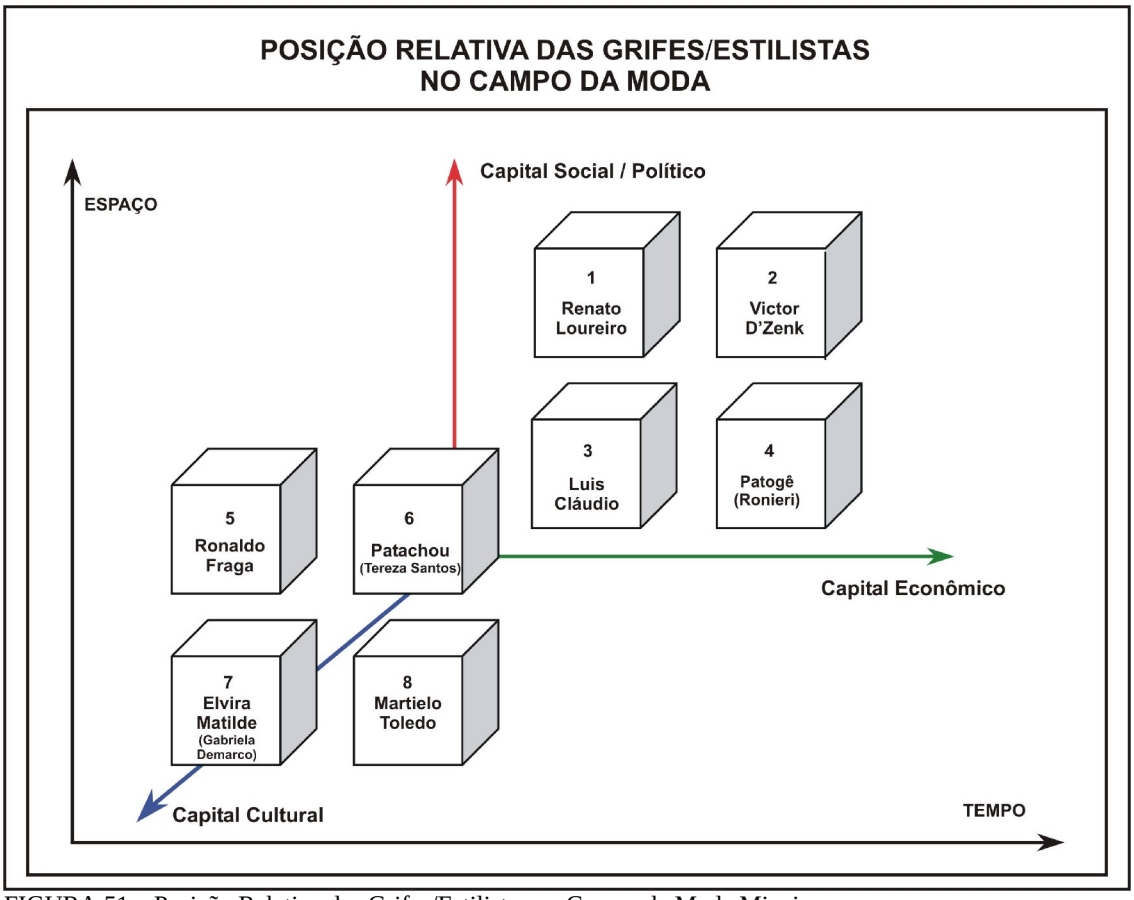


FIGURA 51 – Posição Relativa das Grifes/Estilistas no Campo da Moda Mineira
Fonte: Criado pelo autor

Para a coleta de dados junto a esses estilistas foi utilizada a técnica de entrevista narrativa, uma vez que ela permite ao pesquisador "abordar o mundo experimental do entrevistado, a partir da sua própria estruturação desse mundo" (FLICK, 2004, p. 109). Na coleta de dados junto aos sócios e gerentes das empresas, foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada centrada no problema da pesquisa (FLICK, 2004). Já para o levantamento dos valores (*ethos*) que constituem o *habitus* desses estilistas, foi empregada uma versão adaptada por Bourne e Jenkins (2005) do *laddering method*.

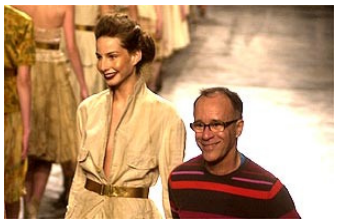
Apresenta-se, a seguir, uma síntese da trajetória dos estilistas e empresas que fizeram parte deste estudo, assim como os valores (*ethos*) que constituem o *habitus* dos mesmos. Ressalta-se que a trajetória profissional, diferentemente das biografias comuns, descreve "a série de posições sucessivamente ocupadas por um mesmo agente em estados sucessivos de um campo" (BOURDIEU, 1996, p. 71), sendo que o sentido dessas posições sucessivas se define relacionalmente.

Renato Loureiro foi o principal articulador do Grupo Mineiro de Moda, condição essa reconhecida em todos os livros de história da moda e artigos de jornais e revistas pesquisados. Acredita-se que o fato dele ter assumido este papel esteja diretamente ligado ao seu desejo de liberdade e de ser autêntico, sendo que, para tanto, ele acreditava ser necessário lutar. Entretanto, seus valores “ternura” e “aconchego” fizeram com ele assumisse uma postura mais democrática de liderança, o que talvez explique porque o Grupo Mineiro de Moda durou 15 anos, enquanto seus congêneres de São Paulo e Rio de Janeiro foram bastante efêmeros. Para lidar com os conflitos de egos dos seus colegas estilistas e conseguir formar um grupo coeso, acredita-se que o valor versatilidade tenha exercido grande influência. Finalmente, em função de não abrir mão dos seus ideais (obstinação), sua carreira tem sofrido muitos altos e baixos, principalmente depois da morte trágica de seu filho.

Pode-se comparar sua posição à de Lucien Lelong, que, durante a Segunda Guerra Mundial, uniu os estilistas a fim de evitar sua deportação para a Alemanha. Ou mesmo com a posição do inglês Worth, fundador da Alta Costura francesa e um grande articulador político, considerado uma autoridade em moda, mesmo suas criações não sendo tão revolucionários como a de outros contemporâneos, como Poiret e Mariano Fortuny (Apêndice C).

QUADRO 33 – Trajetória Renato Loureiro

Trajetória	
Renato Loureiro	Nascido em 1946, em Belo Horizonte (MG), Renato Loureiro apresenta em suas coleções criatividade e cores diversificadas, utilizando técnicas como o *patchwork*. Na sua infância, foi influenciado pela mãe, que era modista. Renato ficava sempre em volta dela observando seu trabalho. Formado em Administração de empresas, trabalhou durante nove anos como gerente administrativo da *L'Oréal* de Paris, em Belo Horizonte. Nessa atividade, acumulou tanto capital econômico como social, além de ter aprendido (capital cultural) muito sobre o mercado da beleza. Saiu da *L'Oréal* para abrir uma loja multimarca em sociedade com a irmã, a *Gulp*. Na sua visão, naquela época a moda em Belo horizonte era muito massificada. Renato fazia as compras de roupas para sua loja em São Paulo. Como a falta de opção o incomodava, ele decidiu especializar-se em tricô, criando a etiqueta *Pitti*. Foi com esta marca que entrou para o Grupo Mineiro de Moda (nos anos 70), depois mudou o nome da grife para Renato Loureiro. Renato foi o articulador do Grupo Mineiro de Moda, mostrando-se um dos membros mais ativos. Ele fazia os contatos entre os estilistas e chamou Paulo Borges, que atualmente é responsável pelo *São Paulo Fashion Week*, para organizar os eventos do Grupo Mineiro de Moda. Esses eventos traziam grandes oportunidades para todo o comércio de Belo Horizonte, já que os hotéis ficavam lotados com os comerciantes de moda de todo o país. Além disso, sempre havia exposição na mídia dos eventos e da cidade. Renato Loureiro desenvolveu seus 30 anos de carreira na capital do Estado, e até hoje mantém na cidade seu ateliê. O apego às raízes se nota em suas criações, cheias de elementos do artesanato regional. O estilista mantém-se atento às tendências mundiais, tendo sofrido muita influência do japonismo, que pode ser observada no uso recorrente de plissados e dobraduras. A isso tudo, acrescente-se o uso de muitas cores e mistura de tecidos. Desde o início do *São Paulo Fashion Week*, o lançamento de suas coleções acontecem no evento. Entretanto, a partir de 2003, sua presença começou a ficar espaçada. A carreira de Renato foi afetada, acredita-se, por alguns eventos familiares que abalaram o estilista. Ele divorciou-se da esposa e perdeu um filho de morte trágica. Ressalta-se que o estilista não realizou nenhum desfile expressivo durante todo o período dessa pesquisa. Mas, apesar de estar afastado das passarelas, continuou aparecendo freqüentemente em eventos e colunas sociais. Renato Loureiro chegou a vender suas coleções em 150 multimarcas do Brasil. Atualmente, dedica-se a sua atividade de professor no curso de *Design* de Moda da FUMEC. A disciplina lecionada por ele é Planejamento de Coleção, que tem como trabalho final a apresentação de um desfile das criações dos alunos.









Estilista	*Ethos*	Sentido	Posicionamento Estético
Renato Loureiro	Autenticidade	Toca o fundo da existência Não é superficial ou efêmero O que dura contra o que é momentâneo Escolher-se e conquistar-se	✓ Inova, principalmente, na forma ✓ Utiliza muitos elementos do japonismo ✓ Uso de fuxico e *patchwork*, criando um artesanal sofisticado ✓ Uso de vários elementos do artesanato mineiro ✓ Temáticas múltiplas
	Engajamento	Empenho Perseverança / Obstinação Solidariedade Considera a situação concreta	
	Liberdade	Poder ser, expressar-se Poder agir Sem opressão Independência	
	Versatilidade	Com muitas qualidades Inconstante	
	Ternura	Meiguice, carinho Afeto brando Compaixão Delicado	
	Aconchego	Aproximar Chegar a si Tornar confortável, cômodo Abrigar, acolher Acomodar Aquecer Proteger	

Citações

"Eu me jogo por inteiro, sou obstinado, invento coisas, enfrento desafios, sofro e vibro como se fosse a primeira vez". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 405)
"Acho que o mineiro é assim, digamos, despojado, meio inocente para lidar com territórios que não estão demarcados". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 405)
"Após cada apresentação não fica um remorso de não ter feito melhor". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 405)
"O maior desafio é mesmo o desfile. Gostoso mesmo é ir até onde for preciso atrás de uma idéia, ir atrás da loucura da sua cabeça". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 406)
"Poço até me arrebentar com o que faço, mas estou mostrando o que sou. Se ninguém gostar, eu estou gostando".
"Com 25 anos de moda, acho que posso me dar o direito de fazer o que acredito". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 406)
"Vou mostrar uma retrospectiva de tudo o que já fiz até hoje, aproveitando este momento em que tudo é permitido". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 407)
"Queria fazer um resgate dos tempos em que comecei a trabalhar. Peguei meus retalhinhos e fiz tudo com a maturidade que adquiri nesses últimos 25 anos". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 407)
"Acho que a moda tem de estar sempre dando um soco na cara das pessoas, uma sacudida". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 407)

Fonte: Criado pelo autor

A estilista Tereza Santos, sócia proprietária das grifes *Patachou* e Tereza Santos, integrou o Grupo Mineiro de Moda, sendo a única a continuar não só em atividade, mas com sua empresa em franco processo de internacionalização. Desde a infância, a estilista aprendeu a se articular politicamente, pois seu pai, além de um grande latifundiário, era um político influente em Minas Gerais. Apesar de ter recebido formação para ser uma "*lady"*, tendo estudado como interna em um colégio de freiras, falar fluentemente francês e inglês, Tereza

rebelou-se e decidiu ser empresária. Entretanto, soube utilizar valores aprendidos durante sua formação, como cosmopolistismo, dignidade, permanência e equilíbrio, para construir um estilo próprio, assim como para ser uma das primeiras empresas brasileiras de moda a se profissionalizar.

Seus modelos são clássicos, elegantes e sofisticados, o que tem atraído clientes de alto poder aquisitivo, consideradas seguidoras e/ou perseguidoras de *status*, que buscam na marca reduzir seu risco social. Conforme dados da pesquisa de mercado realizada pela empresa e disponibilizada para esta pesquisa, pode-se afirmar que as clientes *Patachou* são mulheres que trabalham e que precisam estar bem em várias situações sociais, como reuniões de negócios e *happy hours*. Como trabalham e viajam muito, querem roupas confortáveis e práticas, sem, contudo, perder a feminilidade.

Ressalta-se que o estilo clássico da grife e seus altos preços tem sido fator de muitas críticas das clientes que não percebem diferencial suficiente para justificar o preço pago. Para solucionar essa questão, a grife tem lançado oito coleções por ano, numa tentativa de se antecipar aos concorrentes e se manter atualizada com as tendências internacionais. Como conseqüência não premeditada desta ação, tem-se que a imprensa freqüentemente comenta que as coleções da grife não têm unidade ou que seu estilo não é marcante, inconfundível.

Tereza Santos é a única estilista brasileira que foi reconhecida na França como *créateur*, possuindo loja no andar mais exclusivo das *Galeries Lafayette*. Essa conquista foi obtida durante as comemorações do ano Brasil-França. Mais uma vez, sua habilidade política, sua origem sócio-econômica, sua formação social, seu estilo clássico e sofisticado, abriram-lhe importantes portas para o mercado, agora internacional. Sempre em movimento, a estilista é uma presença permanente nos acontecimentos de moda brasileiros. Sua posição no mercado da moda pode ser comparada à de Madame (Jeanne) Paquin e Lucile – Lady Duff Gordon, dentre outras mulheres da sociedade que se tornaram estilistas e usaram de “seu bom” gosto e relações pessoais para viabilizar seu negócio (Apêndice C).

QUADRO 34 – Trajetória Tereza Santos

Trajetória

Tereza Santos (Grifes *Patachou* e Tereza Santos)









Tereza Santos nasceu em 1956, em Carmo do Rio Claro (MG), tendo o pai fazendeiro e a mãe dona de casa. Tereza estudou, como interna, em colégio de freiras durante toda a sua infância e, pela congregação do colégio ser de origem francesa, ela foi alfabetizada em português e francês. Após sua mudança para Belo Horizonte, começou a estudar Comunicação Visual, não tendo concluído o curso.

Tereza ganhou do pai, como presente de 15 anos, uma viajem para a Europa aonde foi acompanhada da mãe. Mais tarde Tereza passou uns anos morando em Londres, convivendo com a efervescência dos *Beatles* e da juventude da época.

Entre 1976 e 1977, abriu uma butique de sapatos em sociedade com uma amiga, a *Lê Soulier*. A Patachou, nome de uma cantora francesa da década de 50, foi aberta em 1978 com uma pequena produção de roupas femininas. Um ano depois, optou por vender as fábricas de sapato e ficar somente com a roupa. Passou a integrar o chamado Grupo Mineiro da Moda.

A família de Tereza tem uma profunda relação com a política. Vários de seus membros ocupam cargos públicos em todo o Estado. Essa capacidade de articulação política foi muito importante para Tereza quando o Grupo Mineiro acabou, pois ela entrou, logo depois, para o comitê organizador do *São Paulo Fashion Week* e, mais tarde, foi membro-fundador da diretoria da ABEST. Tereza é a única integrante do Grupo Mineiro de Moda que permanece com sucesso.

Em 1985, Tereza Santos, adquiriu uma fábrica, a Malharia Penélope, fazendo do tricô o carro-chefe da empresa. Em 1986, Marcos de Freitas Santos, marido de Tereza, assumiu a direção administrativa da *Patachou*, permanecendo por muitos anos no cargo. Ele foi um dos grandes responsáveis pela profissionalização da empresa.

A primeira loja foi inaugurada, em Belo Horizonte, no ano de 1992, e três anos depois a grife chegou a São Paulo, instalando-se na rua Oscar Freire. Hoje são cinco lojas (Belo Horizonte, São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro e Brasília) e mais de 320 pontos de venda multimarcas espalhados pelo Brasil.

A Patachou participou de todas as edições do *São Paulo Fashion Week* e, na grande maioria das suas apresentações, tem usado modelos famosas como Fernada Lima ou Yasmin Brune. A utilização dessas modelos se dá porque as clientes Patachou se apresentam mais como seguidoras, sendo o uso de testemunhal fundamental nesses casos.

Em 2001, a empresa iniciou operações de exportação com a criação da marca Tereza Santos, que foi aos poucos sendo colocada em lojas e butiques exclusivas do circuito internacional. É o caso das *Galeries Lafayette*, aproveitando o ano França-Brasil em que Tereza foi classificada como uma estilista "*créateur*", e da *Bergdorf Goodman*, de Nova York. A Patachou também entrou no mercado do Japão, Austrália, Turquia, Alemanha e Itália, entre outros.

Com duas marcas, Tereza produz 8 coleções por ano. A produção da Patachou é 80% terceirizada, inclusive o tricô, que é o diferencial da marca.

Em 2006, Tereza Santos se afastou da Patachou, com intuito de se dedicar exclusivamente à marca que leva seu nome. No *São Paulo Fashion Week*, coleção de inverno 2007, apenas a marca Tereza Santos se apresentou.

A estilista Tereza Santos possui a empresa mais profissionalizada de todos os estilistas entrevistados nesta pesquisa.

Estilista	*Ethos*	Sentido	Posicionamento Estético
Tereza Santos	Cosmopolita	Urbano (Cidadão) do mundo Sem nação Moderno Vanguarda Contemporâneo Sem limites Que existe, está vivo Não folclórico / não retrô	✓ Estilo clássico, sóbrio, versátil ✓ Modelagens sensuais, mas sóbrias ✓ *Design* urbano para uma mulher dinâmica, "poderosa" e que trabalha ✓ Diferencial no tricô tecnológico ✓ Mescla elementos de *design* masculino com feminino
	Movimento	Dinâmico Livre Manifestação de vida Mudança de posição Resulta de um planejamento Coordenação inata ou adquirida Velocidade e antecipação Controle, precisão e equilíbrio	
	Equilíbrio	Nem mais, nem menos Elegante, sofisticado Neutro Harmonia Estável / Inauterado Comedido Responsável / Sustentável	
	Permanência	Atemporalidade Longevidade Durabilidade Não descartável	
	Liberdade	Independência Autonomia	
	Conforto	Cômodo Prático Conveniente À vontade	
	Dignidade	Ética Respeito Transparência Valor intrínseco / não relativo Nobreza Superior a qualquer preço Não permite equivalência Seguir a sua lei	
Citações			
"Sinto que a *Patachou* é uma personagem na minha vida. Eu me refiro a ela quase como me refiro a uma pessoa. É ela que tem de ser a estrela, não eu." (BIANCO, BORGES; 2003, p. 407) "Os marcos da empresa são definidos pelas atitudes mercadológicas que vão acontecendo em sua trajetória". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 408) "Não tenho como vender roupa lá fora sem olhar para o nosso próprio país". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 408) "Tenho um senso prático presente. Meu laboratório são as lojas." (BIANCO, BORGES; 2003, p. 408) "Pode-se ter equilíbrio no movimento". (BIANCO, BORGES; 2003, p. 408)			

Fonte: Criado pelo autor

Victor Dzenk baseia sua estratégia na sua capacidade de criar e manter relacionamentos, tanto com a mídia quanto com socialites. Ávido freqüentador de eventos e festas da sociedade, Victor tem conseguido atrair para sua marca uma clientela de prestígio e alto poder aquisitivo. Entretanto, tem procurado de forma sistemática equilibrar o *glamour* da profissão, sua elevada necessidade de reconhecimento e aceitação social com uma visão de negócios, adquirida durante os vários anos em que trabalhou para outras grifes. Acredita-se que esta sua estratégia é uma conseqüência não premeditada dos confrontos entre a influência do seu pai que era militar e o seu desejo de ser estilista.

Sua posição é muito semelhante à de estilistas como Marcel Rochas, Jacques Fath, Charles James, Mainbocher e Hubert de Givenchy que se tornaram estilistas famosos muito mais pela sua capacidade de converter capital social em capital simbólico e econômico do que pelo grau de inovação das suas criações (Apêndice C).

QUADRO 35 – Trajetória Victor Dzenk

Estilista	***Ethos***	**Sentido**	**Posicionamento Estético**
Victor Dzenk	Vitória	Fama Sucesso, triunfo Aclamação Êxito brilhante	✓ Escolha de temáticas atuais e/ou midiáticas ✓ Temas ligados ao que está vivendo no momento ou sobre viagens recentes ✓ Ênfase na elegância e sensualidade feminina ✓ Vestidos são peças chaves de suas coleções ✓ Cores vibrantes ✓ Estampas mais denotativas do que conotativas ✓ Preocupação com tendências de cor, tecido e forma, sendo suas referências internacionais
	Reconhecimento	Ser (re) conhecido Que é marcante Pertencimento Ser identificado Aceitação Legitimidade	
	Relacionamento	Ligar-se Comunica-se Amizade Carinho Aceitação e amor	
	Equilíbrio	Moderação Prudência Balanceamento Ponderação Autocontrole Autodomínio Sem oscilação, desvio Proporção / Harmonia Integração	
	Disciplina	Método Ordem Não transgressão Acomodação	
Citações			
“Ao contrário de outros estilistas que sonham em ir direto para a passarela, com o *glamour* e o *show*, e descuidam do lado comercial, eu nasci no *Business* e me estruturei para chegar às passarelas”. “Minha mulher vem explosiva e *sexy*”.			

Fonte: criado pelo autor

Trajetória	
Victor Dzenk    	Mineiro de Lagoa Santa, Victor Dzenk nasceu em 1970. Sua mãe era costureira e seu pai era militar. A família dele tem suas raízes na Lituânia, país do leste europeu. Na infância, Victor freqüentou colégio militar, influenciado pelo pai. Com 15 anos, fez seu primeiro curso de desenho (no Senac). Depois, fez um curso de modelagem com a Isaura Duarte e começou a trabalhar para diversas confecções. Em 1989 (com 19 anos) se mudou para Paris, financiado pelas marcas para quem trabalhava. Lá estudou *design* de moda na ESMOD, tendo se especializado na técnica de *moulage* (modelagem da roupa sobre o corpo). Manteve seu trabalho de direção de estilo com algumas empresas mineiras, como a casa Rolla, através de correspondências. Em 1992, criou a marca Perfecto, que durou 6 anos e com a qual se apresentou no extinto *BH Fashion Week*. Em 1998 Victor Dzenk resolveu adotar a etiqueta que leva o seu nome, montando uma empresa em parceria com sua irmã, Ana Elisa Corrêa, que já havia trabalhado por muitos anos na TV Alterosa em Belo Horizonte. Sua marca se destaca pelas malhas, e é direcionada a mulheres jovens. No inverno de 2003, fez sua primeira participação no *Fashion Business* (realizado no Rio de Janeiro), a bolsa de negócios do *Fashion Rio*. No ano seguinte, Victor passou a fazer parte do desfile e foi onde a grife ganhou projeção fora de Minas Gerais. O *Rio Fashion* fez com que a marca de Victor aparecesse nas boutiques mais famosas e ficasse popular entre celebridades como Priscila Fantin, Carolina Dicman, Patrícia Pillar, Letícia Spiller, Thalma de Freitas, Marisa Monte etc. O estilista passou também a ser reconhecido em eventos que participa, aparecendo muito nas colunas sociais dos principais jornais. Os desfiles no Rio também lhe propiciaram projeção internacional. Ele foi chamado para realizar desfiles em 2005 na Alemanha e em 2006 no México e na Colômbia. Atualmente, suas roupas são vendidas em 280 lojas multimarcas de todo o país, contando com exposição em todas as novelas da Rede Globo e com a adesão de celebridades nacionais. O *showroom* de Victor, localizado na cidade de Belo Horizonte, MG, é decorado com obras de artistas contemporâneos mineiros e arte barroca. Para a realização dos seus desfiles, conta sempre com parcerias de empresas como Fórmula Academia, Clair Mont (óculos), Manuel Bernardes (joalheria), Cláudia Mourão (sapatos), Havaianas, Têxtil Picasso, Santa Constância, dentre outras.

Fonte: Criado pelo autor

Martielo Toledo fundamenta sua estratégia na comercialização de 100% das suas coleções no mercado internacional, assim como na criação de uma empresa virtual totalmente estruturada em rede. Apaixonado por ficção científica, astrofísica e sendo desenhista, Martielo criou personagens intergaláticos que estampa em suas roupas. São super heróis do século XXI, preocupados com meio ambiente e pretendem colonizar Marte.

Seu gosto por aventuras, busca por desafios e preocupação com o futuro tem origem nos seus ancestrais que foram bandeirantes, o que, de certa forma, pode explicar o fato de ter criado sua empresa sem imobilizar patrimônio, assim como tenha escolhido o mercado externo como foco de sua atuação. Seu público é bastante jovem, ligado à música tecno e freqüentador de espaços alternativos.

Apesar da personalidade de seus heróis, assim como a trama de suas estórias, ser simples, não são simplistas. Elas pretendem ser uma história viva das preocupações que afligem os jovens na contemporaneidade frente as possibilidades reais de confrontos militares com uso de armas atômicas, bem como a eminência de catástrofes ecológicas. Ressalta-se, que, pelo menos nas suas estórias, a solução foi a fuga, para um outro planeta.

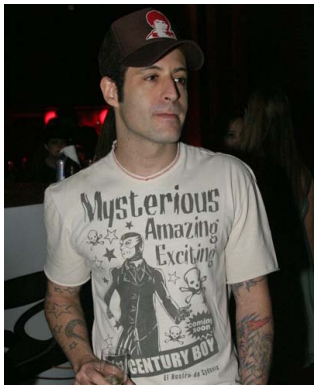
QUADRO 36 – Trajetória Martielo Toledo

Estilista	***Ethos***	**Sentido**	**Posicionamento Estético**
Martielo Toledo	História viva	Com raiz, origem, cultura Com significado	✓ Estilo *underground*, ligado ao mundo *fashion / clubber* ✓ Uso de caveiras, ossos, cenas de desatres e guerra, representando uma visão pessimista do mundo ✓ Super heróis simbolizam a busca de um mundo alternativo, sem guerra e com preocupação ambiental ✓ Desenhos e grafismos usados para falar de assuntos pesados
	Simplicidade	Espontâneo Singelo, puro Só, único Normal Sem malícia Natural, espontâneo Sincero Não automático ou mecânico	
	Desafio	Aventura Superação Proeza Combate Peripécia	
	Futuro	Descobrimento Desbravar Ficção Acaso, sorte, fortuna	
	Alternativo	Não convencional Fora do *mainstream* Diferente Incomum Uma outra opção	

Fonte: criado pelo autor

Trajetória

Martielo Toledo











"Deus salve os heróis e as vítimas do medo".

Nascido em 30 de outubro de 1968 em Itapecerica, Minas Gerais, Brasil, desde cedo Martielo Toledo é fascinado com projetos espaciais e super-heróis da *Marvel* e *Walt Disney*. Seu estilo desconstrutivista, *streetwear* e *SCI-FI PUNK* encontra referências no *Rock n Roll* (adora Teds, Skins, Punks, Mods) assim como pesquisas na área de Bioastronomia (ciência que estuda a vida extraterrestre).

As influências do campo da moda sobre Martielo se originam na infância com o avô que era ourives, profissão herdada pela descendência dos bandeirantes espanhóis que vieram para o Brasil em busca de ouro, e pelo pai, que em sociedade com os irmãos fundou uma fábrica de botinas industriais. O pai de Martielo tinha, paralelo à fábrica, um ateliê de calçados em casa onde fabricava para a família e para clientes.

Em 1989, depois de terminar o segundo grau, Martielo Toledo mudou-se para Belo Horizonte, onde começou a cursar Propaganda e Marketing na antiga FAFI-BH, atualmente chamada de Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH). Começou a trabalhar como representante comercial de uma marca de roupas de banho e outra de *jeans*, tendo seu primeiro contato profissional com moda. Esse trabalho fez com que Martielo quisesse apresentar algo próprio e original .

Em 1991, o estilista ingressou no curso de Moda e *Design* da UFMG, especializando-se em *design* e confecção de sapatos.

Mesmo antes de formar, começou a trabalhar com programação visual e produção de *stands*, sendo convidado para fazer um *stand* no evento "Couro Modas", realizado em São Paulo. A apresentadora do programa "Ponto de Vista" da Rede Globo, Cristina Franco, gostou muito do trabalho de Martielo dizendo que ele era um estilista nato. Em 1994, Martielo exibiu sua primeira coleção, que consistia em *t-shirts* junto a saias de tule, com o nome Salve Rainha no programa de sábado da Cristina Franco. Esta coleção também foi capa da revista especializada em moda *Elle* Brasil.

Com a carreira de estilista alavancada, foi escolhido, em 1995, como um dos nomes mais importantes do *Brazilian Fashion*, concurso que fazia parte do *Phytoervas Fashion Show*. Em 1996, expôs na FENIT e foi escolhido pela historiadora francesa Florence Miller para fazer parte de seu documentário "*History of Fashion – 1849 to 2000*"; documentário lançado no Museu do Louvre na *Paris Fashion Week*. De 1997 a 1998, Martielo mostrou suas coleções em São Paulo, durante a Semana de Moda e foi um dos jovens estilistas a abrir o Calendário da Moda Brasileiro.

Em 2001, lançou a primeira coleção internacional na TBC de Londres com seu próprio nome. Em parceria com a *Good Company Showroom* tem comercializado com importantes lojistas no Japão, Alemanha, Itália, Espanha e Inglaterra onde fechou vendas exclusivas com a *Harvey Nichols Menswear*, com a *Urban Outfitters Womenswear* , *The Dispensary* e *Burro*.

Além disso, trabalha em constante parceria com a indústria têxtil, tendo sido, por muitos anos, consultor de moda da Cedro Cachoeira, uma das maiores empresas têxteis de algodão da América do Sul.

Atualmente, a empresa de Martielo Toledo é toda terceirizada e exporta, principalmente, para o Japão e Londres. As vendas no Brasil são focadas em pessoas formadoras de opinião, através de bazares. Todas as coleções se utilizam dos personagens da organização fictícia *Martian Secret Society*, criados por Martielo, que combatem as forças do mal.

As criações de Martielo, que planeja lançá-los em formato de revista em quadrinhos, giram m torno do projeto chamado "*Sci-Fi Punk Projets*" que tem como objetivo combater a transmutação caveira, uma força do mal alienígena que pretende invadir e destruir a terra. Os integrantes da S.F.P.P têm suas identidades em sigilo e usam máscaras quando estão em missões especiais. São conhecidos por:

El Rostro de Cydonia – Bioastrônomo, chefe da *Martian Secret Societ* e diretor do *Sci-Fi Punk Projets*. Seu nome é uma homenagem à esfinge marciana fotografada pela sonda *Vicking* da NASA, em 1976. Possui poderes telepáticos e premonições fruto de contatos com entidades da 5º dimensão do planeta Marte para proteger os humanos da extinção em massa. Vive em Nova York.

Cowboy Punk – Engenheiro espacial e arqueólogo consultor da NASA e do Laboratório de Propulsão a Jato na pesquisa de desenvolvimento de novas sondas-robôs para serem enviadas a Marte. Vive em Passadena, Califórnia.

Demos, Phobos e Scorpion King – São policiais e lutadores de artes marciais. Trabalham como treinadores dos primeiros *cyborgs* criados para colonizar Marte, desenvolvidos pela ESA (Agência Espacial Européia) em parceria com a NASDA (Agência Espacial Japonesa). As garotas têm seus nomes em homenagem às duas luas que orbitam o planeta vermelho (Demos e Phobos).

Fonte: Criado pelo autor

Ronaldo Fraga se posiciona como artista e como erudito, sendo visto pela imprensa como “O Contador de Histórias”. Seus trabalhos são baseados tanto em pesquisas históricas como de moda, sendo estas muito mais relacionadas com formas, cores e texturas do que com tendências. Utiliza freqüentemente e domina com maestria a técnica de identificar cadeias significantes de uma obra ou autor, traduzindo-as para outros suportes, principalmente a roupa. Em alguns casos isto já lhe trouxe problemas, como no caso de Tom Zé, que o processou por direito autoral, fato que o estilista considerou injusto, pois acreditava estar apenas homenageando-o, conforme pode ser visto na citação abaixo.

> “É que Tom Zé pediu, a duas semanas do desfile, pediu R$ 30 mil pelo uso de suas músicas. Não entendi, eu estava fazendo uma homenagem. Fiquei muito triste, mas respeitei. Não adiantaria eu discutir que arte é arte e que, uma vez que ele fez uma música, não é mais dono dela. Ele é gênio, pode fazer o que quiser. Isso me colocou no lugar de um aproveitador, me criou um desconforto muito grande. Eu não pagaria [cachê], não era esse o ponto” (Folha de S. Paulo, 27/06/04).



FIGURA 52 – Desfile com tema “São Zé”
Fonte: Google Imagens

Na sua visão, ele representa uma nova geração de estilistas brasileiros, com formação acadêmica em moda, que no seu caso foi obtida na UFMG, *Parson's School* (EUA) e *Saint Martins* (Inglaterra). Ressalta-se que o estilista relata sua trajetória a partir da sua entrada nestas universidades. Questionado sobre isso, ele responde que não gosta de falar de sua infância pobre, pois não deseja que o vejam como "coitadinho". Da mesma forma, ele nega suas raízes étnicas, inclusive desenhando-se como branco. Conforme pode ser visto na imagem abaixo, extraída do livro que produziu, homenageando Carlos Drummond de Andrade.



FIGURA 53 – Convite Lançamento do livro Moda, Roupa e Tempo
Fonte: http://revistatpm.uol.com.br/editoras/home.htm

Sua estratégia tem por base o espetáculo, utilizando-se para tanto dos desfiles, que transforma em verdadeiras *performances* cênicas. No desfile da coleção Inverno 2007, por exemplo, escolheu como tema a China, que hoje se constitui na maior ameaça para a indústria nacional não autoral. Nessa oportunidade, ele utilizou como passarela uma mesa de refeitório de fábrica chinesa, onde os funcionários, dentre eles brasileiros famosos de descendência chinesa, vestiam macacões com os nomes da grifes internacionais que terceirizam sua produção na China. Assim, ele obtém mídia, principalmente junto a empresários que, "desesperados", procuram consultoria em *design* para "salvar" suas empresas da "ameaça vermelha". Sendo consultoria a sua principal fonte de renda, acredita-se que ele fechará grandes negócios, mesmo que apenas poucos comprem suas roupas.

QUADRO 37

Matéria sobre Desfile Ronaldo Fraga – Inverno 2007

"Enquanto uns se apavoram com o movimento todo que a China vem fazendo, Ronaldo Fraga se entrega e ainda canta (e encanta) em devoção a esta "lua vermelha". Como sempre, seu desfile é lindo de se ver e sentir. Ainda mais no mundo da moda em que vivemos o que as coisas parecem (nem sempre são) tão superficiais.

Ronaldo tem a maestria de trabalhar a tendência e o comercial dentro de um contexto único e ainda engajado numa causa social, num movimento, numa homenagem, num suspiro, numa lágrima e num sorriso. É isso. Quem vê um desfile do Ronaldo já espera um encantamento seja pelo "tema", pelo lema, ou pela coleção mesmo.

E lá na China, o estilista desenvolveu uma coleção com estampas fortes, exageradas; proporções largas, quadradas; cores fortes, mas não vibrantes. Adorei a idéia da *legging* recortada na batata da perna, dá respiro e a possibilidade de diferentes usos.

Pra fechar, impossível não falar da gostosa idéia de construir uma passarela que imita o refeitório de uma fábrica chinesa, onde os funcionários entram, sentam em suas almofadas, comem, e voltam ao trabalho. A fábrica? Era uma China, com funcionários da Apple, Diesel, Volkswagem, Nike e Puma (essas duas últimas tinham a frase "free Tibet" estampadas nas costas). Ótima idéia, ótima crítica, ótima forma de protesto (?).

Ah! As roupas, o desfile? Deixo que outros comentem."

Carolina Delbini
Especial para o Terra

Fonte: http://moda.terra.com.br/spfw2007inverno/interna/0,,OI1373608-EI8272,00.html



FIGURA 54 – Desfile "Negócio da China", inverno 2007

Fonte: Criado pelo autor

Sua competência em reinventar, se apropriar de obras de outros, recriando-as, é uma prática comum em estilistas que trabalham para grifes como Chanel, Balenciaga, Saint-Laurent, sendo muitos deles formados nas mesmas escolas que Ronaldo Fraga. Segundo Bourdieu e Delsaut (2001, p.35), este criador substituto confronta-se com exigências contraditórias: como "criador deve 'criar', isto é, afirmar a unicidade insubstituível de seu estilo e, ao mesmo tempo, entrar na unicidade não menos insubstituível do 'criador', por definição, insubstituível,

mas que ele tem o encargo de substituir". Como solução, Baudrillard (1991 e 1996), sugere a execução de simulacros ou simulação.

Para Bourdieu e Delsault (2001), a verdade do objeto de moda se encontra na sua celebração. Entretanto, ressaltam que o poder das palavras não reside nas próprias palavras, como semiólogos como Roland Barthes (1981) fazem crer, mas nas condições que dão poder às palavras criando a "crença coletiva", ou seja, o irreconhecimento coletivo do arbitrário da criação de valor que se consuma através de determinado uso de palavras.

O poder do "criador", segundo Bourdieu e Delsaut (2001), reside na sua capacidade de mobilizar a energia simbólica produzida pelo conjunto dos agentes comprometidos com o funcionamento do campo: jornalistas, intermediários, clientes e outros criadores. Percebe-se, portanto, que, na produção de bens simbólicos, as instituições, aparentemente encarregadas de sua circulação, ou mesmo os concorrentes, são partes integrantes do aparelho de produção que deve produzir, não só o produto, mas a crença no valor desse produto. Logo, na visão desses autores, é no aparelho da celebração que reside o próprio princípio da estrutura, sendo que o discurso sobre moda se constitui, nesse contexto, em uma enunciação performativa – ele cria o valor sob a aparência de uma mera constatação do valor.

> Constituir um capital simbólico de legitimidade suscetível de ser, por sua vez, transferido para objetos ou pessoas é estar em condições de (pela posição) não só fazer funcionar, em seu proveito, os ciclos da consagração cada vez mais longos, portanto, cada vez mais independentes das relações diretas de interesse compartilhado, mas também apropriar-se assim de uma parcela cada vez maior do produto do trabalho da consagração que se consuma em determinado campo (BOURDIEU, DELSAUT, 2001, p.53).

E é nisto que reside a estratégia de Ronaldo Fraga, conforme pode ser comprovado nos dados apresentados nos quadros a seguir.

QUADRO 38 – Trajetória Ronaldo Fraga

	Trajetória
Ronaldo Fraga     	Nascido em 1967, em Belo Horizonte (MG), o mineiro de 36 anos, demonstra humor, ousadia e crítica social em suas coleções. Graduado em Belas Artes, com erxtensão em estilismo, pela Universidade Federal de Minas Gerais no início dos anos 90, passou os anos seguintes especializando-se no exterior. Em Nova York, cursou a *Parson's School* com a bolsa que recebeu por ter vencido um concurso da empresa têxtil Santista, e, em Londres, aprendeu chapelaria na *Central Saint Martins College of Art and Design*. Junto com o irmão, abriu uma pequena produção de chapéus, vendidos nas famosas feiras de *Camden Town* e *Portobello*. Em 1996, veio ao Brasil para participar do *Phytoervas Fashion*, em São Paulo, em uma das primeiras edições. No último *Phytoervas Fashion*, em 1997, com a coleção "Em Nome do Bispo", inspirada na obra do artista Arthur Bispo do Rosário, ganhou o prêmio de estilista revelação. Ainda em 1997, Ronaldo Fraga lançou a sua marca própria. Ronaldo contou com a consultoria de *marketing* e assessoria de imprensa do “Bureau de Moda”, mas enfrentou problemas com um sócio chegando a perder os direitos sobre a marca por algum tempo. Em 2001, foi convidado a entrar no *São Paulo Fashion Week* e desde então desfila nas duas edições anuais do evento. Sua ascensão profissional está ligada à espetacularidade dos desfiles utilizando temas polêmicos, irônicos, comoventes ou líricos. Segue a lista dos desfiles: 01 – Eu amo coração de galinha – Inverno de 1996 02 – Álbum de família – Verão 1996/1997 03 – Em nome do bispo – Inverno de 1997 04 – O império do falso na bacia das almas – Verão 1997/1998 05 – O jantar – Inverno 1998 06 – O vendedor de milagres – Verão 1998/1999 07 – A roupa – Inverno 1999 08 – Bibelôs – Verão 1999/2000 09 – As células de Louise – Inverno 2000 10 – A carta – Verão 2000/2001 11 – Ruth-Salomão – Inverno 2001 12 – Quem matou Zuzu Angel – Verão 2001/2002 13 – O corpo cru – Inverno 2002 14 – Cordeiro de Deus – Verão 2002/2003 15 – As viagens de *Guliver* – Inverno 2003 16 – Costela de Adão – Verão 2003/2004 17 – Quantas noites não durmo – Inverno 2004 18 – São Zé – Verão 2004/2005 19 – Todo mundo e ninguém – Inverno 2005 20 – Descosturando Nilza – Verão 2005/2006 21 – Festa no céu – Inverno 2006 22 – A cobra ri – Verão 2007 23 – Negócio da China – Inverno 2007 Ronaldo Fraga é descrito pela imprensa como um “Contador de Histórias”, já que os temas escolhidos por ele sempre remetem a história de personalidades como Carlos Drummond e Guimarães Rosa, ou a lugares como China e Vale do Jequitinhonha. Outro entrevistado definiu Ronaldo como “retrô-folclórico”, devido ao constante usa de referências históricas em suas coleções. As roupas de Ronaldo Fraga são vendidas em duas lojas próprias, uma em Belo Horizonte e outra em São Paulo, e em 30 multimarcas espalhadas pelo Brasil. Seu *showroom* em São Paulo fica na "Lei Básica", loja de marca capixaba, onde Ronaldo Fraga é responsável pelo conceito desde 2001. Essa marca desfila no *Rio Fashion Week*. O estilista também dá consultoria de estilo a diversas empresas de todo o país, assim como para o SENAC, MG.

Estilista	Ethos	Sentido	Posicionamento Estético
Ronaldo Fraga	Apropriação	Tomar como seu Arrogar-se a posse de Adequar, adaptar, acomodar Tomar como adequado, conveniente Tornar próprio, seu Apossar-se, apoderar-se Simulacro de simulação/jogo simbólico	✓ Criações que resgatam obras de ícones da cultura brasileira ou aspectos da cultura local/regional ✓ Uso freqüente de humor em estampas para fazer crítica social ✓ Uso freqüente de modelagens que remetem ao passado ✓ Realização de desfiles performáticos
	Transformação	Reinvenção Recriação Releitura Modificação	
	Conhecimento	Ser muito versado em Sabido Erudição/Instrução Apropriação do objeto pelo pensamento Posse de uma técnica Capacidade de por em prática procedimentos Controlabilidade dos procedimentos Repetibilidade de suas aplicações Mapa - Conhecer não consiste em reproduzir o objeto, mas as relações constitutivas do próprio objeto, isto é, a ordem dos elementos Assimilação e identidade com a ordem das idéias, com a ordem dos objetos conhecidos. Operação de conexão/interligação entre idéias – síntese (ato de reunir diferentes representações e compreender sua multiplicidade em um conhecimento) A operação de conhecer tende a tornar o objeto presente em sua realidade. Conjunto de operações que visam fazer emergir, em suas características próprias, certos objetos específicos. Conhecer significa criar ou produzir o objeto – reconhecer-se no objeto a manifestação ou a atividade do sujeito Identidade/Semelhança Processo que põe o sujeito em relação com o mundo	
	Fazer história	Fundar uma origem/gênese Marcar Fama Fazer uma crônica, relato, narrativa – resenha e registro de acontecimentos.	
	Humor	Cinismo / Ironia Deboche Disposição afetiva e intuitiva	
	Moderno	Universal O local que é universal	

Fonte: Criado pelo autor

QUADRO 39

Trechos de Entrevistas de Ronaldo Fraga

Sobre Moda
Moda é um fenômeno que permite diálogo com qualquer coisa. É um instrumento de comunicação. (...). Moda serve para reafirmar identidade, reafirmar cultura (Jornal Estado de São Paulo, 23/06/2006). Acho que o objetivo da moda é esse: é discutir, tentar refletir, repensar, é tentar marcar ou tentar registrar de forma eficiente o tempo que a gente está vivendo (entrevista Ronaldo Fraga, por Graziela Morelli). Eu acho que a moda é um documento ou um instrumento eficiente no que se refere a um difusor cultural. (entrevista Ronaldo Fraga, por Graziela Morelli). Incomoda-me quando dizem 'moda mineira', 'moda carioca'. Às vezes me perguntam se eu acho que sou um estilista mineiro. Pô, me dá uma preguiça tão grande de responder. Referência de Minas é a mesma coisa de você falar se tem moda brasileira de referência do Brasil (http://www1.uol.com.br/modabrasil). Eu acho que a moda pode funcionar como arte aplicada. Eu tenho 25 funcionários e a perspectiva é que esse número dobre. Eles têm de receber o salário em dia. Então, a roupa tem de vender. Eu faço moda, sabe, quando eu falo de arte aplicada é que você pode aplicar um olhar da arte sobre a criação da moda. Não é essa coisa de falar que a moda é arte, pode ser, como pode não ser. É lógico que as pessoas, às vezes, são meio desavisadas (http://www1.uol.com.br/modabrasil). Existem duas coisas: uma é a roupa, a outra é a moda. A moda é um documento do tempo, um dos documentos mais eficazes que o homem inventou. A gente está começando a assumir isso agora. Eu diria que daqui há vinte anos a moda virá a ser estudada como ciência porque através da moda você traça todo o caminho da humanidade. Através do que o homem vestiu. Agora, o significado da roupa, na maioria das vezes funciona como um ingresso que permite a pessoa pertencer ou não a um grupo. Se ela vai pertencer e ficar no grupo a roupa não vai sustentar isso, mas, considerando como um ingresso para ela se inserir em determinado contexto, esse é o papel da roupa (http://www.cenaeletronica.com/colunistas/marilia/marilia15.htm). Fazer desfile é muito chato, fazer roupas também. O melhor de tudo são as relações humanas. Uso a moda para dialogar com o mundo (Revista Domingo, Jornal do Brasil, 04/08/02). Eu acho também que estas histórias deixam a moda mais interessante. Até mesmo, porque você tá falando de coleções, então eu quero que elas sejam colecionadas. Eu nunca entendi muito isso de coleções para você comprar, enjoar, jogar fora, comprar de novo. Então não se coleciona nunca? E hoje, completando agora, no meio do ano, meu vigésimo desfile como marca, eu constato que foi um caminho que deu certo. As pessoas já entram nas minhas lojas procurando a roupa pelo nome das coleções. Elas já sabem que isso ou aquilo foi abordado pela coleção, foi abordado pela moda (http://www.aol.com.br/moda/fornecedores). Tudo vira moda muito rápido e é consumido muito rápido. Não há análise nem discussão. Este grande momento precisa ser questionado (http://www.aol.com.br/moda/fornecedores). Eu acho que a grande pressão da moda hoje é você falar algo novo sobre coisas velhas. Sabe aquela coisa, por exemplo, que a pessoa viajava dizendo 'deixa eu ver o que tem de novo lá fora'. Não tem nada, está tudo igual, realmente tudo igual. Portanto, as mudanças estão cada vez mais invisíveis. Então, a gente age de uma forma mais simplista. Agora, o mundo da moda gira em torno da tecnologia, novos fios, novos tecidos, tecidos para acabamento e tal, sem dúvida. Mas não dá simplesmente para você se aplicar em moda estudando tecido, linha e corte. Deve-se saber de história, de economia (http://www1.uol.com.br/modabrasil).
Sobre ser Estilista
Eu sou um estilista. Moda é moda e arte é arte. Se eu quisesse fazer arte eu seria um artista plástico. Agora, é claro que a moda tem um diálogo muito estreito com a arte. Às vezes a moda tem um sotaque da arte então as duas se confundem (http://www.cenaeletronica.com/colunistas/marilia/marilia15.htm). Não existe essa coisa de autodidatismo. Eu acredito que, quando você não troca, quando você não viaja, não adianta. A minha mãe era costureira. Eu a via costurando e aprendi a fazer moda. Mas, não dá para parar por aí. Por isso, acho que a escola é importante, principalmente as escolas que estão cada dia mais profissionalizando gente (http://www1.uol.com.br/modabrasil). E por mais que se fale que nem todo o estilista conta uma história, eu acho que conta sim. Talvez até sem instinto, ou sem parar para analisar, mas todos têm uma história. A história do próprio trabalho, a história da própria relação da moda com o tempo em que ela está sendo feita para ser consumida (http://www.aol.com.br/moda/fornecedores). Óculos são o logo da minha grife. Muitas pessoas estranham, imaginam que criei essa marca porque eu uso óculos, perguntam se eu mudaria a marca se um dia não precisasse mais usar óculos, mas não é isso. Minha grife tem essa marca peculiar como um conceito, porque eu quero estimular as pessoas a verem a moda e a roupa de uma outra forma (http://www.2020brasil.com.br/publisher). Gosto de levar minhas pesquisas até as últimas conseqüências. Sou contra o tipo de moda onde as pessoas constroem a coleção em cima de tendências, em cima do que é comercial, em cima do que vai ser usado e depois a própria pessoa inventa que foi inspirado em conceito tal, inventa uma pesquisa, isso acaba não convencendo

ninguém. Tenho uma certa preguiça desse caminho que muita gente trilha. Gosto do desfile porque ele complementa o meu trabalho de criação. É importante que a passarela, a música, a forma do desfile, tenham um diálogo estreito com a minha roupa (http://www.bolinhas.com/old/000217.php).
(...) o compromisso civil do *designer* do nosso tempo deveria ser essa reinvenção da memória iconográfica brasileira (Jornal Estado de São Paulo, 23/06/2006).
Quando você retrata um tempo com fidelidade, você está sendo atemporal, porque, toda vez que se falar deste tempo, você vai ser lembrado. E o Drummond, por exemplo, ele não perseguia a atemporalidade. (...) E foi tão fiel, foi tão verdadeiro, que projetou "E agora José?" para o universo da atemporalidade. Eu acho que uma moda bacana consegue isso. Eu procurei olhar a obra inteira. Ele não é um artista, de uma obra, de um poema, de um livro. Ele é para todo o tempo. Drummond é a obra inteira, com certeza (http://www.aol.com.br/moda/fornecedores).
Se você perguntar o que é 'conceitual' para muitas das pessoas que dizem que determinado desfile foi conceitual, você corre o risco de ficar sem resposta (Jornal Estado de São Paulo, 23/06/2006).

Sobre o Campo da Moda no Brasil

Eu acho que o nosso futuro está na apropriação da nossa identidade hoje. Isso para mim é de extrema importância. E mesmo que você fale de temas que eu considero universais, como no caso da Festa no Céu ou como foi o caso da coleção de verão que eu chamei de Descosturando Nilza. Ali também era um tema universal, mas com um olhar próprio, o olhar brasileiro (entrevista Ronaldo Fraga, por Graziela Morelli).
A moda brasileira está num caminho sem volta, graças a Deus, numa busca de uma identidade que ela ainda não tem. Hoje difícilmente você consegue falar que a moda brasileira tem essa cara, que o produto brasileiro vai ser reconhecido em qualquer parte do mundo, agora é que a gente está começando a construir isso. Momento que o país também começou a construir sua cultura de moda, que não existia. Hoje a moda tem tudo para virar uma grande paixão nacional. O grande barato da moda é você refletir essa identidade de quem somos nós enquanto brasileiros (http://www.cenaeletronica.com/colunistas/marilia/marilia15.htm).
O tempo em que eu morei no exterior foi determinante para minha formação profissional. Mas, com relação ao olhar, eu tive a oportunidade de olhar o Brasil de fora e falava 'esse é o país onde eu quero trabalhar'. Esse olhar de humor é muito peculiar do brasileiro. Tem muito aquela coisa de ar de cafonice, álbum de família: de penteado de laquê recheado com Bombril que no fim da festa vai cair, dessa coisa passional de Nelson Rodrigues, do último capítulo da novela. Tudo isso eu tentava falar lá fora e as pessoas não entendiam, porque era muito nosso. Isso que é valor. É em cima disso que eu quero trabalhar (http://www1.uol.com.br/modabrasil).
(...) a gente vive um momento muito peculiar que é esta construção da cultura de moda no Brasil. Paralelo a isso, estamos descobrindo que a moda é um instrumento violentíssimo no que se refere a difundir e falar de cultura. Então se você pode estar contando história falar de Drummond, falar de Tom Zé, falar de Lupicínio Rodrigues, falar de Artur Bispo do Rosário, por que não? (http://www.aol.com.br/moda/fornecedores).
A moda no Brasil está saindo da adolescência e entrando na maturidade. Hoje se discute moda como referência cultural, como negócio (http://www.2020brasil.com.br/publisher).
Eu acho que o sul do Brasil, até por uma questão de herança cultural e a própria colonização, é uma região produtora. A região conquistou uma qualidade na manufatura, uma qualidade na organização na indústria tal que você não vê no restante do país. Isso é eficiência. E acho que essa eficiência foi conquistada num primeiro momento, acredito eu, em detrimento do olhar criativo. E o momento agora dessa apropriação é tentar promover esse casamento. É o momento de você colocar bons *designers* dentro dessas empresas, em parceria com essas empresas, *designers* do país inteiro (entrevista Ronaldo Fraga, por Graziela Morelli).
Essa geração não vê que a moda exige o mínimo de uma cultura, não digo erudita, mas uma cultura geral. Quando eu dava palestra sobre a coleção do Drummond, as pessoas - ainda bem que não tinham vergonha de dizer - nunca tinham lido um poema de Drummond ou a única coisa que conheciam de Drummond era Quadrilha (entrevista Ronaldo Fraga, por Graziela Morelli).

Sobre o seu Cliente

Meu consumidor tem que ter um mínimo de desejo de liberdade. Liberdade no sentido de se livrar dos padrões, se distanciar dos padrões, se distanciar das amarras, se distanciar das imposições do mercado e tem que ter um mínimo de desejo de voar, de brincar e ver que, além da escolha da roupa, da escolha da máscara, pode ser algo muito mais divertido de como as pessoas costumam fazer. (...).Não dá mais para falar em consumidor com determinado poder aquisitivo e faixa etária. É muito mais o espírito desse consumidor. E eu acho que esse consumidor deseja se libertar de todas as amarras em volta (entrevista Ronaldo Fraga, por Graziela Morelli).
Quando eu comecei a trabalhar, a fazer coleção, a fazer desfile, eu não tinha público e não tinha consumidor. Então, eu fazia tudo que eu acreditava que era moda. Agora, o confeccionista que quer vender e quer fazer moda, tem de saber para quem ele está vendendo e o que ele está vendendo ou – pelo menos – para quem ele quer vender (http://www1.uol.com.br/modabrasil).
O público que procura essas roupas? Pessoas que têm um domínio da própria história. Sejam adolescentes ou senhoras (Revista Domingo, Jornal do Brasil, 04/08/02).

Sobre o Consumo de Moda
O ato de se vestir é político, de escolher uma roupa é político, o ato de escolher que cara você quer ter, que cabelo você quer ter, que tipo de roupa você quer usar, que corpo você quer ter, isso é pura política. Então é impossível não falar de moda associada ao movimento político. (http://www.cenaeletronica.com/colunistas/marilia/marilia15.htm).
A roupa tem o poder de te transformar na pessoa que você acha que não é. Ela te dá aquele corpo que você acha que não tem. No desfile, as pessoas, aos poucos, vão ganhando cor ao serem transportadas para outro mundo. Hoje é válido jogar a coisa para o ar. Cada um pega como quiser! (http://www1.uol.com.br/modabrasil).
É preciso pensar que a roupa é o retrato imediato da pessoa, a roupa retrata o que você pensa, sua visão da vida, do mundo (http://www.2020brasil.com.br/publisher).
Eu adoro quando entra uma pessoa para comprar uma roupa que ela amou porque ela viu na vitrine ou na revista e ela nem sabe quem é Ronaldo Fraga (http://www1.uol.com.br/modabrasil).
A customização é o maior legado que o movimento *punk* deixou apesar de poucas pessoas associarem isso ao universo *punk*, acham que é uma invenção dos nossos dias, e não é. Quando no futuro a gente for estudar os movimentos dos últimos trinta anos quando se falar em *punk*, vamos falar que eles foram os grandes inventores da customização. A customização é uma grande brincadeira que você pode estar fazendo através da moda (http://www.cenaeletronica.com/colunistas/marilia/marilia15.htm).
Acho que quem define o estilo da gente vestir é o outro. Tem gente que fala que é fina, e é uma brega sem fim. “Eu sou sensual”, e ela é uma baranga sem fim. “Eu sou recatada”, e ela, na verdade, é muito vanguarda. Eu acho que quem define é o outro, é o outro que olha e fala que este é o estilo dele. Eu nunca parei para pensar qual é o meu estilo (http://www.aol.com.br/moda/fornecedores).

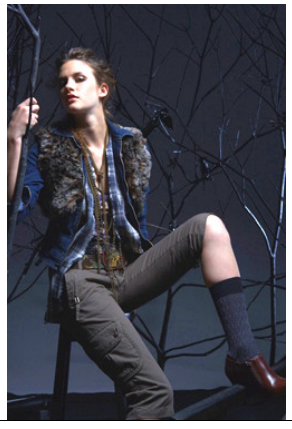
Fonte: Criado pelo autor

O estilista Ronieri Ferreira e as proprietárias da grife Patogê, Patrícia Castro e Magda Machado, trabalham em grande sintonia. Por ser uma grife que foca os aspectos comerciais do negócio, sua grande preocupação é desenvolver e produzir objetos de moda que tenham rápido giro nas lojas multimarcas que trabalham com as roupas que produzem. Sua estratégia tem por base a garantia de resultados comerciais para seus clientes, oferecendo, para tanto, um produto de qualidade, a preço competitivo, de pronta entrega e dentro das tendências da moda.

Nesse contexto, a grife precisava de um estilista que buscasse segurança e estabilidade ao trabalhar para uma empresa financeiramente sólida e de renome no mercado mineiro. Como as proprietárias não são estilistas, Ronieri Ferreira possui autonomia criativa, desde que não fuja das tendência internacionais de moda e não desconsidere os aspectos comerciais do negócio. Ao atender essas expectativas, ele encontra reconhecimento, assim como a empresa investe em seus aprimoramento profissional.

Para se diferenciar no mercado, fugindo da guerra de preços, a grife tem investido na criação de um estilo próprio. Para tanto, contratou, recentemente um novo estilista para sua linha não *jeans*. Neste caso, a instrução das proprietárias é que o mesmo ouse, pois acreditam que isso constituirá o diferencial da marca, mesmo que os produtos não vendam bem. Dados que ratificam essas análises, podem ser observados nos quadros abaixo.

QUADRO 40 – Trajetória Ronieri Ferreira

Trajetória	
Ronieri Ferreira    	Natural do Jequitinhonha, interior de Minas Gerais, Ronieri veio para Belo Horizonte em 1997 estudar estilismo no curso da Universidade Federal de Minas Gerais. De 1997 a 2002, Ronieri trabalhou em empresas como América Latina, Sputnik, Cobra D`água, Fruto da Fruta, OkieDokie e a Patogê. Em 2002 Ronieri se tornou exclusivo da Patogê. Ele cuida do *design* de *jeans* que é a linha de maior faturamento da empresa. A Patogê foi fundada por Patrícia Castro. Patrícia nasceu em 1973 na cidade de Ibirité. Sua mãe era costureira e vestia muitas das famílias ricas da cidade. Depois de formada em Administração de Empresas e mais tarde pós-graduada em Gestão de Negócios da Moda, Patrícia decidiu abrir uma confecção, junto com seu marido formado em engenharia. Mas, em 1990, ainda na cidade de Ibirité, eles se uniram à amiga Magna Machado, que era modelista e também tinha uma confecção. Surgia a PATOGÊ que deve seu nome à expressão “pra toda gente”. Em 10 anos, a marca cresceu e se desenvolveu, tornando-se referência para lojistas e consumidores. Com fábrica própria e lavanderia interna, a Patogê oferece alta *performance*, com agilidade e qualidade. Além do completo domínio dentro do *jeanswear*, a empresa apresenta coleções completas que incluem o feminino e o masculino e uma grande diversidade de produtos Para a linha de “não jeans”, foi contratado um novo estilista, Fernando J. Silva. O primeiro *showroom* da marca foi aberto na região do Barro Preto, em Belo Horizonte, tendo-se mudado, há 5 anos, para o bairro Prado. Essa mudança de localização veio em decorrência de um processo de mudança de posicionamento da marca no mercado. A Patogê contratou a consultoria de Tereza Horn, que foi diretora comercial da Patachou e, atualmente, possui a empresa de consultoria “Conceito”, e do “Bureau de Moda”, empresa de consultoria em *marketing* e comunicação, para ampliar o *status* da marca. A Patogê começou a se utilizar de elementos da mídia como artistas e programas de televisão que usam as roupas. As convenções feitas para apresentar as coleções aos comerciantes da marca, têm se tornado cada vez maiores e em lugares importantes como o Luminis, salão de eventos em Belo Horizonte. A marca atualmente pode ser encontrada em mais de 500 lojas multimarcas, sendo que 80%, aproximadamente, se concentram em Minas Gerais e 20% estão espalhadas por diferentes cidades e regiões do país e também no exterior (Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Guiana Francesa, Suriname e Itália).

Estilista	Ethos	Sentido	Posicionamento Estético
Ronieri Ferreria	Segurança	Estabilidade	✓ Cria calças *jeans* com modelagem *sexy* voltada para jovens de classe média baixa ✓ Ao seguir tendência, assim como os resultados de venda, seu estilo não fica marcado nas peças ✓ Preocupa-se muito com qualidade, acabamento e com o uso da mais modernas técnicas de lavanderia em *jeans*
	Liberdade	Autonomia	
	Reconhecimento	Demonstração de Estima Aceitação	
	Aprimoramento	Aprendizagem Conhecimento Crescimento Desenvolvimento	

Fonte: Criado pelo autor

Luís Cláudio Silva atua há aproximadamente oito anos no campo da moda, mas ainda não consolidou sua carreira. Hábil com a imprensa, tem conseguido transformar sua origem humilde em espaço nos editoriais de moda. Entretanto, suas tentativas de entrar para desfiles como o *São Paulo Fashion Week* têm sido reiteradamente frustradas. Com sua atuação como consultor de indústrias têxteis e grifes de peso no mercado mineiro, Luís Cláudio tem conseguido recursos para manter-se atualizado com as tendências da moda internacional, pois estas empresas custeiam suas viagens semestrais para o exterior. Da mesma forma, com o salário pago por elas, criou sua própria grife (Apartamento 03), tendo conseguido bons resultados comerciais até o momento. Entretanto, a empresa é pouco profissionalizada, não possui segmentação de mercado definida e nem política de *branding*.

Sua trajetória é muito semelhante à de vários estilistas brasileiros, que iniciaram suas atividades quando o campo da moda ainda estava se constituindo. Contudo, hoje a situação é outra, mas o estilista parece não estar atento a isso. Abaixo, apresentam-se dados sobre o estilista, sua trajetória e valores (*ethos*).

QUADRO 41 – Trajetória Luis Cláudio Silva

Trajetória	
Luis Cláudio Silva **(Grife Apartamento 03)**   	Nascido em 1973, em Uberlândia, interior de Minas Gerais, filho de costureira, aprendeu a cozinhar e costurar aos 8 anos. *Office-boy* na adolescência, Luis Cláudio trabalhou até 1999 como desenhista numa fábrica de armários de cozinha em Belo Horizonte. Durante os anos de 1996 a 1998, Luís inscreveu-se no concurso Smirnoff, inicialmente aberto a todos os estilistas, mas não obteve sucesso. O regulamento do concurso passou a aceitar como participantes, apenas estilistas que estivessem ligados a um curso de moda. Então, Luís, que ainda não tinha terminado o ensino médio, fez supletivo e entrou para o curso de extensão em estilismo oferecido pela Universidade Federal de Minas Gerais. Em 1999 e com todas as exigências cumpridas, finalmente, foi aceito no concurso Smirnoff. Depois que venceu a etapa brasileira em setembro, ocorrida em Salvador, abriu, com um amigo, uma pequena loja, batizada de Santos Óleos, no bairro da Savassi, em Belo Horizonte, para escoar a produção de estudantes de Moda da UFMG (durou 11 meses). Nesse período, também, Luís Cláudio conheceu Heloísa Aline que é a sub-editora do caderno Feminino & Masculino do Jornal Estado de Minas. A jornalista passou a demonstrar um carinho e admiração pelo trabalho do estilista, lhe dando espaço na mídia para mostrar seu trabalho. Em 2002, Luis ganhou o concurso Minas Mostra Moda, realizado pelo Minas Shopping. Em seguida, abriu um ateliê próprio, chamado de Apartamento 03, em Belo Horizonte. A mídia e o próprio Luís o posicionam enfatizando sua origem humilde. Um outro entrevistado chamou Luís Cláudio de “O Coitadinho”, fazendo referência, justamente, a esse posicionamento. Luiz Cláudio também é responsável pelas coleções das marcas Olium (moda jovem) e Maracujá (marca que comercializa 30.000 peças por estação, em multimarcas de todo o Brasil). Ele também atua como consultor na tecelagem Santanense. Luís passa muito tempo viajando, inclusive para a Europa, patrocinado pela Santanense e pelas outras marcas para quem trabalha, com o objetivo de fazer pesquisas e trazer novas tendências.

Estilista	Ethos	Sentido	Posicionamento Estético
Luis Cláudio da Silva	Moderno	Inusitado Diferente Chocante Impactante	Na sua grife: ✓ Ênfase em tecidos fino e sofisticados como seda ✓ Exagero nas formas ✓ Uso de tecidos naturais e acabamentos rústicos ✓ Modelagens inusitadas em função de cor, tamanho ou combinação de materiais Em outras empresas: ✓ Modelos mais tradicionais ✓ Segue tendências ✓ Equilibra cores e formas ✓ Tecidos menos nobres
	Ao Natural	Cru - Matéria-prima Não lapidado / Em estado bruto Autêntico / Não artificial Não estudado ou calculado Instintivo Próprio / Peculiar Original / Verdadeiro Simples / Puro	
	Extremos	Radicalidade Polaridade Antítese Dualidade Diferentes Com identidade	
	Delicado	Primoroso Leve, suave, brando Cordial, cortês Obsequioso Mole, débil, fraco	
	Misturado	Variado Mesclado Não puro	

Fonte: Criado pelo autor

Dentre os estilistas pesquisados, aqueles que apresentam maior grau de inovação em suas criações são aqueles ligados à área das artes plásticas: Martielo Toledo, Ronaldo Fraga e Gabriela Demarco. Entretanto, cada um deles conseguiu estabeceler-se em nichos específicos de mercado. Martielo atua apenas no mercado internacional junto a um público jovem e *clubber*, sendo que parte importante de sua renda vem de consultorias para indústrias têxteis e grifes de pronta entrega. Ronaldo Fraga utiliza-se do palco de desfiles como o *São Paulo Fashion Week* para obter mídia, o que lhe assegura contratos de consultoria e palestras. Gabriela Demarco é a única que mantém sua empresa e sua família apenas com os recursos que obtém produzindo moda.

Estes três estilistas também têm em comum o fato de terem construído um estilo próprio e consistente no tempo. Entretanto, sua continuidade depende de fatores distintos. A estratégia de Ronaldo Fraga se manterá eficaz enquanto ele conseguir criar espetáculos, prender atenção e despertar interesse com “suas histórias”, assim como enquanto for capaz de buscar inspiração em outros lugares que não na sua própria história, origem, raízes e isto não for

questionado por seus pares. Martielo Toledo é muito pouco conhecido no mercado nacional e não possui escala e recursos financeiros para competir de forma mais agressiva no mercado internacional. Atualmente, para obter os recursos financeiros que necessita depende do fechamento do contrato que transformará seus personagens em revista em quadrinhos e filme de desenho animado. Gabriela Demarco enfrenta o desafio de reinventar seu negócio e estabelecer bases sólidas que permitam o crescimento da empresa. Para isso, terá que rever sua concepção sobre a relação entre arte e indústria, estabelecer uma nova forma de se relacionar com seus *stakeholders*, assim como terá de promover a profissionalização da empresa, sem descaracterizar o produto e/ou a filosofia da marca.

Verifica-se, portanto, que os mesmos fatores que os levaram à posição em que se encontram são os mesmos que também ameaçam seu crescimento e/ou permanência no mercado. Enfrentar diariamente essa dualidade é o seu desafio enquanto estrategistas à frente de empresas que não contam com o aparato institucional que seus concorrentes possuem no exterior.

5.6 – Compreendendo o Processo de Constituição da Estratégia da Grife Elvira Matilde

5.6.1 – Processo da Moda

A moda opera em diferentes contextos e é vasto o seu campo de atuação, abrangendo não apenas o vestuário e a decoração, mas também as mobílias, automóveis, arquitetura, seleção nutricional e até contextos não materiais, como na disseminação e aceitação dos movimentos ideológicos, práticas educacionais, entre vários outros. Sendo assim, segundo Sproles (1974, p.465), o fenômeno da moda pode ser visto como “(...) uma forma de expressão culturalmente endossada num fenômeno particular material ou não material, que é discernível em qualquer tempo e que muda com o passar do tempo dentro de um sistema social ou um grupo de indivíduos”.

Como aponta Sproles (1974, p.465), esse conceito geral de moda pode ser modificado para definir qualquer fenômeno de moda especifico (como o *design* de automóveis, música

popular, técnicas de cirurgia plástica etc). Escolhendo o vestuário, por exemplo, deriva-se o seguinte conceito: “a moda no vestuário é um estilo culturalmente endossado de expressão estética em roupas e ornamentos, que é discernível em qualquer época e que se modifica ao longo do tempo dentro de um sistema social ou de um grupo de indivíduos”.

Nesse contexto, cabe perguntar o que é estilo. Segundo King e Ring (1980), pode-se definir o estilo como uma configuração física e estética da vestimenta. O estilo se configura a partir das várias características do *design* de um objeto. No caso do vestuário, compõem o estilo de uma roupa sua silhueta, linhas, variações na bainha, cor, tipo de tecido ou malha, tamanho do quadril, entre outros.

Para Gumbrecht (2002), estilo é o conjunto de características das roupas contidas no contexto de lançamento de novas coleções. Trata-se do conjunto unificador e abrangente das características peculiares das roupas no contexto das tendências. O mesmo autor aponta também que estilo, do ponto de vista do estilista, é a identidade estilística do costureiro que se revela a partir do lançamento seqüencial de suas criações ao longo de várias temporadas. Nesse aspecto, o estilo se caracteriza pela identidade do estilista traduzida em suas criações, ou seja, a união dos traços visuais presentes em suas criações as quais apontam o sujeito que lhe deu origem.

Segundo Cidreira (2005), estilo é uma forma de expressão que pode revelar pensamentos, emoções, sentimentos, de forma identitária. É algo que se caracteriza por ser esteticamente original. É uma forma expressiva das características próprias do sujeito que se comunica. Cidreira (2005) ainda aponta que o estilo é uma linguagem constituída de sons, flexões e sintaxe própria.

O processo da moda se caracteriza pela moda potencial que se move a partir de seu ponto de origem no sentido da aceitação pública. Pode ser descrito como “a introdução de uma inovação de moda; sua adoção pelos líderes da moda; a difusão do objeto de moda por toda uma rede sociocultural particular; e o eventual declínio de aceitação do objeto da moda” (KING; RING, 1980, p.13).

A razão pela qual a moda tende a se desenvolver tanto no plano horizontal quanto no vertical está relacionada com o gosto. A relação entre tendência e gosto é expressa por William (1968,

p.45) da seguinte forma: “uma pessoa obtém distinção social por expressar um gosto adiantado dentro de uma moda e não pela busca de uma moda expressivamente diferente da corrente”.

Assim, arriscar algo completamente diferente, ou em outras palavras, apresentar à sociedade um gosto inexato ou contrário ao corrente pode se tornar um constrangimento, um gesto passível até de rejeição social. Então, em sociedade, seguir tendências da moda corrente é seguro e confortável para o indivíduo visto que os estilos expressos pelas tendências são publicamente aceitos. Disso resulta o movimento horizontal das tendências de moda.

Entretanto, os indivíduos buscam se diferenciar um dos outros. Assim, essa predisposição dá inicio a uma nova série de tendências de moda por meio de várias propostas e alternativas materializadas nos objetos de moda. Disso resulta o movimento vertical das tendências de moda. É nesse contexto que cabe discutir as diferentes perspectivas teóricas que procuram descrever e analisar o processo da moda.

Cholachatpinyo *et al* (2002), apresentam uma abordagem teórica sobre o processo da moda que eles denominam de “Modelo Processual de Transformação de Moda”. Sua proposta procura sintetizar em um só modelo as principais teorias sobre o fenômeno da moda. Para tanto, esses autores estabelecem dois níveis de análise — o individual e o social — divididos em quatro subníveis: macro-subjetivo, macro-objetivo, micro-objetivo e micro-subjetivo.

O nível macro-subjetivo é o espaço onde as mudanças na moda refletem as necessidades sociais correntes, que surgem numa forma ambígua, denominada de “espírito do tempo”. Essas forças que influenciam o surgimento da moda são políticas, sociais, econômicas, conjunturais, científicas e tecnológicas, dentre outras. Esses fatores são responsáveis pela criação de novas necessidades sociais constituindo, portanto, fontes de mudança que, em seu processo de atualização, refletem as novas tendências sociais. Essas tendências são, responsáveis pelo surgimento de padrões ou modelos de comportamento, atitude, práticas e atividades sociais, traduzidos em estilos de vida.

Esses modelos ou estilos de vida se constituem a partir da ambivalência cultural, já que essas forças não enviam mensagens simples e diretas aos indivíduos. Como os indivíduos reagem

diferentemente às ambivalências culturais, esses autores apresentam quatro reações possíveis dos indivíduos em relação à ambivalência cultural. São elas:

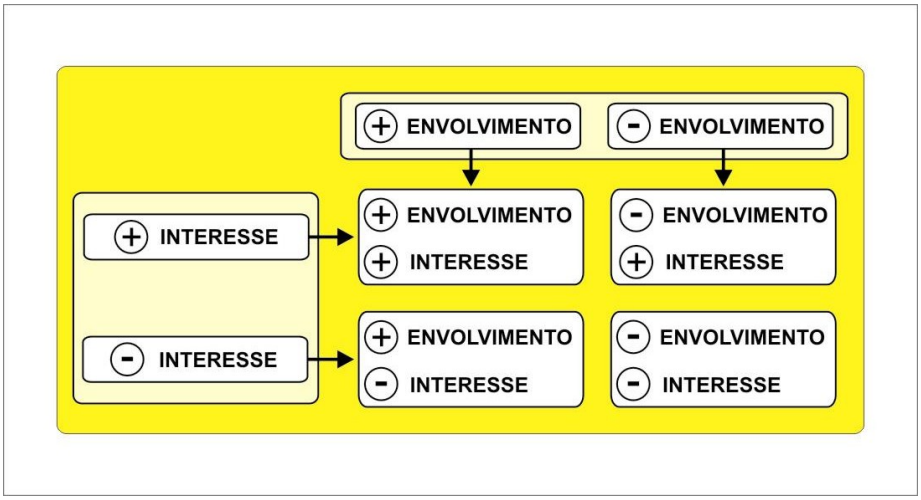


FIGURA 55 – Reações Possíveis Frente às Ambivalências Culturais
Fonte: Traduzido de CHOLACHATPINYO *et al* (2002, p. 15)

1. Interesse e envolvimento positivos: as pessoas aceitam e perseguem ativamente a mudança social, podendo-se denominar esta reação como sendo de concordância.

2. Interesse e envolvimento negativos: as pessoas se comportam e se expressam de maneira oposta às tendências sociais, resistindo às normas, podendo-se chamar essa reação de discordância.

3. Interesse positivo e envolvimento negativo: as pessoas estão conscientes das mudanças, no entanto, não querem se envolver completamente. Adotam um comportamento visando atender às exigências mínimas das normas sociais. Buscam minimizar o risco. Essa reação pode ser denominada de dissimulação.

4. Interesse negativo e envolvimento positivo – as pessoas não querem seguir à risca as mudanças sociais. Para se sentirem bem, elas se diferenciam, não radicalmente, mas mantendo uma certa conformidade com a direção social. Esse comportamento é denominado adaptação.

No nível seguinte, macro-objetivo, os criadores, *designers* e confeccionista traduzem os estilos de vida em formação em conceitos tangíveis de moda. A interpretação da importância simbólica dos novos estilos de vida torna-se uma atividade-chave para a emergência dos objetos de moda. Os dois níveis acima descritos podem ser observados na figura a seguir:

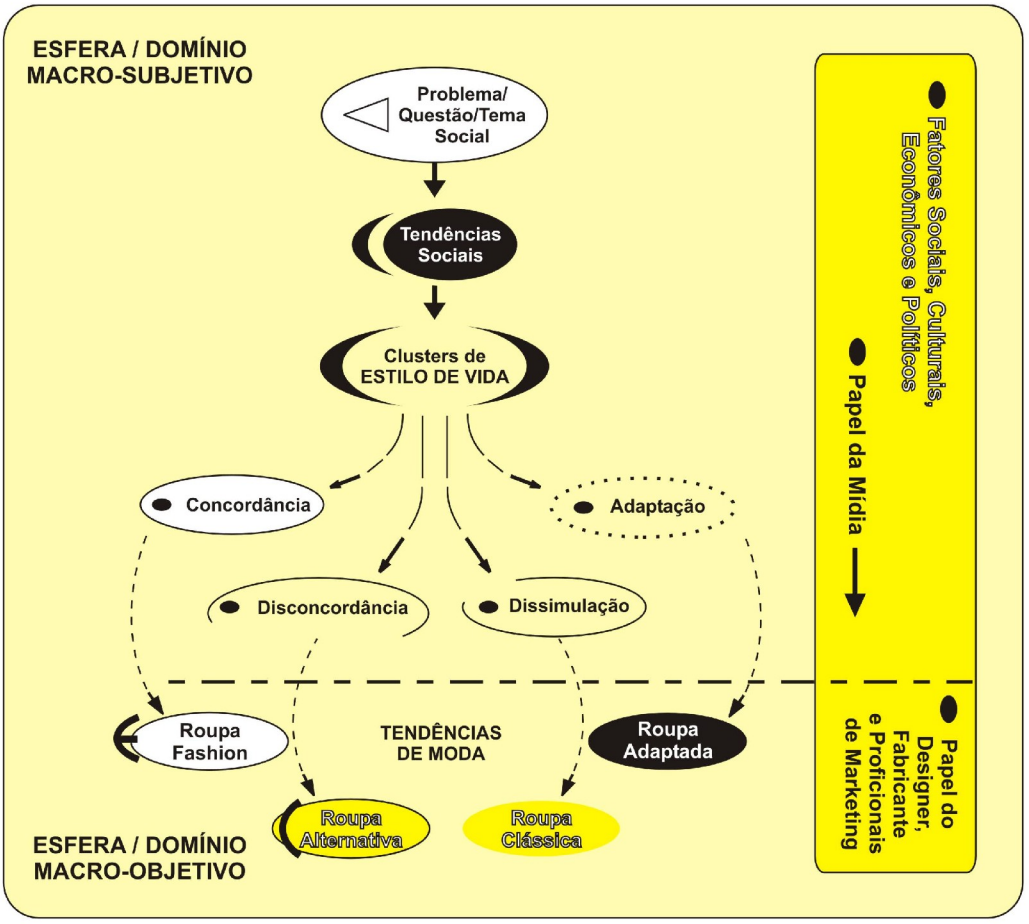


FIGURA 56 – Processo da Moda dentro dos Domínios/Esferas Macro-subjetivo e Macro-objetivo
Fonte: Traduzido e adaptado de CHOLACHATPINYO *et al* (2002, p.19).

O domínio/esfera denominado micro-objetivo representa o mercado onde os indivíduos interagem com os objetos de moda. É neste nível que os objetos de moda são selecionados pelos consumidores para criar seus "*looks*". Este estágio é denominado por Hamilton, citado por Cholachatpinyo *et al* (2002), de "negociação com os outros". O varejo influencia este nível, na medida em que oferece várias categorias de *looks.* A figura a seguir ilustra esse nível:

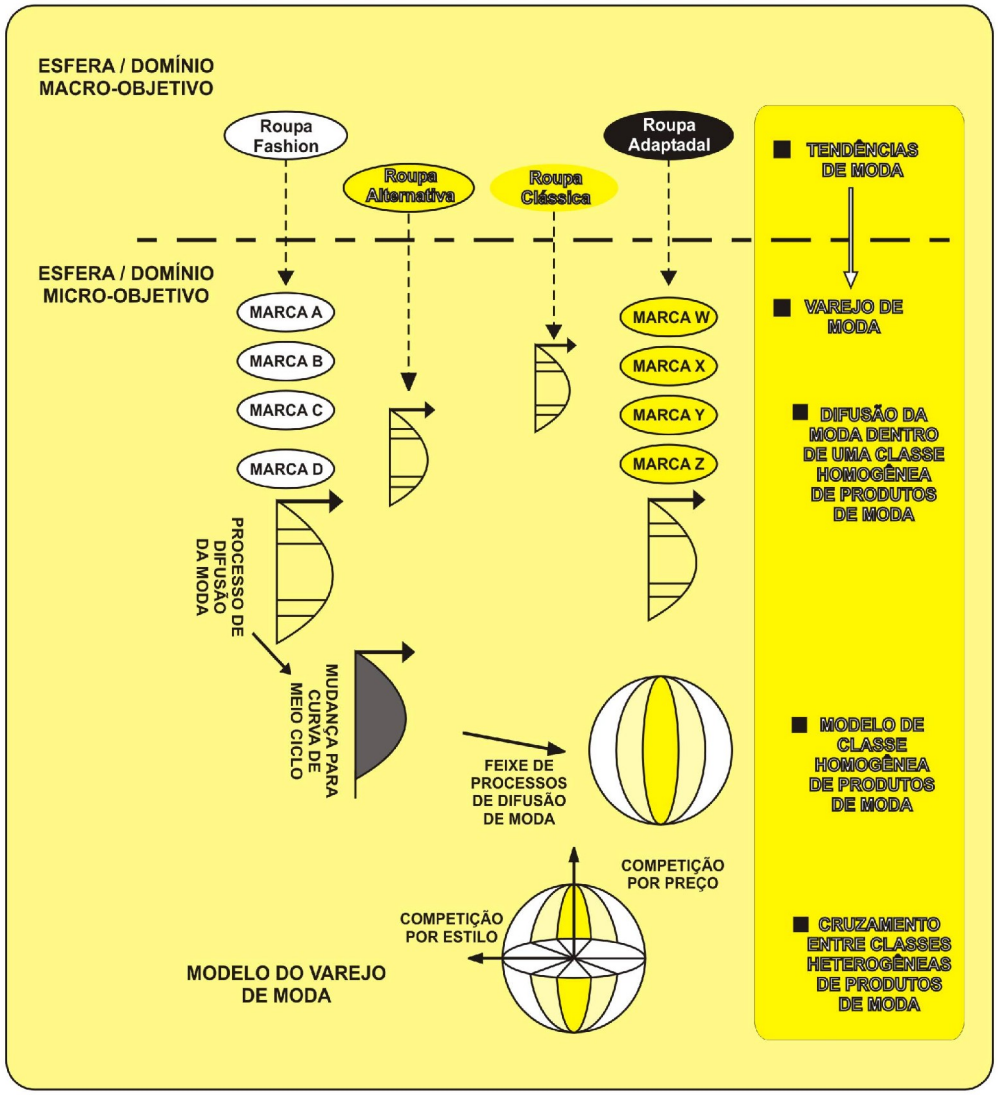


FIGURA 57 – Processo da Moda dentro do Nível Macro-objetivo e Micro-objetivo.
Fonte: Traduzido e adaptado de CHOLACHATPINYO *et al* (2002, p.19)

Pode-se perceber, pela figura acima, que as marcas se tornam cada vez mais importantes na medida em que elas agem como significantes dos valores expressos por cada estilo de vida, englobando, portanto, certas identidades ao criar comunidades. A interação entre o "eu" e os "outros" dentro de uma comunidade pode ser considerada uma "negociação virtual" no momento da compra.

Nesse contexto, o processo de difusão da moda tem início dentro de uma classe homogênea de produto, sendo deflagrado pelos consumidores denominados inovadores, passando pelos adotantes imediatos, seguidores e retardatários. A curva normal de Rogers, pode ser aplicada a este fenômeno. Na medida em que não existe uma fronteira exata entre os diferentes estilos de vida, os indivíduos acessam diferentes comunidades em diferentes ocasiões, por exemplo.

Kean, citado por Cholachatpinyo *et al* (2002, p.20), afirma que "a competição na moda não se baseia apenas na mudança de peças, mas também na interpretação social das mudanças no ambiente", o que pode ser compreendido como uma *core competence*. Em um mesmo nível de preços, todos os diferentes estilos competem no sentido de fornecer formas significantes de moda. Por outro lado, dentro de um mesmo estilo de produtos, os objetos de moda competem em preço e em disponibilidade.

Por fim, o nível micro-subjetivo constitui o lugar onde os indivíduos interpretam os resultados dos *looks* escolhidos. O indivíduo comprova, então, o sucesso de suas escolhas praticadas no nível anterior. Fica visível nesse nível a atuação da força de socialização e da força de diferenciação a partir da negociação do indivíduo consigo mesmo e com os outros. A seguir pode-se visualizar o modelo completo:

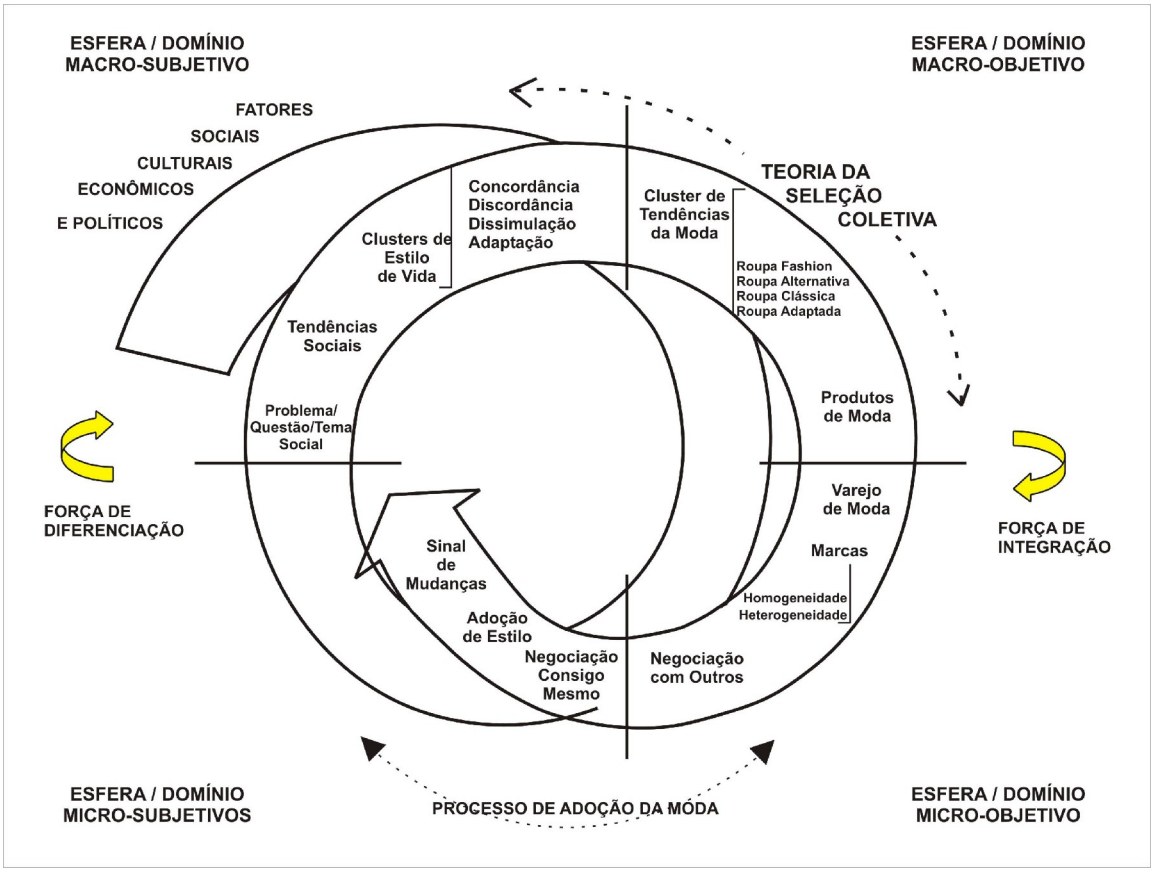


FIGURA 58 – Modelo Processual de Transformação de Moda
Fonte: Traduzido e adaptado de CHOLACHATPINYO *et al* (2002, p. 22)

5.6.2 – Estratégia da Grife Elvira Matilde: Uma Questão de Estilo!

Os dados desta pesquisa apontam que a grife Elvira Matilde constituiu um estilo culturalmente endossado nos movimentos sociais que caracterizaram as décadas de 60, 70 e 80, conforme pôde ser observado nos tópicos 5.1 e 5.2 desta dissertação. Gabriela Demarco materializou o "espírito de sua época" em objetos de arte vestíveis, formato de lojas, forma de atendimento e discurso de moda que promoveram identificação por parte de um nicho de clientes que desejavam expressar um gosto adiantado dentro de uma moda, sem, contudo, confrontar a sociedade da época. Pode-se inferir que a empresa foi segmentada, não tendo deliberadamente se posicionado para este nicho de mercado, reforçando, assim, os resultados das pesquisas realizadas por Danneels (1996) sobre segmentação de mercado no campo da moda.

Ao comparar os dados sobre clientes com aqueles obtidos em entrevistas com os dirigentes da empresa, acredita-se que a grife Elvira Matilde se caracterize, tendo como referência a tipologia proposta por Cholachatpinyo *et al* (2002), como uma "moda adaptada", ou seja, tanto a empresa quanto suas clientes não querem seguir à risca as mudanças sociais. Elas se diferenciam, não radicalmente, mantendo certa conformidade com a direção social, pelo menos dentro do seu nicho.

No Brasil, a grife é vista como alternativa, exótica, "louquérrima", mas, como suas clientes pertencem ou desejam pertencer à vanguarda intelectual e sócio-econômica, elas têm como ambiente institucional de referência o contexto internacional. Nesse caso, ao se comparar a estética da grife com a dos movimentos *hippie* e *punk*, assim como com as propostas de estilistas japoneses, italianos e belgas da atualidade, percebe-se que a Elvira Matilde propõe uma moda vestível, compatível com a realidade brasileira e, em especial, a mineira. Logo, conjuga arte e indústria, diferenciação e integração, gerenciando de forma eficaz suas múltiplas identidades.

A trajetória da empresa, assim como a da estilista, apresenta consistência ao longo do tempo, sendo todas as mudanças empreendidas, tanto no produto quanto na organização, pautadas no confronto entre o *habitus* (da empresa e da estilista) e a situação que enfrentava no campo da moda e na sua família. Isto gerou um estilo único e inconfundível, fato este reconhecido tanto por clientes quanto pela imprensa.

Para caracterizar o processo de constituição do estilo Elvira Matilde, criou-se a figura abaixo, tendo como referência o modelo proposto por Cholachatpinyo *et al* (2002).

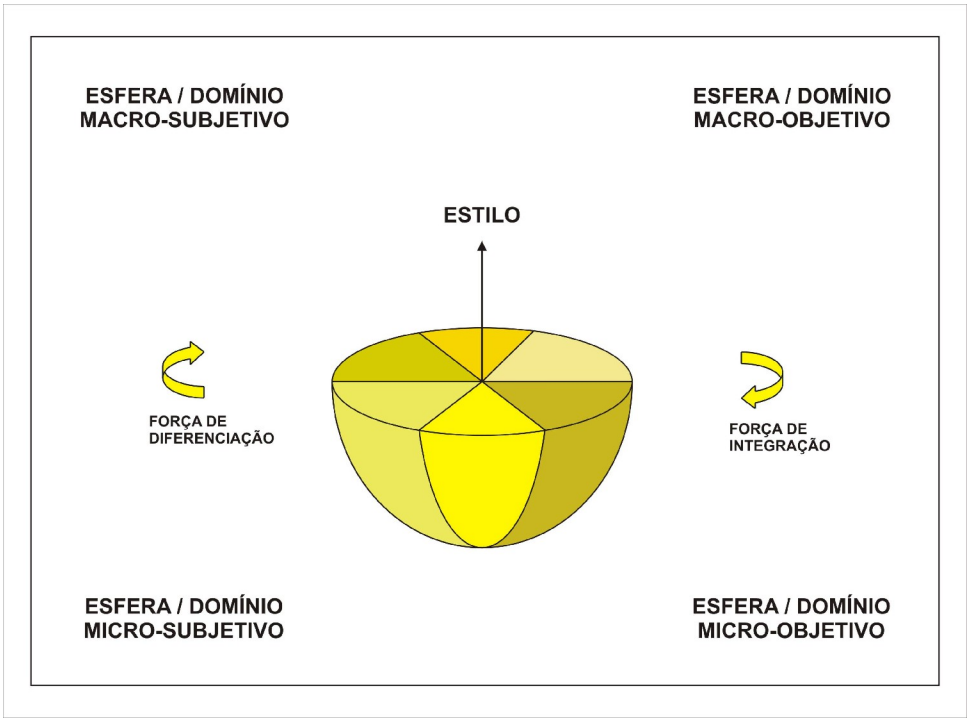


FIGURA 59 – Constituição do Estilo
Fonte: Criado pelo autor

Percebeu-se, ao longo da pesquisa, que este estilo é fruto de uma síntese de vários processos gerenciais, conforme pode ser visto na figura abaixo.

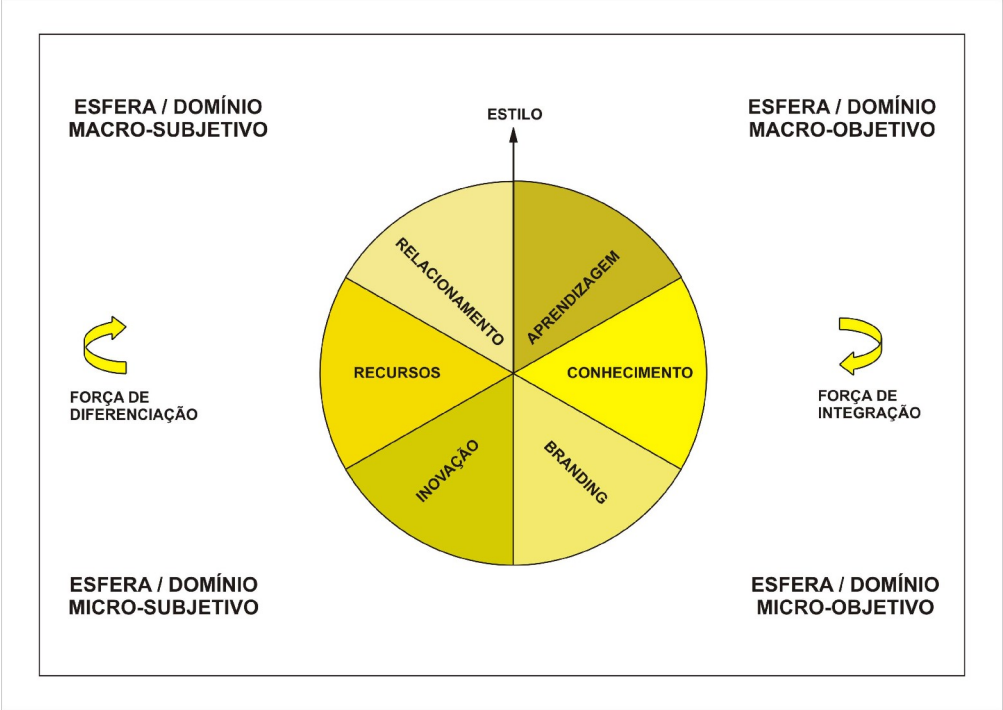


FIGURA 60 – Processos Constitutivos do Estilo
Fonte: Criado pelo autor

Nesta pesquisa priorizou-se o estudo dos processos de inovação e *branding*, conforme análises apresentadas nos tópicos 5.2, 5.3 e 5.4 deste capítulo. Entretanto, pôde-se perceber a influência do conjunto desses processos.

O reconhecimento da importância de se gerir conhecimento se faz presente desde a fundação da Elvira Matilde, resultado da trajetória profissional de Paulo Emílio Pádua, sócio da empresa e especialista em informática. Os dados fornecidos pelos sistemas gerenciais da empresa são usados tanto pelo núcleo de *design*, quanto pelas áreas comercial e de produção. Assim, qualquer alteração no comportamento de compra dos clientes é logo percebido pela empresa, gerando várias reuniões onde se discute como reverter a situação ou se adaptar a ela. Ressalta-se que a empresa não gere informações sobre concorrentes e nem sobre tendências de moda, pois acredita que seu produto é único, além de se posicionar de forma contrária à cópia de tendências. Estas chegam até a empresa por meio dos fornecedores de tecido, principalmente, enquanto informações sobre concorrentes são repassadas pelas clientes e pela força de vendas.

A empresa mobiliza o capital social dos clientes como forma de se posicionar como uma marca de prestígio. Da mesma forma, obtém recursos por meio de franqueados que compartilham os valores da marca, o que faz com que eles subordinem os interesses comerciais à preservação da filosofia da marca. O mesmo acontece com os funcionários de nível gerencial, que valorizam a autonomia que a empresa lhes proporciona, assim como se sentem orgulhosos de fazer parte de um movimento cultural mais amplo. Funcionários de fábrica são fiéis à empresa, pois se sentem realizados ao enfrentar o desafio de produzir Elvira Matilde. Ressalta-se, também, que como a empresa possui um produto único e muito desejado pelos clientes, toda vez que ela precisa de recursos financeiros, realiza bazares que em menos de dois dias capitalizam a empresa.

Outro exemplo que cabe ressaltar é o fato das pesquisas com clientes analisadas nesta dissertação terem sido realizadas diretamente pela filha da estilista e gerente comercial da empresa, Emília Pádua sob a orientação de especialistas (eles também Elviretes) de renome na cidade. Os dados obtidos geraram diversas ações: o núcleo de *design* passou a desenvolver uma coleção completa para o segmento “gordinhas” e “grávidas”, envolvendo, inclusive, a criação de peças exclusivas; a área comercial realizou vários treinamentos com vendedoras e

franqueados visando discutir o perfil das clientes e desenvolver novas técnicas de atendimento; o núcleo de imagem começou a explicitar os valores da marca tanto nas malas diretas e *releases*, quanto nas vitrines das lojas; a diretoria administravivo-financeira iniciou um processo de revisão de custos e preços visando ampliar a participação de mercado no segmento jovem etc. Logo, percebe-se que se trata de uma empresa que aprende e rápido.

No que se refere ao gerenciamento dos processos de relacionamento, seja com a imprensa, franqueados, funcionários ou mesmo clientes, percebe-se o ponto mais fraco da grife Elvira Matilde. Em função de uma indisposição da estilista com uma importante jornalista do Jornal Estado de Minas, a grife é reiteradamente excluídas das matérias sobre moda. Os franqueados recebem muito pouca orientação sobre como proceder em seus mercados a fim de conquistar para a marca o mesmo prestígio que ela desfruta em Belo Horizonte. Funcionários sentem-se desprestigiados em função da menor atenção dada a eles após o crescimento da empresa. Muitos novos clientes ressentem-se do atendimento, pois percebem diferenças no tratamento dados aos antigos, “aos da família”, aos membros do clube/comunidade Elvira Matilde.

Acredita-se que a explicação para essa deficiência em uma marca tão expressiva possa ser explicada pelo *habitus* de sua proprietária: muito tímida, estrangeira, residindo em Belo Horizonte, um ligar onde “tudo é mocado”, como ela afirma, Gabriela transferiu para o desenho sua capacidade expressiva, subutilizando sua competência discursiva. Esse papel de “embaixador da marca” foi desempenhado durante muito tempo por Paulo Emílio, sua irmã e ex-sócia da empresa, assim como por Amélia Vasconcelos, que hoje é gerente da loja de Vila Madelena em São Paulo. Entretanto, com o crescimento rápido da empresa, essas pessoas acabaram deixando em segundo plano essa função. Como conseqüência impremeditada desse processo, tem-se um fechamento da empresa em torno de si mesma e do seu atual círculo de relações, os quais ela atende bem, conforme visto nos dados de pesquisa com clientes.

Esse excessivo foco em relações atuais, principalmente com clientes atuais, é explicado por Danneels (2003) em seu modelo denominado “*tight-loose coupling with costumer*”, apresentado na figura abaixo, como um efeito negativo da orientação para o mercado quando dissociada de uma postura de prospecção de novos mercados. Esse problema se acentua quando se considera que os mercados e a concorrência hoje são globais.

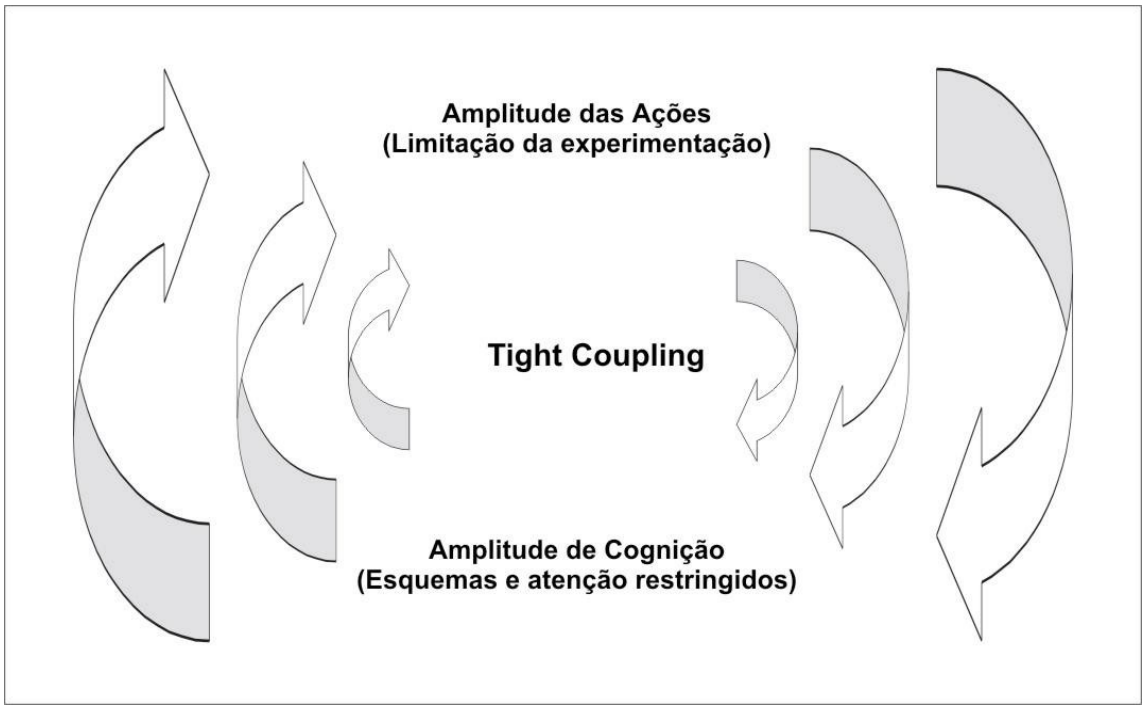


FIGURA 61 – *Tight-loose Coupling with Costumer*
Fonte: DANNEELS, 2003, p.571.

As análises acima apresentadas permitem sugerir que os estudos dos processos que constituem o estilo devam ser levados a cabo em três níveis interrelacionados: indivíduo, organização e campo/espaço social. Esta proposição leva em consideração o modelo de Estratégia como Prática proposto por Whittington, Johnson, Melin (2004), sendo proposta, no contexto desta pesquisa, a seguinte representação gráfica:

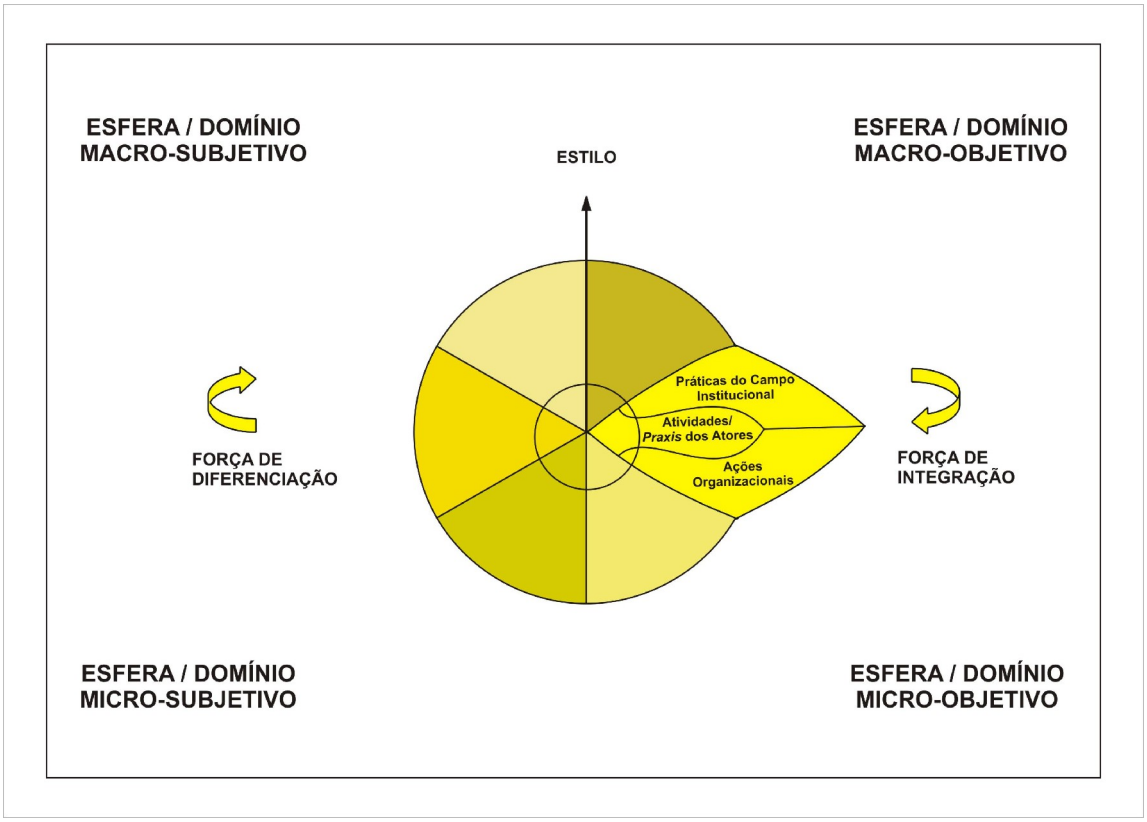


FIGURA 62 – Análise Multinível dos Processos que Constituem o Estilo
Fonte: Criado pelo autor

Nesse contexto, define-se estilo como uma *core competence* que resulta da síntese dos processos de gestão de conhecimento, relacionamentos, *branding*, inovação, aprendizagem organizacional, assim como da mobilização e utilização de recursos, sendo estes compreendidos como capital econômico, social, cultural e simbólico. Ressalta-se que esta síntese é provisória, já que nesse modelo adota-se uma perspectiva relacional, que compreende as ações, estratégias, identidades e agentes como processos sempre em fluxo.

No processo de constituição da estratégia de empresas do campo da moda propõe-se que o estilo funciona como um elemento de mediação/articulação entre identidade, estratégia e posição. Assim, identidade e estratégia se co-produzem por meio do estilo, contribuindo para o posicionamento da empresa no campo da moda. Ressalta-se que esta posição também é fruto das disputas travadas em torno do capital específico do campo, que, no caso da moda, segundo Bourdieu e Delsaut (2001), é o reconhecimento, a celebração, o prestígio, enfim, legitimidade.

A articulação desses construtos está representada graficamente na figura abaixo:

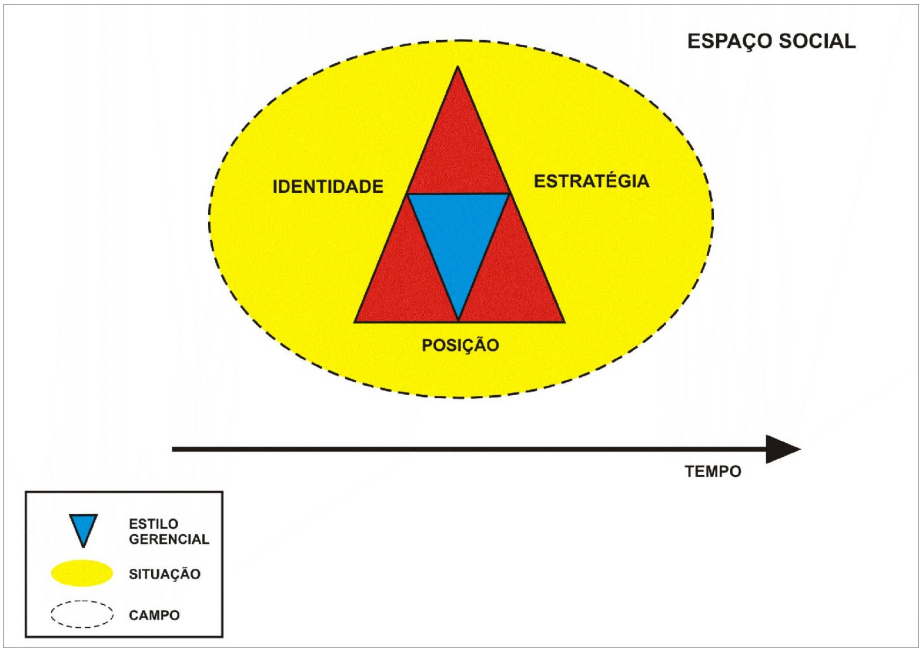


FIGURA 63 – Articulação entre Identidade, Estratégia, Posição e Situação
Fonte: Criado pelo autor

Como as empresas analisadas nesta pesquisa são empresas familiares que tem na pessoa do estilista a razão de ser de sua existência, pode-se afirmar que o comportamento dessas grifes é, até certo ponto, uma projeção do comportamento dos seus titulares. Não se trata de uma identidade absoluta, pois várias outras pessoas interferem no processo de constituição da estratégia dessas empresas, como pôde ser observado no caso Elvira Matilde, principalmente no aspecto da liderança compartilhada entre Paulo Emílio de Pádua e Gabriela Demarco.

Propõem-se a seguir uma representação gráfica dessa relação entre o estilo de vida / estilo criativo do estilista e o estilo gerencial da empresa.

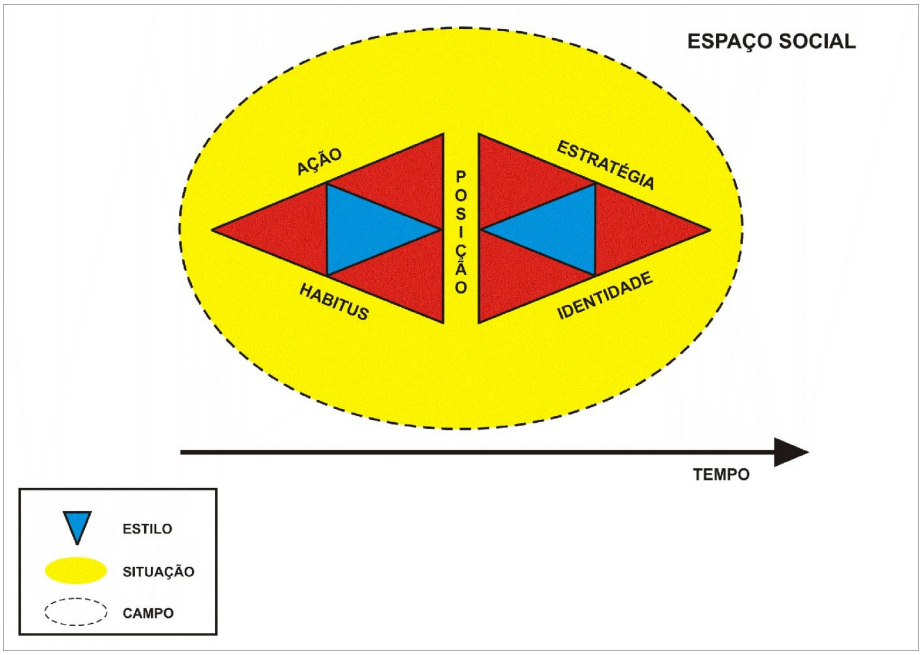


FIGURA 64 – Figura dos Dois Triângulos
Fonte: Criado pelo autor

Neste contexto, conceitua-se estratégia como o resultado de um processo emergente de tomada de posição, que é objetivado por meio de um estilo gerencial. Enquanto solução de compromisso entre um *habitus* e um campo, a estratégia produz uma ação intencional (inovadora ou não) em uma dada situação. A consistência desse agir ao longo da trajetória da firma confere-lhe identidade (múltiplas e em fluxo), fortalecendo (ou não) sua posição em relação à dos concorrentes.

6. CONCLUSÃO

O campo da moda é um espaço de interações, interdependências e lutas entre organizações, associações, estilistas, publicações e consumidores. Nele, inovações surgem, difundem-se e são copiadas.

No campo da moda atuam estilistas, diferentes empresas pertencentes à cadeia têxtil e de confecção, organizações patronais, associações profissionais, além da mídia de moda, organizadores de feiras e desfiles, instituições de ensino, dentre outros atores. Esses personagens movem engrenagens dotadas de poder, interesses, capital (social, econômico,

cultural e simbólico), estratégias e posições diferentes, constituindo-se, portanto, em um lugar de conflito, poder e jogo de interesses entre os agentes participantes. O campo é uma estrutura que tanto restringe quanto possibilita a prática dos atores, criando um ambiente onde a inovação e o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo tomam lugar e derivam das relações de interdependência estabelecidas nesse campo.

Os agentes descritos acima estabelecem normas sobre o que é certo ou errado, assim como legitimam empresas que cedem às suas exigências. O calendário da moda, as feiras, o uso dos desfiles para lançar as coleções, o processo de desenvolvimento de coleção, a existência de coleções sazonais, as etapas da cadeia produtiva, o ritmo de inovação e desvalorização de objetos de moda, o gosto dominante, as expectativas dos consumidores, constituem práticas que, ao mesmo tempo, viabilizam e restringem a ação dos agentes, exercendo influência tanto no processo de inovação quanto no de isomorfismo.

Práticas isomórficas se processam de várias formas. Verificam-se estruturas coercitivas como o ambiente legal comum e as exigências técnicas e fiscais favorecendo a semelhança entre as organizações. As exigências dos sindicatos patronais quanto aos requisitos para a filiação de membros contribuem para o pensamento isomórfico entre os profissionais de moda. As exigências e regras de participação impostas pelos organizadores de desfiles, assim como o uso do poder econômico, cultural e/ou social para assegurar um lugar de destaque no mesmo, fazem parte do jogo no campo da moda, o que favorece alguns em detrimento de outros, mantendo-se estratégias e posições de dominação.

Verificam-se, também, fortes padrões nas exigências físicas e biotípicas na contratação de modelos pelas agências, que criam fortes padrões de beleza e aparência, legitimados pelo campo, impondo regras e limitando a diversidade. Os estilistas e marcas, quando não seguem estas normas, podem perder legitimidade e ter seu capital reduzido, assim como sua imagem negativamente influenciada.

Outro fator coercitivo relaciona-se à dependência de organizações, que com posição frágil no campo da moda, dependem daquelas dotadas de forte capital econômico. Este é o caso, por exemplo, daqueles estilistas e grifes que dependem de patrocínio para participar de desfiles e, para tanto, ajustam seu estilo às exigências de empresas químicas, têxteis, dentre outras.

Nota-se, também, a interdependência entre as várias organizações, umas mais competitivas do que outras, configurando relações de dependência e conformidade. Um exemplo é o de indústrias químicas que não possuem capacidade produtiva e/ou interesse de fornecer, a cada estação, todas as possíveis cores e tecidos sintéticos para, assim, satisfazer a todos os gostos e públicos existentes. Elas, então, direcionam a produção de acordo com as tendências publicadas por outras organizações. Por sua vez, estilistas e grifes de menor porte, como não têm força suficiente para impor a uma grande indústria têxtil seus gostos e preferências pessoais, acabam por seguir as tendências, mesmo que façam pequenas alterações.

Também atuam coercitivamente sobre as organizações as expectativas culturais de um determinado contexto. No Brasil, por exemplo, desde a colonização tem-se valorizado o produto importado, em especial, a moda européia, principalmente a francesa. Desenvolve-se um contexto de forte tendência à cópia e não-valorização do produto interno.

Por muito tempo, os brasileiros carregaram a fama de copiadores. Tinha-se Paris como a cidade responsável pelo lançamento das tendências que logo eram copiadas aqui no Brasil. Mesmo com o clima tropical, usava-se no país tecidos como a lã, que eram considerados elegantes e não o linho, um tecido mais leve e apropriado. A cópia dos modelos europeus era comum entre os brasileiros. E essa prática é comum até hoje

Acordos multilaterais também agem coercitivamente sobre as organizações, é o exemplo das exigências de produção e comercialização da Organização Mundial do Comércio (OMC) e do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT). Vale notar também a força econômica chinesa no cenário têxtil global, forçando a participação quase que obrigatória da produção de marcas internacionais em seu território. A utilização de fornecedores comuns tende a nivelar produtos concorrentes, pelo menos em termos de qualidade.

As grifes e estilistas são também influenciadas por aspectos normativos. Observa-se, por exemplo, a influência de empresas de consultoria que atuam no campo da moda contribuindo para um ambiente isomórfico. Além disso, nota-se a influência isomórfica da estrutura curricular das instituições de ensino de moda. Pode-se observar que a maioria possui as mesmas características e objetivos de formação. Essa baixa variedade contribui para que os novos estilistas colocados no mercado tenham práticas semelhantes a partir da história e

trajetória vivenciadas de acordo com a instituição de ensino. Outro fator que contribui para isto é o fato de, na maioria das vezes, essas escolas compartilharem o mesmo corpo docente.

Outro fator isomórfico são as atividades, oficinas, treinamentos e palestras disponibilizadas para membros de associações profissionais e patronais. Essas organizações tendem a determinar as condições e métodos de trabalho dos profissionais afiliados, além de reduzir a variedade de tipos de empresas no mercado.

As revistas de moda também atuam coercitivamente. Como são as mídias mais consultadas pelos profissionais e consumidores de moda, pelo fato de possuírem informações consideradas por eles como relevantes, torna-se fundamental para um estilista ou grife se ajustar aos padrões editoriais desses veículos. O jogo de interesses é grande e vale notar o uso da força de capital econômico, social e/ou cultural na obtenção de espaço e destaque nas revistas.

Além das forças coercitiva e normativa, o isomorfismo mimético é aquele que ganha maior visibilidade no campo da moda. Frente às incertezas enfrentadas pelos atores do campo, a cópia se torna comum entre as organizações, seja na criação de produtos, nos processos gerenciais, nas estruturas organizacionais e nas estratégias de comunicação.

Vale ressaltar algumas características do campo da moda que favorecem a prática da cópia. Os produtos de moda são fortemente desejados e seu valor é baseado na estética e não em sua funcionalidade. É fácil sua produção e também a cópia do seu *design*. A cópia é endêmica e, muitas vezes, considerada até aceitável. Por fim, a demanda por este tipo de produto está sujeita ao endosso e não exatamente à qualidade objetiva do mesmo, o que, de certa forma, estimula a homogeneização dos gostos a partir daqueles difundidos pela mídia e formadores de opinião.

A partir das características apresentadas, pode-se verificar o grau de inovação ou cópia dos produtos a partir de uma escala contínua contendo três itens consecutivos: inovação, cópia e falsificação. Ressaltam-se as várias possibilidades de diversificação dos produtos de moda a partir da variação no grau de inovação, cópia e falsificação. Observam-se inovações radicais, inovações incrementais, cópias abusivas, discretas ou de inspiração, assim como falsificações de alta e baixa tecnologia.

As cópias são comuns no campo da moda e comunicam muito sobre aquele que copia. Afirmam o grau de vulnerabilidade das marcas, além de problemas de identidade e estilo próprio. Além disso, apontam principalmente a falta de capital, seja ele cultural, econômico, social ou simbólico. Indica também a necessidade de entendimento da lógica de funcionamento do campo.

O tipo de cópia mais comum é aquele que busca simplificar as criações inovadoras dos produtores que detêm forte capital, produzindo-as em massa. Neste caso, parte-se da crença de que o sentido é inerente ao produto e não da visão de que este é construído por meio da interação dos agentes num determinado contexto. Os significantes copiados e transportados para outro contexto ganham diferentes interpretações, afastando-se, portanto, do seu sentido original. Este é o caso de grifes como a Patachou, Patogê e Apartamento 03.

Além da cópia de produtos, observa-se, também, frente às incertezas das organizações, a tomada de ações comuns. Se num determinado momento é valorizada a realização de eventos, muitas organizações optam pela mesma prática. Assim também o é para as táticas de comunicação, escolha das mídias, publicações de livros, entre outros.

Nota-se, também, a forte presença isomórfica da mídia de massa no contexto do campo da moda. As escolhas dos editoriais podem ser consideradas, em si mesmas, práticas isomórficas, uma vez que estas são, muitas vezes, meros recortes feitos pelos jornalistas de moda a partir dos desfiles, legitimando-se determinados estilos, ignorando-se outros. Da mesma forma, o processo de escolha dos consumidores é fortemente influenciado por publicações de moda, o que reforça a adoção dos estilos e objetos de moda consagrados pela mídia de massa. O mesmo efeito pode ser atribuído às vitrines de grifes famosas, principalmente as internacionais.

Apesar dos limites impostos pela estrutura do campo da moda, observam-se variações nos graus de adequação às normas pelos atores. Notam-se práticas inovadoras daqueles que dominam a lógica de funcionamento do campo e a utilizam em prol dos seus interesses. E é a partir do seu *habitus* que esses estilistas têm a possibilidade de utilizar e/ou modificar as regras do jogo ao seu favor, chegando, algumas vezes, a reestruturar inteiramente o campo, como foi o caso de Worth e Chanel.

As grandes inovações na moda têm forte relação com o “espírito da época”. É a partir de fatos históricos marcantes, movimentos culturais, mudanças econômicas e de mercado, inovações tecnológicas e novos meios de transporte e comunicação, que estilistas, dotados de forte sensibilidade, traduzem tendências em objetos de moda. Seu *habitus* cria condições para uma antecipação pré-cognitiva dessas tendências, traduzindo-as em objetos de moda, que funcionam como ícones que mediatizam as relações entre sujeitos inseridos em um dado contexto espaço-temporal do campo em que atua.

O *design* de estilistas considerados inovadores contesta, muitas vezes, várias regras sociais, uma vez que em muitas criações eles, por exemplo, não fazem diferença de gênero ou procuram negar o corpo. Pode-se pensar na influência desses agentes, que, a partir do seu *habitus*, reestruturaram o campo da moda, mudando regras e valores com base no seu interesse próprio.

Apesar das fortes pressões isomórficas sobre os atores, há a possibilidade de inovações no campo da moda, como em qualquer outro campo. No curto prazo, essas inovações tendem a ser incrementais, sendo que, muitas vezes, elas se referem apenas aos aspectos simbólicos da indumentária e não aos seus materiais ou elementos de *design*. Inovações radicais, principalmente as de silhueta, acontecem em prazos mais longos, mais ou menos de 10 a 10 anos. Isto se deve ao fato deste tipo de inovação requerer, na maioria das vezes, mudanças nas instituições como um todo. Logo, não é de estranhar que em nenhuma das empresas pesquisadas foram identificadas inovações radicais. A maioria delas traduz para o mercado brasileiro tendências que são globais.

Segundo Bollon (1993), os movimentos de estilo sempre aparecem nos momentos de irresolução fundamental, quando, por uma razão ou por outra, a sociedade não consegue escolher entre as possibilidades que lhe são oferecidas. No fundo, o estilo não decide nada nessa irresolução. Ele se contenta em colocá-la em suspensão e substituí-la por uma imagem que, progressivamente, se afina e se estabiliza, criando, assim uma mentalidade ou uma atitude definitiva, resolvida. Para esse autor, os movimentos de estilo desempenham um papel na formação das mentalidades. Ele não as cria. Ele se “contenta” em ajudá-las a se decidir, a se aperfeiçoar. Ele as torna objetivas; permiti-lhes aceder às suas próprias consciências; ele as

faz nascer delas mesmas. Acredita-se que este foi o caso da grife Elvira Matilde, que traduziu para a moda brasileira as aspirações de sua época.

Segundo Bollon (1993), um aspecto dificilmente identificável dos movimentos de estilo vem também de sua natureza e da sua atuação enquanto modas. Para esse autor, o poder de uma moda se mede por sua novidade e pelo "escândalo" que provoca: qualquer grande moda deve ser, em parte, inesperada, deve se colocar na contramão da sensibilidade dominante. Uma moda cujo conteúdo e modalidades poderiam ser inteiramente previstos, não seria uma moda: estaria morta antes de nascer. Assim, os movimentos de estilo apareceriam como "modas terminadas", últimas "supermodas".

Entretanto, está-se bem longe das renovações programadas que a moda institucionalizada oferece como espetáculo, onde cada estação deve-se inventar uma nova "linha", promover novas cores, novos materiais. Na visão de Bollon (1993, p 120), "as 'invenções' trazidas pelos movimentos de estilo não têm uma 'utilidade' clara e imediata. Elas testemunham um deslizamento de terreno do imaginário social. Elas retranscrevem profundas evoluções de mentalidades".

No entanto, nem todos os estilos têm essa qualidade. Assim como na moda existem estilistas que "expressam" realmente sua época e outros que só refletem "seus próprios fantasmas individuais", existem estilos que dizem a verdade e outros que permanecem falsos para sempre. O que distingue os estilos "verdadeiros" dos que permanecem para sempre falsos e mentirosos, é uma qualidade lógica que eles possuem e colocam em prática, e que falta aos outros.

Segundo Bollon (1993, p. 234), os grandes períodos de estilo coincidem com as épocas de fim de século ou fim de reinado, quando desmoronam as certezas adquiridas e a sociedade se fragmenta. Não existe estilo onde há uma crença forte e segura de si, ascendente ou unânime. Esse autor ressalta, também, que se os movimentos que afetam as aparências nascem e vivem na espontaneidade, morrem também por se tornarem conscientes demais.

Os estilos de vida contemporâneos têm seus contornos associados ao rótulo da pós-modernidade, cultura na qual o lúdico, o sonho, o hedonismo, o tempo presente e a apologia

das formas estão em primeiro plano. Daí a aderência dos consumidores a marcas como Elvira Matilde.

Ressalta-se, também, que sempre existiram indivíduos que procuravam se expressar e se afirmar por meio de um estilo, seja pela posse de traje ou, então, pela adoção de um modo de vida global em ruptura com as normas, aceitas por sua época, da “elegância”, do “bom gosto” e da respeitabilidade. Sujeitos que pretendiam com sua aparência contestar um estado de coisas, uma escala de valores, uma hierarquia de gostos, uma moral, hábitos, comportamentos, uma visão de mundo, ou um projeto, tais como são refletidos pelo traje dominante, pelo estilo obrigatório ou pela referência estética comum da sociedade em que vivem.

Como sempre é mais fácil ser original acompanhado, por efeito de imitação ou encontro espontâneo do “espírito da época”, na maioria das vezes surgem agrupamentos, formais ou informais, conscientes ou não, vivendo juntos numa mesma distância das regras: “movimentos”, às vezes quase “tribos”, ou então simples “estados de espírito” reconhecidos por aqueles que o compartilham. Parecer ser este o caso das Elviretes.

Concluindo, pode-se afirmar que sempre houve espaço no campo da moda para estilistas como Gabriela Demarco. Como exemplo, pode-se citar Poiret, Mariano Fortuny, Chanel, Schiaparelli, Sônia Delaunay, Vivianne Westwood, dentre outros. Entretanto, acredita-se que sua força e influência sobre a moda mundial encontram-se muito mais nas estruturas que movimentam, deliberadamente ou não, do que na sua sensibilidade estética.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 2001.

AAKER, David A**. Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor das marcas. São Paulo: Elsevier, 1998.

ALBUQUERQUE, M. V. M. L. **A Industrialização no Brasil e o Desenvolvimento da Moda: um ensaio.** 41 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências Gerenciais da FEMM, Sete Lagoas, 2003.

AMABILE, T. M. The Social Psychology of Creativity: a componential conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 45, n. 2, p. 357-376, 1983.

ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Hoewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1987.

ANTORINI, Y. M., SCHULTZ, M. Corporate Branding and the 'Conformity Trap' In: SCHULTZ, M.; CSABA, F.; ANTORINI, Y. M. (org). **Corporate branding: Purpose, people, process**. CBS Press, 2005.

BALMER, J. M. T.; GRAY, E. R. Corporate brands: what are they? What of them? **European Journal of Marketing**; ABI/INFORM Global, 2003.

BALMER, J. M.T. **Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing**. Journal of Marketing Management. Westburn Publishers, 1998

BALOGUN, J. From Blaming the Middle to Harnessing Its Potencial: create change intermediaries. **British Journal of Management**, v. 14, p. 69-83, 2003.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. **Academy of Management Journal,** v. 47, n. 4, p. 523–549, 2004.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Administrando o Risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º, Atibaia. **Anais**...Atibaia: ANPAD, 2003a.

BANDEIRA-DE-MELO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Operacionalizando o Método da *Grounded Theory* nas Pesquisas em Estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/TI. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1º, Curitiba. **Anais**...Curitiba: ANPAD, 2003b.

BARBIERI, J. C., ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas organizações empresariais. In: BARBIERI, J. C. **Organizações Inovadoras**: textos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARBOSA, A. C. Q. Um Mosaico da Gestão de Competências em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 38, n. 4, p. 285-297, Out-dez. 2003.

BARNARD, M. **Moda e Comunicação**.Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986a.

BARNEY, J. B. Types of Competition and the Theory of Strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, p. 791-800, 1986b.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS FILHO, C.; MARTINO, L. M. S. **O *Habitus* na Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2003.

BASTOS, A. V. B., *et al*. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 2, p. 63-90.

BAUDRILLARD, Jean. Simulacros e Simulação. Lisboa: Relógio D`Água, 1991.

BAUDRILLARD, Jean. A Troca Simbólica e a Morte. São Paulo: Loyola, 1996.

BELLINI, E. E. Strategy as Practices in Knowing Communities: the human resource management practices as social constructions. In: EURAM CONFERENCE, 6, Oslo. **Anais...** Oslo, 2006.

BERTERO, C. O.; BINDER, M. P.; VASCONCELOS, F. C. Estratégia Empresarial: a produção cientifica brasileira entre 1991 e 2002. In: BETERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD, T. **Produção Científica em Administração no Brasil**.São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 2, p. 18-34.

BIANCO, G.; BORGES , P. **O Brasil na Moda 1.** São Paulo: Caras, 2003.

BIANCO, G.; BORGES , P. **O Brasil na Moda 2**. São Paulo: Caras, 2003.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, Campinas. **Anais**...Campinas: ANPAD, 2001.

BITENCOURT, C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional: a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n. 1, p. 135-157, 2004.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. (Coord.). **Gestão Contemporânea de Pessoas**. [S.l]: Bookman, 2003., cap. 12, p. 239-269.

BLUMER, H. **Fashion**: from class differentiation to collective selection, p. 275-291, 1969.

BOLLON, P. **A Moral da Máscara**: merveilleux, zazous, dândis, punks, etc. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

BORGES, V. T. Vestidos para Mostrar: as máscaras da identidade. **Semiosfera**, ano 4, n. 7, Dez 2004.

BOURDIEU, P. **Os Usos Sociais da Ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas:** sobre a teoria de ação. Campinas, SP: Papirus, 1996.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BOURDIEU, P. **A Economia das Trocas Simbólicas**. 3 ed. São Paulo: Perspectivas, 1992.

BOURDIEU, P.; DELSAUT, Y. O Costureiro e sua Grife: contribuição para uma teoria da magia. **Educação em Revista,** n. 34, p.7-66, Dez 2001.

BOURDIEU, P; NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. M. **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BOURGEOIS. L. J. Strategy an Environment a Conceptual Integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 546-562, 1980.

BOURNE, H.; JENKINS, M. Eliciting Managers' Personal Values: an adaptation of the laddering interview method. **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 4, p. 410-428, Oct 2005.

BOYATZIZ, R. **The competent manager**. United States: John Wiley & Sons, 1982. Chapter Two.

BRAGA, J. **História da Moda**: uma narrativa. São Paulo: Anhembi Morumbi; 2004.

BROCKLEHURST, M. Power, Identity and New Technology Homework: implications for 'new forms' of organizing. **Organization Studies**, v. 22, n. 3, p. 445-466, 2001.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and Organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, March/april 2001.

BURAWOY, M. Revisits: an outline of a theory of reflexive ethnography. **American Sociological Review,** v. 68, p. 645-679, Oct 2003.

BURAWOY, M. The Extended Case Method. **Sociological Theory,** v. 16, n. 1, p. 4-33, Mar 1998.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. Vermont: Asghate, 1994.

CABRAL, A. C. A. A Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22º, Foz do Iguaçu. **Anais**...Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CALDAS, D. **Observatório de Sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

CARRIERI, A. P. Pesquisa sobre Estratégia: do discurso dominante à uma nova narrativa. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22º, Foz do Iguaçu. **Anais**...Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CASTILHO, K. **Moda e Linguagem**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004

CHANDLER, A. D. The Enduring Logic of Industrial Success. **Harvard Business** Review, p. 130-140, Mar-Apr, 1990.

CHIA, R. **Strategy-in-action**: towards a phenomenology of practical coping. 2005. Disponível em: < http://www.strategy-as-practice.org/> Acesso em 04 dez. 2005.

CHIA, R. Discourse Analysis as Organizational Analysis. **Organization**, v. 7, n. 3, p. 513–518, 2000.

CHIA, R. The Concept of Decision: a desconstructive analysis. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 6, p. 781-806, 1994.

CHIA, R.; MACKAY, R. Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective: finding logic in the practice itself. In: EURAM CONFERENCE, 6, Oslo. **Anais...** Oslo, 2006.

CHIA, R.; MACKAY, B.; MASRANI, S. **Capabilities as Structuring Dispositions**: reframing core competencies in practice terms. Publicado em 2005. Disponível em: http://www.s-as-p.org/downloadp.php?file=Robert%20Chia.pdf. Acesso em 12 Jan 2006.

CHOLACHATPINYO, A. *et al.* A Conceptiual Mode of the Fashion Process – part 1, 2 – the fashion transformation process model. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 6, n. 1, p. 11-34, 2002.

CIDREIRA, R. P. **Os Sentidos da Moda**. São Paulo: Annablume, 2005.

CLEGG, S.; CARTER, C. KORNBERGER, M. Get up, I feel like being a strategy machine. **European Management Review**, v. 1, p. 21-28, 25 Jan 2004.

COASE, R. I. The nature of the firm (1937). In: WILLIANSON, O. *et al.* **The nature of the firm: origins, evolution and development**. New York: Oxford, 1991.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded Theory Research: procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n.1, p. 3-21, 1990.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ-MOREIRA, J. R.; FLEURY, A. Cadeias de Produção de Roupas em Honduras e no Brasil: uma comparação em termos de progresso industrial. In: INTERATIONAL CONGRESS OF THE LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION, 24, Dallas. **Anais...**Dallas, 2003.

CUNHA, M. P. All That Jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 36-42. Jul./Set. 2002

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioural Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1963, 1992.

D'ANGELO, A. C. **Valores e Significados dos Produtos de Luxo**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

DANNEELS, E. Tight-loose Coupling with Customers: the enactment of costumer orientation**. Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 559-576, June 2003.

DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, Dec 2002.

DANNEELS, E. Market Segmentation: normative model versus business reality - An exploratory study of apparel retailing in Belgium.**European Journal of Marketing**, v. 30, n. 6, p. 36-51, 1996.

DAY, G. S. **A Empresa Orientada para o Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE CERTEAU, M. **A Invenção do Cotidiano:** 1. artes de fazer. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DE CERTEAU, M.; GIARD, L.; MAYOL, P. **A Invenção do Cotidiano:** 2. morar, cozinhar. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

DEMARCO, G. Belo Horizonte, Minas Gerais, 21 jul 2006. Entrevista concedida a José Coelho de Andrade Albino.

DENIS, J.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The Power of Numbers in Strategizing. In: EGOS COLLOQUIUM, 21, Berlin. **Anais**…Berlin, 2005.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorpfflsm and collective rationality in organizational eields. **American Sociological Review**, vol. 48, p. 147-160, Apr 1983.

DISITZER, M.; VIEIRA, S. **A Moda Como Ela É.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2006.

DONALDSON, L. **In Defense os Organization Theory:** a reply to the critics. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1985.

DOS REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

DUBOIS, B.; CZELLAR, S. **Prestige Brands or Luxury Brands**? An explorations inquiry on consumer perceptions. 2002.

DRUCKER, P. F. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

EISENHARDT, K. M. Better Stories and Better Constructs: the case for rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 520-627, 1991.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

ELIASOPH, N.; LICHTERMAN, P. We Begin with Our Favorites Theory: reconstructing the extended case method. **Sociological Theory,** v. 17, n. 2, p. 228-234, July 1999.

ESTADO DE MINAS; FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **As 300 maiores empresas instaladas em Minas Gerais segundo critério de Receia Operacional Bruta de 2004**. Editado em 2005. Apud INDI, 2006. Disponível em http://www.indi.mg.gov.br/opcao/prin_empresas.html . Acesso em 07 de junho de 2006.

FAIRCLOUGH, N. Discourse Analysis in Organization Studies: the case for critical realism. **Organization Studies**, v. 26, n. 6, p.915–939, 2005.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FIEMG). Disponível em www.fiemg.com.br . Acesso em 23 de abril de 2006a.

FENTON, E.; JARZABKOWSKI, P. The Mutual Shaping of Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. In: EGOS COLLOQUIUM, 22, Bergen. **Anais…**Bergen, 2006.

FEYERABAND, P. **Contra o Método.** 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

FINE, C. H. *et al*. A formula da resposta rápida. **HSM Management**, 33, p.108 -118, Jul./Ago., 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, Jan/Mar 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLEY, C. A. Fashion. **The Economic Journal**, vol. 3, no, 11, p. 458-474, 1893.

FONSECA, V. S., MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens de estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista Organização e Sociedade**, v. 9, n. 25, Set./Out, 2002.

GADAMER, H. **Verdade e Método:** traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GARCIA, C. Almanaque Folha. A História da Moda. **Folha Online.** Disponível em http://almanaque.folha.uol.com.br/moda_index.htm . Acesso em 21 de abril de 2006a.

GARCIA, C. Almanaque Moda. **Folha Online.** São Paulo. Disponível em http://almanaque.folha.uol.com.br/biquini.htm. Acesso em 03 de agosto de 2006b.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, A.; PIERSON, C. Teoria da Estruturação. In: _____.**Conversas com Anthony Giddens:** o sentido da modernidade. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 61-72.

GIOIA, D. *et al.* Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. **Academy of Management Review**. vol.25, n.1, p.63-81. 2000

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

GOBE, M. **A Emoção das Marcas:** conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 4. ed. Petrópolis: Vozes: 1985.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no Mundo**: reestruturação e perspectivas. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2000, 34 p. Relatório.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial**: construindo empresas brasileiras de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUMBRECHT, H. U. Dialética das Passarelas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 05 de maio de 2002. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs0505200205.htm>. Acesso em 25 Mar 2006.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HATCH, M. J. Explorando os Espaços Vazios: jazz e estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 19-35, Jul./Set. 2002.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HELLMANN, C.; RASCHE, A. Strategy Practices – What They Are (Not). In: EGOS COLLOQUIUM, 22, Bergen. **Anais**…Bergen, 2006.

HERACLEOUS, L; HENDRY, J. Discourse and the Study of Organization: toward a structurational perspective. **Human Relations,** v. 53, n. 10, p. 1251-1286, Oct 2000.

HERACLEOUS, L.; MURRY, J. Networks, interlocking directors and strategy: toward a theoretical framework **Asia Pacific Journal of Management**; 18, 2; p. 137-160, Jun 2001.

HERZOG, L. T. Aproximación a la Ventaja Competitiva con Base en los Recursos. **Boletín de Estudios Economicos**, v. 61, v. 172, p. 5-21, Apr 2001.

HIRATA, D. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, C. (Org) **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

HOLT, D. B. What Becomes an Icon Most? **Harvard Business Review**, p. 43-49, Mar 2003.

HOLT, D. B. Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. **Journal of consumer research** , v. 29, n. 1, 2002.

HOLT, D. B. Poststructuralist Lifestyle Analysis: conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. **Journal of Consumer Research**, v. 23, n. 4, 1997.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing,** v. 59, p.1-15, Apr, 1995.

INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SÃO JOÃO NEPOMUCENO. **A Indústria do Vestuário: A Cadeia Têxtil**. Disponível em http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=595. Acesso em 08 de maio de 2006.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS (INDI). **Perfil do Setor de Confecção**. Disponível em http://www.indi.mg.gov.br/perfil/setores/confeccao.html . Acesso em 28 de abril de 2006.

JACKSON, N.; CARTER, P. "Paradigm wars": a response to Hugh Willmott. **Organization Studies**, v. 14, n. 5, p. 721-725, 1993.

JARZABKOWSKI, P. Strategic as Practices: a new perspective. In: _____. **Strategy as Practice***:* an activity-based approach. London: Sage, 2005a. Introduction, 1-16.

JARZABKOWSKI, P. Core Social Theory Themes in Strategy as Practice. In: _____. **Strategy as Practice***:* an activity-based approach. London: Sage, 2005b. cap.1, 19-38.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. Meetings as Strategizing Episodes in the Becoming of Organizational Strategy. In: ORGANIZATIONS STUDIES SUMMER WORKSHOP, 1, Santorini. **Anais...** Santorini, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Actionable Strategy Knowledge: a practice perspective. **European Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 348-367, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Five Key Questions and a Conceptual Framework for Strategy-as-Practice Research. In: EURAM CONFERENCE, 6, Oslo. **Anais...** Oslo, 2006.

KELLER, P. F. Capitalismo Global e Reorganização da Cadeia Têxtil-Confecção: uma revisão bibliográfica. **Enfoques,** Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 46-66, 2002.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, Jan-Mar 2002.

KING, C. W.; RING, L. J. The Dynamics of Style and Taste Adoption and Diffusion: contribuitions from fashion theory. **Advances in Consumer Research**, v. 7, p. 13-16, 1980.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: a critique. **Organisation Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management**, v. 24, n. 4, p. 691-710, Oct 1999.

LANGLEY, A. In Search of Rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly,** v. 34, n. 4, p. 598-631, Dec 1989.

LE PECHOUX, B.; LITTLE, T. J.; HONEYCUTT, T. L. Developing a pattern language for fashion innovation management. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 5, n. 4, p. 289-302, 2001.

LEHNERT, G. **História da Moda do século XX.** Portugal: Könemann, 2000.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 121-141, 2003.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **Revista de Administração de Empresas,** v. 45, n. 1, p. 72-91, Já-mar. 2005.

LOIOLA, E., *et al*. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 3, p 91-144.

LOUREIRO, R. Belo Horizonte, Minas Gerais, 16 set 2006. Entrevista concedida a José Coelho de Andrade Albino.

LUPATINI, M. **Setor Têxtil e Vestuário**. Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), 2004. 43 p. Relatório.

LIPOVÉTSKY, G. **O Império do Efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. Companhia das Letras: São Paulo, 1989.

LUZ, T. R. Estratégias competitivas e competências. In: RODRIGUES, S.; CARRIERI, A.; LUZ, T. (Org) **Tempos de desconstrução**: evolução e transformação nas empresas. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003. Cap.6, p.130-157.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota Técnica: estratégia e organizações: conversação. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3. Cap. 9, p. 251-256.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma analise arque típica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, set-dez 2002.

MACKAY, B.; CHIA, R. Process as Habituated Practice: reading the resourced-based view of the firm through Bourdieu's lenses. In: ORGANIZATION STUDIES SUMMER WORKSHOP, 1, Santorini. **Anais...**. Santorini, 2005, p. 1-20.

MARCH, J. G. The Technology of Foolishness. In: MARCH, J.G.; OLSEN, J. P. (Eds.) **Ambiguity and Choice in Organizations.** Bergeb: Universitetsforlaget, 1976, p. 69-81.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P.Organizational Choice Under Ambiguity. In: MARCH, J.G.; OLSEN, J. P. (Eds.) **Ambiguity and Choice in Organizations.** Bergeb: Universitetsforlaget, 1976, p. 10-23.

MARIANO, M. Setor Têxtil: pioneiro na industrialização. **Revista Textília**, v. 1, p. 8-16, Fev./Mar./Abr 2006.

MARTINS, M. Considerações sobre os Estudos de Moda: tendências e perspectivas. In: CASTILHO, K. **Moda e Linguagem**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004. Prefácio, p. 17-30.

MAY-PLUMLEE, T; LITTLE, T. J. No-interval coherently phased product development model for apparel. **International Journal of Clothing Science and Technology**, v. 10, n. 5, p. 342-364, 1998.

MAYER, F. **Anos 70:** começo do fim ou fim do começo? Disponível em http://almanaque.folha.uol.com.br/clip.htm. Acesso em 19 dezembro 2005.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Uma Abordagem Multiparadigmática para a Disciplina Estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2º. **Anais**...Rio de Janeiro, ANPAD, 2005.

MESQUITA, C. **Moda Contemporânea:** quatro ou cinco conexões possíveis. Coleção Moda e Comunicação. Ed. Anhembi Morumbi. São Paulo, 2004.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da Administração:** como se localizar na babel dos gurus empresariais. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **The McKinsey** Quarterly, p. 71-90, 1988.

MINTZBERG, H. An Emerging Strategy of "Direct" Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, Dec 1979.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, p. 934-948, Mai. 1978.

MINTZBERG, H. **Strategy Formulation as a Historical Process**. 1977. p. 28-40.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles Of Organizational Change. Source. **Strategic Management Journal**, vol. 13, n. 8, p. 39-59, 1992.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal,** v. 6, n. 3, jul-set 1985.

MINTZBERG, H,; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISOCZKY, M. C. A. Implicações do Uso das Formulações sobre Campo de Poder e Ação de Bourdieu nos Estudos Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 9-30, 2003.

MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding Corporate Identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/5, 1997.

MONTEIRO FILHA, D. C.; SANTOS, A. M. M. **Cadeia Têxtil**: estruturas e estratégias no comércio exterior. Rio de Janeiro, BNDES Setorial, 2002, 24 p. Relatório.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, oct., 1990.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change, In: FOSS, N.J. (org), **Resources, Firms, and Strategies**: A Reader in the Resources-Based Perspective, Oxford: Oxford University Press, 1997, p. 82-99.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, R. R. Sujeito não identificado - Análise da construção da identidade de marca em anúncios de moda. In: **Congresso Brasileiro da Comunicação**, 24. Campo Grande, Intercom 2001.

O'CASS, A.; FROST, H. Status Brands: examining the effects of non-product-related brand associations on status and conspicuous consumption. **Journal of Product & Brand Management**, v. 11, n. 2, p. 67-88, 2002.

ORLIKOWSKI, W. J.; ROBEY, D. Information Technology and the Structuring of Organizations. **Informations Systems Research**, v.2, n.2, p. 143-169, Jun 1991.

ORTIZ, R. **Pierre Bourdieu:** sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

PALOMINO, E. **A Moda**. 2. ed. São Paulo: PubliFolha, 2003.

PAULINO, A. D.; *et al* Organizações e Estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º. **Anais**...Campinas: ANPAD, 2001.

PECI, A. Estrutura e Ação nas Organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.1, p. 24-35, Jan./Fev./Mar. 2003

PEGINO, P. M. F. As Bases Filosóficas das Publicações na Área de Estratégia das Organizações nos Encontros Nacionais da Anpad. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29º. **Anais**...Brasília: ANPAD, 2005.

PERIN, M. G. **A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. 2001. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PERROW, C. **Sociologia de lãs organizaciones**. España: McGraw-Hill, 1991.

PETTIGREW, A. Context and Action in the Transformation of the Firm**. Journal of Management Studies,** v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov 1987.

PETTIGREW, A. Longitudinal Field Research on Change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, Aug 1990.

PETTIGREW, A. On Studying Managerial Elites. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 163-182, 1992.

PETTIGREW, A. **Strategy Formulation as a Political Process**, 1977.

PETTIGREW, S. Ethnography and Grounded Theory: a happy marriage? **Advances in Consumer Research**, v. 27, p. 256-260, 2000.

PFEFFER, J. Mortality, Reproducibility, and the Persistence of Style of Theory. **Organization Science**, v. 6, n. 6, p. 681-686, 1995.

POOLE, M.; VAN DE VEN, A. Using Parades to Build Management and Organization Theories. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 562-578, 1989.

PORTER, M E. Toward a Dynamic Theory of Strategy, In: RUMMEL, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental Issues in Strategy**: a research agenda, Boston: Harvard Business Scholl Press, 1994, p. 423-461.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POZZEBON, M. The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, Mar 2004.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in Conducting Empirical Work Using Structuration Theory: learning from it research. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1353-1376, 2005.

POZZEBON, M.; RODRÍGUEZ, C. Temporally Bracketing Discourses for Theorizing Process. In: EGOS COLLOQUIUM, 21, Berlin. **Anais**…Berlin, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7/8, p. 148-161, Jul-ago 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, Mai-jun. 1990.

PYE, A.; PETTIGREW, A. Studying Board Context, Process and Dynamics: some challenges for the future. **British Journal of Management**, vol. 16, p. S27–S38, 2005.

RASCHE, A. Unlocking Strategy Process Research: the contribution of deconstruction to a practice perspective on strategy. In: EGOS COLLOQUIUM, 21, Berlin. **Anais**…Berlin, 2005.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices – a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RESENDE, José Venâncio De - **Brasil-China: Preocupação Com Desafios Supera Otimismo Com Oportunidades .** Disponível em http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=1869. Acesso em 12 de agosto de 2006.

RIBEIRO, M. T. F., REZENDE, D. C. de, REZENDE, G. C. de. A construção de estratégias competitivas explorando diferentes abordagens dinâmicas. **Revista Organização e Sociedade**, v.8, n. 20, Jan./Abr., 2001.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, M. A. **Gestão de Competências em Organizações:** diferencial produtivo ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte 2004.

RODRIGUES FILHO, J. Um Estudo da Produção Acadêmica em Administração estratégica no Brasil na Terminologia de Habermas. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 21, p. 2-16, Jul/Dez. 2004.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º, Atibaia. **Anais**...Atibaia: ANPAD, 2003

SAHLINS, M. D. **Cultura e Razão Prática**. São Paulo, Zahar, 2003

SALEK, S. **Falsificadores driblam cerco do governo chinês.** Publicado em 15 de novembro de 2002. Disponível em http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2002/021003_chinafalsificados.shtml. Acesso em 12 de agosto de 2006.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 141-174, Jan. 2003.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Gotebork: BAS, 1994

SARASON, Y. A Model of Organizational Transformation: the incorporation of organizational identity into a structuration theory framework. **Academy Management Journal**, p. 47-51, 1995.

SCHMITT, B.; SIMONSON, A. **A Estética do Marketing**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCHULTZ, M. A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding. In: SCHULTZ, M. CSABA, F. ANTORINI, Y. M. (org). **Corporate branding: Purpose, people, process**. CBS Press, 2005.

SCHULTZ, M.; HATCH, J. M. The Dynamics of Organizational Identity. **Human Relations**, v. 55, n. 8, 2002.

SCHULTZ, D.; BARNES, B. E. **Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Nova York: Harper, 1975.

SCHWARZ, M.; NANDHAKUMARDT, J. Conceptualizing the Development of Strategic Ideas: a grounded theory analysis. **British Journal of Management**, v. 13, p. 67-82, 2002.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**: a sociological interpretation. Harper & Row, 1957.

SETTON, M. G. J. A Teoria do Habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação,** n. 20, p. 60-70, Maio 2002.

SILVA, J. A. Belo Horizonte, Minas Gerais, 02 ago 2006. Entrevista concedida a José Coelho de Andrade Albino.

SIMMEL, G. "Fashion." **The American Journal of Sociology**, v. 62, n. 6, p. 541-558, 1957.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SKINNER, W. Manufacturing: the missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**. Boston, May/June, 1996, p.136-145.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva Em Manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. *et al*. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SPROLES, G. B. **Fashion Theory**: a conceptual framework. p. 463-472, 1974.

TAVARES, M. C.; AMARAL, L. A. S.; GONÇALVES, C. A. Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: uma síntese. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1º, Curitiba. **Anais**...Curitiba, ANPAD, 2003.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.

THIRY-CHERQUES, H. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública,** v. 40, n. 1, p. 27-55, Jan/Fev 2006.

THOMPSON, C. J.; HAYTKO, D. L. Speaking of Fashion: consumers' uses of fashion discourses and the appropriation of countervailing cultural meanings. **Journal of Consumer Research,** v. 24, p. 15-42, June 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K., **Managing Inovation**: integrating technological, market and organizational change. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1997.

TOLBERT, P., ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. Cap.6, p. 196-219

TOLEDO, G. L.; AMIGO, R. J. R. Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 64-76, jul./dez., 1994.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A Disciplina dos Líderes de Mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VAN DE VEN, A. Suggestions for Studying Strategy Process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.

VASCONCELOS, A. L. Belo Horizonte, Minas Gerais, 02 ago 2006. Entrevista concedida a José Coelho de Andrade Albino.

VASCONCELOS, A. L. **Uma década de moda brasileira?** Artigo. [2005?] (data provável).

VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, Campinas. **Anais**...Campinas: ANPAD, 2001.

VEBLEN, T. A Teoria da Classe Ociosa. In: CIVITA, V. (Ed.). **Os Pensadores**, v. 15, 1974.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIGNERON, F.; JOHNSON, L. W. A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. **Academy of Marketing Science Review,** n. 1, p. 1-15, 1999.

VOLBERDA, H. W. Crise em Estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, Out/Dez. 2004.

WEAVER, G.; GIOIA, D. Paradigms Lost: incommensurability vs structurationist inquiry. **Organization Studies**, v. 15, n. 4, p. 565-590, 1994.

WEICK, K. A Estética da Imperfeição em Orquestras e Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 6-18, Jul./Set. 2002.

WEICK, K. E. **Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, EDUSP, 1973.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective Mind in Organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 357-381, 1993.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr/June 1984.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002a.

WHITTINGTON, R. Practice Perspectivas on Strategy: unifying and developing a field. **Best Paper Proceedings Academy of Management**, Denver, 2002c.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens Into Action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, Nov 1992.

WHITTINGTON, R. Environmental, Structure and Theories of Strategic Choice. **Journal of Management studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The Emerging field of Strategy Practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS COLLOQUIUM, 20, Slovenia. **Anais**…Slovenia, 2004.

WILLIAM H. Reynolds. Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends. **Journal of Marketing**, v. 32, n. 3, pp. 44-49, 1968.

WILLIAMSON, O. E. **Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust**, México: Fonde de Cultura Económica, 1991, Capítulos I e II.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APENDICE A – O CAMPO DOS ESTUDOS DE MODA

1. O CAMPO DOS ESTUDOS DE MODA

O estudo da Estratégia como Prática, por ser multinível, envolve a análise das práticas extra-organizacionais, que derivam do espaço social mais amplo ou sistemas em que uma organização particular está imersa. Decisões sobre escala, escopo, estrutura organizacional, comportamentos estratégicos considerados adequados, rotinas de monitoramento ambiental, tipos de discurso, dentre outras práticas, são profundamente influenciados por modelos mentais desenvolvidos por várias instâncias de socialização específicas de cada campo.

Portanto, para compreender como se constituem estratégias no campo da moda, torna-se imprescindível levantar e analisar como a produção acadêmica desse ou sobre esse campo entende o que seja moda, estilo, tendências, marcas de luxo, de status e de prestígio; como se dá o processo e o consumo de moda; a influência das práticas de *branding* e da estruturação dos ciclos de negócios da moda, assim como o processo de desenvolvimento, produção e lançamento de coleções.

Neste apêndice são apresentados e analisados construtos e teorias considerados de forte influência sobre o campo da moda na contemporaneidade. Para tanto, o capítulo foi estruturado em seis tópicos: conceitos-chave; teorias da moda; consumo de moda e práticas de *branding*; moda e estilo; ciclo de negócios da moda e, finalmente, planejamento e lançamento de coleções.

1.1 – Conceitos-Chave

A dificuldade teórico-metodológica de se estudar moda fica bastante evidente na diversidade de definições empregadas para delimitar o que se entende por moda. Procurando ilustrar essa variedade, são apresentados abaixo alguns conceitos utilizados por eminentes pesquisadores da área:

a) O psicólogo Ross, citado por , p.464), define a moda como “uma série de mudanças nas escolhas de um grupo, que podem ser influenciadas, mas não determinada pela utilidade”.

b) O economista Nystrom, também citado por Sproles (1974, p.464), sugere que “a moda é nada mais nada menos do que o estilo predominante num dado período”.

c) Daniels (1951, p.51), que atuou na vice presidência da Abraham & Straus[27], afirma que “moda é uma concepção a respeito do que é correntemente apropriado”, influenciando as atividades humanas e dando forma às possessões do homem. Ela afeta o pensamento, realizações, o vestuário e a fala dos grupos.

d) Os sociólogos Lang e Lang, citados por Sproles (1974, p.464), tratam a moda como “forma elementar do comportamento coletivo, cujo poder transformador se baseia no julgamento implícito de uma multidão anônima”.

e) O economista Robinson (1958, p.127) diz que a “moda, de um modo geral, é a busca pela novidade em si mesma”, constituindo um complexo interativo não tão visível, mas atuante na inovação estilística.

f) O economista Horn, citado por Sproles (1974, p.464), vê a moda como “uma manifestação do comportamento coletivo que representa a aceitação popular de um estilo”.

g) O Dicionário Websters define moda como “a forma de alguma coisa; estilo, forma, aparência, ou estrutura”.

h) Segundo o dicionário Houaiss (2001), moda é o “estilo passageiro que dita o modo de vestir, viver, falar”, significando também, “arte e técnica do vestuário”.

i) Para o economista americano Veblen (1899), a moda está relacionada com a posição do indivíduo ou da classe a que se pertence na estrutura social.

j) Para Lipovétsky (1989, p.48), é por meio da moda que o indivíduo conquista o direito, certamente não total, mas efetivo, de exibir um gosto pessoal, de inovar e de exceder em audácia e originalidade em relação ao outro.

Percebe-se, portanto, que as definições são variadas, sendo que algumas contrastam entre si enquanto outras se complementam. Como propõe Sproles (1974), a principal similaridade entre elas está no fato da moda ser um fenômeno comportamental generalizado.

[27] *Abraham & Straus* foi uma loja de departamento localizada no *Brooklyn* em Nova York

A moda opera em diferentes contextos e é vasto o seu campo de atuação, abrangendo não apenas o vestuário e a decoração, mas também as mobílias, automóveis, arquitetura, seleção nutricional e até contextos não materiais, como na disseminação e aceitação dos movimentos ideológicos, práticas educacionais, entre vários outros. Sendo assim, segundo Sproles (1974, p.465), o fenômeno da moda pode ser visto como:

> (...) uma forma de expressão culturalmente endossada num fenômeno particular material ou não material, que é discernível em qualquer tempo e que muda com o passar do tempo dentro de um sistema social ou um grupo de indivíduos.

Como aponta Sproles (1974, p.465), esse conceito geral de moda pode ser modificado para definir qualquer fenômeno de moda especifico (como o *design* de automóveis, música popular, técnicas de cirurgia plástica etc). Escolhendo o vestuário, por exemplo, deriva-se o seguinte conceito:

> a moda no vestuário é um estilo culturalmente endossado de expressão estética em roupas e ornamentos, que é discernível em qualquer época e que se modifica ao longo do tempo dentro de um sistema social ou de um grupo de indivíduos.

Nesse contexto, cabe perguntar o que é estilo. Segundo King e Ring (1980), pode-se definir o estilo como uma configuração física e estética da vestimenta. O estilo se configura a partir das várias características do *design* de um objeto. No caso do vestuário, compõem o estilo de uma roupa sua silhueta, linhas, variações na bainha, cor, tipo de tecido ou malha, tamanho do quadril, entre outros.

Para Gumbrecht (2002), estilo é o conjunto de características das roupas contidas no contexto de lançamento de novas coleções. Trata-se do conjunto unificador e abrangente das características peculiares das roupas no contexto das tendências. O mesmo autor aponta também que estilo, do ponto de vista do estilista, é a identidade estilística do costureiro que se revela a partir do lançamento seqüencial de suas criações ao longo de várias temporadas. Nesse aspecto, o estilo se caracteriza pela identidade do estilista traduzida em suas criações, ou seja, a união dos traços visuais presentes em suas criações as quais apontam o sujeito que lhe deu origem.

Segundo Cidreira (2005), estilo é uma forma de expressão que pode revelar pensamentos, emoções, sentimentos, de forma identitária. É algo que se caracteriza por ser esteticamente

original. É uma forma expressiva das características próprias do sujeito que se comunica. Cidreira (2005) ainda aponta que o estilo é uma linguagem constituída de sons, flexões e sintaxe própria.

Outro conceito-chave no âmbito dos estudos sobre moda é o de gosto. Segundo King e Ring (1980), gosto se refere a uma preferência individual ou inclinação a um estilo determinado. Assim, o nível de aceitação ou o potencial de estar na moda de um estilo particular atrelado a uma roupa depende do gosto em formação. Em outras palavras, se um determinado estilo corresponder ao gosto corrente, supõe-se que terá grande aceitação popular.

Tanto King e Ring (1980) quanto Sproles (1974) ressaltam a necessidade de se compreender duas dimensões da moda: o processo da moda e o objeto de moda.

O processo da moda se caracteriza pela moda potencial que se move a partir de seu ponto de origem no sentido da aceitação pública. Pode ser descrito como “a introdução de uma inovação de moda; sua adoção pelos líderes da moda; a difusão do objeto de moda por toda uma rede sociocultural particular; e o eventual declínio de aceitação do objeto da moda” (KING; RING, 1980, p.13).

O objeto de moda se refere a um objeto específico, como um estilo arquitetônico ou uma roupa particular. Ele pode ser identificado a partir dos critérios propostos por King e Ring (1980, p.13), apresentados a seguir:

- ✓ um objeto de moda deve possuir características diferenciais que o separa dos outros da sua classe;
- ✓ as características devem ser perceptíveis;
- ✓ as características diferenciais perceptíveis devem ser comunicáveis visualmente ou verbalmente;
- ✓ as diferenças perceptíveis e comunicáveis devem ser operacionalmente mensuradas.

O sentido que os objetos de moda adquirem na vida de seus usuários pode ser compreendido, por exemplo, por meio dos conceitos de marcas de luxo, de prestígio e de *status*.

A partir de Lombard, Allérès, Dubois e Paternault, citados por D'Angelo (2004), pode-se definir uma marca ou grife de luxo principalmente pela raridade de seus objetos distribuídos de maneira seletiva ou exclusiva para uma clientela especial. Além disso, são esteticamente bem elaborados, dotados de uma aparência particular, providos de qualidade superior devida à singularidade de sua matéria-prima, ao processo de fabricação e à tecnologia empregada. O sentido do objeto de luxo percebido por seu usuário é aquele de unicidade, de extrema diferenciação e destaque. Esse objeto é muitas vezes artesanal e feito sob medida, por isso o consumidor tem a sensação de exclusividade.

Uma marca de prestígio é considerada por Dubois e Czellar (2002) e Vigneron e Johnson (1999), como aquela que satisfaz um desejo subjetivo emocional de seus usuários. Os objetos das marcas de prestígio não são necessariamente aqueles relacionados com a riqueza ou posicionamento social de um grupo, entretanto, se relacionam, por exemplo, com a arte, com a tradição ou com uma ideologia especifica.

As marcas ou grifes de *status*, segundo O'Cass e Frost (2002), são aquelas tidas pelos usuários como fator simbolizador do sucesso alcançado por eles depois de muito esforço. É por meio delas que os indivíduos buscam sinalizar prosperidade e ascensão, caracterizando o que Veblen (1974) denomina consumo conspícuo. Sendo assim, os objetos de moda de marcas de *status* são geralmente usados por motivação esnobe com forte apelo para a distinção social.

Robinson (1958, p.127) comenta que "a maior responsabilidade do estilista num mercado de moda é a interminável proposta de novidade" e que "um dos problemas mais exatos que o estilista enfrenta é sobre decidir o que fazer quando as possibilidades foram esgotadas". Após a introdução e adoção de um objeto de moda proposto por ele, o estilista se dedica às modificações e incrementos dele. Realiza cortes e modelos diferentes, experimenta tecidos e cores diversificados, propõe tamanhos distintos reduzindo gradualmente a peça. A partir do momento em que essas alterações se tornam insatisfatórias, o estilista considera novos elementos do *design*. Se ele concluir que as alternativas se esgotaram, então é provável o surgimento lento e gradual de outra tendência de moda.

Entende-se por tendência uma predisposição social, uma propensão econômica ou ainda uma orientação das necessidades individuais em direção de objetos que as satisfaçam. As

tendências, conforme observa Caldas (2004, p.22), estão por toda parte, pois “quase tudo no mundo tende para alguma outra posição”.

Na sociedade moderna, generaliza-se a utilização do conceito de tendência, que é entendido como movimento, mudança, representação do futuro e evolução. Segundo Caldas (2004), a tendência se expressa por objetivos e finalidades que exercem força de atração sobre quem a sofre.

Gould, citado por Caldas (2004, p.30), diz que uma tendência deve ser analisada como variações dentro de sistemas complexos, devendo estes ser considerados como um todo. Não se pode dizer que as tendências são causadas somente pelas expectativas que a sociedade vai gerando em sua história, mas o senso comum contemporâneo confere às tendências um valor de “evolução necessária”.

> ... é imperativo que o homem especule sobre o que está por vir, pois fazer previsões é uma forma de controlar a vida e de confrontar a experiência da morte que trazemos no inconsciente. Por outro lado, quanto mais complexa se torna a sociedade, maior a necessidade de planejar e prever e, ao mesmo tempo, mais difícil. Daí a utilidade de um conceito que permite construir uma ponte sobre esse lapso de tempo, ainda mais se essa ponte predefine uma direção, como ocorre com as idéias de evolução e progresso. (CALDAS, 2004, p. 35).

O campo da moda possui estreita relação com as tendências. Como foi observado por Lipovétsky (1989), a obsolescência da moda é ao mesmo tempo aquilo que a sustém e aquilo que a descarta. Esta característica está ajustada ao sistema capitalista, no qual a busca permanente pelo novo serve ao modelo econômico como fator impulsionador.

Dentro do campo da moda, as tendências servem como norteamento da principal atividade dos profissionais que atuam nesta área: a criação. Através de propostas criativas cíclicas, os criadores — ao lado de produtores, comercializadores e divulgadores — vão paulatinamente preenchendo “vagas sociais” de prestígio e poder, atuando como estabelecedores de tendências. Sua experiência profissional e talento mercadológico contam como maneiras mais seguras de se definir propostas de trabalho que possam ter sucesso. Caldas (2004) afirma que o apontador de tendências (*trendsetter*) normalmente pertence à elite (neste caso, não se trata das elites socioeconômicas), que trabalham com códigos que somente um outro apontador de tendências consegue entender, o que os distancia do restante da população. Porém, isto não significa impedimento aos profissionais novatos. Há um interesse crescente das empresas em

jovens talentos nas áreas de *design*, arquitetura, arte, que tragam novas idéias, novas propostas, ou seja, que façam justificar a própria lógica de mercado da moda: a inovação.

De acordo com William (1968), as tendências podem ser de dois tipos: horizontais e verticais. Uma tendência horizontal é aquela em que a moda (não apenas no vestuário) é adotada progressivamente por um número cada vez maior de pessoas, não se observando mudanças expressivas no objeto da moda no decorrer do processo de adoção.

Por outro lado, a tendência vertical, que dificilmente ocorre isoladamente, é aquela que não se espalha entre a população geral, porém se mantém restrita a um grupo. O autor exemplifica mostrando as variações graduais das armaduras medievais durante o século XVII. Elas se tornaram cada vez mais enfeitadas, decoradas, torcidas e menos funcionais dentro de um grupo cada vez menor de pessoas. Nota-se, a partir deste exemplo, que as armaduras medievais, objetos de moda no século XVII, sofreram mudanças expressivas configuradas a partir das tendências correntes desta época.

A maioria das tendências de moda, entretanto, se move tanto vertical quanto horizontalmente. As minissaias, por exemplo, uma forte tendência iniciada entre 1960 e 1970 a partir das criações de Mary Quant, espalharam-se horizontalmente ganhando forte aceitação pública, e verticalmente, visto as modificações principalmente no comprimento, que foi encurtando gradualmente até o limite imposto pelo corpo, pela estética e também pela moral da época.

A razão pela qual a moda tende a se desenvolver tanto no plano horizontal quanto no vertical está relacionada com o gosto. A relação entre tendência e gosto é expressa por William (1968, p.45) da seguinte forma: “uma pessoa obtém distinção social por expressar um gosto adiantado dentro de uma moda e não pela busca de uma moda expressivamente diferente da corrente”.

Assim, arriscar algo completamente diferente, ou em outras palavras, apresentar à sociedade um gosto inexato ou contrário ao corrente pode se tornar um constrangimento, um gesto passível até de rejeição social. Então, em sociedade, seguir tendências da moda corrente é seguro e confortável para o indivíduo visto que os estilos expressos pelas tendências são publicamente aceitos. Disso resulta o movimento horizontal das tendências de moda.

Entretanto, os indivíduos buscam se diferenciar um dos outros. Assim, essa predisposição dá inicio a uma nova série de tendências de moda por meio de várias propostas e alternativas materializadas nos objetos de moda. Disso resulta o movimento vertical das tendências de moda. É nesse contexto que cabe discutir as diferentes perspectivas teóricas que procuram descrever e analisar o processo da moda.

1.2 – Principais Modelos Explicativos do Processo da Moda

Diversos autores procuram levantar, descrever e analisar a natureza, papel e mecanismos que regem a dinâmica da moda. Dentre eles, será dado destaque aos modelos conceituais propostos por Foley (1893); Veblen (1974); Simmel (1904); Blumer (1969); Bourdieu e Delsaut (2001); King e Ring (1980); Miller *et al* (1993) e Cholachatpinyo *et al* (2002), em função de serem considerados clássicos e/ou modelos integrativos.

1.2.1 – Foley (1893) – Demanda Intersubjetiva

A economista Foley (1893) busca entender o fenômeno da moda a partir do estudo da demanda dos indivíduos. Em seu estudo, a autora contraria o pensamento econômico tradicional de sua época, a racionalidade neoclássica. Nessa perspectiva, o consumidor é visto como um indivíduo autônomo com desejos estáveis. Essa autonomia sugere liberdade de ação do indivíduo e, por essa razão, seus desejos têm como fonte praticamente sua subjetividade (FULLBROOK, 1998).

Os neoclássicos consideram em funcionamento na esfera subjetiva a liberdade de escolha racionalmente direcionada para fins específicos. Essa perspectiva subjetivista da ação indica que os desejos individuais são determinados pela intrasubjetividade. Pelo fato de não ser considerada a influência do outro nos desejos do consumidor, o indivíduo é visto como um átomo. A atomicidade mostra, assim, sua natureza imutável e inacessível às influências mútuas.

Pode-se dizer que Foley (1893) ultrapassa os pressupostos neoclássicos, ao apresentar seu modelo teórico da demanda intersubjetiva. Na visão de Fullbrook (2004, p.01):

> a idéia da intersubjetividade é a hipótese que a consciência humana é constitucionalmente interdependente, ou seja, como personalidades humanas únicas, nós formamos e reformamos a nós próprios, não de forma isolada, mas ao invés, em relação com e sob a influência de outros seres humanos e instituições.

A versão do *homo economicus* de Foley (1893) é a de um sistema aberto e reflexivo, se desenvolvendo pelas mudanças provocadas pelo indivíduo no ambiente. Os desejos e escolhas do consumidor não são necessariamente desenvolvidos a partir da subjetividade isolada e atômica, mas principalmente pela relação entre infinitas subjetividades em ação, afetando-se mutuamente. A racionalidade da escolha do consumidor, escolha essa que para Foley (1893) não é autônoma e nem se apresenta com desejos estáveis, se dá no conjunto dos vários outros indivíduos, sendo caracterizada pelo dinamismo. Logo, o outro é fundamental na configuração dos desejos de uma pessoa.

Entretanto, nota-se, segundo a teoria da demanda intersubjetiva, que a influência da intersubjetividade nos desejos e escolhas do consumidor se desenvolveu gradativamente a partir da liberação do padrão de vida atrelado ao nível de subsistência. Assim, com o desenvolvimento afluente da sociedade, Foley (1893) identifica cinco aspectos da personalidade humana que entram em ação no mercado afetando fortemente a demanda: amor pela distinção, imitação, conformidade e expressão da consciência social (desejo de se identificar com uma classe ou grupo) e amor pela mudança e variedade.

A subjetividade do individuo, que se depara com outras subjetividades logo após a passagem do nível de subsistência, dá início à relação intersubjetiva entre os consumidores, criando assim as condições de liberação do instinto inovador. Esse instinto, caracterizado por ser latente ou circunscrito por rígidas condições externas, manifesta a constante vontade de inovação logo após a crescente afluência da sociedade. A esse instinto, Foley (1893) chama de lei da variedade de desejos.

No seu modelo teórico Foley (1893) afirma que o consumo de qualquer tipo de produto é determinado, não apenas pela utilidade, mas essencialmente pelo gosto de mudança. Na sua visão, talvez apenas o ar puro e a água pura constituam uma exceção à regra. Assim,

“mobilidade e a fantasia têm permeado todo o campo da demanda, de modo que os princípios, que uma vez governaram apenas a produção de artigos de luxo, se aplicam agora à maioria das formas e muitos dos materiais que estão sendo ofertados” (FOLEY, 1893, p.469).

Para a autora, o consumidor não busca simplesmente comprar um carro, mas sim comprar um carro melhor do que tem o seu vizinho. Ele demanda objetos que o colocam em contato com outros consumidores, buscando identidades comuns em grupos ou classes sociais. A propensão à imitação é favorecida pela influência da intersubjetividade e também o é a tendência pela distinção social.

A discussão teórica de Foley (1893) se distingue tanto da fenomenologia de um lado, quanto do objetivismo de outro, ocupando uma posição ambígua entre o pensamento cartesiano (subjetivismo, visão atômica) e o pensamento hegeliano (todo coletivo, construção social, visão holística). Segundo Foolbrook (2004, p.03), Foley concebe o indivíduo como sendo não completamente autônomo e nem completamente dependente, nem totalmente fechado e nem totalmente aberto. Assim, o intersubjetivismo busca mediar a relação entre o holismo e o individualismo.

1.2.2 – Veblen (1899) – Consumo Conspícuo / Teoria da Classe Ociosa

Outro autor clássico que se propõe a estudar a moda é o economista americano Veblen (1974). Na sua visão, a moda no vestuário tem relação com o desenvolvimento e funcionamento da classe ociosa, que se deu a partir do estágio avançado da cultura bárbara e atingiu seu pleno desenvolvimento na sociedade de base industrial. Segundo Veblen (1974, p. 282), as condições necessárias para o surgimento dessa classe são:

> o resultado de uma discriminação, bem cedo estabelecida, entre diversas funções, segundo a qual algumas são dignas e outras indignas. Estabelecida a discriminação, as funções dignas são aquelas em que intervém um elemento de proeza ou façanha; as funções indignas são as diárias e rotineiras em que nenhum elemento espetacular existe.

Assim, o modo de vida predatório na vida diária da comunidade bárbara, pré-requisito para o surgimento de uma classe ociosa, é substituído, na sociedade industrial, pelas atividades

ligadas à industria. À medida que se substitui a circunstância de vida predatória pela industrial, “a acumulação de bens toma cada vez mais o lugar de troféus antes obtidos em façanhas predatórias, como índice convencional de prepotência e de sucesso” (VEBLEN, 1974, p.292).

A posse da riqueza, se torna a base costumeira de estima e reputação. A busca de honorabilidade, sucesso e aceitação social que motivam a emulação foi sendo cada vez mais caracterizada pela propriedade (sociedade industrial) e cada vez menos pela atividade predatória (comunidades bárbaras).

A riqueza gradualmente passa a conferir honra ao seu possuidor. A propriedade, logo que se torna a base de estima popular, se torna também requisito para o respeito próprio. Possuir menos propriedades em relação aos outros indivíduos da mesma classe social é sinal de baixo valor social.

A emulação nas sociedades industriais se dá pela tentativa do indivíduo de impor respeito, honra, sucesso, poder e aceitação social pela quantidade de riqueza que possui. Entretanto, como aponta Veblen (1974), ainda que a propriedade tenha o poder de conferir ao indivíduo uma posição na estrutura social, ela, isoladamente, não lhe confere o *status* desejado. Para atingir o *status* desejado, o indivíduo passa a utilizar o consumo conspícuo. Na visão de Chai *et al* (2006, p.05),

> vital na transformação da riqueza em *status* é a *performance* social do indivíduo em termos de consumo conspícuo. *Status* deriva dos julgamentos que os outros membros da sociedade fazem da posição de um indivíduo na sociedade. Para esta posição ser estabelecida, deve existir uma demonstração de riqueza, por exemplo, consumo conspícuo. A medida que as classes inferiores imitam as superiores, as camadas superiores devem demonstrar formas mais conspícuas e desperdiçadoras para exibirem suas riquezas.

O *status*, a honra, o sucesso, a respeitabilidade e aceitação requerem, então, além da propriedade, uma *performance* social que se dá por meio do consumo conspícuo. E esse consumo pecuniário encontra no vestuário a melhor forma de evidência.

Segundo Veblen (1974), existem várias outras formas de manifestação do consumo conspícuo, porém, ao vestuário se deve enorme importância frente suas várias características: (a) a roupa está sempre em evidência e, por isso, pode muito facilmente, à primeira vista, ser

um indicador pecuniário; (b) está mais visivelmente presente para fins de ostentação e (c) é mais universalmente praticado conspicuamente do que em qualquer outro setor do consumo.

O vestuário das classes altas na sociedade industrial é, pois, orientado pela lei do dispêndio conspícuo. Além de ter a função da evidência de aptidão pecuniária é também dirigido pelo ócio conspícuo. Sugere ociosidade principalmente pela isenção de contatos físicos com os processos industriais.

Para Veblen (1974), a roupa, como expressão da cultura pecuniária, deve ser dispendiosa, incômoda e, por fim, estar na moda, sendo que esta se caracteriza pelo antagonismo entre dispêndio supérfluo e gosto inato.

Se, por um lado, as mudanças na moda devem se conformar com a exigência do desperdício, por outro, constituem forte esforço inovativo pela busca de formas de exibição, ou estilos, mais aceitáveis ao sentido estético. Neste contexto, a inovação na moda se dá pelo antagonismo entre a busca da beleza e a busca do padrão de dispêndio desejado, ou seja, uma luta entre a regra do dispêndio e a regra da beleza.

> O padrão de respeitabilidade pecuniária requer uma demonstração de dispêndio supérfluo; mas todo desperdício repugna ao gosto inato. Já se indicou aqui a lei psicológica de que todos os homens – e talvez mulheres em grau mais alto – detestam a inutilidade seja no esforço ou nos gastos e detestam quase tanto como a natureza detesta o vácuo. Mas o princípio de dispêndio conspícuo requer gastos evidentemente fúteis; e o dispêndio conspícuo resultante no vestuário é, portanto intrinsecamente feio. Daí que, em todas as inovações de vestuário, cada detalhe acrescentado ou alterado se esforce por evitar uma imediata condenação mediante a exibição de algum propósito ostensivo, ao mesmo tempo em que a exigência do dispêndio conspícuo impede a utilidade dessas inovações de se tornar outra coisa que não seja um certo pretexto transparente. (VEBLEN, 1974, p.366).

Como aponta Chai *et al* (2006), a moda para Veblen se configura pelo alto consumo guiado não pela utilidade, mas pelo efeito desse consumo em outros indivíduos. Os atores valorizam os bens em busca de *status*, emulando o gosto dos indivíduos situados nas classes altas. Pertencer às classes altas, por si só não garante o *status* desejado pelos seus membros, forçando-os a participar de *performances* sociais por meio das quais o consumo conspícuo é expresso.

Como serão copiadas pelas classes mais baixas, as elites são então forçadas a descobrir maneiras de exibição da riqueza mais extravagantes. Assim, pela constante renovação de

tendências, o estilo emergente deve, novamente, se conformar com a exigência da lei do desperdício e, mais uma vez, criar algo fútil e, ao mesmo tempo, insustentável frente à eterna eminência emulativa (VEBLEN, 1974).

1.2.3 – Simmel (1904) – *Trickle Down*

Para entender o fenômeno da moda, Simmel (1957) rompe com a ciência do seu tempo, sistematizada principalmente pelos trabalhos de Augusto Comte. Segundo Abel (1959), essa ciência procurava interpretar a essência, o significado e direção dos desenvolvimentos humanos, não teológica e metafisicamente, mas a partir de uma ciência física e biológica. Nesse contexto, a sociologia era considerada como a ciência dominante capaz de descobrir as leis que governam todos os fenômenos sociais.

Simmel (1957), rejeitando as teorias organicistas de Comte, afirma que a sociedade consiste numa teia de interações e que a sociologia deve estudar estas formas de interação na medida em que elas ocorrem. Seu modelo teórico, portanto, se caracteriza pela intersubjetividade, o que permite afirmar que Simmel (1957), em certo grau, também procurava mediar o antagonismo entre subjetividade e objetividade.

Buscando entender o surgimento e os mecanismos da moda, Simmel (1957) reconhece sua natureza dualística. Na sua visão, a fórmula geral para se interpretar os indivíduos e a "mente coletiva" deve ser procurada no antagonismo de duas forças: a força socializante e a força de diferenciação.

Essas duas forças, em constante oposição no decorrer da vida humana, influenciam significativamente as ações, pensamentos e sentimentos dos indivíduos. O embate, assim como a dificuldade de conciliação, entre essas duas forças opostas, se deve ao potencial intrínseco de cada uma de se perpetuar no tempo e de buscar infinitude e, principalmente, sucesso particular. Na medida em que uma busca limitar o poder de atuação da outra, tem-se como resultado um mundo de possibilidades diversas e inexatas.

É a partir da onipresença desse par de forças que se desenvolve a vasta gama de possibilidades de ações, pensamentos e sentimentos dos indivíduos. Segundo Simmel (1957), toda história da sociedade é refletida pelo árduo conflito entre a adaptação do sujeito à sociedade e a recusa individual das pressões sociais. Portanto, a ação que o sujeito desempenha é influenciada pela forte competição entre, por um lado, a força socializante e, por outro, a força de diferenciação.

Na visão de Simmel (1957, p.542):

> este tipo de dualidade aplicada à nossa natureza espiritual faz com que essa última seja guiada pela luta em direção à generalização por um lado, e pelo outro, pelo desejo de descrever o elemento único especial. Assim, a generalização dá tranqüilidade à alma, enquanto a especialização faz com que ela se mova de exemplo em exemplo. De um lado nós procuramos paz para os homens e as coisas, e do outro uma atividade energética com respeito a ambos.

Assim, enquanto a primeira força representa a idéia de generalização, de uniformidade, de similaridade de formas e conteúdos, a segunda diz respeito ao movimento, à diferenciação e mudanças contínuas da vida individual. As escolhas dos indivíduos se caracterizam, então, pelas ilimitadas possibilidades dos prováveis arranjos entre as duas forças simultaneamente em funcionamento.

O potencial infinito de possibilidades frente à tensão dual das forças é ainda fortalecido pela incapacidade de satisfazer uniformemente as demandas dos dois princípios opostos por qualquer instituição, lei ou estado de vida. Assim, a plena satisfação das forças não tomará lugar no tempo nem no espaço, o que acaba contribuindo para a perpetuação das forças e sua eterna dualidade.

A dinâmica que se processa apresenta várias características inerentes às forças. De um lado, a imitação, que se configura pela semelhança e uniformidade de um grupo ou classe social, dá ao indivíduo a satisfação de não responder sozinho às suas ações. Ela exige reduzido esforço pessoal e criatividade simplificada, uma vez que transfere a responsabilidade da ação do sujeito para os outros. O indivíduo então se isenta dos problemas de escolha e aparece simplesmente como alguém do grupo, o que aumenta sua margem de segurança frente aos outros indivíduos.

Do outro lado, a diferenciação se configura pela importância dada à variedade, à diferença e desigualdade entre os sujeitos e os grupos. Caracteriza-se pela forte demanda de um indivíduo experimentador, não dado à monotonia, independente e sempre buscando alívio da generalidade. A busca pelo novo dentro dessa força constitui-se como um valor de excelência. Além da demanda de um sujeito experimentador, essa força requer principalmente um indivíduo que age segundo suas próprias convicções, uma vez que a segurança não se encontra disponível no grupo, porém, no próprio indivíduo. Segundo Simmel (1957, p. 543):

> o princípio da aderência a fórmulas prontas, de ser e de agir como outros, é irreconciliavelmente oposto ao impulso para avançar formas de vida sempre novas e individuais; por esta razão a vida social representa um campo de batalha, do qual cada polegada é firmemente disputada, e as instituições sociais podem ser vistas como os tratados de paz, nos quais o antagonismo constante dos dois princípios é reduzido externamente a uma forma de cooperação.

A partir destes dois princípios antagônicos e atuantes tanto no nível dos indivíduos quanto no da sociedade, Simmel (1957) infere que as condições vitais para a formação da moda como fenômeno universal se deve à oposição entre diferenciação e socialização. Como aponta Simmel (1957), a moda, por um lado, é a imitação de um dado exemplo que satisfaz a demanda por adaptação social e, ao mesmo tempo, é a satisfação da necessidade de diferenciação.

Assim, por um lado, a moda estabelece uma condição geral que resolve a conduta de todo indivíduo e também institui um caminho seguro para as ações e sentimentos dos indivíduos. E, por outro, cria a possibilidade da mudança, da diferença, do desejo pela modificação e necessidade do novo, primeiramente por meio da constante mudança de conteúdo ao longo do tempo e segundo a partir da diferença de classe. Como coloca Simmel (1957, p.543), “as modas da classe superior da sociedade nunca são idênticas às da camada inferior; de fato, elas são abandonadas pela primeira, tão logo a última se prepare para se apropriar delas”.

A moda, para Simmel (1957), representa não mais do que uma das várias formas de vida em que os indivíduos buscam unir no mesmo âmbito de atividade a tendência para a equalização social e o desejo de diferenciação e mudança individual. Neste sentido, a moda se esforça por integrar estas duas contra-tendências.

Segundo Simmel (1957), a natureza e o mecanismo de operação da moda está relacionada com o prestígio imputado pela diferenciação de classe. A moda, portanto, nasce como forma de diferenciação social por meio do qual a elite busca se diferenciar, principalmente pelo uso de insígnias, entre elas o vestuário. Já os demais membros da sociedade adotam os sinais distintivos da elite como forma de obterem e atraírem para si o *status* desejado.

Desse modo, com a adoção do vestuário pelos membros da sociedade pertencentes às outras classes sociais, as insígnias das elites perdem seu valor, obrigando-os a procurar novos símbolos de distinção, que serão também copiadas pelos membros da sociedade, repetindo-se o ciclo.

Sugere-se, então, que a essência da moda está em seu processo de mudança e principalmente na tensão criada entre a necessidade de união e a de isolamento, entre a inovação e a emulação, entre, por um lado, a necessidade individual de adaptação social e imitação e, por outro, a necessidade de distinção e diferenciação social.

1.2.4 – Blumer (1969) – Teoria da Seleção Coletiva

Blumer (1969) aponta que a moda se estabelece por meio de um processo de seleção livre entre vários modelos que competem entre si. Os criadores desses modelos buscam incorporar e expressar a direção da modernidade ao passo que os compradores, ao escolherem os modelos, estabelecem a moda, agindo como agentes de formação não intencionais de um público consumidor de moda do qual o gosto incipiente em formação esses compradores buscam antecipar.

O autor descreve o mecanismo de funcionamento da moda a partir de três observações feitas por ele ao pesquisar a indústria da moda feminina na França. Entretanto, ele ressalta que esse fenômeno não atua especificamente e apenas no conteúdo do campo da moda feminina. Sua abrangência se estende também ao conteúdo de vários outros campos, como, por exemplo, na arte, literatura, formas de entretenimento, perspectivas filosóficas, como também nas práticas dos negócios (*business)* e até nas preocupações científicas.

Blumer (1969, p. 278) ressalta que ficou “impressionado pelo fato de o estabelecimento ou a determinação da moda acontecer realmente através de um processo intenso de seleção”. Esta afirmação se deve ao fato dele ter observado que na abertura de estação numa casa de moda francesa, dos vários modelos (num total de cem ou mais) apresentados pelos criadores para uma platéia de mais ou menos duzentos compradores, a convergência das escolhas se resumia a apenas seis ou oito dos modelos apresentados.

A escolha dos compradores era feita independentemente e sem o conhecimento da escolha feita pelos demais. A resposta típica dada por eles para explicar escolhas muito semelhantes era que a peça se apresentava esplendida aos olhos.

Buscando as razões da similaridade das escolhas dos compradores, Blumer (1969, p.279) diz que “os compradores estavam imersos e preocupados com um mundo acentuadamente comum de estimulação intensa”. Um mundo cheio de publicações de moda, interesses e leituras fervorosas sobre o assunto e forte preocupação com o mercado da moda feminina, e por isso aos gostos correntes e ainda por virem.

Nota-se, por meio da imersão nesse mundo, o desenvolvimento de sensibilidades e apreciações em comum entre os consumidores. Assim, nesse mundo de intensa estimulação e euforia opera-se forte influência e orientação das percepções e escolhas dos sujeitos. A platéia de duzentos compradores tornava-se então substitutos não intencionais do público de moda e o sucesso de suas escolhas, entre os vários modelos propostos pelos criadores, depende de sua habilidade de sentir a direção do gosto do público consumidor de moda.

Segundo Blumer (1969, p. 279), os estilistas “criaram os vários modelos dentre os quais os compradores tinham que, ao final, fazer suas escolhas, e sua preocupação natural era a de serem bem sucedidos na adoção de suas criações”. Seu processo criativo se caracterizava por três linhas de preocupação. Primeiramente, o estilista pesquisava modas antigas. Depois, ele refletia sobre os recentes estilos. E, por último, ele desenvolvia uma íntima familiaridade com as mais recentes expressões da modernidade em várias áreas como nas belas artes (*fine arts*), literatura, política e outros. Os estilistas estavam comprometidos com a tradução desses temas dessas áreas para o *design* das roupas. Esse processo criativo explica porque os estilistas atingem forte similaridade entre os modelos apesar de criarem independentemente um do outro.

Blumer (1969), então, caracteriza a moda muito mais como um modo coletivo de tatear o futuro próximo, do que um movimento traçado por pessoas de prestígio como pensava Simmel (1957). A gênese da moda não é a busca de prestígio por parte das elites, apesar de sua influencia e participação no processo, mas sim o desejo de estar na moda. Como aponta Blumer (1969, p. 282),

> o mecanismo da moda surge não em resposta a uma necessidade de diferenciação e emulação, mas em resposta a um desejo de estar na moda, de estar à frente do que tem boa reputação, para expressar novos gostos que estão surgindo num mundo mutável.

Para este autor, não é o prestígio da elite que eleva um determinado estilo (modelo, *design*) à posição de moda, mas ao contrário, é o potencial do modelo de estar na moda que permite que a elite lhe atribua prestígio. Um *design* ou estilo para estar na moda deve corresponder ao gosto incipiente em formação na coletividade. Do contrário, poder algum possui recursos suficientes para colocar na moda estilos fora do gosto coletivo.

O que faz os modelos apresentados pelos criadores possuir o potencial de estar na moda é, sobretudo, o gosto incipiente do público consumidor de moda, não sendo passível de controle pelo prestígio da elite. Blumer (1969) aponta algumas evidências da moda não surgir pelo prestígio: (a) é de interesse da elite estar na moda e esse grupo não apenas deseja como busca estar; (b) nem todos que têm prestígio são inovadores e nem todos os inovadores têm o máximo de prestígio; (c) a história mostra que o processo competitivo da moda muitas vezes ignora sujeitos de alto prestígio social, principalmente por desviarem do gosto coletivo.

Ao se considerar a seleção coletiva como natureza do mecanismo da moda e também a divergência dessa teoria com aquela postulada por Simmel (1957), torna-se necessário descrever as características inerentes ao processo da moda identificadas por Blumer (1969): a continuidade histórica, a modernidade, o gosto coletivo e os motivos psicológicos.

Nota-se em seu processo de funcionamento e realização que a nova moda se configura a partir da moda anterior. Os inovadores sempre consideram a moda prevalecente no processo de criação em que participam. O processo da moda caracteriza-se, assim, por uma linha de

continuidade histórica que indica a necessidade do criador de considerar o passado, o futuro próximo e o presente.

A construção de uma base para a criação do estilista situa-se no passado. Sua inspiração se manifesta pela tentativa de capturar o futuro, buscando assim sentir a direção da modernidade. O presente é o tempo da síntese, é quando o estilista rejeita parte do passado e aceita parte do futuro, buscando representar em cores e formas o gosto coletivo em formação.

A partir da influência da linha de continuidade histórica no desenrolar da moda, linha essa que tem semelhança com as mudanças e variações culturais, Blumer (1969) deduz, no seio desse processo, o surgimento das tendências de moda.

Faz parte do processo de realização da moda a forte presença da modernidade. A moda se caracteriza por sua atualidade e forte vinculação ao presente. Empenha-se em estar constantemente atualizada e a par com o tempo moderno. Luta fortemente para expressar as realizações e desenvolvimentos do mundo. A moda é sensível aos movimentos correntes do próprio campo em que atua, dos campos adjacentes e do mundo social.

A moda atuante no campo do vestuário feminino, por exemplo, é afetada pelos desenvolvimentos das malhas, tecidos e ornamentações, pelas realizações no campo da arte, por influentes mudanças sociais como a emancipação feminina, dentre vários outros temas, estilos, práticas e perspectivas dos demais campos. Nota-se que a atualização das realizações e desenvolvimentos dessas várias áreas no campo da moda parece ser o fator chefe de formação do *zeitgeist* (*spirit of the times*) ou espírito do tempo.

Outra característica atuante no mecanismo da moda é o gosto coletivo que representa a sensibilidade orgânica dos indivíduos aos objetos da experiência social. A partir do gosto, o indivíduo desenvolve sensibilidade tal que proporciona, simultaneamente, aceitação ou rejeição aos objetos de sua experiência cotidiana. Além de o gosto atuar na recepção da moda pelos indivíduos, atua também na própria produção, adequando os objetos à demanda coletiva. Assim, segundo Blumer (1969, p.284), o gosto:

> surge como um mecanismo subjetivo, dando orientação aos indivíduos, estruturando a atividade e moldando o mundo da experiência. Os gostos são, eles próprios, um produto da experiência; eles usualmente se desenvolvem a partir de um estado

> inicial vago para um estado de refinamento e estabilidade, mas uma vez formados, eles podem se degradar e se desintegrar.

Inicialmente o gosto é formado pelas experiências coletivas. Nesse primeiro estágio não possui forma, é vago e inarticulado. Adiante, o gosto incipiente ganha expressão objetiva e adquire forma definida, através das propostas e modelos criados pelos estilistas, no caso do campo da moda. O gosto é, pois, uma força ativa no processo de seleção coletiva, estabelecendo limites e fornecendo orientação. O processo da moda envolve tanto a formação como a expressão do gosto.

Por fim, os motivos psicológicos são considerados por Blumer (1969) como fatores influenciadores do processo de realização da moda. Na sua visão, a psicologia, ao longo de sua história, tem atribuído à explicação da ocorrência da moda, sentimentos e impulsos subjetivos dos indivíduos participantes no processo. Alguns percebem a moda como o esforço de escapar do tédio e da repetição, especialmente entre os membros da classe ociosa. Outros a tratam como surgindo de impulsos lúdicos para realizar as rotinas da vida com animação e entusiasmo. Há também aqueles que a enxergam como resposta a um espírito de aventura que impele os indivíduos de se rebelarem contra as restrições das formas sociais predominantes. Uns a consideram como a expressão simbólica de interesses sexuais ocultos, enquanto outros a pensam como resultado de um esforço de aumento da atratividade do sujeito, especialmente sob condições que prejudicam a integridade do ego do indivíduo.

A grande crítica feita por Blumer (1969) aos motivos psicológicos é que, apesar de estarem presentes no processo de realização da moda, esses vários sentimentos e impulsos atuam, também, em outras áreas da vida onde a moda inexiste. Assim, os motivos psicológicos não contribuiriam para identificar a natureza do mecanismo da moda, apesar de atuarem fortemente em seu processo. Neste contexto, Blumer (1969, p.288) descreve o processo da moda da seguinte forma:

> fugindo de formas antigas que se cogitam estarem ultrapassadas; a introdução de novos modelos que competem por adoção; a seleção entre eles que é feita não na base de mérito ou utilidade, mas em resposta a uma interação de prestígio-endosso e gosto incipiente; e um curso de desenvolvimento, no qual, um dado tipo de modelo torna-se consolidado, socialmente elevado e imperativo nas suas demandas por aceitação por um período de tempo.

Importante notar que o processo descrito não atua apenas na área da moda feminina, mas também em várias outras áreas da vida moderna. Como indica Blumer (1969), sob as condições modernas, esse processo tende a crescer em extensão, atuando cada vez mais em diversas áreas.

Na visão de Blumer (1969, p. 289), o papel social da moda pode ser descrito como o de "um fator que permite e contribui para o ajustamento coletivo num mundo de possibilidades divergentes em movimento". Assim, o movimento do mundo é aquele que se processa a partir de um passado fora de moda (*outmoded*) para um futuro imediato explorável, porém ainda incerto e obscuro. Nesse processo, a necessidade do presente é de estar atualizado e a par com o tempo, cumprindo o mecanismo da moda essa necessidade.

Segundo Blumer (1969), a moda desempenha seu papel social primeiramente porque introduz unanimidade e uniformidade no que, ao contrário, seria um arranjo completamente fragmentado. Se no campo da moda, por exemplo, as pessoas adotassem livremente os vários estilos propostos e ainda as outras centenas de modelos que surgiriam se não houvesse uniformidade, reinaria no campo uma espécie de "Torre de Babel". Nas palavras de Blumer (1969, p. 289), "a moda introduz ordem em um presente potencialmente anárquico e em movimento".

A moda estabelece modelos que carregam o selo da adequação, da concordância (*propriety)*, o qual compele aderência, diminuindo a imensa variabilidade possível, assim como estabelece uniformidade e ordem.

A moda também permite o desligamento das "garras" do passado, pois promove uma forte valorização do estar na moda e do presente, deixando para trás os desenvolvimentos alcançados e liberando a ação para novos movimentos. Na visão de Blumer (1969), para se desenvolver e se atualizar, é necessário liberdade para se movimentar em novas direções.

Por fim, a moda opera como uma preparação ordenatória para o futuro imediato. Permite a vasta apresentação de modelos, porém força-os a passar pela competição e seleção coletiva, propiciando os meios necessários de ajustamento desses modelos na direção da modernidade. Neste contexto, Blumer (1969, p. 290) afirma que:

> a moda é um mecanismo que permite às pessoas se ajustarem de uma maneira ordenada e unificada a um mundo em constante mudança, que é potencialmente cheio de possibilidades anárquicas. Ela é talhada, por excelência, às demandas da vida em tal mundo em movimento, já que facilita a separação de um passado que se distancia, abre as portas para propostas para o futuro, mas sujeita tais propostas ao teste da seleção coletiva, assim colocando-as alinhadas com a direção do interesse e disposição renovados. Em áreas da vida – e elas são muitas – nas quais o mérito das propostas não pode ser demonstrado, permite o desenvolvimento e o movimento ordenados.

Após descrever o mecanismo, caráter, surgimento e papel social, Blumer (1969) afirma que a moda pode ser vista como a parte do social que organiza o presente em direção a um futuro caótico, trazendo consigo a necessidade de aderência e aceitação pelos sujeitos, visto ser a forma segura de se agir em sociedade. Entretanto, além de coagir, abre espaço para a atuação da subjetividade do indivíduo, mantendo certos limites e adequações. Impele aderência coletiva pela formação do gosto presente na subjetividade dos sujeitos. O gosto a todo instante é construído e destruído, seguindo uma linha histórica, que considera o passado, o futuro e, principalmente, a transformação do presente em tendências.

1.2.5 – Bourdieu e Delsault (2001) – Dialética da Distinção e Pretensão

Bourdieu e Delsault (2001) se propõem a estudar o fenômeno da moda a partir da articulação entre campo e *habitus*. Para esses autores, entre todos os campos de produção de bens de luxo, a alta costura é aquele que deixa transparecer mais claramente alguns dos princípios de divisão da classe dirigente: jovem se opõe a idoso; pobre se opõe a rico; moderno se opõe a tradicional; "antenado" politicamente se opõe a conservador e tradicionalista, assim como intelectual se opõe a burguês.

Exemplificando esse princípio de divisão, Bourdieu e Delsault (2001, p. 10-11) informam que, segundo a lógica de equivalência do campo da alta costura francesa,

> um 'burguês' pobre, isto é, um 'intelectual', seja qual for sua idade biológica, equivale a um jovem 'burguês': (...) esses dominantes dominados não conseguem negar a hierarquia do dinheiro e da idade a não ser constituindo (...) outras formas menos custosas da vida de luxo. Mediante um considerável investimento de tempo e de capital cultural, os artistas (e, em menor grau, os intelectuais) podem se apropriar a bom preço (...) de todos os bens da vanguarda (...). O estilo de vida 'artista', que transfigura pobreza em distinção e refinamento, encerra a negação do estilo de vida burguês, desvalorizado por sua própria venalidade; e o gosto 'artista', que

> transforma em obra de arte tudo o que toca (...), remete ao passado, ao ultrapassado, ao *démodé*, ao velho (que não é o antigo), (...) o gosto 'burguês' contra o qual se coloca.

Tendo como referência essa lógica, as *maisons* Dior e Balmain, por exemplo, empresas tradicionais no campo da alta costura na França na década de 70, época do estudo realizado Bourdieu e Delsault, (2001), reconhecidas pelo seu alto índice de legitimidade e pela sua posição dominante (ortodoxa), posicionam-se de maneira oposta às pretendentes, como Courrèges, Hechter, Paco Rabanne ou Ungaro, que encontravam-se em posição dominada (heterodoxa).

Como em todos os outros campos, o campo da alta costura se estrutura de acordo com a distribuição desigual de capital, neste caso entre os estilistas e suas *maisons*. Essa distribuição desigual de capital é responsável pela configuração do tipo de concorrência, pela condição de entrada no campo e pela definição da posição das *maisons*, além de suas estratégias e características distintivas.

Esse capital é tanto econômico quanto simbólico: capital de prestígio, legitimação e alta rotatividade, sendo que essa alta rotatividade se deve à dinâmica e gradual reconfiguração do campo a partir do desligamento de um estilista de uma *maison* tradicional para criar a sua própria grife e, portanto, sua marca. Esse mecanismo tende a assegurar a mudança dentro da continuidade, pois "tudo se passa como se a posse de um capital que só pode ser conquistado na relação com *maisons* antigas constituísse a própria condição das rupturas bem-sucedidas" (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p. 25).

Bourdieu e Delsault (2001) fazem uma analogia da posição das *maisons* de alta costura com o campo político. Assim, definem as empresas mais antigas como de direita e as novas como de esquerda. As grifes de posição dominante, de um lado, caracterizam-se pelas vendedoras de certa idade, pela tradição, austeridade no luxo, elegância sóbria, clientes antigos, entre outras características.

As de posição dominada, por outro lado, são empresas jovens, de vanguarda, experimentais, com novos clientes. As primeiras possuem o mais alto grau de poder, exercendo-o ao definirem objetos de moda como raros por atribuir-lhes sua marca. As segundas, como não possuem essa propriedade "mágica", lutam, protestam e reagem por meio de estratégias de

subversão, enquanto as dominantes apresentam-se com estratégias de conservação. Para esses autores,

> os dominantes agem sem riscos: não têm necessidade de recorrer a estratégias de blefe ou enaltecimento que são outras tantas maneiras de confessar sua fraqueza. (...) Essa é uma lei geral das relações entre os dominantes e os pretendentes. A não ser que mude radicalmente o terreno – o que, por definição, não ocorre com ele – o pretendente empenha-se a aparecer pretensioso: de fato, tendo que mostrar e demonstrar a legitimidade de suas pretensões, tendo que prestar provas porque não possui todas as credenciais exigidas, "ele exagera", como se diz, denunciando-se, perante aqueles que só precisam ser o que são para serem como convém, pelo próprio excesso de sua conformidade ou de seus esforços no sentido da conformidade (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p.11)

Nota-se, portanto, a existência de um jogo entre as empresas que buscam manter-se no poder (ortodoxas) e as que buscam dele se apropriar (heterodoxas), um jogo onde disputa-se legitimação As empresas na posição dominante jogam seguras, preocupadas em conservar uma clientela restrita e antiga que se conquista, principalmente, pela tradição. As pretendentes, ao contrário, buscam desvalorizar o capital específico estabelecido pelos costureiros tradicionais ao propor, por meio de suas grifes de *prêt-à-porter*, uma moda produzida em série, uma moda "mais democrática", ao alcance de novas frações da burguesia, assim como dos jovens de famílias pertencentes à antiga burguesia, que essas *maisons* passam a considerar como público-alvo.

As de direita manifestam estratégia de conservação do capital acumulado, enquanto as de esquerda, ao contrário, reagem apresentando estratégia de subversão, tentando desvalorizar o capital simbólico das empresas concorrentes, ou seja, tentando estabelecer novas regras para o jogo. Segundo Bourdieu (1996, p. 69),

> é a luta entre os detentores e os pretendentes (...) que faz a história do campo: o envelhecimento dos autores, das escolas e das obras é resultado da luta entre aqueles que marcaram época (criando nova posição no campo) e que lutam para persistir (tornar-se 'clássicos') e aqueles que, por seu turno, só podem marcar época enviando para o passado aqueles que têm interesse em eternizar o estado presente e entrar para a história.

Essas diferenças de posição se expressam, conforme afirmam Bourdieu e Delsault (2001), nas estratégias tanto estéticas quanto comerciais, ou seja, nas tentativas de reconversão de capital cultural, social e simbólico em capital econômico. Na visão desses autores, esta oposição se observa tanto nos objetos produzidos pelos costureiros, quanto nas declarações que fazem sobre sua produção. Entretanto, mesmo o jogo dos recém-chegados, consistindo, quase

sempre, em romper com certas convenções em vigor, acontece dentro dos limites da conveniência, não colocando em questão a regra do jogo e o próprio jogo.

Bourdieu e Delsault (2001) ressaltam, também, que, além dos conservadores e dos revolucionários, o campo da alta costura possui também seu centro, seu lugar neutro. Exemplificando com Yves Saint Laurent, eles informam que este estilista atraiu para si elogios unânimes ao recuperar as inovações espalhafatosas dos revolucionários e transformá-las em audácias aceitáveis.

Esses autores argumentam que cada "geração" foi dominada por um costureiro (Worth, Chanel, Dior etc), aquele que "marcou época" ao introduzir, na história relativamente autônoma da moda, a ruptura iniciadora de um novo estilo. Esses fundadores detêm um capital de legitimidade específico mais importante que os seguidores ou que aqueles que, mesmo tendo conseguido estabelecer uma marca distintiva, não conseguiram impô-la a seus concorrentes. Esse capital, simbolizado pelo nome dos fundadores, pode ser convertido em capital econômico sob certas condições (manter a integridade da marca, por exemplo) e dentro de certos limites, em particular, temporais – aqueles que definem a duração do renome.

Segundo Bourdieu e Delsault (2001, p. 24), marcar uma época é reenviar todos aqueles que marcaram época ao *status* mais ou menos honorífico, assim como se sujeitar a ser, mais cedo ou mais tarde, remetido à história por uma nova ruptura. Assim, "'fazer moda' não é somente desclassificar a moda do ano anterior, mas desclassificar os produtos daqueles que faziam moda no ano anterior, portanto, desapossá-los de sua autoridade sobre a moda".

Na visão desses autores, a relação entre consagração e antigüidade só se mantém dentro de um limite temporal reduzido, que eles estimam em 30 anos, pois, além da moda ser um bem simbólico perecível, ela só pode exercer o seu efeito de distinção, que é relacional, servindo-se, sistematicamente, das diferenças temporais, portanto, da mudança. Entretanto, Bourdieu e Delsault (2001, p. 29), ressaltam que "o privilégio dos costureiros de maior prestígio – por exemplo, Chanel – consiste em fazer parar, durante um momento, o tempo da moda, forma suprema de distinção".

Dessa forma, segundo Bourdieu e Delsault (2001, p. 33), "valores duradouros são os que podem colocar, a seu serviço, instituições capazes de lhes assegurar, de forma duradoura, um

mercado econômico e/ou simbólico", isto é, capazes de produzir a concorrência para a apropriação material ou simbólica e, ao mesmo tempo, assegurar a raridade da apropriação com todos os lucros materiais e simbólicos que ela assegura.

Essas instituições enfrentam seu maior desafio quando da necessidade de substituir o fundador, geralmente visto como um líder carismático, "com poderes quase mágicos de produzir objetos raros pelo simples fato de que eles os produz ou, melhor ainda, lhes conferiu raridade pela simples imposição da 'grife', como ato simbólico de marcação" (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p.36).

Logo, este criador substituto confronta-se com exigências contraditórias: como "'criador deve 'criar', isto é, afirmar a unicidade insubstituível de seu estilo e, ao mesmo tempo, entrar na unicidade não menos insubstituível do 'criador', por definição, insubstituível, mas que ele tem o encargo de substituir" (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p.35). Situação essa impensável no campo artístico, por exemplo, no qual se pretende perpetuar a mensagem, mas não substituir aquele que a produziu. Da mesma forma, no campo acadêmico, o método torna-se um instrumento coletivo, capaz de funcionar independentemente daquele que o produziu.

Nesse contexto, Bourdieu e Delsault (2001, p. 36) substituem a questão "como será possível substituir Chanel?" pela seguinte questão: "como continuar produzindo Chanel – objeto simbólico marcado com o signo da raridade pela assinatura – sem Chanel – indivíduo biológico, único habilitado a assinar Chanel nos produtos Chanel?". Como resposta, eles afirmam que a raridade do produtor está na raridade da posição que ele ocupa em seu campo, sendo que é isto que confere raridade ao produto que cria. Portanto, na visão desses autores, é o capital de autoridade, de legitimação, da posição ocupada pela *Maison* Chanel, assim com sua competência em produzir as condições de eficácia da grife, que produzirá a raridade do novo "criador". Este

> limita-se a mobilizar, em graus e por estratégias diferentes, a energia da transmutação simbólica (isto é, a autoridade ou a legitimidade específica) que é imanente à totalidade do campo porque este a produz e a reproduz por meio de sua própria estrutura e de seu próprio funcionamento (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p.38).

Complementando, Bourdieu e Delsault (2001, p. 41-42) afirmam que esse processo de "tomada de posição simbólica pela marcação", ou seja, a imposição arbitrária e interessada de

valor realizada pelo costureiro não pode afirmar-se abertamente sob pena de se destruir. Situada entre a “criação” do artista, que desencoraja a análise e só exige reverência, e a fabricação publicitária das “marcas” que se mostra tal como é, a imposição da “grife” representa um caso de “alquimia social”, pois, sem alterar a natureza física do objeto, modifica sua qualidade social. Logo, enquanto “violência simbólica”, ela não pode consumar-se a não ser que se torne irreconhecível como tal.

Para esses autores, a verdade do objeto de moda se encontra na sua celebração. Entretanto, ressaltam que o poder das palavras não reside nas próprias palavras, como semiólogos como Roland Barthes (1981) fazem crer, mas nas condições que dão poder às palavras criando a “crença coletiva”, ou seja, o irreconhecimento coletivo do arbitrário da criação de valor que se consuma através de determinado uso de palavras. Assim,

> é na própria estrutura do campo, nas leis gerais que organizam a acumulação de capital simbólico e sua circulação, e não em tal ou qual instância ou em tal ou qual agente particular ou, até mesmo, na combinação de fatores singulares (agentes, instrumentos e circunstâncias), que residem as condições de possibilidade da alquimia social e da transubstanciação que a moda realiza. (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p. 44-45).

O poder do “criador”, segundo Bourdieu e Delsault (2001), reside na sua capacidade de mobilizar a energia simbólica produzida pelo conjunto dos agentes comprometidos com o funcionamento do campo: jornalistas, intermediários, clientes e outros criadores. Percebe-se, portanto, que, na produção de bens simbólicos, as instituições, aparentemente encarregadas de sua circulação, ou mesmo os concorrentes, são partes integrantes do aparelho de produção que deve produzir, não só o produto, mas a crença no valor desse produto. Logo, na visão desses autores, é no aparelho da celebração que reside o próprio princípio da estrutura, sendo que o discurso sobre moda se constitui, nesse contexto, em uma enunciação performativa – ele cria o valor sob a aparência de uma mera constatação do valor.

> Constituir um capital simbólico de legitimidade suscetível de ser, por sua vez, transferido para objetos ou pessoas é estar em condições de (pela posição) não só fazer funcionar, em seu proveito, os ciclos da consagração cada vez mais longos, portanto, cada vez mais independentes das relações diretas de interesse compartilhado, mas também apropriar-se assim de uma parcela cada vez maior do produto do trabalho da consagração que se consuma em determinado campo (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p.53).

Para Bourdieu e Delsault (2001), a emergência do *prêt-à-porter*, vista por muitos, na época em que ele realizou a pesquisa, como uma crise da alta costura, é apenas um indício de reestruturação do aparelho ligado à aparição de novos signos de distinção, valorizados pela nova burguesia que busca emblemas de classe mais sóbrios, menos ostensivos, menos luxuosos, em suma, mais eufemizados do que os produtos oferecidos pelos costureiros. Assim, a reestruturação do campo da moda limita-se a ser o equivalente e o efeito da reestruturação do campo do poder, ou seja, de reorganização da divisão do trabalho de dominação, acompanhada por uma diversificação das categorias que têm acesso aos lucros e prestígio da existência burguesa.

Como exemplo, esses autores destacam o acesso das mulheres oriundas da burguesia ao ensino superior e, para uma fração delas, a uma classe de profissões mais rentáveis. Essas mulheres se gabam de ter "mais gosto do que dinheiro", solicitando aos estilistas que lhes "ofereçam a liberdade de manifestar a certeza de seu 'gosto', distinguindo-se daquelas que, por não saber 'descobrir' o 'pequeno detalhe que muda tudo', se contentam em copiar". Adicionalmente, eles ressaltam que o que estava sendo pedido ao vestuário não era "levar o corpo a sofrer uma espécie de correção cultural, e sim dar valor à sua aparência natural", ou seja, o próprio corpo e não mais os símbolos sociais da riqueza e da autoridade "torna-se o suporte da distinção social e, ao mesmo tempo, objeto do trabalho de transfiguração cultural" (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p. 60-61).

Segundo Bourdieu e Delsault (2001), os estilistas que conseguiram antecipar essa mudança no *habitus* das clientes foram aqueles cuja trajetória profissional atipica (e o *habitus* correlativo) os predispuseram a sentir, pressentir e exprimir essa demanda social ainda à procura de seu modo de expressão. Exemplificando com Courrèges, esses autores informam que este estilista se distingue dos costureiros mais antigos e mais clássicos por sua origem social popular e, ao mesmo tempo, por sua formação em ciências. Segundo esses autores, em função disso, ele foi o primeiro a assumir o papel de "criador-gerente" de produtos de luxo para mulheres (de) gerentes, empenhando-se em oferecer, pelo menor preço, "produtos do seu gosto", isto é, modernos, dinâmicos, lógicos, funcionais, esportivos e livres, o que só podia ter sucesso junto à nova burguesia "moderna e dinâmica", da qual Courrèges estava bem próximo por seu *habitus* – portanto, por seu gosto – de gerente autodidata.

Tendo assumido os custos das pesquisas estéticas e das inovações comerciais, os estilistas do *prêt-à-porter*, como Courrèges, combatem os costureiros em seu próprio terreno, o que, em um período de redefinição da demanda, pode ser uma estratégia eficaz para assegurar a sobrevivência da profissão. Dessa forma, na perspectiva de Bourdieu e Delsault (2001), as lutas que foram travadas no campo da moda nas décadas de 60 e 70, de certa forma, dissimulavam a concordância a propósito dos próprios princípios do jogo. Logo, pode-se afirmar que a ortodoxia necessita da heresia porque essa oposição simbólica implica não só o reconhecimento do interesse do desafio, mas também contribui para renovar as engrenagens que movem o campo. Complementando, eles afirmam que

> a relação que se estabelece do lado das estruturas entre o campo da produção dos bens de luxo e o campo da produção da cópia, entre o mercado da cultura 'autêntica' e o mercado da 'vulgarização', corresponde, do lado das disposições, à relação entre a distinção e a pretensão, disposições antagônicas e complementares, burguesia e pequena burguesia, que são, ao mesmo tempo, a condição e o produto do funcionamento de cada um dos campos e dos efeitos produzidos pela sua coexistência. É a pretensão dos excluídos, essa forma suprema de reconhecimento, que, ao contribuir para sustentar continuamente a tensão do mercado de bens simbólicos (...) contribui para produzir e reproduzir as propriedades distintivas que conferem aos detentores destas ações sua raridade aparentemente mais intrínseca (BOURDIEU, DELSAULT, 2001, p.63-64).

Nesse contexto, Bourdieu e Delsault (2001, p. 66) afirmam que a nova ordem social reconhece a legitimidade de todas as satisfações e oferece a todas satisfações legítimas, embora a longo prazo e a crédito ou a curto prazo com desconto. Essa diferença estrutural, na sua percepção, encontra-se na origem da "reprodução por translação que assegura a permanência da estrutura das disposições através da transformação permanente da 'natureza' das condições" (grifo do autor). Para eles, o motor desse processo não é outro senão a luta de classes.

1.2.6 – King (1963) – Teoria do Mercado de Massa

King, citado por Sproles (1981), propõe o modelo denominado Teoria do Mercado de Massa, para explicar o processo da moda. Esse modelo afirma que a produção em massa, juntamente com a comunicação de massa, disponibilizam, simultaneamente, os novos estilos junto com as informações sobre esses estilos a todas as classes socioeconômicas. Assim, na visão de King, citado por Sproles (1981), a difusão da moda se inicia ao mesmo tempo em cada classe social,

sendo que os reais influenciadores, ou líderes de opinião de moda, vêm da própria classe social a que pertencem seus seguidores.

King, citado por Sproles (1981, p.119), aponta quatro argumentos para explicar a razão pela qual a moda se difunde simultaneamente em todas as classes:

1 - Durante uma estação, a estratégia de marketing da indústria da moda assegura adoção simultânea dos novos estilos em todos os grupos socioeconômicos. Os novos estilos, incluindo as silhuetas, material, cor e mudanças de detalhes são disponibilizados, freqüentemente, para todos consumidores ao mesmo tempo.

2- Os consumidores escolhem livremente entre uma grande variedade de atuais e novos estilos a cada temporada, podendo livremente satisfazer gostos e necessidades pessoais ao invés de seguir os líderes das classes mais altas.

3 - Cada classe social tem seus líderes de opinião e inovadores de moda, que iniciam as novas modas dentro de seus grupos e redes sociais.

4 - A informação de moda e influência pessoal atravessa cada classe social, com a influência entre iguais dominando o fluxo vertical da moda da classe alta para as baixas.

1.2.7 – Modelo da Infra-Estrutura do Mercado

No Modelo da infra-estrutura do mercado argumenta-se que os varejistas, os fabricantes e a mídia de moda, em conjunto, ditam os novos estilos ao mercado. Para sobreviverem, os independentes ou pequenos varejistas devem seguir os grandes varejistas. Acredita-se que é essa ligação que traz estilos semelhantes ao mercado em um mesmo período. Como aponta Miller *et al* (1993), os negócios feitos entre os varejistas, fabricantes e a mídia controlam a disponibilidade, variedade, conveniência e possibilidades financeiras das alternativas de moda.

Bev (2003) descreve como se dá o processo a partir do Modelo da Infra-estrutura do Mercado. Na sua perspectiva, a cada seis meses, os "*trendsetters*" ditam as tendências da estação por vir. Sendo que o ciclo completo da moda tem 18 meses, desde a criação das tendências até o produto final.

A criação das tendências é fortemente influenciada por duas organizações internacionais, *Committee for Colors and Trends* e *Color Association of the United States*. Essas organizações determinam a cor, a textura e os tecidos de uma estação 18 a 24 meses antes de sua comercialização. Assim que a cor e o tecido são predeterminados, a indústria têxtil inicia o processo de fabricação. A partir da fabricação, os *showrooms* são montados e localizados nas principais capitais da moda: Nova Iorque, Paris, Milão, Londres e Tóquio. Já as indústrias têxteis e de confecção de menor porte participam de "*trade shows*" nessas capitais. Na sequência, os estilistas e negociantes das empresas de vestuário compram as amostras, trabalhando de forma a apresentar 40 a 60 novos *designs* por linha. Com a ajuda de modelos que provam os protótipos identificando medidas ideais (feitos de musselina, um material bem barato), o comitê de *design* elege em média 30 escolhas, dentre 40 a 60 apresentadas. São feitas então amostras com o tecido real, visando à escolha de 15 a 20 *designs* prontos a serem oferecidos para os varejistas.

Pode-se perceber que esse modelo teórico foca a criação das tendências, assim como o processo de difusão da moda, a partir das escolhas feitas pelas associações patronais, indústria têxtil, estilistas e varejistas.

1.2.8 – Miller *et al* (1993) – Modelo Matemático

Miller *et al* (1993) utilizam duas dimensões para agrupar as diferentes perspectivas sobre o processo da moda. A primeira dimensão eles chamam de Interna / Externa e a segunda de Individual / Social.

As perspectivas categorizadas como internas são aquelas que consideram o processo da moda orientado principalmente por fatores endógenos, enxergando a moda como um sistema relativamente fechado. Já as perspectivas externas consideram o processo da moda como o

reflexo de fatores exógenos, os quais não necessariamente têm relação com o vestuário, podendo-se citar as questões culturais e políticas.

Miller *et al* (1993) exemplificam essa dimensão contrastando uma perspectiva interna com uma externa. Num extremo, o modelo das percepções estéticas[28] (externo), por exemplo, sugere que o processo da moda se define pela relação entre os estilos das roupas e as mudanças nas avaliações sociais das artes, ideais de beleza e percepções estéticas. Assim, novos estilos refletem, meramente, as transformações nestes valores culturalmente determinados. Em contraposição, o modelo "*trickle down*" (interno) sugere que o processo da moda no vestuário se desenvolve internamente, uma vez que a moda surge em função da necessidade de diferenciação de classes sociais, ou seja, as classes baixas copiam o estilo das classes altas e estas mudam seu estilo para manter sua diferenciação.

Em relação à segunda dimensão, Individual / Social, as perspectivas individuais se caracterizam por focar o indivíduo, suas motivações e características subjetivas. Em oposição, as perspectivas sociais focam a sociedade, o macro, o coletivo. Os modelos centrados no individualismo, por exemplo, focam as motivações dos indivíduos no sentido de perseguir uma imagem singular, por meio da adoção de diferentes estilos de vestuário. No extremo oposto, o modelo da seleção coletiva[29], sugere que as tendências da moda resultam da convergência coletiva do gosto sobre o que está na moda.

Essa classificação de Miller *et al* (1993, p.144) pode ser observada na Figura 1 e no Quadro 1 abaixo:

[28] aesthetic perceptions and learning model
[29] collective behavior model



FIGURA 1 – Perspectivas sobre o Processo da Moda
Fonte: Criado a partir de MILLER *et al* (1993, p. 144)

QUADRO 1

Teoria de Moda Formalizada

AGRUPAMENTO DE PERSPECTIVAS SOBRE O PROCESSO DA MODA			
DIMENSÕES		**INDIVÍDUO**	**SOCIEDADE**
		Focam o indivíduo, suas motivações e características subjetivas.	Focam a sociedade, o coletivo, os aspectos macro.
INTERNA	Percebem a moda como um fenômeno singular e auto-referenciado operando em uma diversidade de arenas, sendo orientado por fatores endógenos dentro de um sistema relativamente fechado.	**Modelo da Demanda**: a preços altos, a demanda por moda é limitada, mas quando os preços caem a demanda, freqüentemente, aumenta substancialmente. Quando os gostos dos consumidores estão correlacionados, a curva de demanda da moda pode exibir "*bandwagon and Veblen effects*".	**Teoria Trickle-Down:** logo que um novo objeto é adotado pelas classes sociais mais altas, as classes mais baixas a imitam. Quando cada classe social reconhece que a classe imediatamente abaixo adotou a novidade, ela parte para a adoção de um novo objeto.
		Modelo da Escassez / Raridade: objetos que são raros ou escassos podem ter valor especial e, então, alcançar os mais altos preços.	**Teoria da Seleção Coletiva**: a indústria da moda sugere possibilidades e o gosto coletivo dos indivíduos (primeiro os varejistas e depois os consumidores) converge para o que será considerado "na moda". Os mecanismos desse processo nunca serão explicitados em detalhe.
		Modelo do Consumo Conspícuo: as classes sociais emergentes desejam exibir sua crescente prosperidade por meio do consumo conspícuo, o qual sinaliza sua aptidão para pagar por itens de alto preço.	**Modelo da Adoção e Difusão**: os inovadores influenciam, unidirecionalmente, os imitadores para a adoção de um estilo particular. Este processo continua até que todos os membros da sociedade tenham adotado o estilo.
		Modelos Centrados no Individualismo: a moda contemporânea acentua a busca pela individualidade, assim como a comunicação de moda enfatiza a importância de ser especial.	**Modelo da Comunicação Simbólica**: estilos assumem sentidos simbólicos como prestígio e status, tornando-se, portanto, uma linguagem visual.
		Modelos Centrados no Conformismo: a escolha de estilo é fortemente influenciada por pressões sociais no sentido de se conformar / adaptar ao estilo dominante.	**Modelo da Liderança em uma Sociedade Multicultural**: subculturas, como, por exemplo a dos negros, tornam-se fonte de moda para outros grupos em função da sua reduzida preocupação com o risco social.
		Modelo da Motivação pela Singularidade: as pessoas se comparam umas às outras, buscando por similaridades e diferenças e, então, formam sua auto-identidade. As pessoas buscam algumas diferenças aceitáveis ou atributos únicos em comparação com outras pessoas, mas desejam somente uma quantidade moderada dessa singularidade.	**Modelo da Difusão Espacial**: a difusão de inovações ocorre como ondas que emanam de centros geográficos, sendo que a infra-estrutura do sistema econômico atenua a velocidade de difusão da moda.
			Modelo da Restauração Histórica: *designers* freqüentemente recorrem à história em busca de inspiração, o que faz com que a moda reflita o passado.
			Modelo da Continuidade Histórica: cada nova moda é um resultado evolucionário e uma elaboração de modas anteriores.
EXTERNA	Percebem o processo da moda como um reflexo de mudanças mais amplas dentro da sociedade, sendo orientado por fatores exógenos que raramente apresentam aspectos comuns.	**Percepções Estéticas e Modelo de Aprendizagem**: os consumidores exploras novos objetos, percebem o todo e as partes, e formam uma avaliação inicial. Eles aprendem a gostar de novos estímulos diferentes dos estímulos a que estão familiarizados, mas não apreciam aqueles muito diferentes ou complexos. Reforços posteriores podem aumentar a familiaridade e a apreciação. Novos objetos eventualmente se tornam aceitáveis, sendo-lhes atribuído o *status* de moda.	**Modelo do Conflito Social**: o processo da moda é visto como uma competição entre duas forças: as "anti-modas" que representam estabilidade e identidade cultural e as "modas" que simbolizam mudança cultural.
			Modelo do Movimento Artístico: a moda reflete movimentos artísticos e outras mudanças culturais que estão acontecendo.
			Modelo dos Ideais de Beleza: as modas evoluem para seguir as mudanças nos ideais de beleza estabelecidos pela sociedade.
			Modelo do Mercado de Massa: a produção em massa combinada com a comunicação de massa torna novos estilos disponíveis simultaneamente para todas as classes socioeconômicas. Líderes de opinião em cada classe adotam novos estilos ao mesmo tempo que as modas difundem-se através de diferentes classes socioeconômicas simultaneamente.
			Modelo da Infra-estrutura do Mercado: os estilistas, os varejistas e a mídia de moda ditam estilos. Estes negócios controlam a disponibilidade, variedade, conveniência e disponibilidade de alternativas de moda.

Fonte: Traduzido e adaptado de MILLER *et al* (1993).

A partir do agrupamento das diferentes teorias da moda apresentado no quadro 1, Miller *et al* (1993) apontam a importância desses modelos para a compreensão do processo da moda. Entretanto, nenhum modelo isoladamente captura a riqueza de ambas as perspectivas (social/individual e interna/externa).

Em função disso, Miller *et al* (1993) propõem um modelo integrativo buscando unir as duas perspectivas em sua teoria formalizadora da moda, também denominada modelo matemático. Para tanto, são construídos, a partir da literatura sobre processos da moda, seis construtos-chave para a formação do seu quadro conceitual, que são: Força das Preferências "A Priori", Influência Seletiva, Conformidade ou Integração ao grupo, Individualismo/Diferenciação, Desejo de Estar na Moda, Atitude Diante da Mudança.

1 - Força das Preferências "A Priori". Esse construto diz que as escolhas entre os vários estilos funcionalmente equivalentes é fraca ou inexistente antes do estabelecimento das interações sociais. O contrário é verdadeiro. Depois que se estabelece a interação social, fortes preferências podem surgir a partir da associação entre os diferentes sentidos simbólicos e os estilos. Assim, como os sentidos simbólicos dependem da interação social para se desenvolverem, as preferências entre estilos funcionalmente equivalentes se dão num contexto específico. Ao escolher entre uma calça *jeans* preta e sua funcionalmente equivalente de cor branca, os indivíduos, na ausência de sentido simbólico, podem ser indiferentes em sua escolha. No entanto, se a significação for desenvolvida, muitos grupos poderiam escolher uma cor em detrimento da outra.

2 - Influência Seletiva. Os indivíduos interagem com indivíduos diferentes em níveis diferentes. Por essa razão aprendem a associar o sentido apropriado a estilos alternativos. Miller *et al* (1993) exemplificam mostrando que um indivíduo interage e é influenciado por um círculo social maior enquanto outro indivíduo interage e é influenciado por apenas alguns amigos. Os dois círculos podem se sobrepor ou não. Quando se sobrepõem, o tipo de influência exercido em cada indivíduo pode diferir. Um ator pode influenciar o estilo de um fã, no entanto pode afastar desse estilo aqueles que o odeiam. A influência seletiva é abordada pela perspectiva individual, entretanto ela pode ser considerada produto de outras forças sociais e instituições como a mídia de massa, por exemplo.

3 – Conformidade ou Integração ao Grupo. Os indivíduos apresentam uma forte tendência de formar grupos, louvando os membros de seu grupo e rejeitando os membros de outros. Cada grupo em seu processo de interação social adota símbolos que comunicam o pertencimento ao grupo e evita os símbolos pertencentes a outros grupos sociais. Quanto mais coeso for o grupo, maior a comunicação por meio de símbolos entre seus membros. O perigo de imitação traz consigo um princípio de mudança dos símbolos correntes com o objetivo de diferenciação.

4 - Individualismo/Diferenciação. Em função da semelhança entre estilos adotados pelos indivíduos de um mesmo grupo, o desejo individual leva as pessoas a se diferenciarem. O nível de diferenciação varia de grupo e cultura, porém a diferença exagerada é de certa maneira evitada, pois, muitas vezes, poderia descaracterizar o pertencimento ao grupo. Numa festa, por exemplo, não é apropriado vestir-se igual a um indivíduo, nem totalmente diferente dos demais.

5 - Desejo de Estar na Moda. Os indivíduos tendem a desejar estilos que os identifiquem com a modernidade, o novo, o atual. Como o sentido associado aos diferentes estilos modificam e se desenvolvem ao longo do tempo, os indivíduos devem continuamente reavaliar os sentidos associados com o estilo adotado.

6 - Atitude Diante da Mudança. As pessoas diferem-se pelo grau de mudança que possam tolerar ou apreciar. Algumas pessoas são dirigidas pela constante mudança de estilos e, por isso, pelos riscos que vêm dessas escolhas. Outras já demonstram resistência às mudanças de estilo e, conseqüentemente, ao risco. O risco surge, primeiramente, da necessidade de realizar investimento financeiro, visto que a troca e reposição de estilos surge, muitas vezes, antes da necessidade funcional de renovação das roupas e, em segundo lugar, é incerto o futuro sentido do estilo e, portanto, sua utilidade simbólica.

Vê-se, portanto, que o modelo integrativo de Milller *et al* (1993) busca unir as duas perspectiva sobre o processo da moda (individual/social e interna/externa), mostrando o processo de formação de preferências dos indivíduos num contexto de interação social.

No nível individual, se o desejo de estar na moda é forte, a verificação do estilo adotado por outros será constante. A força de preferências do indivíduo afeta também o processo de

seleção de estilo. O indivíduo é levado constantemente a verificar o sentido e significado corrente associado aos diferentes e novos estilos. A partir dessa verificação, as impressões são formadas, podendo-se então considerar apropriado ou não um estilo a partir da influência seletiva, ou seja, os indivíduos afastam-se ou aproximam de certos estilos de acordo com a atração ou repulsão das referências verificadas (fãs, pessoas admiradas, líderes etc). No entanto, as referências não são a única razão de escolhas estilísticas. A desejo de se integrar ao grupo, ou seja, a atração por determinados grupos e repulsão de outros também influencia sua decisão.

Da mesma forma, o grau de individualização também influencia as preferências, uma vez que o indivíduo quer, ao mesmo tempo, fazer parte e ser diferente do grupo. Observa-se também a influência da atitude individual perante as mudanças no momento da escolha de um estilo. Algumas pessoas se arriscam mais, enquanto outras são menos ousadas. Umas são movidas pela constante mudança de estilos, enquanto outras são mais cuidadosas nesse sentido.

No nível social, assume-se que todos os membros influenciam no processo de decisão individual. No entanto, é forte a heterogeneidade entre os indivíduos e, portanto, sua relação com cada fator que compõe o modelo do processo de decisão. Como todo e qualquer indivíduo é influenciador e influenciado ao mesmo tempo, a sociedade é caracterizada então por interdependências. Assim Miller *et al* (1993) apontam que:

> o indivíduo aprende o sentido simbólico associado ao estilo numa dada situação e tempo a partir da referência de outros, deposita valor no sentido simbólico e seleciona um estilo para adoção. O estilo adotado pelo indivíduo comunica-se então para os outros membros do sistema social (MILLER *et al*, 1993, p. 148).

Os membros no nível social, influenciados por um determinado indivíduo, podem perceber as mudanças de adequação e inadequação a partir da comunicação, podendo vir a adotar novos estilos. As mudanças de estilo influenciam outros a mudarem seus estilos, incluindo o primeiro indivíduo e assim o processo continua. Esse processo pode ser visualizado na figura abaixo:

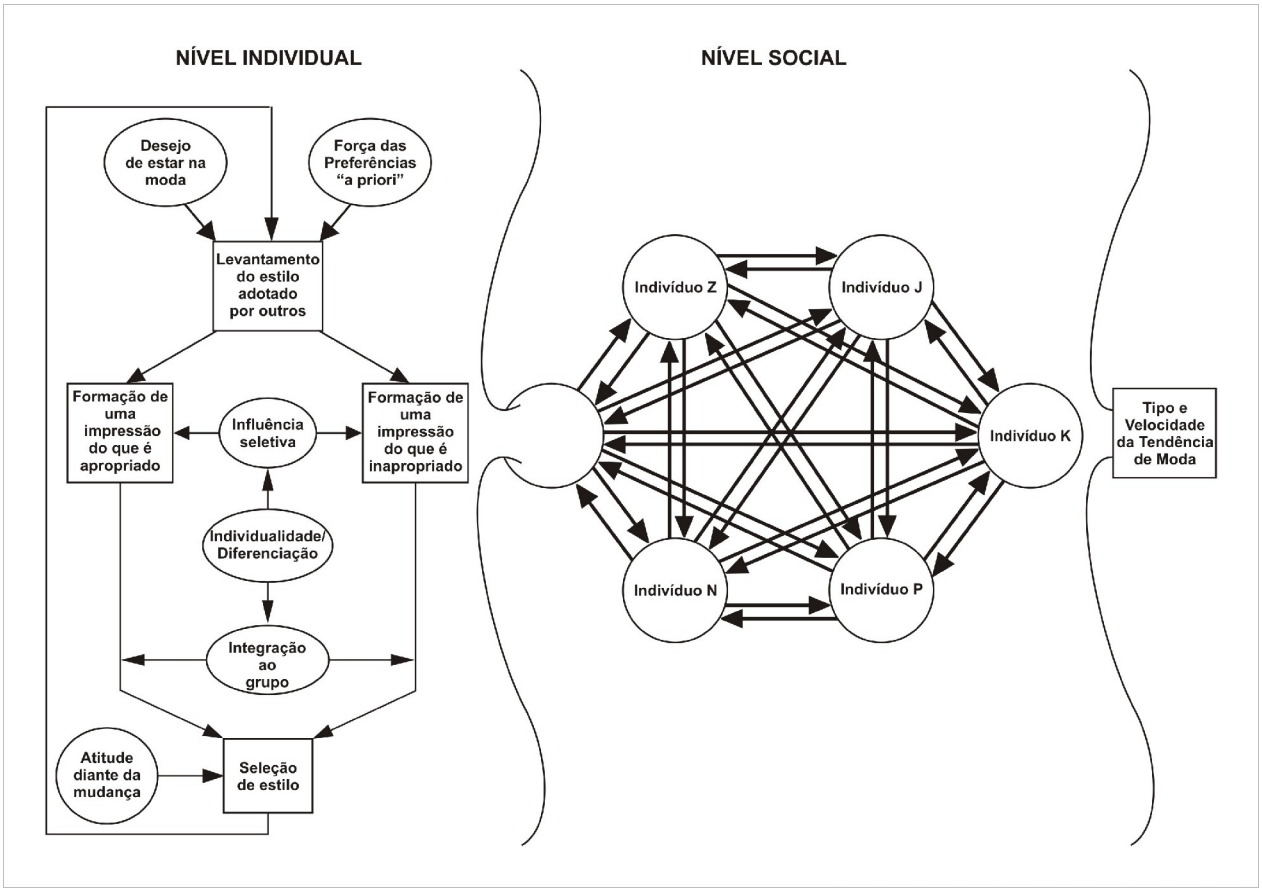


FIGURA 2 – Modelo Matemático: Processo da Seleção de Estilo
Fonte: Traduzido e adaptado de MILLER *et al* (1993, p.148)

1.2.9 – Cholachatpinyo *et al* (2002) - Modelo Processual de Transformação da Moda

Cholachatpinyo *et al* (2002), apresentam uma abordagem teórica sobre o processo da moda que eles denominam de "Modelo Processual de Transformação de Moda". Sua proposta, como a de Miller *et al* (1993), sintetiza em um só modelo as principais teorias sobre o fenômeno da moda. Entretanto, diferentemente de Miller *et al* (1993), seu modelo é eminentemente qualitativo.

Cholachatpinyo *et al* (2002) estabelecem dois níveis de análise — o individual e o social — divididos em quatro subníveis: macro-subjetivo, macro-objetivo, micro-objetivo e micro-subjetivo.

O nível macro-subjetivo é o espaço onde as mudanças na moda refletem as necessidades sociais correntes, que surgem numa forma ambígua, denominada de “espírito do tempo”. Essas forças que influenciam o surgimento da moda são políticas, sociais, econômica, conjunturais, científicas e tecnológicas, dentre outras. Esses fatores são responsáveis pela criação de novas necessidades sociais constituindo, portanto, fontes de mudança que, em seu processo de atualização, refletem as novas tendências sociais. Essas tendências são, responsáveis pelo surgimento de padrões ou modelos de comportamento, atitude, práticas e atividades sociais, traduzidos em estilos de vida.

Esses modelos ou estilos de vida se constituem a partir da ambivalência cultural, já que essas forças não enviam mensagens simples e diretas aos indivíduos. Como os indivíduos reagem diferentemente às ambivalências culturais, esses autores apresentam quatro reações possíveis dos indivíduos em relação à ambivalência cultural. São elas:

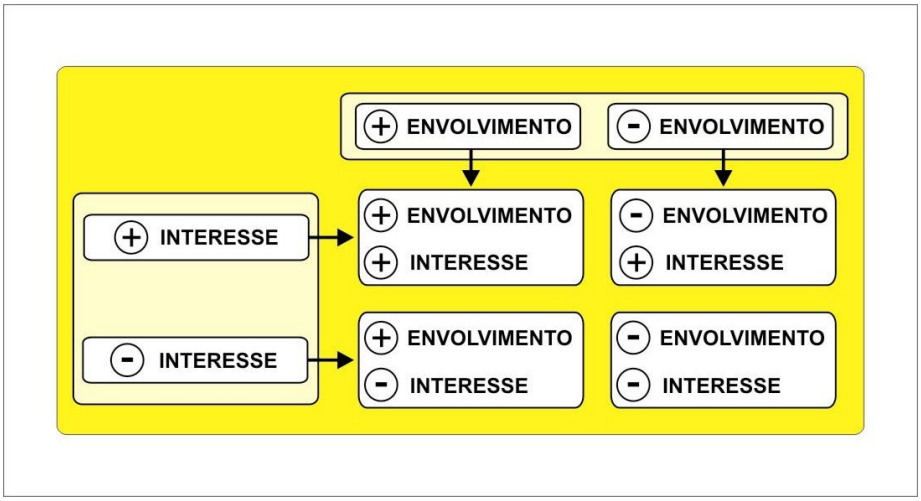


FIGURA 3 – Reações Possíveis Frente às Ambivalências Culturais
Fonte: Traduzido de CHOLACHATPINYO *et al* (2002, p. 15)

5. Interesse e envolvimento positivos: as pessoas aceitam e perseguem ativamente a mudança social, podendo-se denominar esta reação como sendo de concordância.

6. Interesse e envolvimento negativos: as pessoas se comportam e se expressam de maneira oposta às tendências sociais, resistindo às normas, podendo-se chamar essa reação de discordância.

7. Interesse positivo e envolvimento negativo: as pessoas estão conscientes das mudanças, no entanto, não querem se envolver completamente. Adotam um comportamento visando atender às exigências mínimas das normas sociais. Buscam minimizar o risco. Essa reação pode ser denominada de dissimulação.

8. Interesse negativo e envolvimento positivo – as pessoas não querem seguir à risca as mudanças sociais. Para se sentirem bem, elas se diferenciam, não radicalmente, mas mantendo uma certa conformidade com a direção social. Esse comportamento é denominado adaptação.

No nível seguinte, macro-objetivo, os criadores, *designers* e confeccionista traduzem os estilos de vida em formação em conceitos tangíveis de moda. A interpretação da importância simbólica dos novos estilos de vida torna-se uma atividade-chave para a emergência dos objetos de moda. Os dois níveis acima descritos podem ser observados na figura a seguir:

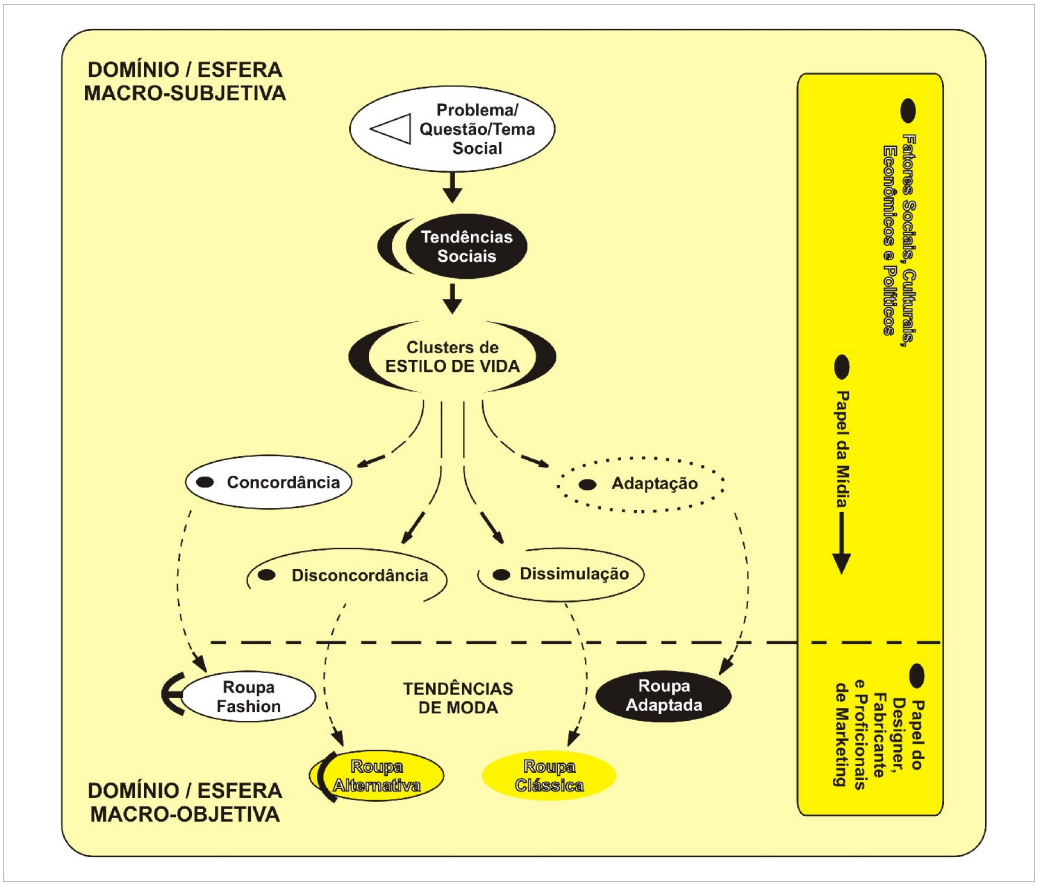


FIGURA 4 – Processo da Moda Dentro dos Domínos/Esferas Macro-subjetivo e Macro-objetivo
Fonte: Traduzido e adaptado de CHOLACHATPINYO *et al* (2002, p.19).

O domínio/esfera denominado micro-objetivo representa o mercado onde os indivíduos interagem com os objetos de moda. É neste nível que os objetos de moda são selecionados por eles para criar seus "*looks*". Este estágio é denominado por Hamilton, citado por Cholachatpinyo *et al* (2002), de "negociação com os outros". O varejo influencia este nível, na medida em que oferece várias categorias de *looks.* A figura a seguir ilustra esse nível:

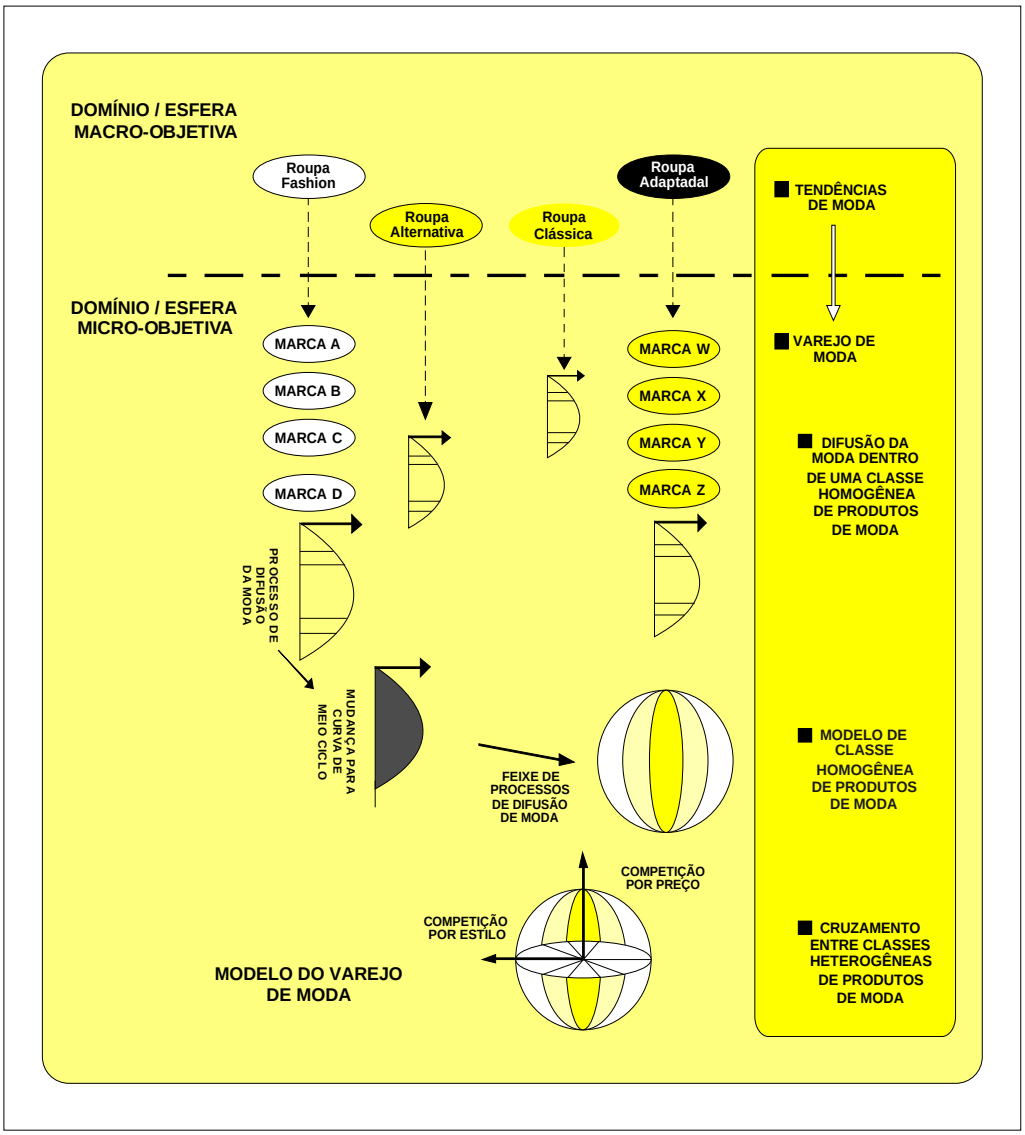


FIGURA 5 – Processo da Moda Dentro do Nível Macro-objetivo e Micro-objetivo.
Fonte: Traduzido e adaptado de CHOLACHATPINYO *et al* (2002, p.19)

Pode-se perceber, pela figura acima, que as marcas se tornam cada vez mais importantes na medida em que elas agem como significantes dos valores expressos por cada estilo de vida, englobando, portanto, certas identidades ao criar comunidades. A interação entre o "eu" e os

“outros” dentro de uma comunidade pode ser considerada uma “negociação virtual” no momento da compra.

Nesse contexto, o processo de difusão da moda tem início dentro de uma classe homogênea de produto, sendo deflagrado pelos consumidores denominados inovadores, passando pelos adotantes imediatos, seguidores e retardatários. A curva normal de Rogers, pode ser aplicada a este fenômeno. Na medida em que não existe uma fronteira exata entre os diferentes estilos de vida, os indivíduos acessam diferentes comunidades em diferentes ocasiões, por exemplo.

Kean, citado por Cholachatpinyo (2002, p.20), afirma que “a competição na moda não se baseia apenas na mudança de peças, mas também na interpretação social das mudanças no ambiente”. Em um mesmo nível de preços, todos os diferentes estilos competem no sentido de fornecer formas significantes de moda. Por outro lado, dentro de um mesmo estilo de produtos, os objetos de moda competem em preço e em disponibilidade.

Por fim, o nível micro-subjetivo constitui o lugar onde os indivíduos interpretam os resultados dos *looks* escolhidos. O indivíduo comprova, então, o sucesso de suas escolhas praticadas no nível anterior. Fica visível nesse nível a atuação da força de socialização e da força de diferenciação a partir da negociação do indivíduo consigo mesmo e com os outros. A seguir pode-se visualizar o modelo completo:

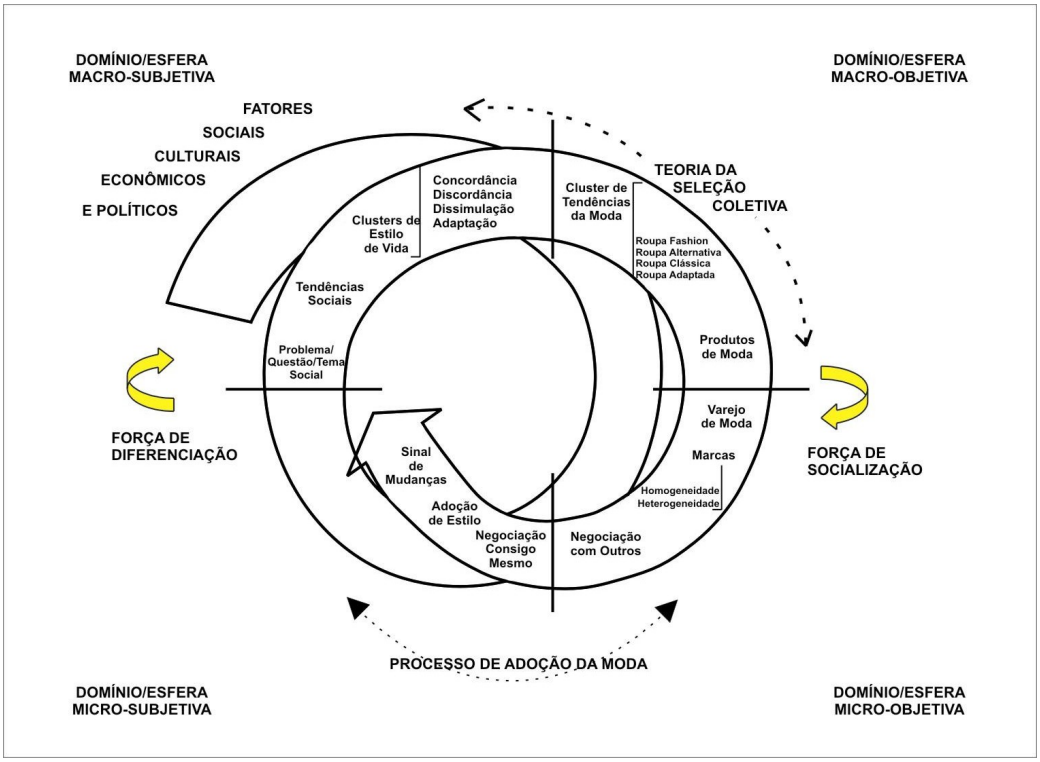


FIGURA 6 – Modelo Processual de Transformação de Moda
Fonte: Traduzido e adaptado de CHOLACHATPINYO *et al* (2002, p. 22)

1.3 – Consumo de Moda e Práticas de Branding

1.3.1 – Cultura do Consumidor, Estilo de Vida e o Consumo de Moda

Os estudos da cultura do consumidor mudaram consideravelmente dos anos 1980 em diante. O fato que deu início a essa mudança foi, segundo Arnould e Thompson (2005), o surgimento da teoria que hoje é conhecida como Teoria da Cultura do Consumidor (CCT)[30]. Para esses autores, até os anos 1980, os estudos da cultura do consumidor eram realizados a partir de uma visão racional do comportamento. Porém, essa visão da administração foi evoluindo com a implantação da filosofia de relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), do uso da segmentação de mercado por estilo de vida e das mudanças na concepção de identidade de marca. Nesse contexto, a CCT surgiria como uma linha de pesquisa que busca compreender as formas de interação das empresas com o consumidor,

[30] Tradução de *Consumer Culture Theory*

visto, agora, como agente ativo que participa, refazendo e transformando os valores simbólicos difundidos pela comunicação, especialmente pela publicidade.

A CCT se fundamenta em quatro programas de pesquisa. O primeiro deles, denominado por Arnould e Thompson (2005) de "Projeto de Identidade do Consumidor"[31], compreende o consumidor como um indivíduo perseguidor e produtor de identidade. De um modo geral, esse tipo de pesquisa visa identificar pontos de conflito, contradições internas, ambivalências e até patologias do consumidor que interferem direta ou indiretamente na sua cultura de consumo.

O segundo programa denomina-se "Culturas de Mercado"[32]. Aqui o ponto principal é o rompimento com o paradigma anterior que acreditava que o consumidor apenas absorvia a cultura, passando-se, agora, a compreendê-lo como produtor de cultura. Nessa perspectiva, "a questão central que guia pesquisa é: como a emergência do consumo como uma prática humana dominante reconfigura os projetos culturais de ação e interpretação e vice versa?" (ARNOULD, THOMPSON, 2005, p.873).

O terceiro programa, denominado Configuração Sócio-histórica do Consumo[33], direciona a pesquisa para a compreensão das instituições e estruturas que influenciam a formação da cultura do consumidor, como, por exemplo, classe social, comunidade, etnia e sexo. Ele busca compreender os entrelaçamentos entre experiências, práticas, relacionamentos e crenças pessoais e suas implicações para o consumo.

O programa denominado Ideologias do Mercado de Massa e Estratégias Interpretativas do Consumidor[34] tem como objetivo analisar o comportamento do consumidor como receptor e produtor de significado das mensagens emitidas pelos meios de comunicação de massa. Neste caso, estuda-se o comportamento tanto do consumidor que aceita tacitamente as representações dominantes, aos que conscientemente tentam se opor a elas.

Dentro deste último programa, Thompson e Haytko (1997) realizam uma pesquisa com o objetivo de analisar o comportamento do consumidor de moda, verificando como ele se

[31] Tradução de *Consumer Identity Project*
[32] Tradução de *Marketplace Cultures*
[33] Tradução de *The Sociohistoric Patterning of Consumption*
[34] *Mass-Mediated Marketplace Ideologies and Consumers Interpretive Strategies*

apropria dos discursos da moda e os reproduz transformando sua própria cultura e idéia de identidade dentro de um determinado grupo social. Para tanto, esses autores fizeram uma pesquisa com 20 voluntários de classe social, sexo e etnias diferentes. A pesquisa envolveu a realização de entrevistas em profundidade com os voluntários. Eram apenas dois entrevistadores, um de cada sexo. Cada voluntário era entrevistado por uma pessoa do mesmo sexo. Assim, acreditavam os autores, o ambiente tornava-se mais confortável, o que facilitava o desenvolvimento da entrevista. Essas, por sua vez, começavam de forma genérica remetendo à vida pessoal do entrevistado. No decorrer da entrevista eram feitas perguntas inerentes ao campo da moda, para sentir como cada um dos voluntários se posicionava em relação a ela.

Segundo Thompson e Haytko (1997, p.21), ficou claro que um dos principais usos da moda pelos consumidores é como forma de desenvolver sua identidade pessoal, vista por esses autores como resultado do conjunto das interpretações dos significados culturais, aliados às condições sócio-econômicas vividas pelo indivíduo. Na sua visão,

> um uso proeminente do discurso da moda pelos consumidores é o desenvolvimento de um senso de identidade pessoal por meio do contraste entre sua orientação percebida sobre moda e aquela dos outros do seu grupo social. Por meio dessa lógica de construção da auto-identidade, o senso de 'quem eu sou' é constantemente definido e redefinido através do contraste percebido com os outros (THOMPSON, HAYTKO, 1997, p.21).

Além dessa constatação mais genérica, Thompson e Haytko (1997) fizeram menção a duas formas de apropriação da identidade através da moda. A primeira delas é o uso metonímico, no qual a pessoa não vê a moda apenas como símbolos que a definem com uma identidade em particular, mas que lhe permite fazer parte de um grupo social delimitado por meio daqueles símbolos.

Contrariando o uso metonímico, onde o indivíduo usa a moda e seus símbolos para fazer parte de um determinado grupo, tem-se um outro uso que é o da aceitação social. Nesse tipo de uso, as pessoas esperam ver o que está nas ruas para que possam usar também, pois querem ser aceitas pela sociedade. Ou seja, o desejo dessas pessoas não é o de associar sua identidade com o pertencimento a um grupo, mas sim o de ser aceita por não contrariar as regras.

Existem ainda, segundo Thompson e Haytko (1997), aqueles que se “vestem para a ocasião”, ou seja, acreditam que devem se portar e se vestir de acordo com o evento social que irão participar. Esses usam a moda como uma metáfora que transmite, por meio de seus símbolos, tudo aquilo que acreditam ser necessário para estar ali e fazer parte daquele grupo, naquele momento. Esses resultados reforçam as perspectivas de Fooley (1893) sobre a demanda intersubjetiva, assim como as de Simmel (1957) e Blumer (1969) sobre a dualidade entre as forças socializantes e as individualizantes, conforme apresentado no item 1.2 deste apêndice.

Outro importante aspecto ressaltado pela pesquisa de Thompson e Haytko (1997) foi como os discursos da moda repercutem de forma diferente entre homens e mulheres. Enquanto as mulheres se envolvem muito mais com o mundo da moda, revistas, modelos, passarelas etc., os homens estabelecem uma relação muito mais superficial com a moda. De acordo com os resultados da pesquisas, indivíduos do sexo masculino tendem a avaliar o vestuário a partir de critérios eminentemente funcionais, ligados, principalmente, às práticas sociais relacionadas ao trabalho e sua posição dentro da organização.

No modelo abaixo, fruto da pesquisa de Thompson e Haytko (1997), percebem-se duas influências agindo sobre o indivíduo dentro da estrutura macro-social: o discurso da moda e os outros discursos culturais. Esses discursos são recebidos pelo consumidor, que os interpreta, gerando um sentido particular. Sentido este constituído a partir das suas preferências em termos de estilo de vida, história pessoal, objetivos de vida, suas referências pessoais e condições do dia-a-dia, enfim, do seu *habitus*. Esse sentido, assim produzido, irá constituir sua identidade social e pessoal, resultando nos seus valores de consumo.

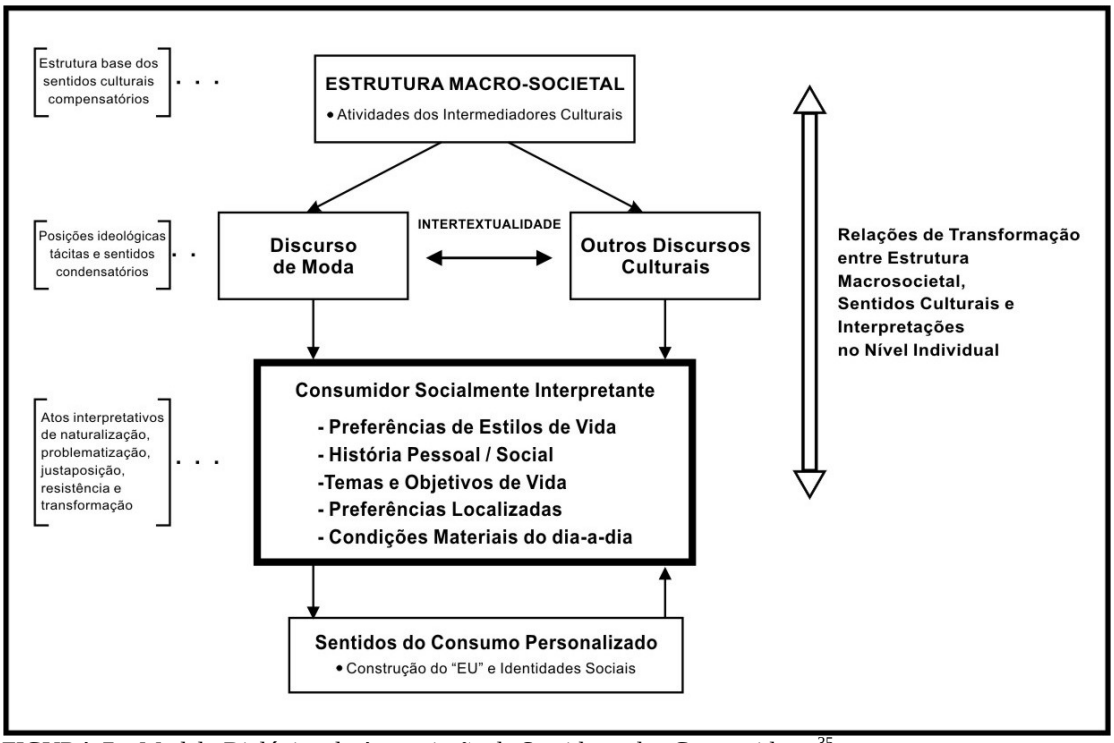


FIGURA 7 – Modelo Dialógico de Apropriação de Sentidos pelos Consumidores[35]
Fonte: Traduzido de THOMPSON, HAYTKO; 1997, p.37

Com base nessa pesquisa de Thompson e Haytko (1997), pode-se afirmar que a formação da identidade do consumidor, em especial o de moda, se dá dentro de contextos socioeconômicos específicos e vai sendo construída ao longo das interações sociais que o indivíduo estabelece dentro dos grupos que participa. Algumas pessoas procuram modelar sua identidade a partir das referências do grupo, outras simplesmente querem ser aceitas na sociedade e ainda existem aquelas que pretendem mostrar uma identidade de rejeição à moda. Os indivíduos se apropriam de valores e símbolos da vida cotidiana, como estilos de vida, preferências, objetivos e os transferem para sua forma de vestir. Cabe ressaltar que estes resultados são congruentes com o modelo teórico de Cholachatpinyo *et al* (2002) sobre processo da moda apresentado no item 1.2 deste apêndice.

Holt (2002) contextualiza esta forma de conceber a relação entre consumo e moda na perspectiva pós-estruturalista, pois nela (a) o significado não é tido *a priori* da sua expressão no mundo, porém é construído pelas práticas exercidas pelos indivíduos em determinados contextos sociais; (b) os significados de um objeto particular são sempre construídos pela associação narrativa, imagética e metafórica com outros objetos e práticas culturais de uma

[35] *A Dialogical Model of Consumers Appropriation of Countervailing Cultural Meanings*

coletividade; e (c) os sentidos e práticas são dados não singularmente, porém numa série de sentidos que se multiplicam e sobrepõem e que os atores selecionam, justapõem e combinam.

A partir dessa visão pós-estruturalista, Holt (2002) apresenta alguns princípios chaves para a análise de estilos de vida. Como primeiro princípio, tem-se que os padrões de consumo são estruturados por modelos culturais contextualizados, ou seja, o contexto é fundamental para a compreensão dos processos de formação dos sentidos e significações culturais. Nesse sentido, Bourdieu, citado por Holt (2002, p. 330), argumenta que "nas sociedades modernas, o consumo também é uma instituição autônoma (campo) em que as ações dos indivíduos são estruturadas a partir de modelos culturais de gosto que foram desenvolvidos no campo.

Outro princípio informa que os padrões de consumo consistem em regularidades nas práticas de consumo e não no consumo de determinados objetos. Segundo Holt (2002), teóricos sociais como Bourdieu e Geertz, argumentam que as ações humanas são sempre dotadas de sentido e por isso possuem intenções. Afirmam, também, que um mesmo objeto, por ser um recurso simbólico polissêmico, permite variações no uso e interpretação, bem como formas diferentes de consumo. Dessa forma, as regularidades no padrão de consumo não estão no objeto que é consumido, porém na forma como eles são consumidos. Assim, a descrição de padrões de consumo, segundo Holt (2002), requer um foco no padrão de práticas dos consumidores, incluindo como eles entendem, avaliam, apreciam e usam os objetos de consumo em determinados contextos.

Segundo Holt (2002), as análises pós-estruturalistas de estilo de vida tratam os padrões de consumo como expressão de uma coletividade, sendo que o gosto de uma dada coletividade é incorporado pelo indivíduo em suas práticas de consumo. Logo, tem-se como princípio a concepção de estilo de vida como sendo coletivo e não individual.

Por fim, os estilos de vida são vistos como construções sócio-históricas dinâmicas, pois, segundo Holt (2002), para os pós-estruturalistas, os padrões das práticas exercidas pelos indivíduos são fenômenos estruturados pela configuração típica de uma coletividade num dado contexto sócio-histórico. Assim, da mesma forma que as coletividades se modificam gradualmente no tempo e espaço, os estilos de vida também se modificam, cabendo ressaltar que esse dinamismo estrutural leva a mudanças tanto ativas quanto passivas nos estilos de vida. Para esse autor,

> "(1) as pessoas experimentam e adotam novas possibilidades de estilos de vida e (2) como o universo de estilos de vida evolui para refletir as mudanças sociais, os sentidos e significados dos estilos de vida podem mudar mesmo quando o padrão de consumo se mantém o mesmo" (HOLT, 2002, p. 34).

Na visão de Holt (2003), a capacidade de uma marca se diferenciar no mercado se deve principalmente à conexão feita pela organização entre a marca e a cultura do contexto onde atua e não necessariamente às inovações tecnológicas ou entrega de benefícios diferenciados. No entanto, para que essa conexão traga competitividade às organizações ela deve ser da ordem do mito, caracterizado por Holt (2003) como histórias simples com personagens chamativos e tramas ressonantes, provedores de idéias e soluções para as questões mais incômodas da vida. Entretanto, não é qualquer mito que tem esse poder. A demanda é por aqueles que se apresentam como solução para a tensão produzida pela diferença entre o discurso dominante e as vontades e desejos individuais.

Segundo Holt (2003), quando uma marca cria um mito, geralmente através da propaganda, os consumidores podem perceber esse mito nos produtos, os consumindo não pela razão funcional, porém pela função simbólica. As marcas que adquirem maior sucesso são aquelas que contêm mitos que têm relação intima com o mundo rebelde, como, por exemplo, a *Nike* com os guetos afro-americanos, a *Harley Davidson* com os motoqueiros fora da lei, Volkswagen com os artistas boêmios e a *Apple* com os *cyberpunks* (HOLT, 2003, p. 44). A conexão com o mundo rebelde é necessária porque sinaliza o desejo de liberdade individual frente às várias pressões sociais de conformação sobre os indivíduos.

Em meio à nascente cultura global, principalmente mais visível nas grandes capitais de muitos países, nota-se, segundo Holt (2004), a presença de mitos globais representados por marcas também globais. Essas marcas têm se dedicado à criação de um imaginário de identidade global compartilhado com os usuários de diversos países. Lembrando, no entanto, a valorização, simultânea e paradoxal, do local.

Entretanto, marcas mundiais, principalmente aquelas relacionadas com a moda, sofrem do problema de similaridade e pouca diferenciação, assim como podem não apresentar sentidos congruentes nas diferentes localidades em que atuam. Matthiesen e Phau (2005), por exemplo, mostram em seu estudo a inconsistência na identidade organizacional da marca *Hugo Boss*,

percebida, na Europa e EUA, como um grupo empresarial criativo e inovador que oferece uma série de marcas para um público variado e para ocasiões diversas. No entanto, na Austrália, essa marca é vista simplesmente como um produtor de roupas de negócio masculinas. Segundo esses autores, muitos consumidores não conhecem os *labels* da marca Hugo Boss, misturam seus significados, recriando outros contrários à suposta identidade da marca, além de não a perceberem como associada a um estilo de vida específico. Os dados da pesquisa de Matthiesen e Phau (2005) demonstram, portanto, a inconsistência da gestão da marca *Hugo Boss* no ambiente global.

1.3.2 – Práticas de *Branding* e Cultura do Consumidor

Visando compreender a evolução das práticas de *branding* em relação à cultura do consumidor (*consumer culture*), Holt (2002) desenvolve um modelo teórico onde afirma que, em cada época, um conjunto de suposições e princípios guiam e orientam a maneira pela qual as organizações buscam construir suas marcas. Para ele, a teoria do isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell (2005), mostra que as organizações compartilham um conjunto singular de convenções consolidadas que criam uma base a partir da qual as técnicas de *branding* são geradas e desenvolvidas. Sendo assim, essas técnicas também se inserem num contexto cultural específico.

Na perspectiva de Holt (2002), a cultura dos consumidores se constitui como a infra-estrutura ideológica que os orienta sobre o que e como consumir, sendo que as empresas tentam estabelecer regras para a gestão de suas marcas a partir da compreensão que estabelecem sobre essa cultura.

Por paradigma do *branding*, Holt (2002) entende o conjunto de princípios que estruturam a maneira pela qual as firmas buscam construir suas marcas. Seu modelo estabelece uma relação dialética e dinâmica entre a gestão de marcas e a cultura dos consumidores, assim como ressalta que essa relação tende a uma certa saturação a partir das práticas isomórficas e exageros no uso das técnicas de *branding* por parte das organizações. Das contradições que daí emergem surgem frustrações tanto para os consumidores quanto para as organizações, propiciando mudanças graduais de ambas partes.

Holt (2002, p. 80) explica essa questão da seguinte forma:

> As firmas competem entre si para agregar valor às suas marcas guiadas pelos princípios do paradigma do *branding* relativos ao seu contexto de atuação. As firmas agressivas continuamente inovam suas técnicas, levando a lógica do paradigma ao seu extremo, criando-se, assim, contradições na cultura do consumidor.
>
> Na medida em que os consumidores buscam vários *status* e desejos que são valorizados na cultura do seu contexto, eles se tornam coletivamente mais conhecedores e hábeis no desempenho desses papéis culturais, inflacionando o que é valorizado. Essa inflação, combinada com o uso intensivo das técnicas de *branding*, propicia a emergência de reflexão crítica que questiona o *status* das ações dos gestores de marcas.

Assim, na medida em que as práticas organizacionais dentro de um paradigma de *branding* se tornam mais agressivas e forçam o estabelecimento de relações com o consumidor, deixa-se por demais evidente seu fim econômico. Como os consumidores percebem com maior clareza essas táticas e mecanismos de *branding*, estas se tornam ineficazes. Segundo Holt (2002), desse conflito de interesses emerge um estado de experimentação cultural no qual os consumidores buscam resolver as contradições surgidas a partir de um processo contra-cultural e as marcas, por seu turno, buscam desenvolver novas técnicas objetivando o resgate da eficácia econômica.

Esse processo recebe a denominação de seleção coletiva, pois, a partir dos interesses de cada parte, é criada e institucionalizada, por um lado, uma nova cultura dos consumidores e, por outro, um novo paradigma de marca. Observa-se que mudanças na cultura dos consumidores implicam em modificações no paradigma de marca e vice-versa, o que sinaliza uma relação de interdependência estabelecida entre as partes. Da mesma forma, o estabelecimento gradual de uma nova cultura e de um novo paradigma de *branding* soluciona, em certa medida, as contradições estabelecidas pela relação insustentável entre a cultura e o paradigma de marca anterior.

O modelo proposto por Holt (2002) para explicar a relação dialética entre as práticas de *branding* e a cultura dos consumidores pode ser visualizado na figura abaixo:

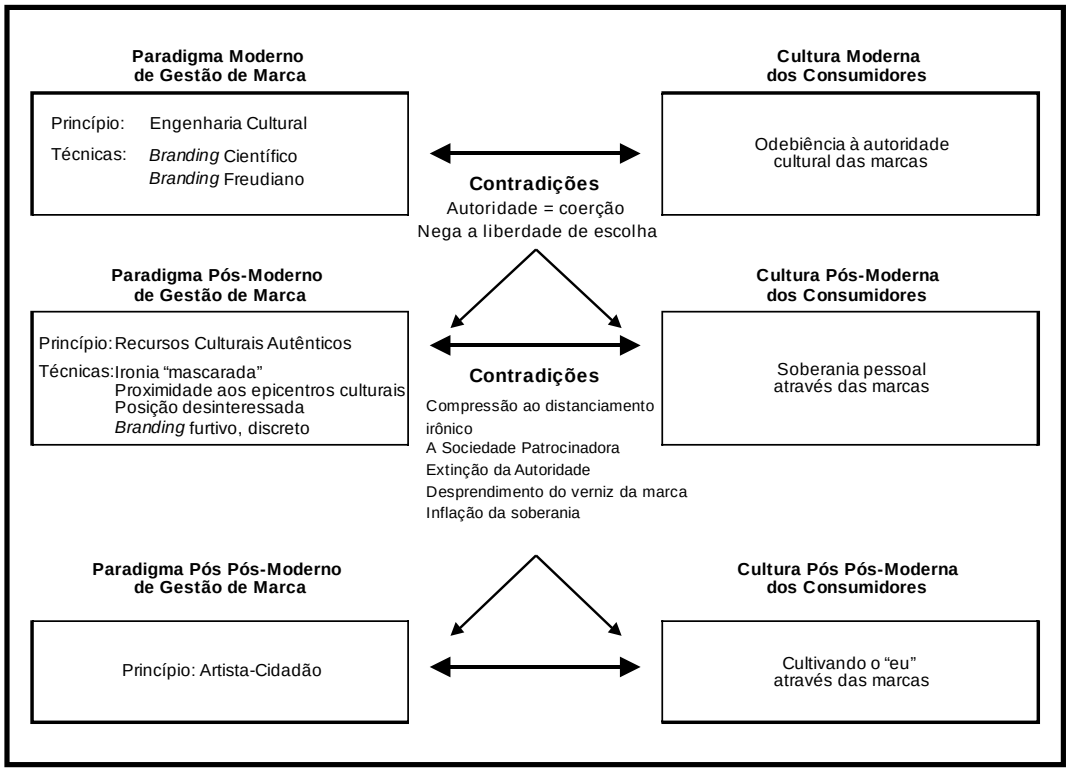


FIGURA 8 – Modelo Dialético de Marca e Cultura de Consumidores
Fonte: traduzido e adaptado de HOLT (2002, p.81)

No modelo proposto por Holt (2002), o Paradigma Moderno de Marca possui dois pilares: abstração e engenharia cultural (*cultural engineering*). Nesse paradigma, as organizações posicionam suas marcas como expressões concretas de ideais que expressam valores morais e sociais. Sua publicidade propõe que os produtos materialmente corporificam os ideais dos indivíduos, enfatizando-se em menor grau os benefícios funcionais. Por meio de símbolos, metáforas, alegorias, as marcas, nesse contexto, são "magicamente" transformadas pelos publicitários, incorporando propriedades psicológicas e sociais. Dessa forma,

> ao invés de usar mensagens espalhafatosas sobre os benefícios do produto, os gestores de marca começam, metodologicamente, a usar elos emocionais entre os atributos do produto e as características pessoais desejadas que juntas constituem o valor da vida moderna (HOLT, 2002, p. 80).

Segundo Holt (2002), nesse paradigma, as marcas procuravam direcionar a forma como os consumidores deveriam viver sua vida (*Cultural Engeneering*), assumindo um discurso "paternalista". Nesse caso, as marcas agiam como autoridades culturais (*Cultural Authority*) e seus conselhos não deveriam ser apenas aceitos, mas seguidos à risca. Os princípios da administração científica de Taylor foram muito usados pelas organizações nessa época, assim como o behaviorismo influenciou os publicitários, principalmente em termos metodológicos.

Em pesquisas de motivação, por exemplo, era comum usar a psicologia clínica como forma de conhecer o inconsciente humano, visando, sobretudo, encontrar argumentos que atraíssem os consumidores para a marca.

Observa-se estreita ligação entre o paradigma moderno de gestão de marca descrito por Holt (2002) e a primeira perspectiva de *branding*, apresentada por Antorini e Shultz (2005). Em ambas, a identidade da marca é vista como estável e absoluta, sendo definidas de forma racional e deliberada pelos lideres organizacionais e difundidas pela publicidade. Como se observa, é dada forte ênfase à capacidade de criação de sentidos e significados pela organização, valorizando-se fortemente o emissor.

A idéia de comunicação, portanto, nessas perspectivas, é aquele que pensa o significado como inerente ao objeto, nesse caso, a marca do produto. A comunicação é concebida de acordo com as perspectivas de autores clássicos, como, por exemplo, Lipmann, Lasswell, Merton, Katz e Lazarsfeld, sendo vista como uma via de mão única - o envio de mensagens. Nesse contexto, a mídia é tida como uma forma de comunicação superpoderosa e absolutamente eficaz na persuasão e difusão de idéias às massas.

Na moda pode-se observar esse direcionamento, por exemplo, durante a primeira fase da Alta Costura, onde os costureiros ditavam como as pessoas deveriam se vestir. Eles estabeleciam as regras de elegância e de bom gosto. Traduz-se na idéia de ser “vestida por alguém”, ou seja, delegava-se ao costureiro a tarefa de decidir o que a cliente deveria usar. Durante esse período, segundo Caldas (2004), as mulheres abrem mão do seu poder de decisão e legitimam a autoridade dos grandes costureiros, sem questioná-la. Para os homens, era imposta a seriedade dos ternos pretos e cinzas.

Na década de 20, era comum observar nas revistas de moda adjetivos como “esbelta” e “esguia” atribuídos ao físico valorizado pela cultura do consumidor. Era o visual *garçonne* que exigia uma imagem mais jovial. Nessa época, as mulheres da elite que eram vestidas pelos costureiros famosos tinham a sua vida social destacada na imprensa e, assim, também ditavam o modelo que deveria ser seguido.

Numa relação dialética com o paradigma moderno do *branding*, situa-se a Cultura Moderna dos Consumidores. Nela os consumidores conferem forte autoridade cultural às marcas. Holt

(2002) explica esse fato em função do surgimento de uma vasta classe burguesa com significativas rendas e pouca referência cultural, fruto do crescimento acentuado da renda *per capita* nesse período. Esse autor esclarece também que os publicitários, identificando essa "janela de oportunidade", assumem para si o papel de ensinar a essa classe emergente a maneira pela qual ela deveria gerir essa renda abundante: através do consumo.

Esta forma de agir dos publicitários, descrita por Holt (2002), é coerente com estudos no campo da comunicação que consideram o receptor como manipulável e pronto para ter sua vontade modificada de acordo com as intenções do emissor, bastando, para tanto, criar argumentos persuasivos. Barros Filho e Martino (2003) citam, por exemplo, os estudos das teorias da "bala mágica" ou "teoria da agulha hipodérmica". Nessas abordagens é dada forte ênfase na capacidade de criação de sentidos e significados pelas organizações, valorizando-se fortemente o emissor. O receptor, ao contrário, é considerado receptáculo vazio. É este também o caso da fase áurea da primeira perspectiva do *branding*, conforme tipologia criada por Antorini e Schultz (2005).

Em relação à mídia cinema, desde o seu surgimento, pode-se considerá-la como um grande veículo difusor de idéias e de estilos. Um exemplo dessa influência é o fato dos trajes das atrizes de Hollywood serem muito copiados pelas mulheres, principalmente na década de 60 Quando um filme era sucesso de bilheteria e adquiria fama, logo o mercado de moda se beneficiava. Os figurinos dos filmes, confeccionados por estilistas de renome, eram transformados em vestuário do cotidiano.

Aliadas à estética hollywoodiana, cuja dramaticidade exige o *close*, as revistas de moda exploram a beleza e a maquiagem do rosto da mulher e descobrem que a capa ideal é aquela que mostra rostos femininos, bonitos e sorridentes. Por influência do cinema norte-americano, esses elementos foram incorporados pelas revistas francesas, como Marie Claire, por exemplo (MIRA, 2001, p.48).

Dentro deste contexto, gradualmente, começam a surgir inúmeras contradições. Segundo Holt (2002), a principal razão dos conflitos que emergem entre as organizações e seus consumidores se deve à forte agressividade das técnicas de engenharia cultural desenvolvidas pelas firmas.

Em relação à moda, observa-se o estabelecimento de uma certa oposição entre a Alta Costura e o *Prêt-à-Porter*. Roupas produzidas pela indústria de massa possibilitaram que um número maior de consumidores tivesse acesso à moda, não mais restrita às elites. Da mesma forma, o discurso autoritário dos estilistas da Alta Costura é abalado enquanto o discurso "democratizante" da produção em larga escala se afirma. Nesse contexto, surge também a possibilidade de combinar diferentes peças de roupas e acessórios, permitindo aos consumidores afirmar seu próprio estilo. Dessa forma, a moda caminhava para um estilo mais pessoal.

No seu modelo teórico, Holt (2002) identifica na Cultura Pós-moderna dos Consumidores fortes aspirações à soberania pessoal, sendo esta afirmada por meio das marcas. Essa cultura nasceu, na perspectiva desse autor, paradoxalmente, em 1960 como contracultura, uma vez que esta se opunha ao corporativismo organizacional do paradigma de marca moderno.

O contexto se caracterizava, segundo Holt (2002), por forte experimentação cultural, demonstrando imensa preocupação com a liberdade existencial. Essa revolução cultural deu ênfase à esfera individual, compreendendo o indivíduo como um processo sempre em construção, sendo valorizado pela autenticidade de suas escolhas tidas como soberanas.

Os movimentos jovens se espalharam pelo mundo e passaram a exaltar seus valores e atitudes e isto foi absorvido pelo sistema de moda. Assim, a moda caminhou para um estilo mais pessoal e torna-se, segundo Lehnert (2000), um meio "democrático" de expressar opinião. Como exemplo, tem-se o movimento *hippie*, marcado pelas roupas ecológicas e anti-conformistas da década de 70. Nele, os indivíduos procuram evidenciar sua própria personalidade, acatando fontes plurais de tendência, principalmente a das ruas.

O surgimento de tribos como os *Punks* assinalam a emergência de um estilo mais agressivo que o dos hippies. Segundo Bollon (1993, p. 127), "tudo neles fazia questão de ser sórdido, vicioso, baixo, perverso, degenerado, repugnante – '*punk*' em todos os sentidos do termo".

Na visão desse autor, essa revolta não parecia ter nenhuma perspectiva, nenhum horizonte, e nem mesmo um real ponto de apoio. Um desafio vazio, um simples desejo de contradição, um puro prazer do exagero pelo exagero. Na sua estética, que além da indumentária, se expressava nos grafismos ou na paginação dos fanzines, todos os valores se invertiam e se

anulavam, se igualando; o caos era festejado como uma nova ordem. Entretanto, graças aos *punks*, Londres voltou a ser a capital mundial da moda "alternativa", rivalizando com aquela, mais "institucional" e burguesa, de Paris. Os *punks* transformam-se em "imagem de marca" da Inglaterra.

O movimento *punk* traduz e materializa uma transição, uma passagem entre duas "épocas", duas mentalidades, duas sensibilidades, duas "visões de mundo", duas "ideologias" ou quase-ideologias. No entanto, de todas essas características do movimento *punk*, uma domina e engloba todas as outras. Segundo Bollon (1993), o movimento *punk* era um movimento abertamente consciente, ou pelo menos afirmava essa pretensão. Visava produzir um efeito e a publicidade de seus atos parecia ser para eles sempre mais importante do que os próprios atos, como se estes não tivessem valor próprio, mas primeiro pelas conseqüências que podiam acarretar na sociedade. Eles eram "espetaculares" e seu escândalo era um escândalo proposital, premeditado, construído, intencional, extrovertido, ou melhor, já "mediatizado".

A estratégia dos *Sex Pistols*, por exemplo, consistia em se introduzirem cada vez mais profundamente, como cavalos de Tróia, nas engrenagens do *show-business* e da mídia para, segundo Bollon (1993), destruí-las do interior, ou melhor: levá-las a se autodestruírem. Eles procuravam desestabilizar o sistema. Suas provocações pareciam espontâneas – era isso aliás o que lhes dava força.

> se os *Sex Pistols*, conseguiam vender o nada impunemente, com a própria benção da sociedade do espetáculo, como seriam em suas raízes os outros pretensos 'sucessos' daquela sociedade? E se no fundo eles fossem também, como os outros, simples ilusões? Simples simulacros? O resultado de uma hábil estratégia de propaganda e de manipulação girando no vazio, sem outra realidade que ela própria? Em suma, puros artefatos, eles também mistificações como a construída pelos *Sex Pistols*, porém com a diferença que eram 'legais', 'juramentadas'. (...) os Sex Pistls queriam desmistificar a 'sociedade do espetáculo' através de um espetáculo da maior mistificação possível (...). (BOLLON, 1993, p. 150).

Nota-se, na cultura *punk*, a constante busca por experimentação cultural e liberdade existencial, configurando uma contracultura que enxergava as corporações e seu esforço de *marketing* (paradigma moderno de marca) como inimigos. Logo, a sustentabilidade das marcas estava ameaçada e dependia da sua capacidade de atualização paradigmática. Entretanto, cabe ressaltar que os consumidores não rejeitavam todas as marcas, porém aquelas que eram tidas e reconhecidas pela característica coerciva típicas do paradigma moderno.

De acordo com Holt (2002), é no contexto criado pela Cultura Pós-moderna dos Consumidores que identifica-se o surgimento de novos princípios e técnicas de *branding*: o patrocínio corporativo dos "projetos de soberania pessoal". Na visão desse autor,

> o paradigma pós-moderno de marca tem sua premissa sobre a idéia de que as marcas serão mais valorizadas se forem oferecidas como recursos culturais e não como modelos impositivos, como ingredientes úteis para a produção do 'eu' de acordo com as escolhas individuais. E, para servirem como ingredientes de valor na produção do 'eu', os recursos culturais das marcas devem ser percebidos como autênticos (HOLT, 2002, p. 83).

A autenticidade das marcas é conquistada a partir do aparente desinteresse quanto aos objetivos comerciais. A forma de difusão legitimada que se desenvolve é a realização de festas, patrocínios culturais, esportivos e sociais, sendo os consumidores concebidos como mídias de forte eficiência. Na visão de Holt (2002, p. 82),

> na medida em que os gestores de marca aprenderam como negociar com a nova cultura dos consumidores, as marcas ocuparam posições ainda mais centrais na sua vida. Os consumidores não estavam mais dispostos a aceitar que o valor de suas marcas fosse criado pelas práticas de marketing. Mas, ao mesmo tempo, a cultura pós-moderna dos consumidores enfatizava que, para ser valorizado socialmente, o conteúdo cultural deveria passar pelos produtos de marca. Enquanto a cultura moderna dos consumidores autorizava os sentidos que os consumidores valorizavam, a cultura pós-moderna apenas insiste que o sentido seja canalizado através das marcas para terem valor.

Holt (2002) argumenta que dessa contradição emerge um paradoxo: quanto mais forte era a luta contra a coerção e a ditadura organizacional, mais valiosas se tornavam aquelas marcas que agiam de acordo com o paradigma pós-moderno do *branding*.

Algumas técnicas do paradigma pós-moderno de gestão de marca mencionadas por esse autor são:

- *Ironic, Reflexive Brand Persona* – As organizações direcionam sua comunicação para a dimensão da ironia e da diversão, procurando entreter seus consumidores numa relação próxima de amizade, não empregando uma abordagem paternalista, característica do paradigma anterior.

- *Coattaling on Cultural Epicenters* – Busca-se colocar a marca em epicentros culturais como comunidades de moda e de arte numa perspectiva relacional entre consumidores e

organizações.

Um exemplo dessa prática de *branding* é a da marca de vodka "*Absolut*", que, em 2004, realizou a exposição "*Absolut Label*" em São Paulo, cuja proposta era a interpretação da sua marca em uma camiseta criada por estilistas de dez diferentes países. O projeto *Absolut Label* elege, a cada ano, uma palavra do texto impresso na garrafa, transformando este referente em fonte de inspiração. Em 2004, a palavra escolhida foi *country* (país). A estilista brasileira Karlla Girotto, que estava entre os dez escolhidos, interpretou a mitologia amazônica através do Bumba Meu-Boi.

- *Life World Emplacement* – Procura-se desenvolver e aumentar o valor da marca a partir de um discurso enraizado no dia-a-dia desinteressado, ou seja, na não demonstração de interesses comerciais. Nota-se a utilização em inúmeros comerciais de imagens captadas (ou parecendo ser captadas) de forma não planejada, sem estúdio.

- *Stealth Branding* - Ao invés dos esforços diretos da marca deixando claras as suas intenções econômicas, são valorizados, por esta técnica, o testemunhal de inúmeros *tastemarkers*, que passam a subsidiar, indiretamente, a propaganda organizacional.

Dando suporte e legitimidade a essas práticas de *branding*, o Campo da Comunicação, a partir de perspectivas como a dos Estudos Culturais, desenvolve uma nova forma de compreender os processos comunicacionais. Estes passam a ser vistos como influenciando e sendo influenciados pela sociedade, suas estruturas e fatores. Já o processo de significação passa a ser compreendido como um processo cultural localizado e internacional.

Corroborando este ponto de vista, Holt (1997) afirma que o sentido e significado não está na coisa ou no objeto, porém surge da interação entre as partes envolvidas no processo. Logo, o indivíduo passa a receber uma atenção maior, visto ser ele que produz significado a partir do seu contexto e *habitus*.

No entanto, apesar de ter-se atingido certa estabilidade na relação entre consumidores e organizações no contexto pós-moderno, observa-se, segundo Holt (2002), o surgimento de um gradual desequilíbrio causado, novamente, pelas práticas exageradas das organizações e a identificação delas pelos consumidores, dando-se início a novas **contradições**. Essas

contradições se expressam em ações contestatórias, como, por exemplo, a dos *adbusters*.

Nessas ações Holt (2002) identifica o início da formação de um novo paradigma de marca e cultura dos consumidores, chamado por ele de “pós pós-moderno”. Para esse autor, nesse paradigma, torna-se insustentável ocultar as motivações comerciais das organizações. Para serem vistas como autênticas, as marcas terão que se tornar, de fato, um recurso cultural, assumindo papel semelhante ao que os filmes, bandas, programas de televisão possuem hoje.

Nesse contexto, as marcas passam a ser avaliadas pela entrega de criatividade semelhantes a outros produtos culturais, pois os consumidores tendem a esperar que as marcas contribuam para seus projetos de identidade, oferecendo materiais culturais relevantes e originais.

1.4 – Moda e Estilo: Dialética entre o Ser e o Parecer

Sahlins (2003) argumenta que o vestuário representa um esquema complexo de categorias culturais de uma localidade e das relações entre essas categorias. Sendo assim, o vestuário pode ser considerado como um mapa do universo cultural (de um determinado grupo social). Por esta perspectiva, é possível entender-se que cada traje retrata o campo da moda, com suas interações e disputas, seu sistema de dominação e jogos de interesse. Desde organizações patronais, escolas, indústria têxtil e de confecções, eventos de divulgação, lojas, todos os milhares de agentes deste campo teriam seu trabalho assinalado no produto final: a roupa; e os significados passíveis de serem percebidos pelos consumidores não ultrapassariam alguns limites impostos pelas próprias condições deste campo e de suas legitimações.

Acrescentando, Sahlins (2003) salienta que, para serem úteis, os objetos comercializados precisam ser significativos. A utilidade estaria profundamente ligada ao processo de significação estabelecido entre o objeto e seu interpretante. Para o autor, os produtores têm suas ações limitadas pelo sistema simbólico da sociedade. Os profissionais de criação, ao inovar, teriam a função de perceber tendências latentes na cultura e materializá-las nos objetos, a fim de obterem sucesso mercantil

Bordieu e Delsualt (2001) já engendravam uma discussão em torno das lutas simbólicas na busca da distinção por meio moda. Para eles, as lutas pela apropriação dos bens econômicos ou culturais são inseparavelmente lutas simbólicas pela apropriação de signos distintivos. Desta luta, gera-se um espaço de estilos de vida, que é o balanço, em um contexto dado, das lutas simbólicas, que têm como aposta a imposição de um estilo de vida legítimo. Assim, na moda o caráter utilitário da indumentária é suplantado por sua dimensão simbólica.

O universo do vestuário, compreendido como rede de sentido e comprometido com a aparência, define um estilo singular capaz de dialogar com o corpo social. Logo, a indumentária pode ser considerada como um elemento mediador entre o homem e a cultura.

Segundo Cidreira (2005), o termo "estilo" provém da palavra latina *stilus* - haste de ferro, osso ou madeira, pontuda de um lado e espatulada de outro, empregada na Antigüidade e na Idade Média. Esta haste era usada para traçar caracteres sobre superfícies não muito resistentes, como tabuinhas de cera, usado para inscrever impressões, tal qual o termo estilete (do italiano *stiletto*, de *stilo*). Por derivação, o termo estilo foi sendo empregado como a maneira particular como cada um exprime seus pensamentos, suas emoções, seus sentimentos, caracterizando uma forma de expressão. Esta forma de expressão pode ser vista como um conjunto de traços identitários que resultam numa unicidade, apresentando características estéticas originais, num esforço de criar uma marca pessoal, estética ou temporal.

> Estilizar, portanto, pode ser interpretado como um ato de afirmação; uma maneira de singularizar um indivíduo, uma obra ou uma época (...) sendo considerada [a noção de estilo] a aparição, numa forma expressiva, das características próprias do sujeito que se expressa. (CIDREIRA, 2005, p. 118)

Simmel, citado por Cidreira (2005), coloca o estilo com a expressão mais fecunda e visível da moda. Ele aponta que cada estilo é, em si, uma língua que tem seus sons, suas flexões, sintaxe própria. Ele não se exibe ao indivíduo como algo sobre o qual se deve refletir, mas como algo incorporado. Não seria um dispositivo que está além do próprio sujeito, mas sim uma ponta de *iceberg*, capaz de traduzir sua interioridade, tornando visível algo invisível. Ao emprestar forma a uma força, o estilo demonstra não só seu papel configurador como também reconhece a potência criativa desse agir.

Simmel considera a dimensão temporal do estilo ao associá-lo à noção de ritmo. Segundo Cidreira (2005, p. 120), “estilo é modo, modo é modulação e ritmo é a cadência temporal de uma modulação”. Logo, na visão desses autores, o ritmo satisfaz ao mesmo tempo as necessidades fundamentais de diversidade e de regularidade, de mudança e estabilidade.

Outro sociólogo que aborda a noção de estilo é, segundo Cidreira (2005), Michel Maffesoli. Para este autor, estilo seria uma característica essencial da sensibilidade de uma época, também sendo uma forma que a tudo engloba e que origina certas representações, costumes, maneiras de ser e de parecer, enfim, a expressão da vida em sociedade.

Sob o conceito de ideal comunitário ou “tempo das tribos”, o autor diz que o estilo contemporâneo tem seus contornos associados ao rótulo da pós-modernidade, cultura na qual o lúdico, o sonho, o hedonismo, o tempo presente e a apologia das formas estão em primeiro plano. Maffesoli dedica-se a mostrar que certas formas simples de socialidade — como salas de ginástica, clubes, viagens — são verdadeiras comunidades de sentido.

> o que chamo de estilo ideal comunitário não se pode medir à luz do projeto político da modernidade. (...) É uma solidariedade orgânica, no sentido mais forte, que está nascendo. (...) Organicidade que, de uma maneira mais vivida do que conceitualizada, engaja a totalidade da pessoa num quadro comunitário (tribos, grupos, clãs, etc.) familiar, e no qual ela pode se investir nas ações próximas, ou ao menos, às ações que recaem diretamente sobre a comunidade ela mesma (MAFFESOLI, citado por CIDREIRA, 2005, p. 123-124).

Bollon (1993) também ressalta esse elemento agrupador do estilo. Na sua visão, sempre existiram indivíduos que procuravam se expressar e se afirmar por meio de um estilo, seja pela posse de traje ou, então, pela adoção de um modo de vida global em ruptura com as normas, aceitas por sua época, da “elegância”, do “bom gosto” e da respeitabilidade. Sujeitos que pretendem com sua aparência contestar um estado de coisas, uma escala de valores, uma hierarquia de gostos, uma moral, hábitos, comportamentos, uma visão de mundo, ou um projeto, tais como são refletidos pelo traje dominante, pelo estilo obrigatório ou pela referência estética comum da sociedade em que vivem. Enfim,

> sujeitos que são, querem ser ou se imaginam “outros”, diferentes, estranhos, singulares e pretendem mostrá-lo com o que se vê em primeiro lugar, a aparência. Eles trataram a questão da revolução pela base, onde realmente ela se encontrava: no nível das sensações e das percepções. Eles agiram sobre a opinião, no ponto estratégico onde são formados os juízos de valor (BOLLON, 1993, p. 11).

Como, para esse autor, sempre é mais fácil ser original acompanhado, por efeito de imitação ou encontro espontâneo do "espírito da época", na maioria das vezes surgem agrupamentos, formais ou informais, conscientes ou não, vivendo juntos numa mesma distância das regras: "movimentos", às vezes quase "tribos", ou então simples "estados de espírito" reconhecidos por aqueles que o compartilham.

Esses movimentos, denominados por ele de movimento de estilo, possuem, em graus diversos, um caráter de sistemas, delimitando sensibilidades globais, onde cada elemento reconduz ao outro e o torna preciso. Nisso todos parecem como espécies de "culturas" ou de "quase-culturas" alternativas à cultura dominante de suas épocas. Um exemplo, citado por Bollon (1993), são os movimentos do vestuário, surgidos na Inglaterra durante as décadas de 60-80 (os *punks*, entre outros), que englobavam, além do traje, um tipo especial de música, um estilo gráfico e uma estética pictórica, como também uma mentalidade, uma filosofia, mitos e períodos históricos de referência: sistemas inteiros de significação.

O aspecto "sistêmico" dos modismos revela a dificuldade de interpretação criada por eles. Segundo Bollon (1993), qualquer análise de uma moda precisa "por a descoberto" todas as suas manifestações estéticas, filosóficas e morais – o que nem sempre é uma tarefa fácil. Pois é da coerência do conjunto, que surge o significado de cada elemento. Da mesma forma, cada moda tem sua história, sua própria temporalidade, durante as quais seu significado se precisa, evolui e pode até se transformar radicalmente em função das reações que ela provoca no seu ambiente e dos novos fatos que ali aparecem.

As modas parecem deixar àqueles que as adotam ou que as criam uma grande margem de interpretação: elas toleram uma certa "modulação" de suas características, mostrando-se como grandes quadros de referência. Assim, para esse autor, tanto suas manifestações exteriores podem ser normativas quanto podem se mostrar fluidas e passíveis de interpretações as mais contraditórias. Para participar de uma moda e ser aceito por ela, é preciso também adotar um espírito e que isto seja visível. Fazer parte ou não de um movimento de moda é uma questão imaterial, muito mais de "atittude" e de "estado de espírito". Segundo Bollon (1993, p. 70), "ou se é dândi ou não: isto se vê, mas não se explica".

Para esse autor, as identidades das modas sempre aparecem um pouco "negativas": o que as define não é o que permitem e sim o que proíbem. Mais que sistemas de normas, são sistemas

de tabus. Seu código não estabelece uma sensibilidade, um significado, uma atitude ou uma ideologia; ele delimita um espaço de sensibilidade, uma área de significados, um feixe de atitudes, uma constelação de idéias no interior dos quais todas as modulações são permitidas, ou até requisitadas. As modas se contentam em fornecer um quadro; além disso, é ao indivíduo que cabe agir.

Desta forma, pode-se estabelecer um paralelo entre as modas e as culturas: o que as aproxima é que nenhuma delas oferece verdadeiras "respostas" às perguntas - elas se contentam em delimitar espaços onde simplesmente certas perguntas não são mais feitas. Elas renovam a visão que se tem do mundo e desbloqueiam algumas de suas contradições insuportáveis. Elas atuam como prismas que permitem uma nova apreciação de uma realidade.

De que maneiras esses movimentos de estilo acabam produzindo um sentido? No fundo, os estilos expressam uma espécie de conhecimento "poético" da realidade. Eles assinalam o real de uma maneira diferente e complementar da linguagem.

Torna-se difícil, portanto, falar de uma "mensagem", no sentido literal, quanto aos movimentos de estilo, pois deixaria supor uma intenção que falta ao estilo. Com efeito, segundo Bollon (1993), tudo leva a crer que aqueles que recorrem ao estilo não procuraram "expressar" de maneira instrumental, transitiva, alguma coisa – uma "mensagem" – que preexistia à sua expressão e cuja natureza eles reconheceriam antecipadamente pelo canal das aparências: o que eles querem simplesmente (e não "buscam") é "se" expressarem. O estilo é apenas uma espécie de impulso, de empurrão, de puro surgimento Para esse autor, o estilo

> não persegue um objetivo. Seu horizonte é o de um presente eternizado, cristalizado, onde não há idéia de 'destino' e ainda menos de 'comunicação'. (...) Uma pura expressão – perto do grito – que, como tal, substitui completamente a linguagem, podendo até abolir sua função. Seu registro não é o da razão ou da linguagem articulada e sim o da imagem, insondável por definição e nebulosa – plural – quanto ao seu sentido. (BOLLON, 1993, p.91).

É claro que os movimentos de estilo sempre vêm acompanhados da produção de um discurso; mas este só surge depois, como uma espécie de explicação, de comentário. Segundo Bollon (1993, p. 92), o discurso "não faz mais do que extrair o 'não-dito' que o traje contém e que existiria sem isso". Assim, o discurso aparece como um "a mais" que não é indispensável ao surgimento do estilo e da manifestação de seus efeitos.

No entanto esse discurso está longe de ser indiferente. Ele influi intimamente no destino do movimento que ele acompanha. É sua “racionalização”: ele escolhe entre todos os significados possíveis do traje, para só ficar com os ou o único que lhe serve. Ele aguça certos aspectos, ao contrário, apaga outros, às vezes elimina deliberadamente uma parte: reforça (e às vezes modifica) os contornos.

Cabe ressaltar que o traje, nesses movimentos de estilo, não se contenta em reagir a uma situação exterior, em se colocar em relação a ela: ele antecipa um estado de coisas ainda por acontecer, ele faz como se este já existisse, e testa nele um comportamento resposta: ele simula nele uma organização alternativa do social e “prova” sua viabilidade. Por esse meio ele ajuda o surgimento de uma nova mentalidade que em breve se tornaria regra. Nesse caso é o traje que, por sua existência, parece encarregado de “demonstrar” um caminho possível de evolução da sociedade, permitindo explorar um futuro que não está completamente determinado e de se situar preventivamente em relação a ele. Em suma, paradoxalmente, é a aparência que permite aos movimentos de estilo conquistar progressivamente, por meio de um mecanismo de tentativa e erro, uma nova essência. Para esses movimentos, o estilo é realmente uma maneira de se construir.

Desta forma, uma certa experimentação nunca é estranha aos movimentos de estilo. Eles permitem aos que a eles recorrem que façam o aprendizado das novas atitudes, agindo como se elas já fossem correntes, para ver quais são suas conseqüências, se é preciso adotá-las ou, ao contrário, rejeitá-las e como modificá-las para torná-las mais “verdadeiras”, melhor adaptadas: o estilo permite “brincar” literalmente com os comportamentos.

Segundo Bollon (1993), os movimentos de estilo sempre aparecem nos momentos de irresolução fundamental, quando, por uma razão ou por outra, a sociedade não consegue escolher entre as possibilidades que lhe são oferecidas. No fundo, o estilo não decide nada nessa irresolução. Ele se contenta em colocá-la em suspensão e substituí-la por uma imagem que, progressivamente, se afina e se estabiliza, criando, assim uma mentalidade ou uma atitude definitiva, resolvida.

Assim, para esse autor, os movimentos de estilo desempenham um papel na formação das mentalidades. Ele não as cria. Ele se “contenta” em ajudá-las a se decidir, a se aperfeiçoar.

Ele as torna objetivas; permiti-lhes aceder às suas próprias consciências; ele as faz nascer delas mesmas.

Segundo Bollon (1993), um aspecto dificilmente identificável dos movimentos de estilo vem também de sua natureza e da sua atuação enquanto modas. Para esse autor, o poder de uma moda se mede por sua novidade e pelo "escândalo" que provoca: qualquer grande moda deve ser, em parte, inesperada, deve se colocar na contramão da sensibilidade dominante. Uma moda cujo conteúdo e modalidades poderiam ser inteiramente previstos, não seria uma moda: estaria morta antes de nascer. Assim, os movimentos de estilo apareceriam como "modas terminadas", últimas "supermodas".

Entretanto, está-se bem longe das renovações programadas que a moda institucionalizada oferece como espetáculo, onde cada estação deve-se inventar uma nova "linha", promover novas cores, novos materiais. Na visão de Bollon (1993, p 120), "as 'invenções' trazidas pelos movimentos de estilo não têm uma 'utilidade' clara e imediata. Elas testemunharam um deslizamento de terreno do imaginário social. Elas retranscrevem profundas evoluções de mentalidades".

No entanto, nem todos os estilos têm essa qualidade. Assim como na moda existem estilistas que "expressam" realmente sua época e outros que só refletem "seus próprios fantasmas individuais", existem estilos que dizem a verdade e outros que permanecem falsos para sempre. Segundo Bollon (1993, p 228), o que distingue os estilos "verdadeiros" dos que permanecem para sempre falsos e mentirosos,

> "é uma qualidade lógica que eles possuem e colocam em prática, e que falta aos outros. A imaginação levada ao auge reencontra a realidade: é sobre essa lógica (...) que está baseado todo estilo autenticamente forte e inovador. (...) o que importa em primeiro lugar é que esses estilos, essas máscaras, sejam, levados ao auge, em suas lógicas, em suas construções – aos seus últimos limites".

Segundo Bollon (1993, p. 234), os grandes períodos de estilo coincidem com as épocas de fim de século ou fim de reinado, quando desmoronam as certezas adquiridas e a sociedade se fragmenta. Não existe estilo onde há uma crença forte e segura de si, ascendente ou unânime.

Esse autor ressalta, também, que se os movimentos que afetam as aparências nascem e vivem na espontaneidade, morrem também por se tornarem conscientes demais. Segundo Bollon

(1993, p. 13), um dia os Beatles seriam recebidos pela rainha e Mick Jagger pertenceria ao *establishment*. Assim,

> de um protesto eles se tornam normas (...) eles se institucionalizam. (...) Então, de fantasmas capazes de expressar uma revolta ou pelo menos um mal-estar proteiforme, ei-los relegados ao nível de puras formas vazias: clichês, *gadgets*, truques publicitários – modas.

Exemplificando esse autor afirma que o *punk* triunfava como moda e novo conformismo, no mesmo momento em que morria como estilo e ameaça. “Tudo voltava à ordem e ao já conhecido: nesse intervalo a sociedade se renovava. Os anos 80 seriam, de ponta a ponta, os anos dos “pós-*punk*” (BOLLON, 1993, p.144).

Segundo Cidreira (2005, p. 126), a noção de movimentos de estilo apresentada por Bollon introduz dois elementos importantes: (a) enfatiza a dimensão imagética presente na idéia de estilo enquanto marca, configuração de um traço identitário através da forma, apresentando a dimensão plástica da indumentária e, sobretudo, da composição do *look* – esse “ato de se dar a ver”; e (b) ressalta que é o estilo que coloca a identidade em movimento e que a constituição desse estilo é “a manifestação mesma dessa identidade enquanto plasmação, exercício de maleabilidade”.

Baseando-se nos autores analisados acima, Cidreira (2005) reconhece o consumidor como um participante do jogo da moda, capaz de se apropriar de peças do vestuário comercializadas, de modo singular, numa atitude criativa. Entretanto, na medida em que o ser humano não pode ser definido como algo fechado, absoluto, mas sim, que ele é, antes de tudo, um corpo em composição, deve-se, segundo Maffesoli, citado por esta autora, abandonar a noção de identidade e adotar a idéia de uma lógica de identificação para tentar compreender as diversas formas identitárias que o indivíduo contemporâneo incarna em função de identificações pontuais, descartáveis, efêmeras. Para ele,

> as identificações sucessivas, que podem ser observadas empiricamente, são expressões de uma multipersonalidade, cujas características mais ou menos cristalizadas em cada indivíduo determinam um espírito do tempo geral ao qual cada um de nós está integrado (MAFFESOLI, citado por CIDREIRA, 2005, p. 130).

Assim, o consumidor de moda participa de relações sociais de identificação, identificando-se muito mais com as formas do que com as instituições ou com os objetos em si, sendo que

cada pessoa reveste-se de uma ou outra “máscara” para se exprimir. Deduz-se, portanto, que esta expressão cultural propicia ao indivíduo a capacidade de se comunicar com seu meio através da roupa. Sendo assim, pode-se abordar a utilização do traje de moda enquanto mídia.

A dimensão simbólica (ou semiósica) da indumentária é também encontrada nas teorias de comunicação de Marshall McLuhan. Cidreira (2005), ao considerar a moda de vanguarda como uma materialização de um esquema simbólico, ela se torna uma espécie de fio de comunicação no tempo, demonstrando um modo de configuração do “espaço-sócio-temporal” (contexto da época). Portanto, na visão dessa autora, a roupa reclama para si o estatuto de mídia de massa.

A moda seria, então, um elemento ao mesmo tempo homogeneizante e massificador, assim como um sistema provedor de vontade individual, embora seu fator “massa” deve ser tratado com cautela, sobretudo evitando-se a abordagem da Escola de Frankfurt no que se refere à compreensão da comunicação como um mal do qual não se pode escapar. Rompe-se, portanto, com a visão clássica da comunicação como informação, assim como com a dicotomia emissor-receptor, passando-se a compreender a comunicação como “por em comum”, “partilhar algum sentido”.

Baseando-se em Bougnoux, Cidreira (2005, p.117) afirma que “nenhum emissor existe no sentido de que ele não instaura realidade sígnica inaugural; o emissor é um condutor da comunicação, na medida em que a comunicação é entendida como um fluxo, uma onda, na qual é preciso mergulhar”. Assim, a indumentária também pode ser vista como um condutor; “peças do vestuário fazem circular certas configurações de sentido”, que são atribuídos durante o fluxo, a depender das circunstâncias históricas Logo, é por meio de um processo dialógico que o corpo empresta forma à roupa que, então, configura o sentido. Dessa forma, a moda enquanto mídia não possui o “poder supremo” da massificação, no qual o usuário não tenha a possibilidade de rejeitar, driblar sua difusão, do mesmo modo como ocorre com outras mídias.

Barnard (2003) também considera a moda e a indumentária como meios. Ela seria uma infra-estrutura técnica pela qual as pessoas comunicam sentimentos, humores, valores, esperanças, crenças. Por este meio, a sociedade seria produzida e reproduzida, constituindo e recriando

grupos sociais, ou divulgando suas identificações, sendo a filiação a um grupo negociada e estabelecida por meio da comunicação.

Reforçando essa posição, Martins (2004, p. 17), ao prefaciar o livro de Moda e Linguagem de Kátia Castilho, afirma que diante das diversas culturas e instituições promotoras de comportamentos, ideologias, gostos, estilos de vida, leis de interação, entre outros, a indumentária torna-se um microsistema significante (produtor de sentido). Na sua visão,

> quer por uma gestualidade, quer por uma combinatória vestimentar, pode-se apreender, pelos modos de sua manifestação, a quais movimentos discursivos o sujeito se filia. Em suas maneiras de ser e estar no mundo, concretizam-se fragmentos das instituições que regem seu fazer. E esses mesmos fragmentos possibilitam entrever os limites da aparente liberdade sob a qual ele se constrói.

Como um produto sociocultural, o traje de moda materializaria o processo desencadeado pelas escolhas do sujeito, que absorve em seu espírito as regras destes sistemas, se construindo por meio deste sistema. Nesse sentido, Castilho (2004) aponta que a moda como linguagem não se separa do corpo. O traje de moda e o corpo seriam duas linguagens que se constroem mutuamente, dando um estatuto ao sujeito (estilo).

> O sujeito, por intermédio do corpo como suporte e meio de expressão, revela uma necessidade latente de querer significar, de reconstruir-se e de recriar-se por meio de artifícios "inéditos, geradores de novas significações e desencadeadores de um estado de conjunção e disjunção com os valores pertinentes à sua cultura. Sendo assim, as transformações no/do corpo possibilitam uma leitura do sujeito, dos seus valores, de suas crenças, e "estados de alma" materializáveis, tornados visíveis e estruturados, declarados em seus corpos.
> (...) essas inúmeras maneiras de fabricar ou reconstruir o corpo estão relacionadas aos procedimentos de ordem estética ou embelezamento pertinentes à motivação de decoração corpórea, quer sejam mutilações, pinturas sobre a pele ou revestimento e sobreposição de adornos ou trajes. (CASTILHO, 2004, p. 50-51)

Para Castilho (2004, p. 86), na cultura contemporânea, o indivíduo procura mais que reinventar a moda, ele procura reinventar o próprio corpo, dotando-o de novos significados, exibindo-o de diferentes formas, ocultando ou revelando diferentes partes, ampliando sua capacidade de significação. Por esta perspectiva,

> o vestuário seria um elemento fundante em cada cultura, por exibir-se como linguagem e por caracterizar-se pelas particularidades que assume em determinados contextos, nos quais se presentificam técnicas, ritos, costumes e significados que se encontram "contratados" no interior de uma organização social e que se diferenciam de uma civilização à outra. (CASTILHO, 2004, p. 87)

O sujeito, como forma de atrair olhar ou adquirir reconhecimento social, comporia através do traje qualidades sensíveis imanentes ao discurso adotado por ele. Desta forma, tem-se uma prática social de uso do traje de moda como uma mídia que veicula os discursos desejados pelo sujeito, fazendo-o, sem dúvida, um co-criador de modas, estilos, tendências e comunicações.

Nesse contexto, Holt (2002) ressalta que:

> coletivamente, os gestores de marca aprenderam (...) que o paradigma de engenharia cultural chegara ao fim. O esforço dos gestores em aprimorar o valor das marcas teria que, de alguma forma, ser atrelado à idéia de que as pessoas livremente constroem as idéias que desejam expressar através do consumo. As marcas não mais poderiam prescrever os gostos de uma maneira que fosse percebida como autoritária (...) os consumidores não poderiam mais viver de acordo com o formato estipulado pelas empresas. (HOLT, 2002, p. 82, tradução nossa)[36] .

Assim, na medida em que os gestores de marca aprendem como negociar com a cultura dos consumidores, as marcas ocupam posições ainda mais centrais na sua vida. Hoje em dia, os consumidores não estão mais dispostos a aceitar que o valor de suas marcas seja criado pelas práticas de marketing. Mas, ao mesmo tempo, a cultura pós-moderna dos consumidores enfatiza que, para ser valorizado socialmente, o conteúdo cultural deve passar pelos produtos de marca. Segundo Holt (2002, p 82), "enquanto a cultura moderna dos consumidores autorizava os sentidos que os consumidores valorizavam, a cultura pós-moderna apenas insiste que o sentido seja canalizado através das marcas para terem valor".

É nesse contexto que se pode compreender o surgimento da segunda perspectiva do *branding*, que, segundo Schultz (2005), considera o processo de significação das marcas a partir de uma dimensão sócio-cultural, valorizando-se a relação entre a organização e seus *stakeholders*. Nessa abordagem, os consumidores são cada vez mais aclamados e solicitados a participar do processo de criação do valor que eles consumirão. Sua importância na constituição da identidade organizacional passa, então, a ser reconhecida.

Nem só essência, nem só aparência. Não apenas cópia, imitação, mas também não apenas

---

[36] *Collectively, marketers learned from this widespread resistance that the cultural engineering paradigm had hit a cultural dead end. Marketers' efforts to enhance brand value had somehow to be yoked to the ideia that people freely construct the ideas that they want to express through their consumption. Branding could no longer prescribe tastes in a way that was perceived as domineering (…) they could not live in accord with a company-generated template.* (HOLT, 2002, p. 82).

afirmação de uma singularidade. A moda se constitui por meio de relações dialéticas entre o ser e o parecer mediadas pela comunicação social, e não apenas a comunicação de moda.

1.5 – Ciclo de Negócios no Mercado de Moda

O ciclo do negócio de moda pode ser melhor compreendido a partir da figura abaixo, elaborada pelo sítio virtual USEFASHION.com (2006). Cabe ressaltar que os profissionais envolvidos neste ciclo, especialmente os de indústria têxtil, confecção e *design*, têm a pressão de cumprir rígidos prazos, pois deslizes nesta programação podem acarretar sérios prejuízos à empresa.

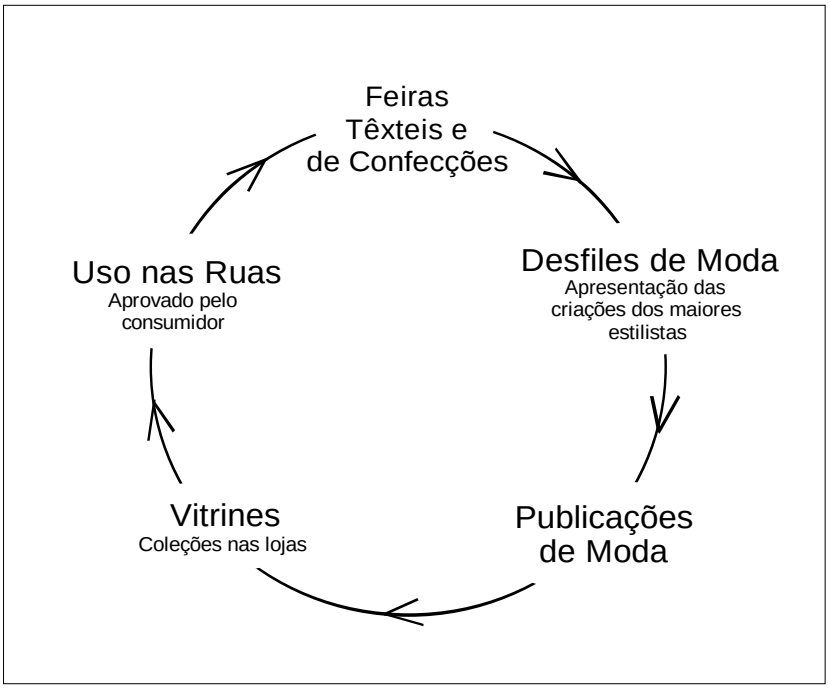


FIGURA 9 – Ciclo dos Negócios de Moda
Fonte: Usefashion.com (2006)

1.5.1 – Feiras de Têxteis e de Confecções Internacionais e Nacionais

As feiras são responsáveis por iniciar o ciclo, lançando as tendências em equipamentos e materiais que serão utilizados pelos criadores de moda. Em comparação ao hemisfério sul, as feiras internacionais mostram as tendências com antecipação de 1 ano e meio. Nelas, os fornecedores e potenciais compradores se aproximam, dando início ao ciclo.

Os quatro pólos de moda tradicionais promovem as feiras mais visitadas do mundo. A mais famosa delas é a *Première Vision Pluriel* que reúne no Parque de Exposições de Paris (*Nord Villepinte*) 5 grandes salões: Expofil (fibras e fios), *Première Vision* (máquinas e equipamentos), *Le Cuir à Paris* (tecidos e componentes têxteis), Indigo (*design* têxtil) e *Mod'Amont* (acessórios e ornamentos).

Na Itália, destaca-se a *Fiera Milano*, que num espaço de 1,7 milhão de metros quadrados realiza anualmente 70 feiras, reunindo mais de 30 mil expositores, incluindo grifes. Outros mercados, um pouco distantes geograficamente destes pólos, estão se fortificando, como é o caso de Tóquio. Abaixo são apresentadas as maiores feiras do mundo:

QUADRO 2

Maiores Feiras de Moda do Mundo

	Têxteis	De Confecções
Paris (França)	Première Vision Pluriel, Texworld Worldwide	Première Vision Pluriel, Rendez-vous Paris
Milão (Itália)	Fiera Milano, Michan Shoevent, International Textile Exhibition	Moda Uomo, Moda In, Ready to Show, Milano Vende Moda, Milano Moda Dona, Moda Prima
Nova Iorque (EUA)	Direction Show (The International Textile Design Show), FAME (Fashion Avenue Market Expo), Printsource New York, China Textile & Apparel Trade Show, European Preview,	Moda Manhattan, The Train (International Designers Collections), Trend Selection New York, Lingerie Americas
Londres (Inglaterra)	Textile Forum London	Intimate London Body & Beach, The HALI Fair

Fonte: baseado em pesquisa na Internet

As principais feiras nacionais são FENATEC, FENIT e FENIN, destacando-se também o Encontro da Moda e o Salão de Moda Masculina

1.5.1.1- FENATEC - Feira Internacional de Tecelagem

Chegando em 2006 à 54ª edição, a Feira Internacional de Tecelagem destina-se ao comprador profissional. Tem como objetivo reunir todas as informações sobre matérias-primas necessárias para a indústria da confecção, através de exposições de produtos de tecelagem, fiação, cama, mesa e banho, malharia, estamparia, tecidos importados, tecidos para decoração, aviamentos, beneficiamento, publicações técnicas e serviços. É promovida pela Alcântara Machado Feiras de Negócios Ltda, e os eventos acontecem no pavilhão Anhembi.

Seu público-alvo são os estilistas, confeccionistas, atacadistas e lojistas. Na edição de 2005 compareceram mais de 14,5 mil compradores do Brasil e 1 mil do exterior (FENATEC; 2006). Organiza também palestras, fóruns, debates e projetos de exportação. No ano de 2006 realizou o Fórum de Cores FENATEC – Verão 2007 em parceria com a publicadora de

tendências de cores Pantone, no qual formou “a primeira cartela de cores a adequar as tendências internacionais às necessidades e perfil do consumidor brasileiro” (FENATEC; 2006).

Participam da feira indústrias como Rosset, Swarovski, Santista Têxtil, Chalex, Marles, Affinitti Berlan, Bogitex, Salotex, Cedro, Canatiba, Covolan, SayoArt, Doutex, Santanense, Horizonte Têxtil, Rhodia e Invista.

1.5.1.2 – FENIT - Feira Internacional da Indústria Têxtil

Exclusiva para profissionais do setor de moda, a Feira Internacional da Indústria Têxtil tem como objetivo expor materiais e confecções *prêt-à-porter* para a América Latina e mundo, incentivando a geração de negócios entre lojistas, compradores multimarcas, compradores de lojas de departamentos, distribuidores e estilistas.

Abriga os seguintes setores: moda feminina; moda masculina; infantil; moda praia, íntima e *fitness*; cama, mesa e banho; serviços de embalagens e acessórios para lojas; setor têxtil e de publicações técnicas. No ano de 2006 realizou de 19 a 22 de junho a 58ª edição em São Paulo, tendo como público-alvo estilistas, criadores, lojistas, compradores nacionais e internacionais, compradores multimarcas de lojas de departamentos e distribuidores.

Segundo registra seu *site*, a edição de número 57 recebeu 28 mil compradores do Brasil e 1 mil compradores de 39 países. Abrigou 501 expositores incluindo boa parte internacional. Seu organizador é a Alcântara Machado Feiras de Negócios Ltda e o evento acontece no pavilhão Anhembi, em São Paulo.

Segundo os organizadores do evento, o perfil do público visitante se distribui em 69,62% que vêm da América do Sul, contra 19,27% de europeus e norte-americanos. Dos visitantes nacionais, 75% vêm do sudeste, mas, em comparação com os outros estados do país, a maior parte (58,21%) são visitantes paulistas, sendo que, deste grupo, 65,58% são da capital (FENIT; 2006).

1.5.1.3 – FENIN - Feira Nacional de Moda Inverno

A Feira Nacional de Moda Inverno ocorre na cidade de Gramado, maior centro turístico do Rio Grande do Sul (FENIN, 2006) e expõe coleções, peças e acessórios de diversas grifes do Brasil. Em 9 anos de existência, vem crescendo seu volume de negócios a cada edição. Em 2004 chegou-se a 398 expositores para um público comprador de 22 mil lojistas. Já em 2006 contou com 625 expositores, mostrando 1.400 marcas para um público de 35.500 pessoas (FENIN, 2006). Este evento tem fomentado negócios internacionais, atraindo importadores de países como Argentina, Uruguai e Chile.

1.5.1.4 – Encontro da Moda

Organizado pela SV Evento, empresa mineira, o 31° Encontro da Moda ocorreu no período de 4 a 7 de julho de 2006, em São Paulo. Há mais de 15 anos este evento reúne exclusivamente lojistas e compradores do mercado confeccionista de moda feminina brasileira, formando uma das principais feiras de pedidos na linha *prêt-à-porter*. Na edição de julho de 2005, os 114 expositores receberam cerca de 6 mil lojistas, gerando R$ 7,3 milhões em negócios. Profissionais de diversos países, como França, Venezuela, Chile, Angola, Arábia Saudita, Índia, Estados Unidos e países do Caribe encontraram-se nesta feira (ENCONTRO DA MODA; 2006). Utiliza também desfiles como forma de venda dos produtos, para demonstrar mais precisamente o caimento da roupa, através dos modelos.

1.5.1.5 – Salão de Moda Masculina

Organizado pela ABIT há 6 anos, o Salão da Moda Masculina promove exposição de grifes nacionais do vestuário e acessório masculinos, que têm como objetivo antecipar as tendências de moda da estação imediatamente seguinte. Em 2005 reuniu 40 expositores, que totalizavam 100 marcas, recebendo mais de 5 mil visitantes, com movimentação de R$ 100 milhões em vendas. Com este crescimento do salão masculino, a edição de junho de 2006, localizada no

Centro de Convenções Frei Caneca, em São Paulo, foi lançada pela ABIT simultaneamente ao novo evento: o Salão da Moda Feminina. A estratégia de promoção destes eventos inclui ações como contratação de assessoria de imprensa, convites a compradores e jornalistas internacionais e estandes padronizados.

1.5.2 – Desfiles de Moda Internacionais e Nacionais

Os desfiles são uma maneira eficiente de divulgação de coleções e promoção dos estilistas. Garantem fama aos criadores e ajustam os interesses mercadológicos do setor. Em comparação ao hemisfério sul, antecipam em 1 ano as tendências, que podem ser desde vestuário, calçados e acessórios até cabelo e maquilagem dos modelos. Neles, os estilistas e as marcas se encontram com os lojistas e a imprensa especializada, revelando as coleções da estação seguinte.

As estações do ano (primavera, verão, outono e inverno) têm papel fundamental na lógica da moda e dos desfiles. Os ciclos predominantes da moda se concentram em 2 períodos por ano: as coleções primavera/verão e coleções outono/inverno. As coleções primavera/verão desfilam em datas compreendidas entre setembro e outubro; inverno/outono desfilam entre janeiro e março.

Norberto Francisco Arena, consultor da revista *Promostyl*, afirma que o investimento para um estilista ou uma marca participar de um desfile nacional pode variar de 250 mil a 2 milhões de reais; e que, embora o custo seja alto, o retorno é garantido (A NOTÍCIA; 2004).

O Brasil vem adquirindo maior importância na moda mundial. Segundo Palomino (2003), a criatividade e a ousadia dos estilistas nacionais vêm adquirindo prestígio nacional e internacional a cada ano, inovando com o uso de materiais diferentes — sementes, escamas de peixe, lã de carneiro, rendas, folhas de cerrado, utilização de pigmentos naturais no tingimento de tecidos, etc. Além disso, os estilistas brasileiros estão cada vez mais atentos para o resgate ou valorização dos aspectos característicos do país, ganhando espaço no campo da moda ao difundir tendências de corte, cor e estilo.

Nos quadros abaixo são apresentados os desfiles internacionais e nacionais considerados por Palomino (2003) como sendo os mais importantes do setor.

QUADRO 3

Desfiles Internacionais

Cidade	**Principal Desfile**	**Período**	**Principais Estilistas**
Paris	Considerada a capital da moda, milhares de pessoas de todas as partes do mundo visitam Paris a cada estação. A Semana de Moda *Prêt-à-Porter* conta com um mercado que movimenta bilhões de euros em todas as edições, trazendo certamente os mais influentes estilistas do mundo.	Outono/Inverno: Fevereiro/Março Primavera/Verão: Junho/Julho	Lagerfeld, Jean Paul Gaultier, John Galliano, Prada, e outros, além das renomadas grifes Chanel, Christian Dior, Givenchy, Etam, Les Prairies des Paris, Nelly Rodi.
Londres	A *London Fashion Week* é a plataforma de novidades inglesas, trazendo estilistas conhecidos por sua ousadia, criatividade e atitude. As exibições principais ocorrem em tendas montadas nos jardins do Museu de História Natural, e o evento recebe apoio da escola de *desgin* Central St. Martins.	Outono/Inverno: Fevereiro Primavera/Verão: Junho/Julho	Giles Deacon, Jonathan Saunders, Eley Kishimoto, Gharani Strok, Temperley Paul Smith, Basso & Brook, Camilla Staerk, Alistair Carr, Boudicca, Preen, Jens Laugesen.
Milão	A Semana da Moda em Milão conta com os maiores estilistas italianos. Alguns de seus desfiles fazem parte da *Fiera Milano*, a segunda maior feira de moda do mundo.	Outono/Inverno: Fevereiro Primavera/Verão: Junho	John Richmand, Prada, Gucci, Iceberg, Laura Diagiotti, Pierluigi Fucci, Antonio Berardi, Alessandro Dell'Acqua e as grifes Fendi, Miu Miu, Dolce e Gabanna, Giani Versace, Roberto Cavalli e Giorgio Armani
Nova Iorque	Com sede oficial nos jardins de Bryant Park, a Semana da Moda de Nova Iorque tem uma proposta comercial básica, em que prevalece uma moda sóbria. Estilistas e grifes do mundo todo participam do evento.	Outono/Inverno: Fevereiro Primavera/Verão: Julho	Chanel, Prada, Marc Jacobs, Gustavo Arango, incluindo brasileiros como Alexandre Herchcovitch, Carlos Miele, Rosa Chá, Osklen, Cavalera e Colcci.

Fonte: criado a partir de pesquisa na Internet

QUADRO 4

Desfiles Nacionais

Cidade	**Principal Desfile**	**Período**	**Principais Estilistas**
São Paulo	Em janeiro de 2001, o produtor Paulo Borges criou o *São Paulo Fashion Week*, com o objetivo de difundir as tendências de moda no Brasil. Realiza-se no prédio da Fundação Bienal, no parque do Ibirapuera. Os principais estilistas do país exibem suas coleções neste evento.	Outono/Inverno: Janeiro Primavera/Verão: Junho	Alexandre Herchcovitch, Ricardo Almeida, Lino Villaventura, Fause Haten, Reinaldo Lourenço, Ronaldo Fraga, Gloria Coelho, e grifes como Patachou, Rosa Chá, Vide Bula, Ellus, Alphorria, Cavalera.
Rio de Janeiro	Idealizado e organizado pela Dupla Assessoria, o Fashion Rio traz desde sua criação modelos nacionais e internacionais e estilistas de renome, com investimentos anuais de R$ 5 milhões, aproximadamente.	Outono/Inverno: Janeiro Primavera/Verão: Junho	Colcci, Walter Rodrigues, TNG, Redley, Maria Bonita, Permanente, Elisa Clanan, Blue Man, Cavendish, Drosófila, Salinas, Sommer, Victor Dzenk
Minas Gerais	*Minas Cult* - com produção executiva do empresário Paulo Borges, realizador da *São Paulo Fashion Week*, o evento realizado no ano de 2005 inserir Minas Gerais no eixo cultural do país. Em sua primeira edição, o "*Minas Cult*" conseguiu agitar a cidade com desfiles, instalações, performances, exposições e troca de informações.	Abril a maio	Alphorria, Art Man, Brasilianas, Bárbara Bela, Claudia Mourao, Condotti, Drosófila, Eduardo Suppes, Eliana Queiroz, GL – Giselle Loyola e Luis Claudio, Graça Ottoni, Joaquim Nogueira, Liana Fernandes, Mabel Magalhães, Manoel Bernardes, Marcos Ferreira, Martielo Toledo, Patachou por Tereza Santos, Printing, Renato Loureiro, Sheila e Érika Mares Guia, Sonia Pinto, Terezinha Geo – Talento, Victor Dzenk e Vide Bula.
Vários estados fora do eixo Rio-São Paulo	Organizado por Eloysa Simão (Dupla Assessoria), em parceria com o empresário Marcus Buaiz (M. Buaiz Participações), o *Oi Fashion Tour* é realizado no ano de 2006 com o objetivo de estabelecer um calendário nacional de desfiles nas capitais Rio de Janeiro, Recife, Salvador, Belo Horizonte e Belém, com mostra dos principais estilistas destas regiões.	Janeiro a outubro	No mês de março desfilaram em Belo Horizonte Barbara Bela, Cavalera, Ellus, Vrom, Vivaz, VR, Victor Dzenk, Vide Bula, Blue Man, Maria Bonita, Eduardo Suppes, Zoomp, Colcci, Drosófila, TNG, Disritmia, Patachou, Alphorria, Santa Ephigênia, Graça Ottoni e Sandpiper.

Fonte: criado a partir de pesquisa na Internet.

1.5.3 – Mídia de Moda: Evolução e Contexto Atual

As publicações de moda cobrem todas as informações relevantes para os profissionais e consumidores deste campo, seja em tendências, novidades técnicas, principais eventos e cotidiano de quem compra moda. Atualmente, a mais consultada mídia de moda é a revista.

As revistas dividem-se em revistas de tendência e revistas periódicas. As de tendência são lançadas geralmente duas vezes por ano (nas estações primavera/verão e outono/inverno) e com muita antecedência, já que servem de base para as pesquisas dos profissionais de criação. Trazem fotos dos maiores desfiles realizados nas capitais da moda, exibindo as produções dos principais estilistas "ditadores" de tendências. Geralmente em 4 meses os produtos fotografados por estas revistas são vistos em revistas periódicas. Dividem-se entre os setores masculino, feminino, infantil, de acessório e, mais recentemente, de *marketing*.

Ao contrário das de tendências, as revistas periódicas, vendidas nas bancas, têm lançamentos geralmente mensais. Seu objetivo é informar o público sobre as novidades e eventos que vão ocorrer na moda dentro deste intervalo mensal, servindo como meio de atualização dos profissionais da área. A programação visual da capa e seu conteúdo são finamente regulados com as tendências da estação presente, trazendo também as peças de roupa à venda que mais se sobressaem, as cores em voga, lugares famosos, e informações do dia-a-dia.

1.5.3.1 – Cadernos de Tendência

1.5.3.1.1 - No Mundo

Os cadernos de tendências (em francês, *bureaux de style*) são publicações produzidas por consultores especializados e pesquisadores. Surgiram na França, em 1950, com o objetivo de organizar a indústria têxtil através de suas sugestões sobre cores, materiais e formas (LEÃO, 2005).

Sua tarefa hoje é mais mercadológica, pois através de suas publicações, fundamentam e elaboram muitas das informações que embasarão a criação das tendências de moda. Seu trabalho consiste em fornecer análises precisas para a construção da imagem do produto de moda. Todas as sensações, elementos ou observações dos pesquisadores, incluindo seu *feeling* (tato), são transformados em matéria-prima elementar para a composição dos temas propostos às tendências de moda, o que de certa maneira promove uma padronização de sentimentos e atitudes no mercado. Conforme explica Leão (2005, p.65):

> os olhos daqueles que trabalham nos '*Bureaux de Style*' são como uma máquina fotográfica. Poderosos por captar instantes — exclusivos — da vida, esses instantes podem ser um gesto inusitado, uma atitude transgressora, um comportamento social que esteja sendo comum, igual entre alguns grupos de pessoas; um acessório em evidência, uma cor, um elemento que se sobressai de todo seu cenário. Algo novo, ainda não medido, nem mencionado. Ainda virgem, sem violações ou intervenções.

Sua missão é descobrir as tendências que afetarão o comportamento do consumidor. O resultado deste trabalho são guias para criação, vendidos de diversas maneiras. Historicamente, começaram como impressos no formato de cadernos. Hoje, outras mídias são utilizadas, podendo ser observada uma migração destas pesquisas para o suporte virtual, em especial a Internet, onde se compra não cadernos, mas acessos às páginas *web.*

Os pesquisadores de tendência acompanham as oscilações e evoluções que ocorrem no mercado de moda, suas carências ou saturações, avaliando as possíveis formas de satisfazer as demandas de consumo, incluindo estilo. Então reúnem elementos estéticos que atendam ao "espírito" da época e seus estilos de vida, de acordo com avaliações culturais, estéticas, econômicas, políticas e de gosto dos públicos.

Os cadernos de tendências são elaborados para indicar com 2 anos de antecedência as formas, cores e materiais que serão usados por estilistas e consumidores de moda. O quadro a seguir apresenta relação dos principais publicadores de tendência.

QUADRO 5

Publicações Internacionais de Tendências

Cadernos	
Nome	**País(es)**
*British Textile Colour Group**	Inglaterra
*CAUS - Color Association of United States**	EUA
*ICA - International Colour Authority**	Inglaterra
*CMG - Color Marketing Group**	EUA
*Pantone View Colour Planner**	EUA
Promostyl	França, EUA e Japão
Bureau Peclers Paris	França
Hue Point Colour	EUA
Sacha Pacha	França
Carlin	França
The Doneger Group	EUA
Tobê	EUA e França
WGSN (Worth Global Style Network)	Inglaterra e mais 20 escritórios pelo mundo, incluindo o Brasil
Design Options	EUA e mais 6 países, incluindo Brasil
Sites	
Fashion Snoops	EUA e mais 8 países
Trendzine Fashioninformation.com	Inglaterra (sede), e representantes em EUA, Itália e Japão
Trendstop.com	Inglaterra
Style.com (gratuito) (com publicações da Condé Nast Publications)	EUA
*pesquisadores exclusivos de tendências de cores	

Fonte: a partir de pesquisa Internet

Leão (2005) considera que os *bureaux de style* podem estar servindo para disseminar uma hegemonia estética. Óticas particulares sobre a realidade social de culturas estrangeiras têm sido a base de execução da maioria destas publicações, agindo como administradores do "espírito social". Mas esta predominância já diminuiu nas últimas décadas, fazendo das empresas de tendências mais parceiros dos profissionais do que autoridades na criação de moda.

1.5.3.1.2 – No Brasil

No Brasil já existem cadernos de tendências, embora sejam poucos e ainda concentrados no eixo Rio - São Paulo. A novidade fica com o *site* gaúcho Usefashion.com.

QUADRO 6

Publicadores Nacionais de Tendências

Publicadores Nacionais	
Nome	**Estado**
Senai-Cetiqt (Rio de Janeiro)	Rio de Janeiro
Senac (São Paulo)	São Paulo
Site	
Usefashion.com	Rio Grande do Sul

Fonte: a partir de pesquisa na Internet

Segundo Feghali e Dwyer (2004), as duas instituições vendem o material para pesquisa e mantêm exemplares em suas bibliotecas. O SENAI-CETIQT do Rio de Janeiro publica dois cadernos por ano e o Senac de São Paulo distribui o caderno no evento Moda Informação, realizado por eles por meio de seu Centro de Educação em Moda.

Enquanto os dois primeiros se dirigem aos vários produtores de confecções, em especial as micro e pequenas empresas, o *site* Usefashion.com destina-se a estudar e divulgar as principais tendências de moda no mundo, dirigindo-se para grifes maiores ou servindo para consultas para quem deseja iniciar-se no competitivo mercado de moda. Suas publicações, que vão desde conteúdo virtual exclusivo até jornais e revistas, destinam-se a conhecer com mais profundidade o ambiente *fashion*, com entrevistas e análises de tendências.

As reportagens das revistas de tendência, por exemplo, são utilizadas também como confirmação das sugestões lançadas pelos publicadores de tendência. Observando as fotos registradas dos desfiles dos estilistas mais visados no cenário de moda naquele momento, as tendências publicadas pelos *bureaux de style* são confirmadas ou não, quanto à sua adoção pelos criadores de moda.

1.5.3.2 – Revistas Periódicas

As revistas periódicas podem ser divididas, segundo Feghali e Dwyer (2004), em 3 grupos de público: mulheres que acompanham moda, mulheres que gostam de moda e querem matérias em geral e mulheres que confeccionam as próprias roupas. Entre as maiores do mundo, encontram-se a *Vogue*, a *Elle* e a *Collezione*. No Brasil, as duas primeiras, ao lado da Marie Claire, são as mídias mais prestigiadas no setor.

Ser fotografado pela revista Vogue, por exemplo, significa muito no campo de moda. Interesses de mercado entram em jogo. Grifes famosas, por meio de sua assessoria de imprensa, utilizam-se de todo o seu poder para marcar presença em cada uma das edições mais importantes do mundo. Neste momento, o assessor de imprensa tem papel decisivo, pois sua competência em colocar o produto na mídia é o que possibilitará o *status* da marca e facilitará sua venda, definindo a participação da grife na concorrência nacional e mundial.

A relação das principais revistas de moda pode ser observada no quadro a seguir:

QUADRO 7

Revistas de Moda

Revista	País(es)
*Vogue**	Inglaterra e mais 10 países, incluindo Brasil
*Elle**	França e mais 25 países, incluindo Brasil
Collezionni Donna, Collezioni Beachwear, Collezioni Accessori, Collezioni Sport & Street	Itália
Fashion Trends	Alemanha
L'Officiel	França
Texitura Printing Designs	Espanha
Gap Press Collections	EUA
SnapFashun (em CD)	EUA e Europa
Fashion Show	França
Book Moda Sposa - Book Moda Alta Moda - Book Moda Bambini	Itália
View Textile	Canadá
Viewpoint	Holanda
Fashion Forecast	Inglaterra
Le Book	França, EUA e Inglaterra
Fashiontrend	Australia
Clear Magazine	EUA e distribuição em 26 países
Revista Têxtil	Brasil
Textília	Brasil
Jornal Textília Press	Brasil
* Periódicos considerados também como revistas de tendências	

Fonte: FEGHALI; DWYER (2004) e pesquisa na Internet

Além destas, também existem as revistas de moda especializadas por segmentos. Segundo Feghali e Dwyer (2004), elas incluem os setores masculino, feminino, infantil, acessórios e *marketing* entre outros. As principais estão relacionadas no quadro a seguir:

QUADRO 8

Revistas de Moda Especializadas por Segmentos

Segmento	Revistas
Masculino	*L'Uomo Vogue, Collezioni Uomo, Men´s Collection, Men´s Fashion International*
Feminino	*Book Moda, Collezioni Donna, Mode de Peche, Elle, Vogue Paris, Glamour, Jardin dês Modes,* Elle Brasil, *Fashion Show, l Lecturas, Prêt-à-Porter Collections (Gap Press), Fashion News, Fashion Guide, Collezioni Moda In.*
Infantil	*Sesame, Collezioni Bambini, Vogue Bambini, L'enfant et la Mode, Moda in Baby, Stuio Bambini, 0/3 Baby Collezioni, Divos, Kids Fashion, Children's Business, Kids Market*
Cores e Tecidos	Cores e Tecidos, *Trends Collezioni, International Textile, Textile View*
Roupa Íntima e Banho	*Chick Intimo Magazine, Cyl, Moda Intima, Intimo Piu Maré, Línea Intima,* Diva Moda Intima, *Beachwear Forecast International*
Malharia	*Maglieria Italiana*
Esportivo e Streetwear	*Sportswear Edition European, Sportswear Edition USA, Styling News, Sport & Street, Saz*
Geral	Etiqueta Moda Profissional, Boutiques Internacional, *Fashion Newstand Market Information,* Toda Moda Profissional

Fonte: criado a partir de FEGHALI e DWYER (2004, p.20-21)

Em 1993, o lançamento da Revista "Caras" contribuiu para a divulgação da "elegância dos famosos". A revista traz fotos das celebridades nos principais eventos do país e do mundo, revelando o que eles vestem, seus costureiros e grifes preferidas. Além disso, dedica uma seção à Alta Costura mundial.

No Brasil, outra mídia de destaque é a novela, que tem um apelo popular e está presente no dia-a-dia dos brasileiros. Quando a novela possui grande audiência, o seu figurino é logo copiado pelo público. Dutra *et al* (2002), exemplificam esse fenômeno com o visual da atriz Sônia Braga na novela da Rede Globo "*Dancing Days"*, no final dos anos 70. As meias soquetes usadas com sandálias pela atriz foram um sucesso de vendas neste período.

Segundo Dutra *et al* (2002, p.88), quando a novela "Mandala" foi exibida, em 1987, as roupas usadas pelo bicheiro Tony Carrado, interpretado pelo ator Nuno Leal Maia, fizeram tanto sucesso que a figurinista Sônia Soares foi convidada a abrir uma grife em sociedade com um bicheiro de verdade.

Um exemplo mais recente é o da novela "O Clone", exibida em 2001. Alguns personagens da novela eram muçulmanos e o figurino das mulheres era composto por lenços coloridos e muitos acessórios, como brincos e pulseiras. Segundo Dutra *et al* (2002), no período de

exibição da novela, saias compridas de *musseline*, bordados em excesso e o uso de dourado em peças com elementos étnicos se espalharam pelo Brasil.

1.5.3.3 - Internet

Com a difusão da rede mundial, conhecida como Internet, as grifes, estilistas e lojas entraram numa corrida para participar deste espaço virtual, como ocorreu com quase todo o comércio do mundo. Hoje, praticamente todos os estilistas de renome ou as grandes marcas e lojas de moda possuem seu próprio sítio virtual (ou *site*). Mas não apenas como divulgador de trabalhos de moda, a Rede Mundial também oferece notícias sobre os fatos ligados aos eventos importantes (sendo que os principais desfiles possuem seus portais), além de oferecer alguns serviços exclusivos para quem trabalha com moda.

Os maiores portais de moda no Brasil encontram-se no conteúdo UOL, como UOL Estilo/Moda, o Moda Brasil, o Especial Moda/Folha de São Paulo e o Moda Almanaque. O UOL Estilo/Moda traz notícias sobre diversificados assuntos que se relacionam com a moda, o calendário de desfiles importantes, um guia com estilistas e grifes importantes do país, fotos de suas produções, informações sobre as lojas e a TV UOL Moda, que contém entrevistas com personalidades de destaque (UOL, 2006a).

O “Moda Brasil” contém dezenas de notícias e artigos, separados pelos setores e estilos de moda, além de milhares de notícias sobre o que acontece em cada estado do país (UOL, 2006b). Informações sobre os figurinos do século XX e seus criadores são o conteúdo do Especial Moda, da Folha de São Paulo. Nele é possível encontrar dados sobre os principais estilistas do século XX, incluindo suas biografias e criações, além de dicas de leitura.

O *site* Moda Almanaque é voltado para as criações e estilos, mantendo artigos que abordam vestuários históricos e contemporâneos, informando sobre tendências apresentadas nos desfiles brasileiros, trazendo também matérias sobre música e outras áreas culturais ligadas à moda.

O Grupo IG torna-se um dos portais mais visitados ao abrigar as duas mais famosas consultoras de moda do país: Érica Palomino e Glória Kalil. O *site* da jornalista Érika Palomino (2006) traz conteúdo extenso sobre moda, com muitas notícias diariamente atualizadas, dividas por seções de moda *fashion*, estilo, cultura, eventos e exposições, fotos dos principais desfiles, informações sobre tendências e novidades das principais grifes e estilistas.

Glória Kalil mantém um sítio virtual em que publica editoriais a cada quatro dias (em média), fazendo comentários sobre os eventos de moda, sobre as roupas criadas, os estilistas e modelos, reservando extenso conteúdo de avaliação das criações de cada estilista participante dos desfiles nacionais importantes, como o *São Paulo Fashion Week*, além de entrevistas em áudio e vídeo com personalidades envolvidas com moda.

A rede mundial não só tem reconfigurado a maneira de se ver a moda como também de se comprar moda. Uma tendência comercial no cenário internacional é a de lojas de departamento virtuais. Em seus sítios virtuais, encontram-se catálogos completos de suas roupas (e de outros produtos), entre fotos e descrições de vestidos e acessórios diversos. Exemplos destas lojas são*: Bloomingdale's, JC Penney, Marcy's, Marks & Spencer, Neiman Marcus e Harrods*.

No Brasil, não se observa ainda esta maneira de venda de roupas. Lojas como Pernambucanas, C&A, Riachuello e Renner exibem seus produtos e suas coleções, mas não efetuam a venda pelo meio virtual. Apenas comerciantes virtuais, como Submarino e Lojas Americanas, o fazem com peças corriqueiras e padronizadas, comercializadas por marcas globais, como a Nike, porém não o fazem com roupas originadas do ciclo dos criadores da moda. Uma mudança neste quadro pode começar pela Closet, a 1ª loja virtual de camisaria do país (CLOSET, 2006).

Novidade para o setor empresarial, a BMT Continental (Bolsa de Mercadorias Têxteis) é uma central de compra e venda de produtos e serviços têxteis. Oferece três modalidades de mercado: aberto, fechado e leilão eletrônico. No aberto, associados divulgam seu produto, nome e telefone e vendem diretamente ao consumidor. No mercado fechado, uma equipe de representantes de venda da BMT intermedia os negócios entre anunciante e comprador. Os

leilões se dão por publicação no *site*, num sistema virtual de lances. As comissões do *site* variam de 3 a 6% (FEGHALI, DWYER; 2004).

O público empresarial, desde estilistas até lojas multimarcas, é também contemplado por publicadores virtuais. Muitas das agências internacionais que produzem cadernos de tendências, como *Fashion Snoops*, *Hue Point Color*, *Carlin*, pouco a pouco vão migrando suas publicações para modos de consulta virtual, e já surgem publicadores de tendência que atendem exclusivamente pela rede mundial. Pode-se comprar acesso a informações e imagens sobre tendências pesquisadas, como no caso da *Trendstop* e *Trendzine Fashioninformation.com*. O *site* Usefashion.com é hoje o sistema virtual de serviços de moda mais completo do Brasil, oferecendo material vasto sobre moda, desfiles e um serviço de tendências separado por segmentos.

No Brasil e no mundo, quase todas as revistas de moda ou que abordam o uso de trajes em evidência possuem seu sítio virtual. A *Vogue* e a *Elle* internacionais possuem sítios virtuais diferentes para cada nação em que são editadas. Aqui no Brasil, quase todas as revistas editadas, como *Elle*, *Marie Claire*, Criativa, Costura Perfeita, Cláudia, Noiva e Festas, Nova, Raça Brasil, Estilo de Vida e outras disponibilizam parte do conteúdo das edições impressas, mantendo também bancos de informações das edições anteriores.

É possível ler reportagens e artigos, conferir fotos e dicas de uso de vestidos. A exceção é a revista *Vogue* Brasil, que não possui *site*, assim como a sua editora. Observa-se que a maioria destas revistas pertence ao Grupo Abril e Editora Globo. A revista *Vogue* Brasil é editada pela Carta Editorial.

Hoje é possível acessar a Rede Mundial e encontrar muita informação sobre moda. Os serviços se multiplicam e os modelos tradicionais de venda se adaptam a esta nova mídia. Personagens mais antigos da moda, que ainda hoje estão em atividade, tendem a garantir sua presença virtual, mesmo que seu nome não tenha sido construído a partir desta mídia.

Recentemente (Maio de 2006) é possível acessar diversas grifes e estilistas cujos *sites* estão desatualizados e que estão passando por reformulações, o que indica que um processo de "virtualização" aparentemente irreversível ocorre atualmente, não só com sistemas de venda, mas também com os *sites* de estilistas. Portanto, a rede mundial progressivamente torna-se um

canal mundial de pesquisas profissionais, divulgação de moda para produtores e clientes, e espaço para compra de produtos.

1.5.3.4 – Vitrines

As vitrines são o meio estético mais utilizado nas vendas de moda. Seja em lojas nas ruas ou nos *shopping centers*, elas conseguem atrair a atenção do grande público e da clientela efetiva. É nestes locais que as coleções — especialmente as mais comerciais — chegam ao contato dos consumidores, por volta de 6 meses decorridos dos desfiles (USEFASHION, 2006). São também locais que sinalizam o que os lojistas estão apostando para a estação e, ao mesmo tempo, o que está tendo maior venda.

Os vitrinistas podem ser autônomos que prestam o serviço aos pontos de venda ou podem ser de empresas com equipes mais completas. Um exemplo destas empresas é a Vizzari, que atende em São Paulo a Hugo Boss, Ronaldo Ésper, Riachuello, Rojumi Boutique, Anemberg, Saad, Fly High, Ayur vida, Yellow Port, Scape, entre outras, além de La Perla (Argentina) e Recreate (Espanha).

A Internet também tem servido como vitrine. Conforme foi dito anteriormente, existe uma tendência das grandes marcas e estilistas possuírem seus sítios virtuais, onde é possível ver fotos das coleções atuais. Pouco a pouco, as “vitrines virtuais” vão se equiparando às vitrines das ruas e *shoppings*.

1.5.3.5 – Uso nas Ruas

Na opinião de Feghali e Dwyer (2004), apesar dos extensos trabalhos de pesquisa disponibilizados ou ofertados pelas instituições e publicações, é a pesquisa nas ruas que dá ao estilista referências mais tangíveis para uma criatividade bem-sucedida. Segundo o *site* Usefashion, a estação da moda só começa efetivamente a partir do momento em que consumidores vestem as roupas compradas (dentro desta rota de tendência) e saem às ruas.

Esta é a maneira não só dos estilistas como também de todos os outros produtores e comerciantes de moda conhecerem que usos estão recebendo maior aceitação do público consumidor, para, a partir desta base, ir ajustando suas formulações e propostas de tendências, sem extrapolarem demasiadamente os costumes destes públicos.

As ruas mais famosas do mundo estão em Paris (Faubourg Saint-Honoré, Rue de la Paix, Praça Vendôme, Rue du Rivoli), Milão (Via Montenapoleone, Via della Spiga, Via Manzoni, Via Sant'Andrea), Londres (South Molton Street, New Bond Street, Carnaby Street) e Nova Iorque (West Houston Street, Madison Avenue, 5th Avenue (Quinta Avenida) e diversas ruas de Manhattan). Em São Paulo destaca-se a Rua Oscar Freire e o complexo de bairros da região Jardins; no Rio de Janeiro, as ruas do Leblon e de Ipanema; em Belo Horizonte, a região da Savassi e sua praça central. Estes são locais famosos onde se usa nas ruas os trajes que estão na moda. Desta maneira, conclui-se o ciclo.

1.6 – Do Planejamento ao Lançamento da Coleção

Para se criar e produzir uma coleção, não basta apenas talento ou criatividade. O estilista necessita se adequar a uma programação de produção que combine com a agenda das fábricas de fibras e tecidos, dos eventos de exibição e, comumente, das demandas das lojas. Assim, os estilistas e as confecções, não da mesma maneira mas com o mesmo fim, estabelecem rotinas de planejamento e execução das coleções a fim de garantir uma venda bem-sucedida.

As tarefas habituais na indústria da moda ficam a cargo de profissionais de produção (exemplo: estilistas, modelistas e costureiros), comercialização (exemplo: gerentes de loja, consultores de estilo) e divulgação do produto (exemplo: assessor de imprensa, *designer* gráfico e modelos), cuja formação, perfil e experiência muito interferem no grau de inovação de produtos, desfiles e comunicação publicitária.

1.6.1 – Pesquisa de Moda

Na visão de Feghali e Dwyer (2004), a pesquisa é para o estilista um seguro contra o fracasso. O ritmo ininterrupto de produção dos estilistas na contemporaneidade, levando-os a iniciar coleções mesmo antes de concluir as anteriores, faz com que a pressão sobre a produção aumente, uma vez que cada erro pode significar atrasos na produção e perda de vendas. Os profissionais de *design*, incluindo ilustradores, editores e fotógrafos, também envolvem-se nesta tarefa.

Para Treptow (2003), a disciplina e técnica no trabalho de pesquisa possibilitam ao profissional descobrir, ver e registrar elementos de tendências nas ruas, vitrines, feiras, revistas e desfiles. Com sensibilidade, inicia-se uma decifração do imaginário dos consumidores, identificando-se seus sentimentos e mudanças de comportamento. Segundo a autora, esta tarefa divide-se em 6 tipos: pesquisa de comportamento, pesquisa de mercado, pesquisa de tendências, pesquisa tecnológica, pesquisa de vocações regionais e pesquisa de tema de coleção.

A pesquisa de comportamento pressupõe que moda é mudança ou constante renovação. Segundo Treptow (2003), é a dinâmica de surgir novas modas que mantém viva esta indústria. Institutos dos setores de produção de fibras e matéria-prima, assim como as grandes indústrias de corantes e tecidos, mantêm constante monitoramento do mercado, acompanhando as tendências psicossociais para definirem suas estratégias de *marketing*. Investigam-se os hábitos de consumo do público-alvo e seus interesses atuais. Na pesquisa de mercado esquadrinham-se estilos do público-alvo, produtos e preços praticados pela concorrência, os produtos paralelos direcionados ao público-alvo em questão e possíveis concorrentes futuros.

A indústria manufatureira usa a pesquisa de tendências para identificar os temas propostos pelos estilistas, além de informações sobre cores, tecidos, aviamentos e estilos em voga. Através da divulgação das coleções em desfiles, vitrines, revistas, vídeos e Internet, procura-se encontrar pontos de semelhança entre as coleções para se discernir entre a interpretação individual do estilista e uma real tendência de moda.

Esta tendência caracteriza-se pelos elementos que aparecem com maior freqüência nas coleções de diferentes estilistas. Entre as mídias, destacam-se as revistas, que são propagadores diretos das criações de moda mais caras e valorizadas do mundo, contribuindo para estabelecer uma hierarquia de criatividade e consumo na moda global. Outro objeto de pesquisa de tendências são as visitas que estilistas do mundo inteiro fazem aos pólos da moda (Paris, Milão, Londres, Nova Iorque), observando suas ruas famosas, as vitrines das lojas mais importantes e principalmente os desfiles, seja anotando detalhes, fotografando modelos ou comprando peças.

Segundo Feghali e Dwyer (2004), os estilistas visitam estas cidades, entre abril e maio, para conhecer a moda verão estrangeira, bem como para conhecer a moda inverno estrangeira do ano seguinte fazem as visitas entre setembro e outubro.

O objetivo da pesquisa tecnológica é acompanhar os lançamentos de técnicas e maquinários que possam ser aplicados à confecção. É importante manter contato com fornecedores atuais ou potencias, o que dá ao estilista a condição de confeccionar peças exclusivas. A pesquisa de vocações regionais visa obter fontes locais de materiais e técnicas alternativas, com base em insumos e mão-de-obra disponíveis, a fim de diminuir custos ou agregar valor à produção.

Por fim, a pesquisa de tema de coleção reúne informações que possam ser usadas criativamente no desenvolvimento da coleção. Como conta Treptow (2003), optar por um tema que não possa ser contextualizado às tendências de moda pode representar um risco à comercialização da coleção. O tema da coleção deve utilizar-se das tendências diagnosticadas na pesquisa de tendências, para que a confecção consiga produzir roupas dentro de um compromisso de vendas.

Esta fase do processo pode ser visualizada na figura a seguir, criada por May-Plumlee e Little (1998, p.356):

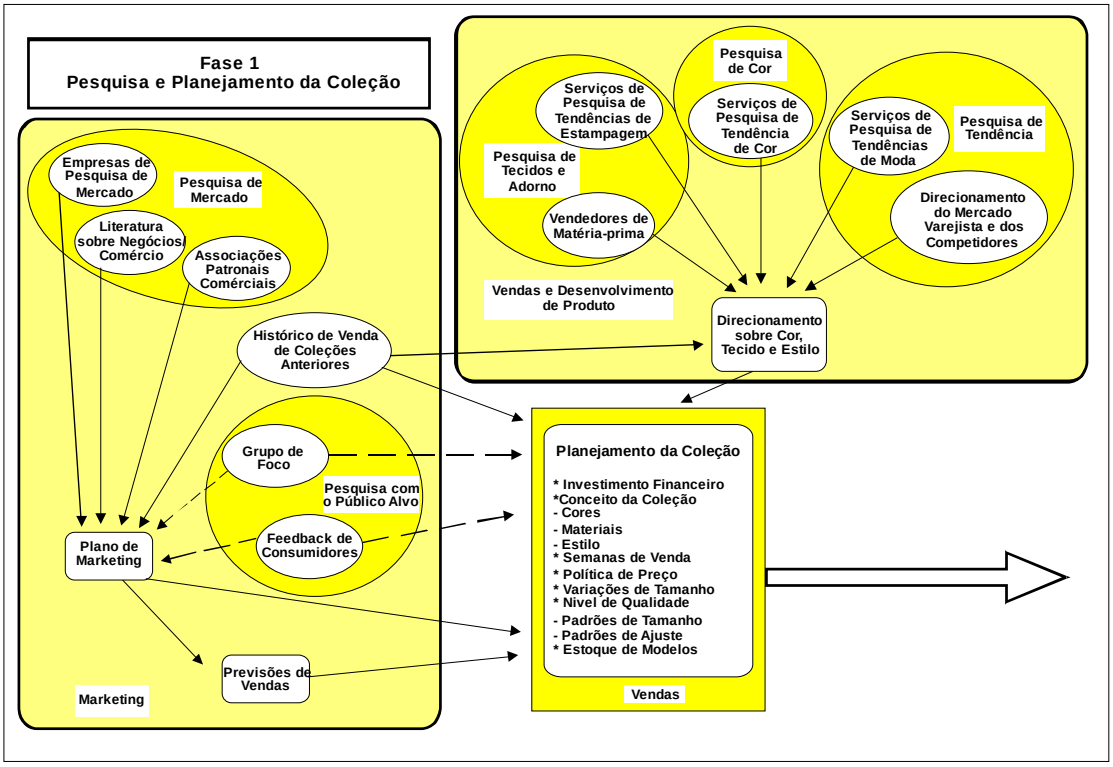


FIGURA 10 – Pesquisa e Planejamento da Coleção
Fonte: **t**raduzido e adaptado de MAY-PLUMLEE; LITTLE (1998, p. 356).

1.6.2 – Planejamento de Criação

O planejamento de criação reúne as diversas tarefas que envolvem os profissionais de moda no momento da elaboração das peças. Exige muita comunicação entre os membros da equipe, para que todas as ações tenham efeito, sem perda de prazos. Não se pode dizer que ocorre da mesma maneira com todas as grifes e empresas de moda, nem em uma seqüência comum, por isso a descrição que se segue esboça uma das maneiras possíveis deste processo ocorrer, com base no estudo de Treptow (2003) e Plumlee e Little (1998).

Na reunião de planejamento, a equipe de *marketing* e vendas delineia o direcionamento da empresa e prevê o volume de vendas para a coleção, definindo a quantidade de peças que a coleção terá, a distribuição destas peças no *mix* de produtos[37], o tempo de execução (cronograma), o tempo de comercialização, o capital de giro e o potencial de faturamento.

[37] *mix* de produtos: variedade de produtos oferecidos por uma empresa.

O cronograma organiza todas as atividades previstas pelas equipes, marcando datas para sua execução. Estas datas normalmente se ajustam ao calendário dos grandes desfiles e feiras, para que até a data de sua realização o mostruário e material de apoio da coleção estejam prontos para serem lançados nestes, pois o envio das peças às lojas depende da preparação, distribuição e encomenda de matérias-primas que ocorre em ocasiões intermitentes. Já as vendas de fabricação própria (dentro da grife) produzem em sistema de pronta-entrega, configurando uma freqüência e um cronograma de menor duração.

O *mix* de produtos de moda pode ser identificado em três categorias: básico, *fashion* e vanguarda. Os produtos básicos são peças funcionais que costumam ter venda garantida, por isso tornam-se presentes em quase todas as coleções. Os produtos *fashion* compreendem os modelos comprometidos com as tendências do momento, sejam em formas, cores e/ou padronagens. Já os produtos de vanguarda direcionam-se não só pelas tendências atuais como principalmente pelas previsões de tendências futuras. Compreendem os produtos mais diferenciados, com menor função comercial, sendo utilizados mais para exibir o conceito da grife em desfiles e pontos-de-venda.

Estas categorias não são vendidas separadamente uma da outra, o que ocorre é uma distribuição da quantidade de peças da coleção que serão básicas, *fashion* ou vanguarda, fazendo cada categoria ocupar uma parte da coleção, de acordo com os objetivos de venda da grife.

A dimensão de uma coleção varia a cada caso. Mas em geral pode ser menor (20 a 30 peças), média (80 peças) ou, em casos excepcionais, tornar-se gigante (600 peças). Treptow (2003) sugere uma distribuição ideal: 10% de produtos básicos, 70% de *fashion* e 20% de vanguarda.

Com as pesquisas em mãos, executa-se um boletim (ou *briefing*) contendo, de modo claro e sintético, o conceito escolhido para a coleção, os aspectos visuais decididos, o público-alvo, os preços, os volumes de vendas e as tendências estéticas da atualidade. O boletim serve, assim, como conjunto de informações que inspirarão e nortearão o estilista a criar as peças.

Neste momento, imprime-se uma cartela das cores que serão utilizadas na coleção, geralmente num número de 6 a 12 cores. Os tecidos conjeturados são coletados em amostras, com informações sobre suas características de costura, manuseio e preservação. A escolha dos

tecidos é feita considerando-se a sua adequação ao tipo de peça que se quer produzir e ao custo previsto, lembrando-se que sendo um tecido de custo elevado a comercialização pode estar comprometida, empurrando-se estes custos para uma faixa de preços além da esperada pelo consumidor final. Os aviamentos[38] a se utilizar são escolhidos através de consultas aos catálogos que a empresa possui.

Para Treptow (2003), criar em moda significa gerar novos arranjos para elementos conhecidos (tecidos, aviamentos, cores), atingindo-se combinações originais que estimulam o consumo. Para isso, o estilista usa como elementos a silhueta, a linha e a textura. É com estas "ferramentas" que ele cria as peças dentro do tema da coleção e do estilo da grife. Este estilo e tema dão às peças da coleção uma unidade e personalidade.

Os desenhos são então esboçados, podendo modificar-se algumas vezes para cada peça. Podem ser à mão livre, croquis coloridos ou então feitos em computador. Um outro tipo é o desenho técnico, destinado ao setor de produção, que traz detalhes como bolsos, botões, comprimento das partes (mangas, colarinho etc.), o traçado dos recortes, dentre outras informações.

Com estas tarefas feitas, ocorre a reunião de definição, em que a equipe de criação apresenta a proposta de coleção com base na pesquisa realizada, as tendências identificadas, a escolha do tema, os elementos de estilo, a cartela de cores, os materiais com os quais se pretende trabalhar, croquis dos modelos, desenhos técnicos e estimativa de preço por peça. O objetivo do encontro é avaliar a proposta de coleção, sugerindo alterações que possam facilitar a produção, reduzir custos, ou tornar o produto mais atraente ao consumidor. Participam desta reunião o profissional de custos da empresa, o diretor comercial e o diretor industrial, aprovando ou reprovando as peças com base na margem de lucro planejada pela empresa. As peças aprovadas são encaminhadas ao setor de modelagem, que confeccionará protótipos para a aprovação final. O modelista trabalha nesta confecção, concluindo os protótipos juntamente com o pilotista, que é quem dá o suporte técnico da costura real. Assim, mostruários (protótipos) são feitos para se escolher entre duas ou mais opções de cor e tecido para uma mesma peça, dando ao representante de vendas a condição de encomendar as versões de roupa que mais lhe atraiam. Definidos estes acertos, planeja-se a produção.

[38] Materiais utilizados na confecção de uma roupa além do tecido base, como, por exemplo, botões, elásticos e linhas.

Este processo pode ser visualizado nas figuras abaixo.

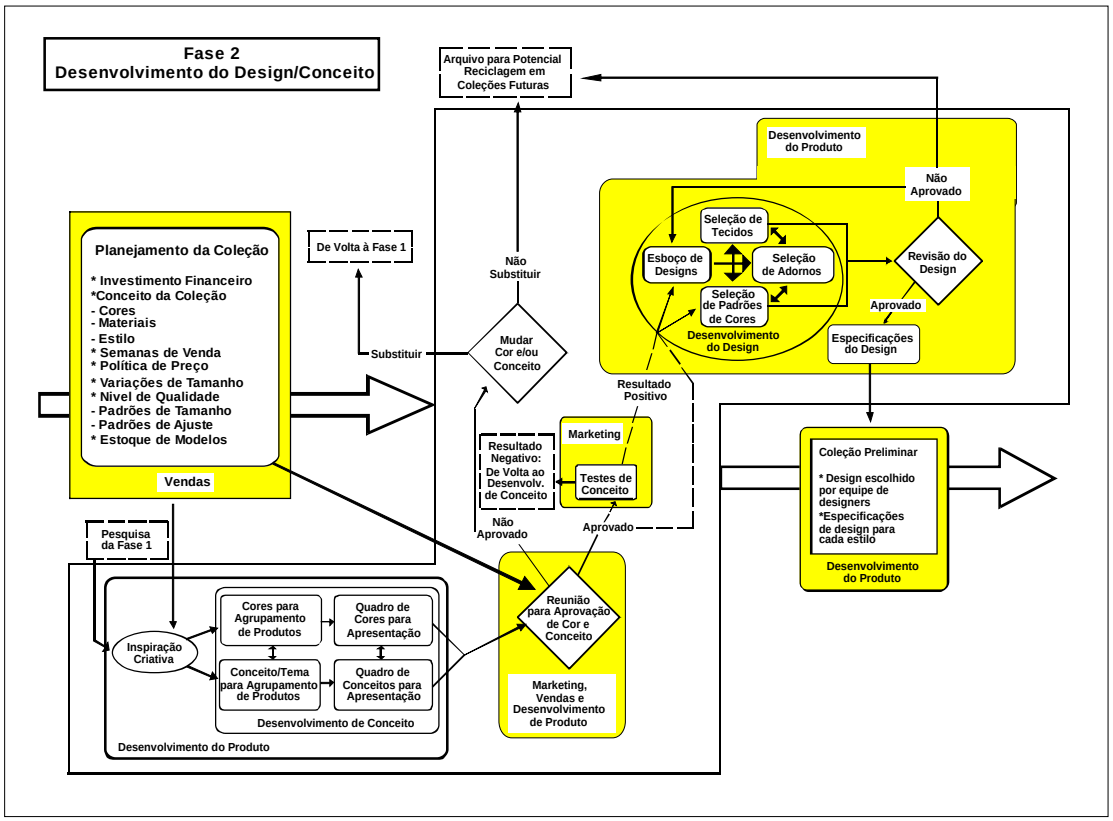


FIGURA 11 – Desenvolvimento do *Design*/Conceito
Fonte: Traduzido e adaptado de MAY-PLUMLEE; LITTLE (1998, p. 357).

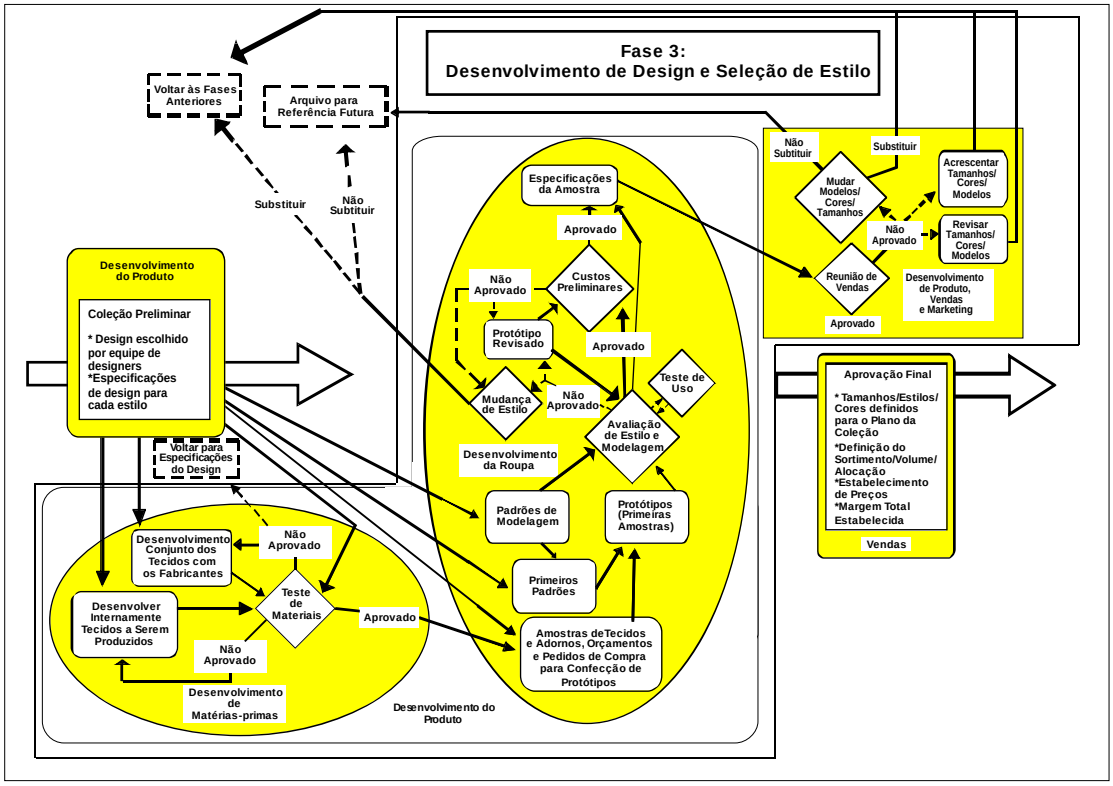


FIGURA 12 – Desenvolvimento do *Design* e Seleção de Estilo
Fonte: Traduzido e adaptado de MAY-PLUMLEE; LITTLE (1998, p. 358).

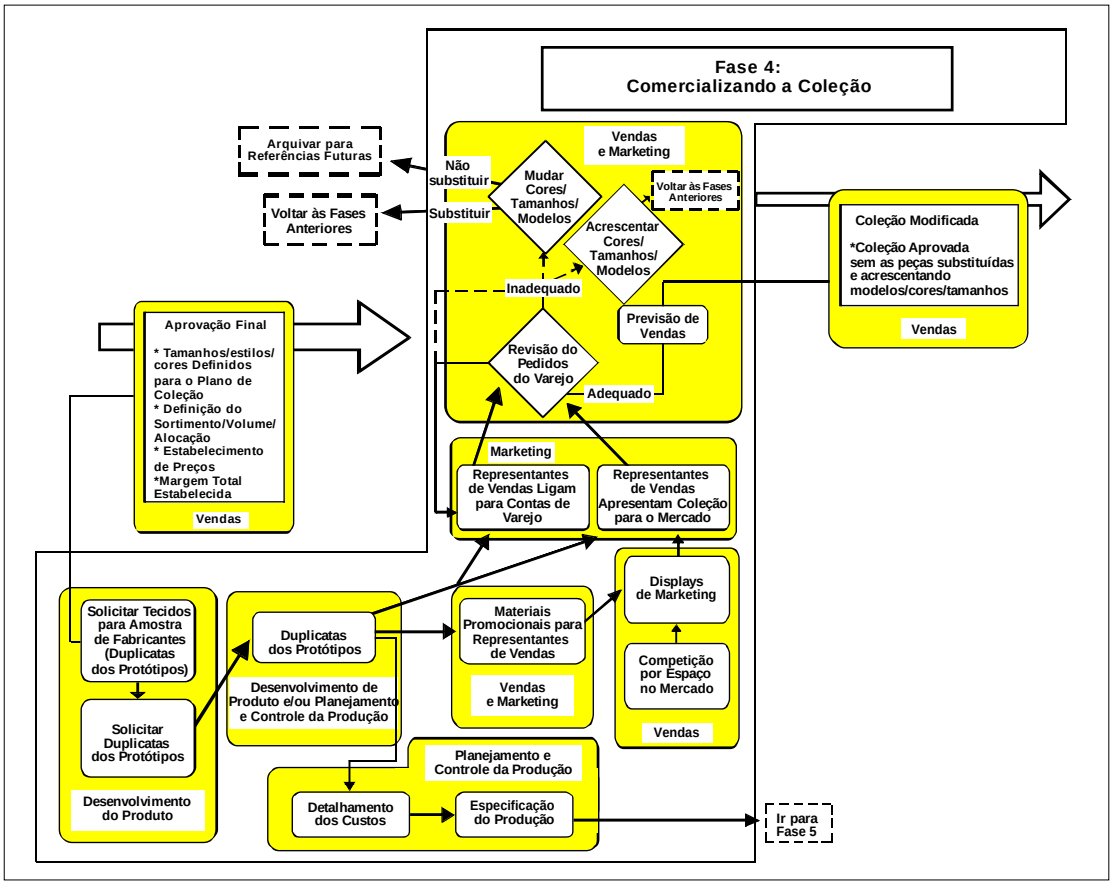


FIGURA 13 – Comercialização da Coleção
Fonte: Traduzido e adaptado de MAY-PLUMLEE; LITTLE (1998, p. 359).

1.6.3 – Planejamento de Produção

As peças que foram aprovadas em reunião passam por um cálculo de custo, que é feito por meio de uma simulação de encaixe dos moldes. Neste momento, a utilização do sistema CAD/CAM (descrito anteriormente) pode representar uma diminuição considerável de custos e de tempo, uma vez que simula ajustes de moldes e encaixes numa rapidez maior do que a tradicional confecção de peças-piloto. A peça pode ser finalizada no computador, tornando-se pronta para se iniciar a produção.

O setor de engenharia encarrega-se, então, de redigir a ficha técnica do produto, com os dados como nome da peça, data de aprovação, desenho técnico, estilista(s) criador(es) etc. Com a peça definida e pronta para produção, passa-se à formação do preço de venda, que necessariamente prevê uma margem de lucro sustentável para o empreendimento, uma vez

que a empresa ou estilista possui(em) custos fixos das atividades e fornecimentos que viabilizam a produção.

O mostruário, que é a reunião das peças-modelo que entrarão num mesmo lançamento, é então desenvolvido pelo estilista, geralmente atendendo a uma mesma proposta de cores, cortes e tecidos. Uma etiqueta é anexada a cada peça, além de se produzir uma cartela dos tecidos utilizados na coleção. Estas informações técnicas e mostruário servirão de consulta para o representante de vendas, que solicitará a compra destas peças.

Na figura abaixo encontra-se esquematizado este processo:

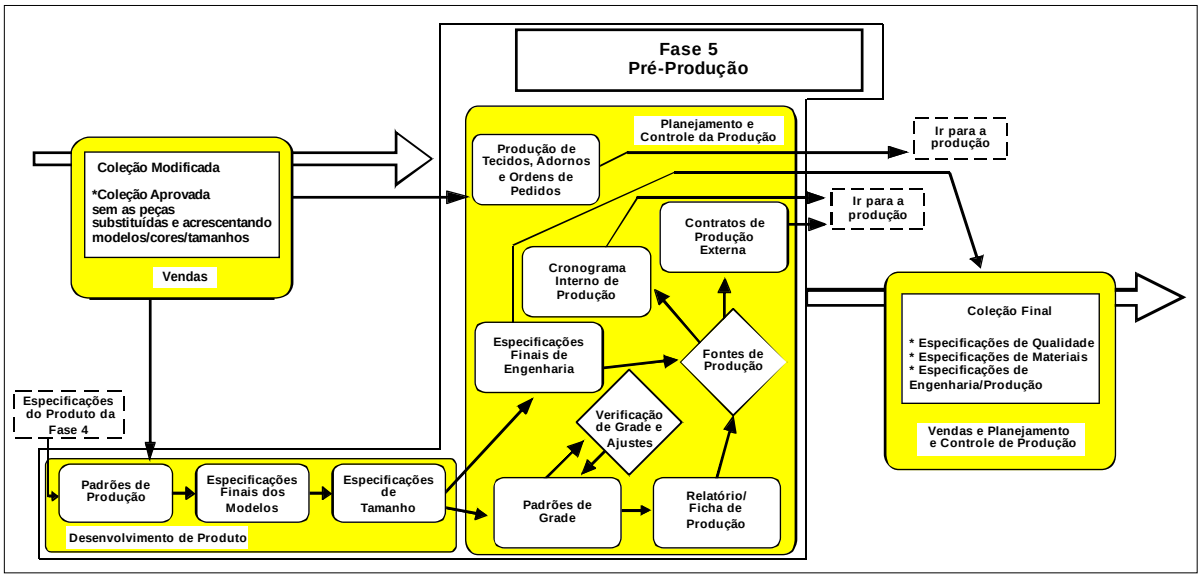


FIGURA 14 – Planejamento de Produção
Fonte: Traduzido e adaptado de MAY-PLUMLEE; LITTLE (1998, p. 360).

1.6.4 – Lançamento da Coleção

A coleção produzida tem no lançamento seu primeiro momento de contato com os clientes finais. Neste momento, as equipes de comercialização, produção e divulgação entram em ação, para que a produção seja consumida pelo público.

Entre as ações mais utilizadas para o lançamento estão: a participação em feiras, o *release* de imprensa, o desfile, os catálogos e as vitrines. A execução destas ações de comunicação faz da

coleção produzida e comprada pelo revendedor uma indumentária de moda mais conhecida, motivando o público-alvo a comprá-la.

Percebe-se, hoje, uma divulgação massiva dos produtos de moda. Porém, Treptow (2003) avalia que a grande indústria de confecção é formada por marcas pequenas que não encontram-se na condição de formadores de opinião, muito menos possuem capital de giro para absorver prejuízos em vendas de coleções rejeitadas pelo público. Esta situação as coloca em dependência da aceitação comercial de seus produtos. Por isso, são em geral seguidoras de tendências, ao invés de vanguardistas.

Plumlee e Little (1998, p.354) desenvolveram a figura abaixo para facilitar a visualização do processo de planejamento e produção de coleção como um todo, ressaltando a não linearidade do mesmo, além de especificar as áreas funcionais envolvidas em cada uma destas fases.

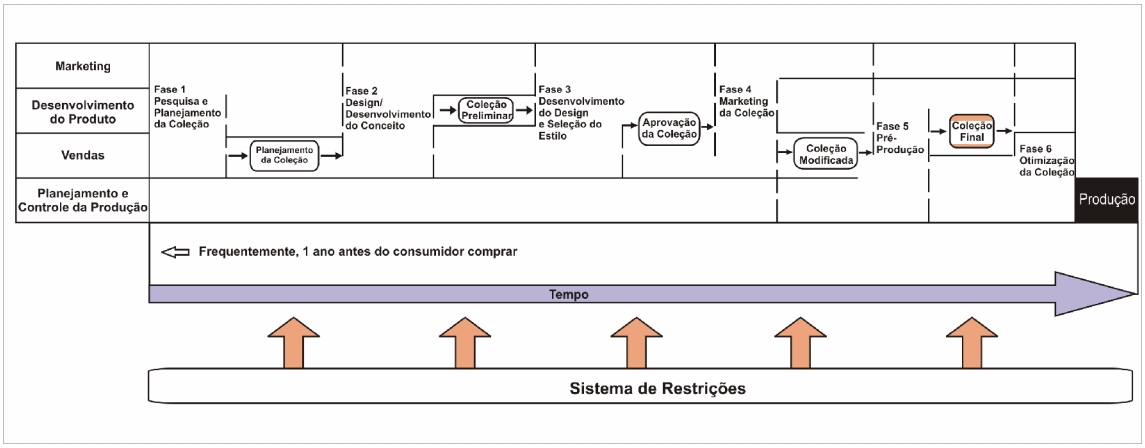


FIGURA 15 – Panorama do Processo de Desenvolvimento dos Produtos da Indústria de Moda
Fonte: Traduzido e adaptado de MAY-PLUMLEE; LITTLE (1998, p. 354).

1.6.5 – Profissionais Envolvidos

Com base em Feghali e Dwyer (2004), as profissões que direta ou indiretamente movimentam as engrenagens da moda podem ser listadas em 4 grupamentos: indústria têxtil e confecção; comercialização; *design*; produção de moda e divulgação. A descrição de cada atividade/cargo pode ser vista nos quadros a seguir:

QUADRO 9

Indústria Têxtil e Confecção

Cargo	Função
Estilista (ou *Designer*)	É a pessoa que cria a coleção, desenha e dá forma a ela, podendo ser autônomo ou empregado da empresa. Costuma se dividir em criador de alta-costura e criador *prêt-à-porter*. Sua criação se orienta pelos aspectos artísticos e culturais da época, pelas tendências de *marketing* e pelos avanços técnicos na indústria. O estilista define os materiais que serão utilizados e produz croquis das coleções a cada nova estação. Para desempenhar esta tarefa ele se mantém atualizado com as últimas tendências do mercado em cores, materiais e estilos, visitando feiras da indústria de vestuário e desfiles nacionais e internacionais.
Modelista	Atua na área de desenvolvimento da indústria do vestuário, cortando moldes de acordo com os croquis. Em parceria com o estilista, o modelista interpreta os croquis através dos moldes, podendo interferir na criação de acordo com novas tendências e estilos de corte e linha.
Costureira e Alfaiate	Responsáveis pelo exato corte e o caimento perfeito da roupa, estes profissionais costuram as roupas masculinas (Alfaiate) e femininas (Costureira) definidas pelos estilistas e modelistas. Conhecem os variados tipos de tecidos, interferindo na compra de tecidos que a empresa faz, assim como na escolha do maquinário de costura e de acabamento.
Profissional de Desenvolvimento de Produto	Com base em pesquisas e estudos detalhados, sua tarefa consiste em conhecer o mercado consumidor e detectar as oportunidades de desenvolvimento e lançamento de um novo produto, verificando a aceitação do produto por parte dos consumidores e revendedores.
Técnico Têxtil	Ajuda a selecionar os materiais a serem usados, levando-se em conta a durabilidade, cuidado (lavagem e armazenagem) e acabamento do produto. Para isso, realiza constante controle de qualidade, por meio de peças-piloto. É o Técnico Têxtil que padroniza a peça nas etapas de produção, administrando e gerenciando os materiais, o maquinário, os computadores e a assistência técnica.
Engenheiro Químico-Têxtil	Tem como tarefa desenvolver corantes e substâncias para acabamento do produto, tendo como referência as tendências de cores de moda.
Empresário	É o dirigente do negócio de moda. Atua na execução do plano empresarial, na tomada de decisões e na programação de resultados, visando otimizar o crescimento da empresa.

Fonte: Criado a partir de FEGHALI, DWYER (2004).

QUADRO 10

Comercialização

Cargo	Função
Assistente de Vendas (ou Vendedor)	Este profissional geralmente torna-se o primeiro ponto de contato pessoal que o consumidor faz com a grife. Atende clientes, mostrando ofertas e dicas de moda. Para isso, mantém-se atualizado sobre cada área especializada da indústria da moda. Pode também gerenciar a loja, recebendo mercadorias, pagamentos e cuidando do armazenamento e embrulho das peças.
Gerente de Loja	Este empregado lidera a equipe de vendas, sendo responsável pelo atendimento da loja aos clientes, pelas vendas, pelo controle de despesas, e pela exibição das mercadorias.
Comprador (ou *Fashion Buyer*)	A atuação deste profissional torna-se chave na transformação das peças criadas pelos estilistas em tendências de venda. É o comprador que realiza encomendas das roupas que estão na moda, trabalhando para revendas como butiques, lojas de departamento, e empresas de compra por catálogo. Além de freqüentar feiras nacionais e internacionais, organiza reuniões internas sobre cores, quantidades e outros aspectos importantes para então decidir quais grifes a empresa comprará e que quantidade ela precisará manter no estoque para atender seu público-alvo.
Consultor de Estilo (ou *Personal Styler*)	Tendo como cliente o consumidor, o Consultor de Estilo não comercializa roupas, ele vende conceitos de moda e faz sugestões de peças que estão dentro das tendências. O armário do cliente é seu objeto de análise, resolvendo problemas de vestuário e de quando e como usar determinadas vestimentas e acessórios.
Vitrinista	Possui papel fundamental para as lojas que são procuradas mais pelos ambientes de venda do que pela fama da grife. Utiliza-se de recursos de composição, tais como projeto gráfico (*design* gráfico), cenografia e teatro, para apresentar a mercadoria em espaço urbano, de maneira a adequá-la aos temas em voga, objetivando também demonstrar a “proposta” que a roupa faz e a filosofia da empresa.

Fonte: Criado a partir de FEGHALI, DWYER (2004).

QUADRO 11

Design

Cargo	Função
Designer na Tecelagem	Elabora novas padronagens de tecidos, novos fios e efeitos, visando qualidade e criatividade. Atualiza-se por meio de publicações, visitas técnicas, cursos e seminários para dinamizar o ciclo de venda da empresa. Acompanha as tendências dos campos da arquitetura, belas-artes e artesanato, e também cria tendências para atender as demandas do consumidor final.
Designer Têxtil	Apresenta-se como um dos mais influentes criadores do vestuário de moda. Faz desenhos para estamparia e tramas, cria padrões para malharia, e define especificações da produção, como: tipo de fio, fibras e tingimentos, cartela de cores, tipos de tramas e refinamentos de acabamento.
Designer Gráfico	Encarrega-se de expressar visualmente nas propagandas, catálogos e revistas de moda as tendências e significados que as grifes e peças representam, observando também referências locais e globais, como as últimas tendências da moda e do mercado, incluindo feiras e desfiles internacionais e novas tecnologias da indústria têxtil.

Fonte: Criado a partir de FEGHALI, DWYER (2004)

QUADRO 12

Produção de Moda e Divulgação

Cargo	Função
Modelos	Têm como papel apresentar para o público interessado a roupa, vestindo-a. A escolha de modelos obedece a alguns critérios convencionados, como: altura acima de 1,75m, quadril abaixo de 90cm, manequim 38 e possuir um rosto e corpo que estejam na moda daquele momento.
Beauty Artist	São maquiadores e cabeleireiros que materializam as criações do estilista e de seu *stylist*, fazendo testes de penteado e pintura de rosto antes do desfile.
Stylist	Define, junto com o estilista, a imagem que será transmitida pelas coleções na passarela e as peças que mais representarão a criação dos vestuários, montando com ele o planejamento do desfile com base no tema escolhido pelo criador. Esta profissão surgiu recentemente no mercado brasileiro e assume papel decisivo no lançamento da coleção, em especial, das marca mais comerciais.
Produtor de Moda	Supervisiona os preparativos e os modelos do desfile, colaborando para o desenvolvimento do tema e realização do projeto da coleção.
Diretor de Desfile	Dirige o desfile como um todo, seja na trilha, cenografia e iluminação, seja nos movimentos dos modelos.
Diretor Artístico	Sua tarefa consiste em supervisionar o desfile, conhecendo todas as grifes participantes e organizando suas exibições.
Scouter e Produtor de *Casting*	Seleciona o elenco de participantes dos desfiles, procurando também novos modelos.
Booker (ou Agente)	Dentro das agências de modelos, é quem seleciona aqueles que participarão dos eventos e define o elenco, fazendo também a negociação de cachês.
Coordenador de Camarim	Profissional responsável pelo local e pela realização dos desfiles, supervisionando a organização, limpeza, entrada de roupas no camarim e elenco do desfile.
Relações Públicas	Este profissional coordena todo o desfile, desde contratos de bufê até elaboração dos assentos para os convidados. Mantém relação estreita com sua lista de contatos, lidando com celebridades, produtores, *stylists*, mídia e agências de publicidade.
Coordenador de Promoções de Eventos	Trabalha junto às empresas coordenando a produção do desfile e estabelecendo a ligação da marca ao evento.
DJ	Diretor musical que define o repertório necessário para enriquecer a criação do estilista, *stylist* e diretor nos desfiles.
Assessoria de Imprensa	Encarrega-se de divulgar o produto na mídia, informando a imprensa sempre de maneira rápida e completa. Distribui, por exemplo, *kits* e *releases*, respondendo a perguntas em entrevistas coletivas e reportagens. Utiliza-se de poder de influência, podendo lançar mão de troca de favores.
Assessoria de Imprensa Oficial	Esta assessoria se forma normalmente quando o evento é de grande porte. Assim, concentra-se em uma única equipe a tarefa dos vários assessores das grifes. Prestam informação atualizada à imprensa sobre calendário, encontros do desfiles, entrevistas coletivas e almoços.
Jornalista de Moda	Edita todos os artigos que são impressos nas colunas especializadas em moda. Esta especialização exige do jornalista uma imersão na indústria da moda. Mantém-se atualizado tanto com visitas a eventos de moda quanto com informações dos *desginers*, dos profissionais de *marketing* e das agências de comunicação.
Fotógrafo de Moda	Produz as imagens que servirão de matéria à publicidade da grife, usando as técnicas fotográficas para criar a imagem de produto que a empresa objetiva.

Fonte: Criado a partir de FEGHALI, DWYER (2004).

Todos estes profissionais que movimentam as engrenagens da moda podem ser agrupados não só por suas atividades, mas também pelas maneiras como as exercem. Como será visto no tópico de isomorfismo, a formação acadêmica, assim como as condições e métodos de trabalho empregados por esses profissionais, exercem pressões tanto isomórficas quanto de estímulo à inovação.

REFERÊNCIAS

ABEL, Theodore. The Contribution of Georg Simmel: A Reappraisal. **American Sociological Review**, v. 24, n. 4, 1959.

ANOTÍCIA CATARINENSE DE VERDADE, Portal. **De Olho no Futuro**. Disponível em http://www.an.com.br/2004/out/30/0ane.htm em 30 de outubro de 2004. Acesso em 23 de abril de 2006.

ANTORINI, Y. M., SCHULTZ, M. Corporate Branding and the 'Conformity Trap' In: SCHULTZ, M.; CSABA, F.; ANTORINI, Y. M. (org). **Corporate branding: Purpose, people, process**. CBS Press, 2005.

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer Culture Theory (CCT): twenty years of research. **Journal of Consumer Research,** v. 31, p. 868-882, Mar 2005.

BARNARD, M. **Moda e Comunicação**.Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

BARROS FILHO, C.; MARTINO, L. M. S. **O *Habitus* na Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2003.

BARTHES, R. **O Sistema da Moda**. Lisboa: Edições 70, 1981.

BEV, S. J. **Fashion Designer**: breaking into and succeeding as a fashion designer. StyleCareer.com eGuide. 2003.

BLUMER, H. **Fashion**: from class differentiation to collective selection, p. 275-291, 1969.

BOLLON, Patrice. **A Moral da Máscara**: *merveilleux*, *zazous*, *dândis*, *punks*, etc. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

BOURDIEU, P.; DELSAUT, Y. O Costureiro e sua Grife: contribuição para uma teoria da magia. **Educação em Revista,** n. 34, p.7-66, Dez 2001.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas:** sobre a teoria de ação. Campinas, SP: Papirus, 1996.

CALDAS, D. **Observatório de Sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

CASTILHO, K.. **Moda e Linguagem**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004

CHAI, A. *et al*. Fashion, Growth and Welfare: An Evolutionary Approach, in Bianchi, Marina, Eds. **Advances in Austrian Economics**. JAI/Elsevier Science, 2006.

CHOLACHATPINYO, A. *et al.* A Conceptiual Mode of the Fashion Process – part 1, 2 – the fashion transformation process model. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 6, n. 1, p. 11-34, 2002.

CIDREIRA, R. P. **Os Sentidos da Moda**. São Paulo: Annablume, 2005.

CLOSET. **Somos a Primeira Camisaria Virtual do Brasil.** Disponível em http://www.closet.com.br/Menu/menu_quemsomos.asp . Acesso em 13 de maio de 2006.

D'ANGELO, A. C. **Valores e Significados dos Produtos de Luxo**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

DANIELS, A. H. Fashion merchandising. **Harvard Business Review**, vol. 29, p. 51-60, 1951.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160 [edição em português: in RAE – Clássicos; Vol.4, n°2; abril/junho 2005].

DUBOIS, B.; CZELLAR, S. **Prestige Brands or Luxury Brands**? An explorations inquiry on consumer perceptions. 2002.

DUTRA, A. F. *et al*. **A moda do clone, o clone da moda.** 2002. Projeto Experimental (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação e Artes, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

ENCONTRO DA MODA. **Encontro da Moda**, 2006. Disponível em http://www.encontrodamoda.com.br/encontrodamoda/. Acesso em 11 de outubro de 2006.

FEGHALI, M. K.; DWYER, D. **As Engrenagens da Moda**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

FENATEC – Feira Internacional da Indústria Têxtil 2006. Disponível em http://www.fenatec.com.br. Acesso em 4 de outubro de 2006.

FENIN – Feira Nacional de Moda Inverno 2006. Disponível em http://www.fenin.com.br . Acesso em 10 de outubro de 2006.

FENIT – Feira Internacional de Tecelagem 2006. Disponível em http://www.fenit.com.br . Acesso em 10 de outubro de 2006.

FOLEY, Caroline A. Fashion. **The Economic Journal**, vol. 3, no, 11, p. 458-474, 1893.

FULLBROOK, E. Caroline Foley and the Theory of Intersubjective Demand. **Journal of Economic,** v. 32, v. 3, p. 709-731, 1998.

FULLBROOK, E. Descartes' Legacy: intersubjective reality, intrasubjective theory. In: DAVIX, J.; MARCIANO, A.; RUNDE, J. (Ed) **Elgar Companion to Economics and Philosophy**. Londo: Elgar, 2004, p. 403-422.

GUMBRECHT, H. U. Dialética das Passarelas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 05 de maio de 2002. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs0505200205.htm>. Acesso em 25 Mar 2006.

HOLT, D. B.; QUELCH, J. A.; TAYLOR, E. L. How Global Brands Compete. **Harvard Business Review,** p. 68-75, Sept 2004.

HOLT, D. B. What Becomes an Icon Most? **Harvard Business Review,** p. 43-49, Mar 2003.

HOLT, C. B. Why do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. **Journal of Consumer Research,** v. 29, p. 70-90, June 2002.

HOLT, D. B. Poststructuralist Lifestyle Analysis: conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. **Journal of Consumer Research,** v. 23, n. 4, p. 326-350, Mar 1997.

HOUAISS, Dicionário. **Dicionário da Língua Portuguesa** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KING, C. W. "Fashion Adaption: a rebuttal to the 'Trickie Down' Theory". In: GREYSER, S. A. (Ed.) **Toward Scientific Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1963, p. 108-125.

KING, C. W.; RING, L. J. The Dynamics of Style and Taste Adoption and Diffusion: contribuitions from fashion theory. **Advances in Consumer Research**, v. 7, p. 13-16, 1980.

LEÃO, J. - Os Bureaux de Style e sua Ótica sobre a Produção de Moda**.** In: WAJNMAN e ALMEIDA. **Moda, Comunicação e Cultura**. Arte e Ciência, 2005.

LEHNERT, G. **História da Moda do século XX.** Portugal: Könemann, 2000.

LIPOVÉTSKY, G. **O Império do Efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. Companhia das Letras: São Paulo, 1989.

MARTINS, M. Considerações sobre os Estudos de Moda: tendências e perspectivas. In: CASTILHO, K. **Moda e Linguagem**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004. Prefácio, p. 17-30.

MATTHIESEN, I.; PHAU, I. The 'Hugo Boss' Connection: achieving global brand consistency across countries. **Brand Management,** v. 12, n. 5, p. 325-338, June 2005.

MAY-PLUMLEE, T.; LITTLE, T. No-Interval Coherently Phased Product Development Model for Apparel. **International Journal of Clothing Science and Technology,** v. 10, n. 5, p. 342-364, 1998.

MILLER, C. M. *et al*. Toward Formalizing Fashion Theory. **Journal of Marketing Research,** v. 30, n. 2, p. 142-157, May 1993.

MIRA, M. C. **O Leitor e a Banca de Revista**: a segmentação da cultura no século XX. São Paulo: Olho d´Água / Fapesp, 2001.

O'CASS, A.; FROST, H. Status Brands: examining the effects of non-product-related brand associations on status and conspicuous consumption. **Journal of Product & Brand Management**, v. 11, n. 2, p. 67-88, 2002.

PALOMINO, E. **Erika Palomino**. Disponível em www.erikapalomino.com.br . Acesso em 13 de maio de 2006.

PALOMINO, E. **A Moda**. 2. ed. São Paulo: PubliFolha, 2003.

ROBINSON, D. Fashion Theory and Product Design. **Harvard Business Review**, p. 126-138, 1958.

SAHLINS, Marshall D. **Cultura e Razão Prática**. São Paulo, Zahar, 2003

SCHULTZ, M.. A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding. In: SCHULTZ, M. CSABA, F. ANTORINI, Y. M. (org). **Corporate branding: Purpose, people, process**. CBS Press, 2005.

SIMMEL, G. “Fashion.” **The American Journal of Sociology**, v. 62, n. 6, p. 541-558, 1957.

SPROLES, G. B. Analyzing Fashion Life Cycles: principles and perspectives. **Journal of Marketing**, v. 45, p. 116-124, 1981.

SPROLES, G. B. **Fashion Theory**: a conceptual framework. p. 463-472, 1974.

THOMPSON, C. J.; HAYTKO, D. L. Speaking of Fashion: consumers’ uses of fashion discourses and the appropriation of countervailing cultural meanings. **Journal of Consumer Research,** v. 24, p. 15-42, June 1997.

TREPTOW, D. **Inventando Moda**: planejamento de criação. Brusque: Empório do Livro, 2003.

UNIVERSO ONLINE. - **Moda.** In: UOL Estilo. Disponível em http://almanaque.folha.uol.com.br/moda_index.htm . Acesso em 13 de maio de 2006a.

UNIVERSO ONLINE. **Especial Moda.** In: Folha de São Paulo. Disponível em http://almanaque.folha.uol.com.br/moda_index.htm . Acesso em 13 de maio de 2006b.

USEFASHION, **Real Time in Fashion Business**. Disponível em http://www.usefashion.com. Acesso em 22 de abril de 2006.

VEBLEN, T. A Teoria da Classe Ociosa. In: CIVITA, V. (Ed.). **Os Pensadores**, v. 15, 1974.

VIGNERON, F.; JOHNSON, L. W. A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. **Academy of Marketing Science Review,** n. 1, p. 1-15, 1999.

WILLIAM H. Reynolds. Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends. **Journal of Marketing**, v. 32, n. 3, pp. 44-49, 1968.

SUMÁRIO

1	**O CAMPO DOS ESTUDOS DE MODA**	**329**
1.1	**Conceitos-Chave**	**329**
1.2	**Principais Modelos Explicativos do Processo da Moda**	**336**
1.2.1	Foley (1893) – Demanda Intersubjetiva	336
1.2.2	Veblen (1899) – Consumo Conspícuo / Teoria da Classe Ociosa	338
1.2.3	Simmel (1904) – *Trickle Down*	341
1.2.4	Blumer (1969) – Teoria da Seleção Coletiva	344
1.2.5	Bourdieu e Delsault (1975) – Dialética da Distinção e Pretensão	350
1.2.6	King (1963) – Teoria do Mercado de Massa	357
1.2.7	Modelo da Infra-Estrutura do Mercado	358
1.2.8	Miller *et al* (1993) – Modelo Matemático	359
1.2.9	Cholachatpinyo *et al* (2002) - Modelo Processual de Transformação da Moda	366
1.3	**Consumo de Moda e Práticas de Branding**	**371**
1.3.1	Cultura do Consumidor, Estilo de Vida e o Consumo de Moda	371
1.3.2	Práticas de *Branding* e Cultura do Consumidor	378
1.4	**Moda e Estilo: Dialética entre o Ser e o Parecer**	**387**
1.5	**Ciclo de Negócios no Mercado de Moda**	**398**
1.5.1	Feiras de Têxteis e de Confecções Internacionais e Nacionais	399
1.5.1.1	FENATEC - Feira Internacional de Tecelagem	400
1.5.1.2	FENIT - Feira Internacional da Indústria Têxtil	401
1.5.1.3	FENIN - Feira Nacional de Moda Inverno	402
1.5.1.4	Encontro da Moda	402
1.5.1.5	Salão de Moda Masculina	402
1.5.2	Desfiles de Moda Internacionais e Nacionais	403
1.5.3	Mídia de Moda: Evolução e Contexto Atual	406
1.5.3.1	Cadernos de Tendência	406
1.5.3.1.1	No Mundo	406
1.5.3.1.2	No Brasil	409
1.5.3.2	Revistas Periódicas	410
1.5.3.3	Internet	413
1.5.3.4	Vitrines	416
1.5.3.5	Uso nas Ruas	416

1.6 Do Planejamento ao Lançamento da Coleção..... 417
1.6.1 Pesquisa de Moda..... 418
1.6.2 Planejamento de Criação..... 420
1.6.3 Planejamento de Produção..... 425
1.6.4 Lançamento da Coleção..... 426
1.6.5 Profissionais Envolvidos..... 427

REFERÊNCIAS..... 432

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Perspectivas sobre o Processo da Moda..... 361
FIGURA 2 – Modelo Matemático: Processo da Seleção de Estilo..... 366
FIGURA 3 – Reações Possíveis Frente às Ambivalências Culturais..... 367
FIGURA 4 – Processo da Moda Dentro dos Domínos/Esferas Macro-subjetivo e Macro-objetivo..... 368
FIGURA 5 – Processo da Moda Dentro do Nível Macro-objetivo e Micro-objetivo... 369
FIGURA 6 – Modelo Processual de Transformação de Moda..... 371
FIGURA 7 – Modelo Dialógico de Apropriação de Sentidos pelos Consumidores..... 375
FIGURA 8 – Modelo Dialético de Marca e Cultura de Consumidores..... 380
FIGURA 9 – Ciclo dos Negócios de Moda..... 398
FIGURA 10 – Pesquisa e Planejamento da Coleção..... 420
FIGURA 11 – Desenvolvimento do *Design*/Conceito..... 423
FIGURA 12 – Desenvolvimento do *Design* e Seleção de Estilo..... 424
FIGURA 13 – Comercialização da Coleção..... 425
FIGURA 14 – Planejamento de Produção..... 426
FIGURA 15 – Panorama do Processo de Desenvolvimento dos Produtos da Indústria de Moda..... 427

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Teoria de Moda Formalizada..... 362
QUADRO 2 – Maiores Feiras de Moda do Mundo..... 400
QUADRO 3 – Desfiles Internacionais…… 404
QUADRO 4 – Desfiles Nacionais…… 405
QUADRO 5 – Publicações Internacionais de Tendências..... 408
QUADRO 6 – Publicadores Nacionais de Tendências..... 409
QUADRO 7 – Revistas de Moda…….. 411
QUADRO 8 – Revistas de Moda Especializadas por Segmentos..... 412
QUADRO 9 – Indústria Têxtil e Confecção..... 428
QUADRO 10 – Comercialização……. 429
QUADRO 11 – *Design*……. 430
QUADRO 12 – Produção de Moda e Divulgação..... 431

APENDICE B – CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES

1. CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES: EVOLUÇÃO, PRINCIPAIS ATORES E DINÂMICA DE INTERAÇÃO

Visando compreender o negócio em que os estilistas estão inseridos, serão apresentados nesse tópico os principais segmentos que constituem a cadeia produtiva têxtil, dando-se ênfase à classificação e articulação destas cadeias no mercado mundial, brasileiro e mineiro. Dessa forma, espera-se compreender como a estruturação da cadeia têxtil, ao mesmo tempo, restringe e possibilita a atuação desses profissionais, favorecendo, ou não, o processo de inovação e constituição de uma moda brasileira.

1.1 – Segmentos que Constituem a Cadeia Produtiva Têxtil

Os estilistas criam vestuários utilizando-se dos produtos têxteis, fornecidos pela indústria têxtil. Esta produção segue etapas de transformação de materiais, concatenados numa cadeia, que procura seguir a sazonalidade produtiva das confecções de moda, ajustando-se a datas de desfiles e feiras.

A cadeia produtiva têxtil envolve um conjunto de atividades que processam matérias-primas têxteis, visando suprir o consumidor final com produtos úteis a preços competitivos. Compreende a interação entre fornecedores de bens de capital (máquinas e equipamentos) e insumos (naturais e químicos), produtores de manufaturados (fios, tecido, malhas) e bens acabados (confeccionados têxteis).

Faz parte deste processo a extração de fibras[39] naturais, a produção de fibras manufaturadas (artificiais ou sintéticas), a fiação, a tecelagem, a malharia, a confecção e os bens de capital. A inter-relação entre estes agentes econômicos pode ser visualizada na figura, abaixo:

[39] Fibra ou filamento têxtil: matéria natural de origem vegetal, animal ou mineral, ou material químico artificial ou sintético, que pela alta relação entre comprimento e seu diâmetro, e ainda, por suas características de

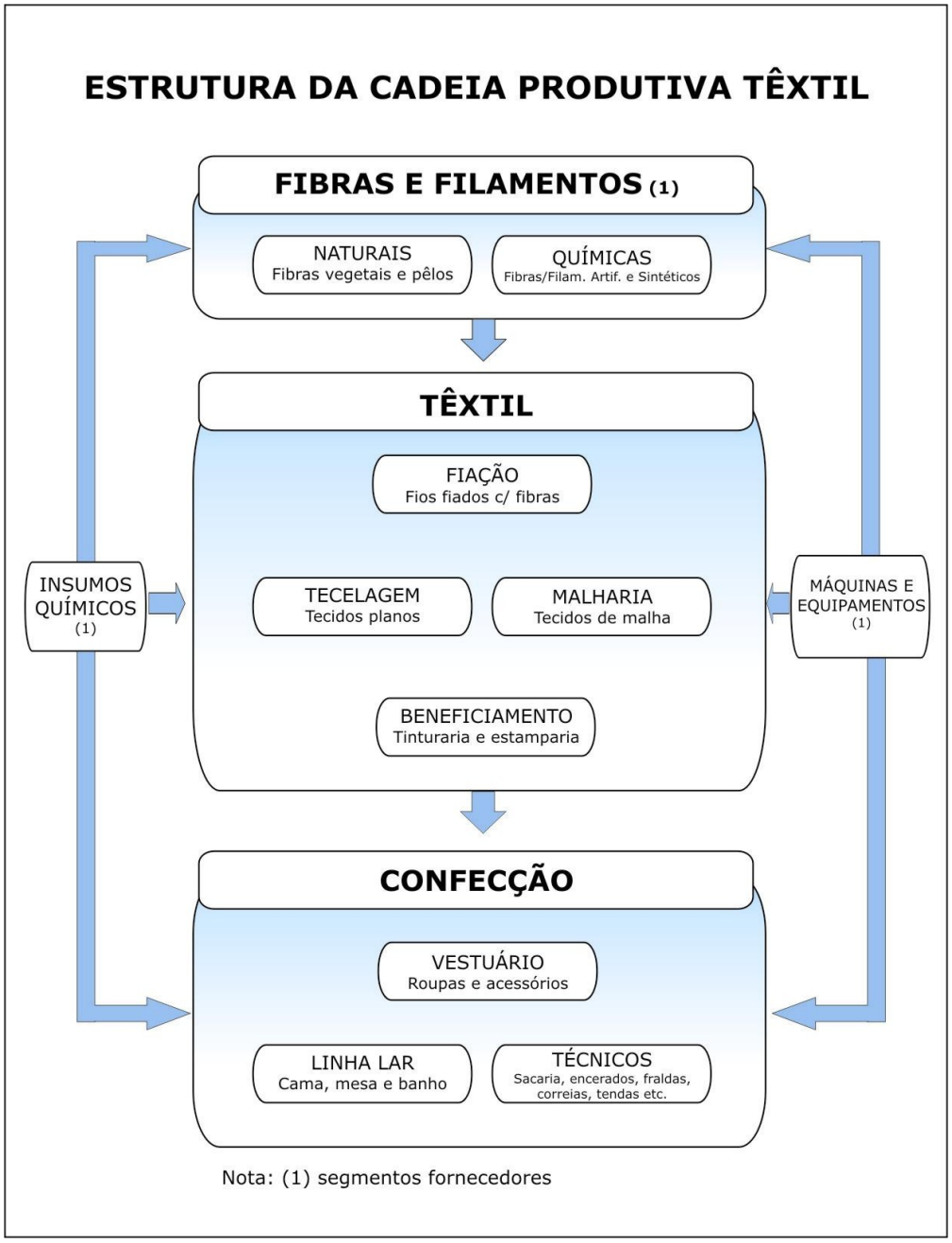


FIGURA 1 – Estrutura Simplificada da Cadeia Têxtil
Fonte: IEMI (2006, p.22)

As fibras naturais são extraídas por processos de agropecuária ou mineração, tendo como principais representantes o algodão (vegetal) e a lã (animal). Já as fibras artificiais e sintéticas

flexibilidade, suavidade, alongamento e finura, é apto a aplicações têxteis. Fibras artificiais: produto têxtil feito a partir da celulose encontrada na polpa da madeira ou no línter do algodão, sendo as principais o raiom viscose e o raiom acetato. Fibras sintéticas: fibras derivadas de petróleo, como a poliamida, poliéster e fibra acrílica. (FINGERL,1998).

são produzidas por extrações e reações químicas, tendo como destino principal as confecções de *lingerie*, moda esportiva e moda praia. Através de pesquisas freqüentes, as empresas têxteis têm promovido misturas de fibras manufaturadas e naturais para dar aos tecidos melhor resistência, durabilidade, facilidade de tratamento e apresentação (FIEMG, 2006).

A indústria química tem papel fundamental ao longo de todo o processo têxtil, especialmente na etapa de confecção, colocando-se decisivamente na tarefa de inovação da moda. Além de extrair matérias-primas e atuar na formação de tecidos, atua também na fabricação dos corantes que tingem as fibras, assim como fornece diversas opções de tinturas que servirão de ilustração, estamparia e desenho nas criações de vestuário.

As cores destas tintas seguem as tendências de moda, muitas delas publicadas por empresas que pesquisam exclusivamente tendências em cor, como a CAUS (*Color Association of United States*). Assim, o fornecimento da indústria química adequa-se a estas tendências, disponibilizando aos estilistas produtos alinhados com os tons previstos pelos profissionais de moda mais influentes na formação de tendências.

As fibras obtidas são transformadas em fios, os quais servirão para a produção de tecidos. Do trabalho de tecelagem saem tecidos planos[40], e do trabalho de malharia[41] saem as malhas. Esta etapa caracteriza-se mundialmente por um processo de concentração em que empresas desempenham a função de fiação-tecelagem, ou fiação-tecelagem-acabamento. Observa-se que as necessidades de adaptação das empresas a tecidos que entram na moda, muitos deles feitos com fios especiais, não as permitem criar o tecido que bem entendem (FIEMG; 2006).

Dentre estas atividades, a malharia tem demonstrado mais facilidade à modernização tecnológica, integrando-se, muitas vezes, à indústria de confecção. A etapa do beneficiamento[42] faz uma espécie de "limpeza", deixando os tecidos que foram fabricados prontos para serem utilizados pelos confeccionistas.

---

[40] Tecelagem plana: processo de entrelaçamento de fios longitudinais com fios transversais para a formação de uma trama. Pode exigir preparação prévia do fio, como urdimentos e engomagens.
Eles são diferentes da malha, que é formada pelo entrelaçamento de um único fio com ele mesmo: cada laçada passa por dentro da laçada anterior, formando assim o tecido (DISITZER; VIEIRA, 2006, p.58)

[41] Malharia: conjunto de fios que se ligam através de "laçadas", resultando em tecidos flexíveis e dotados de elasticidade.

[42] Beneficiamento: processo de limpeza, descaroçamento e polimento de fibras naturais e não-naturais.

Os bens de capital são máquinas e equipamentos que atuam em todo o processo, dando praticidade e viabilidade à produção. Um reduzido número de empresas abastece em altas escalas o mercado mundial de bens de capital, com produtos de alto valor agregado (FIEMG, 2006).

Com o material têxtil produzido, cabe às indústrias de transformação fabricar as confecções. Entre estes produtos estão as roupas e acessórios, roupas de cama, mesa e banho, fraldas e embalagens. Caracteriza-se por uma heterogeneidade de ramos e atomicidade das firmas (FIEMG, 2006). Esta etapa é a que mais valor agrega ao produto, embora esta capacidade dependa de todas as etapas anteriores.

Visando facilitar a compreensão da forma como se articulam as relações entre os diferentes atores que movem as engrenagens da cadeia têxtil e de confecção, será apresentado a seguir o modelo teórico proposto por Gereffi e Memedovic (2003), sobre cadeias produtivas globais e o processo de formação de valor.

1.2 – Classificação e Formas de Articulação de Cadeias Produtivas

Keller (2002), afirma que a enorme escala de investimentos necessários à liderança tecnológica de produtos e processos, somada à necessidade de redes de trabalho e mídias globais, reforça um processo de concentração, seja por fusões ou incorporações, que habilita como líderes das principais cadeias de produção um conjunto restrito de algumas centenas de empresas gigantes mundiais. E, com a busca pela eficiência e conquista de mercados gradualmente mais exigentes, estas forçam a criação de uma onda de fragmentação, que inclui desde terceirizações até franquias e informalização. Nesta onda, cresce a quantidade de empresas menores que alimentam a cadeia produtiva central com custos mais baixos, associando-se, de forma integrada e subordinada, às grandes corporações.

Essas relações de poder podem ser compreendidas através dos estudos de Gereffi (1999), que demonstram como as indústrias têxteis e de confecções têm se estruturado por modelos globais de sistemas de produção, os quais formam redes que produzem por padrões particulares de comércio coordenado. Este autor formula o modelo das Cadeias de Formação

de Valor, originalmente desenvolvido como Cadeia de Produtos Globais (*Global Commodity Chains* – GCC), onde se conceitua que

> uma cadeia global de produção consiste em elos ou operações que compreendem pontos pivotais nos processos de produção, fornecimento de matérias-primas, produção e exportação, cruzando todo o espectro de atividades da economia mundial. Cada elo é por si mesmo uma rede conectada a outros elos, responsáveis por atividades correlatas. Tais redes de exportação são de importância crescente no sistema de manufatura global contemporâneo.

Gereffi (1999) acresce ao modelo GCC três dimensões da cadeia:

- *input-output*: conjunto de produtos e serviços vinculados numa seqüência de atividades econômicas que agregam valor;

- territorialidade: concentração ou dispersão espacial das redes de produção e distribuição, incorporando empresas de diferentes tamanhos e tipos;

- estrutura de coordenação: relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro da cadeia.

Cruz-Moreira e Fleury (2003) ressaltam que as cadeias produtivas têm estruturas de comando nas quais um número reduzido de empresas coordena atividades econômicas geograficamente dispersas (territorialidade). Estas estruturas mantêm o comando, também, por dominarem as atividades estratégicas e que agregam valor.

No modelo GCC distinguem-se as Cadeias Lideradas pelos Produtores (“*Producer Driven Chain”* – PDC) e as Cadeias Lideradas pelos Compradores *(“Buyer Driven Chain*” – BDC). As primeiras são constituídas por empresas grandes e integradas, usualmente transnacionais, que controlam os sistemas de produção (por exemplo, a indústria de fiação, tecelagem e acabamento). As segundas envolvem os grandes varejistas e vendedores de marcas famosas, que seguem um padrão de industrialização liderado pelo comércio. Eles criam redes descentralizadas de fornecedores, tipicamente em países em desenvolvimento onde há mão-de-obra de baixo custo. Na categoria BDC, encontram-se as indústrias têxteis e de vestuário.

Segundo Cruz-Moreira e Fleury (2003), os principais atores envolvidos na cadeia produtiva têxtil e de confecção são:

- Produtores com Marca
- Comercializadores com Marca
- Varejistas [43]

Produtores com Marca são empresas que fabricam o produto completo por meio de sistemas integrados. Utilizam as novas tecnologias de informação para entender a evolução das tendências e gostos dos consumidores, podendo desempenhar papel importante no relacionamento entre empresas produtoras de fibras e insumos químicos e suas inovações em matérias-primas e confecções.

Monteiro Filha e Santos (2002) afirmam que grandes empresas integradas que têm como estratégia entender o gosto do cliente precisam ter capacitação em gerenciamento de marcas; gerenciamento de canais de distribuição e comercialização; operação dos pontos de venda; desenvolvimento de P&D a fim de estreitar especificações entre elas e os fornecedores de fibras e insumos químicos. Além disso, elas precisam dominar os conceitos e a prática de gestão da cadeia de suprimento para somente então terceirizar a produção e a logística. Exemplos deste tipo de empresa são a Levi Strauss & Co e, em Minas Gerais, a Coven.

Já os Comercializadores com Marca focalizam suas competências no *design* e na comercialização, não se envolvendo em atividades produtivas. São exemplos: Nike, Donna Karan, Ralph Lauren e, em Minas Gerais, Martielo Toledo. Essas empresas lançam mão da subcontratação, aliada a processos de auditagem e recebimento de mercadorias. O subcontratado, em geral, possui a competência para elaborar produtos nas especificações exigidas por estes comercializadores, e os confeccionados são aprovados ou não para determinados campos de subcontratados.

Este segmento produtivo tem como tendências: a utilização progressiva de menores cadeias de suprimentos, com subcontratados mais capacitados; a instrução dos subcontratados para a obtenção de componentes mais adequados ao processo; a transferência gradual de atividades

[43] Respectivamente, *Branded Manufacturers, Brandnamed Marketers e Retailers*

de apoio a seus subcontratados; e a adoção de sistemas rigorosos de monitoração e controle, garantindo o desempenho (MONTEIRO FILHA; SANTOS, 2002).

Os Comercializadores com Marca, ou "formadores de gosto", operam no Brasil em pequena escala e dependem de fornecedores qualificados. Comparados aos internacionais, os comercializadores no Brasil ainda são iniciantes. Enquadram-se nessa categoria empresas multinacionais como a Nike, Adidas e Reebok (MONTEIRO FILHA; SANTOS, 2002).

Por último, existem os Varejistas, que estabelecem grandes redes de distribuição, como supermercados, hipermercados e redes especializadas em varejo de roupas, criando um canal alternativo que privilegia as empresas de confecção em que a estratégia é a padronização, alta escala e preços baixos. Monteiro Filha e Santos (2002) enfatizam que no Brasil há uma tendência de crescimento das empresas varejistas sob o modelo de hipermercados e supermercados. São exemplos de empresas que atuam nesse modelo de negócios: Wal Mart, Zara, C&A, Renner e Riachuelo.

Esses diferentes tipos de estruturação da cadeia têxtil e de confecção têm estimulado o surgimento de novos modelos organizacionais. São eles:

QUADRO 1
Atividades Características das Empresas nas Diferentes Posições da Tipologia de Modernização Industrial

OEA	**OEM**	**ODM**	**OBM**	**GB**
FACCIONISTAS OU MAQUILADORAS	**FORNECEDORES DE PACOTES COMPLETOS**	**FORNECEDORES DE PACOTES COMPLETOS COM *DESIGN* PRÓPRIO**	**FORNECEDORES DE PACOTES COMPLETOS COM MARCA PRÓPRIA**	**COMPRADORES GLOBAIS (Global Buyers)**
- recebem especificações sobre produtos e processos produtivos - recebem insumos e componentes semi-acabados - realizam atividades simples de montagem - retornam o produto ao cliente para outras operações	- recebem especificações sobre o produto - desenvolvem especificações sobre o processo de produção - gerenciam compras e logística - entregam produto acabado com a marca do cliente	- atividades de *design* - especificações de produtos - produzem ou terceirizam a produção - gerenciam a cadeia de fornecedores eventualmente decidem sobre a comercialização	- *design* e de criação e gestão de marcas - especificação de produtos - produzem ou terceirizam a produção - gerenciam a cadeia de fornecedores - decidem sobre o processo de comercialização	- criação e gestão de marcas próprias - atividades de *design* e especificação de produtos - terceirizam a produção - gerenciam a cadeia de fornecedores - decidem sobre o processo de comercialização

Fonte: CRUZ-MOREIRA, FLEURY (2003, p. 5).

Conforme pode ser observado no quadro acima, enquanto as OEA (*Original Equipment Assembly*) montam os produtos a partir de componentes já fornecidos, as OEM (*Original Equipment Manufacturer*) criam a competência de coordenar cadeias produtivas locais e globais. Em seguida, tem-se as ODM (*Original Design Manufacturer*), que passam a criar *designs* (visuais) próprios para seus produtos. As OBM (*Own Brand Manufacturers*) se diferenciam das ODM por gerirem marcas próprias. Por fim, existem as GB (*Global Buyers*), que gerem apenas a marca, mas não produzem.

Cruz-Moreira e Fleury (2003) frisam que as empresas não necessariamente passam de uma para a outra qualificação nesta seqüência, e que nem sempre elas mantêm-se exclusivamente em um destes estágios. Dessa forma, nenhuma destas posições significa imperiosamente superioridade de vendas.

Para todas estas empresas, segundo Kaplinsky *et* Morris, citados por Cruz-Moreira e Fleury (2003), abrem-se basicamente dois caminhos de inserção na economia global. A “via baixa” é caracterizada por pouco crescimento, intensa competição e direcionamento para nichos. A “via alta”, ao contrário, possui a habilidade de entrar em círculos virtuosos de crescimento em participações no mercado global.

Fleury *et al*, citados por Monteiro Filha e Santos (2002), apresentam, conforme quadro abaixo, as competências essenciais necessárias para atuar em cada um desses novos modelos de organização que integram a cadeia produtiva têxtil e de confecção.

QUADRO 2

Competências Essenciais a Serem Desenvolvidas pelos Participantes da Cadeia Têxtil Brasileira

Tipo de Empresa	***Competências Essenciais***
Produtores de Fibras Sintéticas	- Saber focar a estratégia competitiva (entre produção de commodities e nichos especializados) - Saber construir parcerias estratégicas no interior das cadeias têxteis - Saber construir parcerias estratégicas com fornecedores de insumos e de tecnologia - Saber gerenciar produção e operações (logística, transporte e armazenagem)
Produtores com Marca	- Construir capacidade de atuar no mercado global - Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente - Saber desenvolver o conceito direcionado para segmentos específicos de clientes (conceito e design) - Saber desenvolver e gerenciar parcerias estratégicas - Desenvolver estratégias de produção própria e subcontratação - Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente
Comercializadores com Marca	- Construir capacidade de atuar no mercado global - Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente - Saber desenvolver o conceito direcionado para segmentos específicos de clientes (conceito e design) - Saber desenvolver e especificar produtos - Saber desenvolver e gerenciar parcerias estratégicas - Desenvolver estratégias de marketing e formas de comercialização
Varejistas	- Saber desenvolver parcerias estratégicas com fornecedores - Saber gerenciar cadeias de fornecimento - Desenvolver logística e gestão de materiais
Fornecedores de Pacotes com Marca	- Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço - Ter competência própria para marketing, design e comercialização - Saber aperfeiçoar processos produtivos através do gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Fornecedores de Pacotes Completos	- Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para o serviço - Saber trabalhar em regime de engenharia simultânea e codesign - Saber aperfeiçoar processos produtivos através do gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Fornecedores Especializados	- Saber desenvolver produtos - Saber fazer parcerias estratégicas - Desenvolver tecnologia de produtos e produção - Saber aperfeiçoar processos produtivos através de gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Faccionistas ou Melhor Fábrica de Roupas	- Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço - Saber aperfeiçoar processos produtivos através do gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística

Fonte: adaptado de FLEURY *et al*, citado por MONTEIRO FILHA; SANTOS (2002, p. 133)

1.3 – Histórico e Panorama Internacional

A Revolução Industrial ocorrida em 1760, na Europa, deu início à indústria têxtil (ou seja, a produção em série de artigos manufaturados). A Inglaterra foi o país que desenvolveu a energia a vapor, gerando a produção de bens de consumo. Entretanto, já haviam equipamentos rudimentares antes da Revolução, como, por exemplo, a roda de fiar, desenvolvida por volta de 1350.

Com a mecanização, o processo fabril ganhou impulso. Muitos foram os inventos nesta época, tais como a máquina de vapor (projetada em 1712, e aperfeiçoada em 1782 pelo escocês James Watt), a carda mecânica (usada para destrinchar e desembaraçar as fibras de algodão, criada em 1750, pelo inglês Paul Lewis), o tear automático (desenvolvido em 1785, por Edmond Cartwright), a máquina jacquard (que consistia em um sistema eletrônico de agulhas que guiava os fios, possibilitando a criação de desenhos complexos no tecido, inventada entre 1801 e 1805), o desenvolvimento da malharia de trama e dos teares circulares e retilíneos, atribuídos às agulhas de lingüeta, inventadas por Mathew Townsend, em 1849 (MARIANO, 2006).

Outro fator que contribuiu para a evolução da indústria têxtil foi a Química. De acordo com Mariano (2006, p. 10), “foi com o domínio dessa ciência que os homens criaram as fibras artificiais e sintéticas que possibilitaram a produção dos tecidos modernos”. Em 1883, o químico francês Hilaire Berniguad descobre o acetato de celulose (raiom) considerada a precursora das fibras químicas. Ainda segundo o autor, os primeiros produtos fabricados foram as meias de raiom, lançadas na Alemanha em 1910. Entretanto, o processo industrial do raiom se expandiu nos Estados Unidos e ganhou escala comercial em todo o mundo, a partir da década de 20.

Uma segunda revolução química acontece em meados dos anos 30, quando a DuPont cria a borracha sintética neoprene (em 1931) e a fibra de poliamida – o Nylon® (em 1934). Na Alemanha (em 1937), a Bayer começa a desenvolver os poliuretanos. As fibras acrílicas e o poliéster, novas gerações de polímeros, ampliaram o leque de matérias-primas utilizadas pela indústria têxtil, durante as décadas de 40 e 50.

Segundo Lupatini (2004), até os anos 70, a indústria têxtil-vestuário era caracterizada pela tecnologia estável, produtos padronizados, competição baseada em preço e o trabalho era muito intenso. A partir desse momento, a indústria têxtil-vestuário passa por intensas transformações na sua estrutura e na organização produtiva do trabalho, que foram intensificadas em 1980.

Isto gerou um período muito turbulento nos anos que se seguiram. Lupatini (2004) o descreve através do acirramento da concorrência em grande parte associada às mudanças na demanda, à emergência de novos atores (notoriamente os do Sudeste Asiático) e à difusão de novas tecnologias (máquinas e equipamentos de base microeletrônica).

Com a queda relativa na demanda na indústria têxtil-vestuário, a partir dos anos 70, os países desenvolvidos começaram a perder participação no comércio mundial. Neste contexto, as grandes empresas, segundo Lupatini (2004), foram obrigadas a adotar a estratégia de redução de custos (via modernização de plantas, máquinas e equipamentos) e reorganizar a produção via subcontratação internacional. Estas mudanças tornaram a indústria têxtil ainda mais intensiva em capital, tanto pela eliminação de algumas funções quanto pelo aumento da produtividade do trabalho. Já na indústria do vestuário, “as maiores inovações se deram no *design* do produto e na organização da produção e *marketing* que criaram novas barreiras ao chamado Terceiro Mundo” (LUPATINI, 2004, p. 11).

Essas mudanças refletiram, nas décadas de 80 e 90, na criação de uma série de produtos diferenciados (misturas de fibras naturais, sintéticas e artificiais). Para que isso fosse possível, a indústria de máquinas desenvolveu novos processo de tingimento e acabamento têxtil. Por sua vez, “a indústria química intensificou a fabricação de agentes e auxiliares que adicionaram a estas fibras e tecidos novas características, visando valorizar o visual e o conforto do vestuário” (MARIANO, 2006).

O movimento de reorganização da produção, iniciada nos anos 70, teve um impulso na década de 90, em virtude da consolidação dos blocos comerciais e acordos especiais bilaterais. Observa-se o deslocamento da produção para os Tigres Asiáticos (Hong Kong, Taiwan, Coréia do Sul e Cingapura), e posteriormente para o Sudeste Asiático e China.

Como informa Gorini (2000), as indústrias têxteis e de confecções têm passado por mudanças crescentes. O poder competitivo de países como Taiwan, Coréia do Sul, Hong Kong, Indonésia, Paquistão, Tailândia e Índia têm forçado os tradicionais produtores têxteis estadunidenses e europeus a focalizar seus produtos na qualidade, flexibilidade e diferenciação. Utilizando-se das vantagens intra-blocos, estas empresas reestruturam sua maneira de produção, como, por exemplo, contratando mão-de-obra barata em países parceiros dentro de seus blocos (os EUA e México, no Nafta, são um exemplo).

Segundo informam Cruz-Moreira e Fleury (2003), as empresas dos países industrializados têm investido em desenvolvimento tecnológico; mudanças na estrutura organizacional e na cadeia produtiva; enxugamento, descentralização e deslocamento da produção para países em desenvolvimento. Com isto, visam reduzir os custos de flexibilização da produção, aumentando a capacidade de resposta rápida, através da implementação de inovações na cadeia de fornecimento.

As empresas asiáticas são exemplos desta modernização, tendo como principal expoente as fabricantes chinesas, que caracterizam-se pela exportação de tecidos e confecções *commodities*[44]. Seu desenvolvimento industrial deveu-se à orientação paulatina de suas cadeias produtivas para o mercado global, acumulando conhecimentos específicos sobre compradores intermediários e o mercado final; requerimentos de qualidade; prazos; e coordenação de fornecedores menores. Isto lhes possibilitou uma competitividade muito superior à da maioria dos produtores internacionais de *commodities* têxteis e confeccionados.

Cruz-Moreira e Fleury (2003) contam que no processo de industrialização dos países asiáticos as empresas optaram por iniciar na “via baixa”, com atividades simples de montagem e manufatura intensivas em mão-de-obra barata e pouco qualificada. Com o processo de aprendizagem e melhorias estruturais, iniciaram-se na “via alta”, acumulando capitais, tecnologia e oferecendo melhor remuneração a sua mão-de-obra.

Keller (2002) observa que o novo cenário econômico tem uma competitividade que não se fundamenta simplesmente na redução de preços, mas no desenvolvimento de uma “estratégia de inovação”. Nela, busca-se o aumento da qualidade pela contínua melhoria dos produtos e

[44] Bens produzidos e consumidos em massa.

processos, envolvendo não alguns, mas todos os trabalhadores e/ou subcontratados participantes do processo, para que se construa vantagens competitivas sustentáveis.

Um efeito desta estratégia na indústria têxtil é visível nos países desenvolvidos, que têm passado do regime de mercado vendedor para mercado comprador, abandonando a produção de *commodities*, mantendo a liderança tecnológica e/ou mercadológica e organizando-se por meio de subcontratação das cadeias produtivas. Gorini, citada por Monteiro Filha e Santos (2002, p. 03), afirma que as indústrias têxteis norte-americana e européia

> (...) passaram a investir pesadamente em novas tecnologias de concepção, processos, vendas e produto, tornando-se cada vez mais capital-intensivas. Desistindo de concorrer nas faixas dominadas pelos artigos de pequeno valor agregado provenientes da Ásia, elas procuraram se especializar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada, abertos pelas novas fibras químicas e pelos novos processos produtivos. Buscando maximizar a sua proximidade com os maiores mercados consumidores, elas apostaram em técnicas voltadas para a diminuição do tempo de concepção, produção e comercialização dos artigos têxteis, de modo a permitir que a produção fosse 'puxada' pelas demandas voláteis da moda que passaram a predominar no setor.

Segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2006, p. 25), de 1990 a 2005 houve um aumento de 72% no consumo mundial de fibras têxteis, sendo que o comércio internacional de têxteis e confeccionados chegou a faturar 453 bilhões de dólares em 2004, registrando um significativo crescimento no período, conforme pode ser observado no gráfico a seguir:

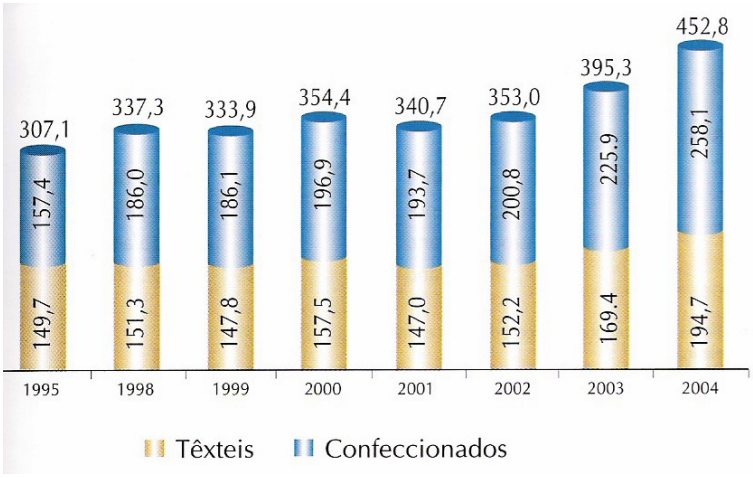


GRÁFICO 1 – Comércio Internacional de Têxteis e Confeccionados no ano de 2004 (em US$ Bilhões)
Fonte: IEMI (2006, p.27)

Os três grandes centros de consumo de têxteis e vestuário são EUA, União Européia e Japão. Destes centros originaram-se a maioria das GB. Entre os fornecedores de têxteis e confecções, destacam-se o México e países da América Central e Caribe, que suprem grande parte do mercado estadunidense; a Europa Central, Oriental e países africanos, que fornecem para a União Européia; e os países da Ásia, que competem com o mundo inteiro, em especial a China, que ameaça ganhar o mercado de todos.

1.4 – Histórico e Panorama Nacional

A produção de tecidos no Brasil inicia-se na fase pré-colonial, que vai de 1500 a 1530. Neste período, as famílias que moravam nas fazendas produziam tecidos para o próprio abastecimento, assim como para vestimenta dos escravos. Segundo Mariano (2006, p. 11), “a economia brasileira era essencialmente agrária, baseada no comércio de exportação de matérias-primas e importação de bens manufaturados vindos principalmente da Inglaterra”. Através desse intercâmbio, o Brasil recebeu as novidades da Europa como as rocas, os teares manuais, os fios e os próprios tecidos.

Relatos dessa época indicam que os primeiros tecelões desembarcaram por volta de 1750, com o objetivo de melhorar a qualidade das manufaturas. Entretanto, “em 1785, a Rainha de Portugal, D. Maria I, emite o Alvará Régio proibindo o estabelecimento de manufaturas do Brasil” (MARIANO, 2006, p. 11). Especula-se que esta resolução foi uma pressão por parte da Inglaterra que defendia seus interesses comerciais.

A situação foi revertida em 1808, quando a família Real se mudou para o Brasil. O alvará foi revogado e, em 1811, foi fundado um filatório próximo à cidade de Diamantina, em Minas Gerais, e uma fábrica de tecidos na Província de São Paulo. De acordo com Monteiro Filha e Correa (2002, p. 2), “a indústria do vestuário desenvolveu-se entre fins da década de 1860 e início da de 1870 e a partir de 1882”.

Ainda na segunda metade do século 19, muitas indústrias têxteis brasileiras já tinham se consolidado no país. O principal incentivo à indústria, nesta época, foi a tarifa Silva Ferraz, que reformulou a política alfandegária, reduzindo as taxas de importação para máquinas e

ferramentas estrangeiras (MARIANO, 2006). Segundo esse autor, “em 1882, 33 das 48 fábricas têxteis existentes no Brasil estavam localizadas nos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. A produção destas indústrias era comercializada basicamente no mercado doméstico”. Abaixo, segue quadro síntese das indústrias instaladas neste período no país.

QUADRO 3

Indústrias têxteis instaladas no Brasil (século XIX)

Região / Estado	**Indústria**	**Ano**
Sul / Santa Catarina	Hering	1878
	Companhia de tecidos Karsten	1882
	Tecidos Carlos Renaux	1892
	Fábrica de Bordados Buettner	1898
Sudeste / Minas Gerais	Cia. Cedro Cachoeira	1883
	Fábrica de Tecidos de São Sebastião	1884
	Fábrica de Tecidos Sabarense	1882
	Filatório Montes Claros	1882
	Morrit & Cia	1883
	Tecidos Santanense	1891
Sudeste / Rio de Janeiro	Fábrica Santo Aleixo	1849
	Fábrica de Tecidos Petropolitana	1874
	Tecelagem São Pedro de Alcântara	1874
	Fábrica de Tecidos Santa Rita	1877
	Fábrica de Tecidos Pau Grande	1878
	Fábrica de Tecidos Bangu	1893
	Cia. América Fabril	1920
Sudeste / São Paulo	Fábrica de Tecidos São Luis	1872
	Fábrica de tecidos Cachoeira Votorantim	1874
	Fábrica de tecidos Carioba	1875
	Fábrica de tecidos São Roque	1879
	Indústrias Reunidas Matarazzo	1913
Nordeste / Bahia	Tecelagem Santo Antonio do Queimado	1834
	Companhia Empório Industrial do Norte	1891
	Indústria de Todos os Santos	1844
	Valença Industrial	1887
Nordeste / Ceará	Cia. Fabril Cearense de Meias	1891
	Cia. Fabril de Tecidos União Comercial	1891
	Fábrica Ceará Industrial	1894
	Fábrica Sobral	1895

Fonte: criado a partir de MARIANO, 2006.

A partir do ano de 1901, o governo brasileiro percebe a necessidade de otimizar a indústria manufatureira, incluindo a têxtil. Para isso, adota as seguintes prioridades: “diminuição dos impostos de importação de máquinas e equipamentos, proteção para a indústria têxtil contra a concorrência externa, adoção de selo de qualidade de tecidos e impostos protetores dos curtumes” (ALBUQUERQUE, 2003, p. 26). No ano de 1913, a importação de máquinas têxteis chegou ao número de 13.345 unidades. Neste período, a primeira guerra mundial teve

início e pode ser considerada fator decisivo na indústria têxtil no Brasil (MONTEIRO FILHA, CORREA, 2002). Tal efeito se refletiu na contratação de mão-de-obra. Segundo Albuquerque (2003, p. 27), “nesse período, o setor de vestuário empregou 475.293 pessoas, representando 40% da mão-de-obra. A participação do setor na produção industrial foi de 8,3% no produto nacional, com participação de 27% da indústria têxtil”.

Entretanto, mesmo com esse resultado positivo, a década de 20 apresenta baixo dinamismo industrial. Albuquerque (2003) aponta que a maior dificuldade das indústrias era não conhecer o potencial de compra do consumidor brasileiro. Com isto, em certos momentos, produziam acima do necessário ou vice-versa.

Um importante momento da indústria têxtil brasileira acontece em 1929, quando a Rhodia inicia suas atividades no Brasil. A Companhia Brasileira de Sedas Rhodiaseta foi criada para produzir fio de acetato de raiom. Logo depois, em 1931, começa a fabricar seda artificial. A preocupação da Rhodia foi sempre manter o continente presente no cenário internacional da moda. Para isso, investiu em pesquisa e tecnologia, assim como participou (e participa) dos eventos mais importantes do setor.

No início dos anos 30, os industriais paulistas conseguem benefícios do governo, através de alvarás e decretos, para possibilitar o desenvolvimento das tecelagens nacionais. “Um dos mais significativos foi o sancionado pelo presidente Getúlio Vargas que restringia as importações de manufaturados, máquinas e até estabeleceu ‘cotas’ de imigrantes no país para não ‘tomar o lugar dos brasileiros’ ” (MARIANO, 2006, p. 16).

Nos anos da segunda guerra mundial, o setor têxtil, segundo Albuquerque (2003), é bastante beneficiado por exportar para outros países da América Latina e até mesmo para algumas nações da África. Entretanto, com o findar da guerra, e, conseqüentemente, com o reaparecimento dos fornecedores tradicionais, os exportadores brasileiros perdem o espaço devido à má *performance* (atrasos nas entregas e controle de qualidade deficiente).

A partir dos anos 50, “o setor têxtil começou a passar por transformações com a fase de industrialização do país” (MONTEIRO FILHA, CORREA, 2002, p. 3). Um marco para o desenvolvimento do setor, como indica Albuquerque (2003), foi a criação da Feira Nacional da Indústria Têxtil, a FENIT, em 1958, que reunia tecelagens, fiações, materiais e maquinário.

A partir da década de 60, a indústria nacional consegue suprir totalmente a demanda nacional, os produtos importados direcionam-se para a classe média.

Até 1970, os investimentos no setor foram pouco representativos. Isso ocorreu devido à "elevada ociosidade e ao alto índice de obsolescência no parque fabril, notadamente na fiação e tecelagem de algodão" (MONTEIRO FILHA, CORREA, 2002, p. 3). Mas, entre os anos 1971 e 1975, há um considerável crescimento nas importações de máquinas têxteis (18,8% ao ano). Esse período é marcado por um novo ciclo de investimentos no setor, representando expressiva modernização.

Segundo Albuquerque (2003), aproveitando o momento favorável, há a promoção da exportação dos produtos manufaturados, em 1975. A melhoria da tecnologia empregada no setor têxtil aumentou as exportações em 8,5%. Entretanto, o momento favorável foi passageiro. "Devido ao choque do petróleo, em 1973, e à conseqüente recessão, em 1974, o setor atravessou forte crise nos anos seguintes" (MONTEIRO FILHA, CORREA, 2002, p. 5). Para agravar a situação, os investimentos a serem realizados pelas empresas japonesas não foram honrados, ocasionando forte *dumping* no mercado interno.

O governo, a fim de amenizar os problemas no balanço de pagamentos, promulgou em 1975, um decreto que eliminava a isenção total nos impostos de importação de equipamentos. Além disso, incentivou a transferência de grandes projetos para o Nordeste, criando um programa com incentivos fiscais. Essa política incentivou a transferência de duas fábricas de fiação-tecelagem do Sul-Sudeste para o Nordeste: Artex e Vicunha.

Os anos 80, segundo Albuquerque (2003), foi marcado pela predominância das empresas nacionais (representavam 98% do setor).

> Nesse período, a proibição das importações protege a indústria nacional, ao mesmo tempo em que contribui para seu atraso tecnológico, por dificultar ou impedir a importação de equipamentos de maior desempenho. Com o extremo protecionismo, somente as indústrias ligadas à exportação procuram manter-se atualizadas em termos tecnológicos, com investimentos na atualização de maquinário (MONTEIRO FILHA; CORREA, 2002).

O setor têxtil apresentou melhorias no desempenho somente a partir de 1985. Monteiro Filha e Correa (2002) explicam que, em 1988, o governo percebeu a importância de se investir em

tecnologia e pesquisa, além de programas de exportação para acelerar o crescimento. Para isso, concedeu incentivos fiscais através de uma Nova Política Industrial.

Albuquerque (2003) aponta que a abertura econômica, na década de 90, representou um forte impacto sobre o setor. A autora explica que as grandes empresas, que já estavam acostumadas à competição internacional, tiveram menores dificuldades de adaptação, pois já desenvolviam programas de redução de custos, modernização tecnológica e gerencial. Quem mais sofreu com as novas condições do mercado foram as pequenas e médias empresas que, por atuarem somente no mercado interno, foram amplamente atingidas pelo aumento das importações. A eliminação de entraves burocráticos às importações, a redução das tarifas aduaneiras, entre outros fatores, dificultaram a manutenção e mesmo sobrevivência deste setor industrial, que não estava preparado para receber a concorrência estrangeira. Os produtos asiáticos a preços muito baixos começaram sua “invasão” no mercado brasileiro.

Esta situação levou o país a iniciar um processo radical de reestruturação. Cruz-Moreira e Fleury (2003) contam que as empresas brasileiras adotaram estratégias de redução de custos, desverticalizando seus processos com práticas de subcontratação produtiva (terceirização).

Concomitantemente, grupos empresariais modernizaram suas técnicas de gestão desenvolvendo uma base forte de poucos e exclusivos fornecedores, numa tentativa de fortalecer competências de mercado. Os autores identificaram também um movimento migratório dos elos produtivos. Saindo dos centros produtores tradicionais (Sul e Sudeste) para regiões com custos de mão-de-obra menores e incentivos fiscais (notavelmente, no Nordeste).

Com esta reação, que incluiu investimentos elevados na modernização de equipamentos e estratégias atualizadas de gestão empresarial, visando uma cadeia produtiva integrada e eficiente, o país recuperou-se industrialmente, fundamentando sua produção na inovação, no *design* e nas tecnologias de gestão.

Ou seja, a cadeia têxtil nacional teve impactos estruturais nos anos 90 que podem ser enumerados, segundo Gorini (2000), em:

- grande concentração da produção no segmento têxtil, com exceção do segmento de confecção, onde foi grande a pulverização da produção.

- aumento da relação capital/trabalho em virtude dos altos investimentos, novamente não se incluindo o segmento de confecções, que possui mão-de-obra intensiva.

- declínio de alguns setores com ascensão de outros, como, por exemplo, o declínio da produção nacional de sintéticos, menos competitivos que os importados da Ásia, e a sua substituição pelas malhas de algodão.

- deslocamento regional para o Nordeste brasileiro e demais regiões de incentivo, com formação de cooperativas de trabalho e menores custos de mão-de-obra.

- mudança no *mix* de produto: empresas se estruturando para produção em escala, outras terceirizando serviços que trazem diferenciação ao produto (tendendo para se transformarem em comercializadores) e algumas outras focalizando a prestação de serviços têxteis mais completos.

A produção de artigos têxteis brasileiros atingiu marcas importantes em 2004, como o 8° lugar no mundo, e o 7° em confecções, conforme pode ser observado na tabela abaixo.

TABELA 1

Produção Mundial de Têxteis e Confeccionados - 2004

Têxteis		***Confecções***	
Países	**Mil ton.**	**Países**	**Mil ton.**
1. China / Hong Kong	17.410	1. China / Hong Kong	13.478
2. Índia	4.333	2. Índia	3.986
3. Coréia Sul	3.364	3. Estados Unidos	2.573
4. Taiwan	2.874	4. México	2.001
5. Estados Unidos	2.732	5. Turquia	1.982
6. Turquia	2.235	6. Coréia Sul	1.873
7. Paquistão	2.077	**7. Brasil**	**1.740**
8. Brasil	**1.575**	8. Paquistão	1.350
9. Indonésia	1.517	9. Taiwan	1.331
10. México	1.290	10. Tailândia	1.034
11. Tailândia	1.260	11.Indonésia	1.034
12. Malásia	1.040	12. Malásia	988
13. Japão	932	13. Canadá	979
14. Rússia	410	14. Romênia	923
15. Canadá	382	15. Polônia	822
Subtotal	**43.161**	**Subtotal**	**36.156**
Outros	10.137	Outros	11.812
Total estimado	**53.298**	**Total estimado**	**47.968**

Fonte: IEMI (2006, p.26).

Em 2005 a cadeia têxtil faturou 32,9 bilhões de dólares. Segundo dados do IEMI (2006), esse valor equivale a 4,1% do PIB total brasileiro. Os empregos gerados somaram 1.523 mil, em 2005, como pode ser observado na tabela 2.

TABELA 2

Importância do Setor Têxtil na Economia Brasileira

Receita Bruta 2004	*(US$) bi*	*Empregos 2004*	*(mil func.)*
• Têxteis básicos	15.587,7	• Têxteis básicos	311,5
• Confeccionados	23.297,3	• Confeccionados	1.171,5
• Total da cadeia (1)	25.025,0	• Total da cadeia	1.483,0
PIB Ind. Transform. (2)	**144,0**	**Emprego Ind. Transf. (2)**	**8.765,0**
⇒ Participação %	17,4	⇒ Participação %	16,9
PIB Geral	**604,9**	**População Econ. Ativa**	**87.767,0**
⇒ Participação %	4,1	⇒ Participação %	1,7

Nota: (1) Valor consolidado da produção
(2) Não inclui indústria extrativa mineral e construção civil

Fonte: IEMI (2006, p. 24)

O IEMI (2006) ressalta, ainda, que existe um maior número de indústrias de confecção em comparação às outras indústrias, bem como uma distribuição ainda centralizada na região sudeste, como pode ser visto na tabela 3. Além disso, esse mesmo instituto e estimativas extra-oficiais, indicam que é grande o número de empresas informais no setor de confecções.

TABELA 3

Evolução da Participação das Regiões na Produção de Têxteis (em%)

	Norte		**Nordeste**		**Sudeste**		**Sul**		**C. Oeste**		**Total**
Setores	**1990**	**2005**	**1990**	**2005**	**1990**	**2005**	**1990**	**2005**	**1990**	**2005**	
Fios	2,7	1,3	24,9	32,6	55,2	39,7	17,2	26,1	0,0	0,3	100,00
Tecidos	3,1	2,6	17,6	20,4	65,6	62,5	12,8	13,8	0,9	0,7	100,00
Malhas	0,2	0,2	2,8	8,4	39,9	34,8	55,7	55,3	1,4	1,3	100,00
Confecc.	2,8	2,4	8,0	12,4	66,6	52,3	21,6	28,3	1,0	4,7	100,00
Média	**2,2**	**1,6**	**13,3**	**18,5**	**56,8**	**47,3**	**26,8**	**30,9**	**0,9**	**1,7**	**100,00**

Fonte: IEMI (2006, p.34)

Ocupando a 26ª colocação na classificação internacional dos maiores exportadores de têxteis, os produtos brasileiros destinam-se aos mercados da América do Sul (44,9%), EUA (9,5%) e China (7,6%), conforme pode ser observado na tabela 4, desenvolvida pelo IEMI (2006). As maiores vendas são de fios e tecidos confeccionados de algodão, produção que se sustenta

predominantemente pelas empresas com mais de 500 funcionários em seus quadros, concentradas na região Sudeste.

TABELA 4

Principais Países Exportadores – 2004

Têxteis		***Confecções***	
Países	**US$ Milhões**	**Países**	**Mil ton.**
1. China / Hong Kong	33.428	1. China / Hong Kong	61.856
2. Itália	15.675	2. Hong Kong *	25.097
3. Alemanha	15.162	3. Itália	16.992
4. Hong Kong *	14.296	4. Turquia	11.193
5. Estados Unidos	11.989	5. Alemanha	10.592
6. Coréia do Sul	10.839	6. França	7.485
7. Taiwan	10.038	7. México	7.197
8. Bélgica	7.945	8. Índia	6.625
9. França	7.845	9. Bélgica	5.884
10. Japão	7.138	10. Estados Unidos	5.059
11. Índia	6.846	11.Países Baixos	5.034
12. Turquia	6.428	12. Romênia	4.717
13. Paquistão	6.125	13. Reino Unido	4.617
14. Reino Unido	5.911	14. Indonésia	4.454
15. Países Baixos	5.271	15. Bangladesh	4.442
26. Brasil	**1.340**	**48. Brasil**	**739**
Subtotal	**116.276**	**Subtotal**	**181.983**
Outros	28.456	Outros	76.114
Total	**194.732**	**Total**	**452.829**
* inclui reexportação			

Fonte: IEMI (2006, p.26)

Como a produção brasileira é destinada principalmente ao consumo interno, em termos de comércio internacional a participação do país ainda é pequena. Segundo dados do IEMI (2006), o Brasil ocupa a 34ª colocação nas importações têxteis e a 55ª nas confecções mundiais, o que o coloca na 43ª posição dentre os países que mais se destacam no comércio externo de têxteis e confecções, como pode ser observado na tabela a seguir.

TABELA 5

Principais Países Importadores – 2004

Têxteis		***Confecções***	
Países	**US$ Milhões**	**Países**	**Mil ton.**
1. Estados Unidos	20.662	1. Estados Unidos	75.731
2. China	15.304	2. Alemanha	22.809
3. Hong Kong *	14.110	3. Japão	21.687
4. Alemanha	11.929	4. Reino Unido	18.321
5. Itália	9.889	5. Hong Kong	17.129
6. Reino Unido	8.323	6. França	16.043
7. França	8.142	7. Itália	10.570
8. México	5.790	8. Espanha	7.552
9. Japão	5.599	9. Países Baixos	7.465
10. Espanha	4.740	10. Bélgica	6.754
11.Bélgica	4.453	11.Rússia	5.461
12. Turquia	4.170	12. Canadá	5.223
13. Canadá	4.115	13. Suíça	4.343
14. Polônia	4.054	14. Áustria	4.029
15. Países Baixos	4.029	15. Dinamarca	2.873
34. Brasil	**1.238**	**55. Brasil**	**184**
Subtotal	**126.547**	**Subtotal**	**226.174**
Outros	68.185	Outros	31.923
Total	**194.732**	**Total**	**452.829**

* inclui importações destinadas à exportação

Fonte: IEMI (2006, p.27)

Dados do IEMI (2006) registraram no ano de 2005 um complexo têxtil brasileiro formado por 4.026 indústrias têxteis, 20.893 indústrias de confecções e apenas 15 unidades de indústrias de fibras e filamentos. Este pequeno número de indústrias fornecedoras faz com que a produção de fibras e filamentos químicos no Brasil se encontre nas mãos de um número restrito de grandes empresas, entre sociedades anônimas e grupos internacionais, enquanto o final da cadeia têxtil é composto por muitas pequenas e médias empresas, intensivas em mão-de-obra, em sua maioria de capital fechado e nacional.

O quadro a seguir, desenvolvido por Monteiro Filha e Santos (2002, p.121), mostra as maiores empresas químicas que atuam no Brasil:

QUADRO 4

Empresas Produtoras de Fibras Químicas

TIPOS DE FIBRA	CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS		
		Nacionais	*Joint-Ventures*	Estrangeiras
Náilon	Filamentos		Fibra-Dupont	Dupont Rhodia PA
Poliéster	Fibra Filamentos	Polyenka Ledervin Fibra S.A.		Unifi[46]
Acrílico	Fibra Fibra	Unnafibras[45]		Crylor Sudamérica
Viscose	Filamentos e Fibras	Fibra S.A.		

Fonte: MONTEIRO FILHA, SANTOS (2002, p.121)

Monteiro Filha e Santos (2002) também apontam as principais mudanças no contexto internacional e local que afetaram o segmento de fibras químicas. São elas:

- a redefinição do papel das subsidiárias brasileiras das grandes empresas internacionais (caso da Rhodia-Ster, que após a reestruturação do grupo Rhodia passou a ser a única planta do grupo fabricante de poliéster);

- a redefinição do papel das empresas nacionais através da associação com grandes grupos empresariais (casos da Fibra e da Fibra-Dupont; a Dupont definiu como estratégia de atuação mundial que fará *joint-ventures* nas áreas que não são fronteiras tecnológicas);

- o aumento da participação de capitais locais pela aquisição de plantas produtivas das grandes empresas internacionais aqui localizadas (casos da Ledervin, que comprou parte da Fairway dos grupos Rhodia e Hoechst, e da Polyenka, cujos executivos compraram a empresa do grupo Akzo e posteriormente se associaram à Mafissa, da Argentina);

[45] Utiliza PET reciclado como matéria-prima
[46] Ainda não possui polimerização; está importando filamento parcialmente orientado (POY) da matriz e textura localmente.

- e, finalmente, a entrada de novos capitais estrangeiros, também pela compra de plantas produtivas já existentes (caso da Unifi, que adquiriu a unidade de texturização da Fairway dos grupos Rhodia e Hoechst).

Monteiro Filha e Santos (2002) avaliam que no Brasil há uma dificuldade de articulação entre oferta e demanda das produtoras de fibras químicas e as empresas usuárias. As indústrias de fibras químicas mais fortes são subsidiárias de grandes empresas estrangeiras e seguem estratégias definidas por suas matrizes, o que não necessariamente se alinha com os interesses dos grupos empresarias nacionais.

Fleury, citados por Monteiro Filha e Santos (2002, p. 124), apontam que

> esse fato realça que o conceito de cadeia produtiva não é apenas uma questão técnica, definido pela tecnologia de produção, mas de estratégia de comportamento. A falta de coordenação e o relacionamento "à distância" prejudicam seriamente a competitividade de cadeias, mesmo das que são altamente integradas do ponto de vista tecnológico, como no caso das fibras químicas.

Pela pesquisa da revista EXAME (Melhores e Maiores, 2006), as empresas de maior volume de vendas no setor têxtil e de confecções do país, no ano de 2005, foram:

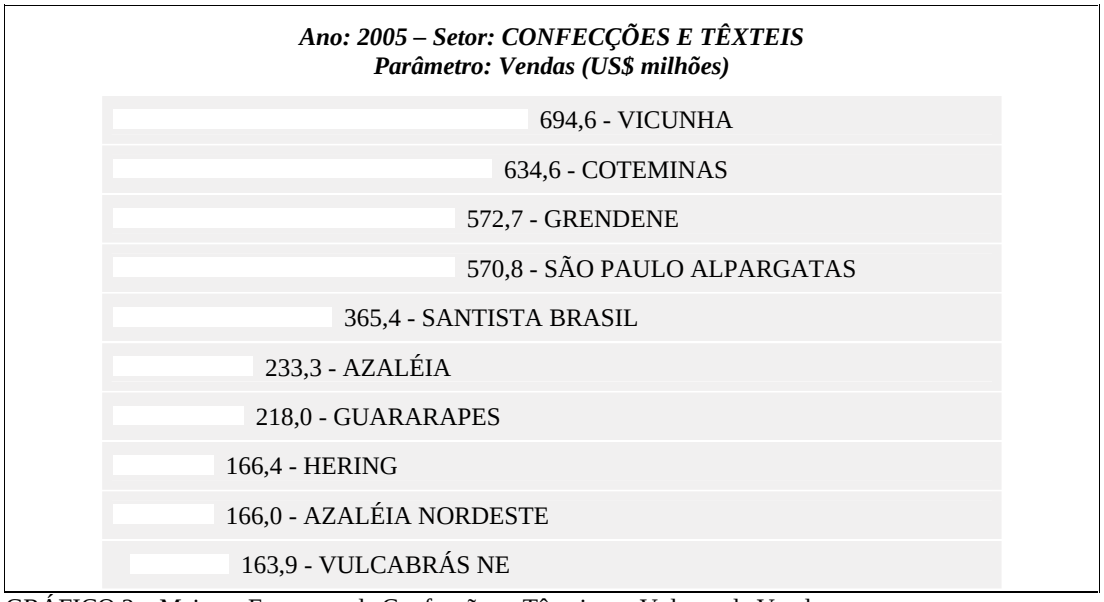


GRÁFICO 2 – Maiores Empresas de Confecções e Têxteis em Volume de Vendas.
Fonte: EXAME (2006)

Dentre estas, as que Prochnik , citado por Cruz-Moreira e Fleury (2003), destacou como maiores exportadoras, em 2002, são Vicunha, Coteminas[47] e Santista[48], que concentravam um terço das exportações brasileiras. Caracterizam-se por integrar desde a fiação do algodão até a produção de artigos como camisetas de malha e *jeans*.

Cruz-Moreira e Fleury (2003), pelo modelo GCC, identificaram estas empresas brasileiras como Produtores com Marca, pois além de atuarem com marcas próprias, também fornecem insumos e produtos finais para outras companhias nacionais e internacionais, por meio de subcontratações, licenciamentos e fornecimento de matérias-primas. A Vicunha, por exemplo, tem como clientes empresas Comercializadoras com Marca, como a Nike, Reebok e Adidas.

Grupos Produtores com Marca, como a Hering, De Millus e Marisol, destacam-se na receita do segmento de confecções e malharias, com estratégias diversas que incluem a subcontratação na etapa da costura. Estas empresas investem progressivamente no varejo a fim de ampliarem seu atendimento ao mercado nacional. Exemplos de Produtores com Marca internacionais que se estabeleceram no Brasil são a Sara Lee, que adquiriu a Zorba — maior produtora de roupa íntima masculina do país; a VF e a Levi's.

Tecelagens de médio porte, as faccionistas de costura constituem o elo entre as grandes fornecedores de fibras e as grandes demandantes da indústria do vestuário. Este elo apresenta maior fraqueza na cadeia, tendo também maior competição interna.

Armani e Hugo Boss destacam-se entre as empresas de Varejo de Marcas com maior preço. As empresas que atuam neste nicho caracterizam-se por terem um trabalho de *marketing* e *design* consolidado, comercializando seus produtos em redes de lojas exclusivas com nomes de *designers*. Exemplos de empresas brasileiras que utilizam esta estratégia são: Zoomp, M. Officer e Ellus.

Cruz-Moreira e Fleury (2003) afirmam que o varejo de produtos de preço médio no Brasil está sofrendo uma reestruturação influenciada pela moda, investindo em *design* e publicidade. A holandesa C&A é pioneira nesta mudança, enquanto a Riachuelo, empresa brasileira

[47] Fundiu-se com a Springs Global (EUA), visando expansão de sua atuação internacional, principalmente no mercado americano.
[48] Comprou a Tavex, multinacional espanhola, tornando-se a maior indústria de denim do mundo

pertencente ao grupo Guararapes, tem a estratégia de escoar seus produtos de moda investindo na revalorização da marca e terceirizando grande parte da produção.

A gaúcha Renner, adquirida recentemente pela JCPenney, investe em massificação da moda, captando clientes do pequeno varejo formal e informal. Em 2001 já possuía 204 lojas em todo o país, com investimentos na casa dos 600 milhões de reais. Entre as grandes varejistas destacam-se também as redes Wal-Mart e Carrefour, que comercializam marcas próprias em altos volumes e a baixos preços, favorecendo a cadeia produtiva de produtos padronizados e baratos, feitos em grande escala.

1.5 – Panorama Mineiro

Pelo Censo Demográfico de 2000, o setor de confecções e vestuário em Minas Gerais empregava 62.530 pessoas em 8.463 indústrias (INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SÃO JOÃO NEPOMUCENO, 2006). Com 10% da produção nacional, predominam no setor as indústrias de pequeno porte, caracterizadas pela flexibilidade e agilidade de se inserir no mercado nacional. Seu faturamento em 2000 foi de 1,2 bilhões de reais (INDI, 2006).

Dados levantados no ano 2000 pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG, 2006) apontam que somente 20% das empresas de confecção utilizam equipamentos informatizados e que suas estruturas de venda ainda são frágeis, apresentando mortalidade empresarial elevada (2 anos). Os segmentos com maior produção são: agasalhos, peças íntimas femininas e masculinas, trajes completos para passeio, camisas, calças, roupas esportivas, pijamas e linha infantil.

As maiores empresas têxteis do estado são: Wembley S.A./Coteminas, Cia de Fiação e Tecidos Cedro da Cachoeira, Companhia de Tecidos Santanense[49], Companhia Industrial Cataguases, Estamparia S.A. e Companhia Manufatora de Tecidos de Algodão (ESTADO DE MINAS; FIEMG, 2005). A Associação Brasileira da Indústria Têxtil deposita grande expectativa no setor mineiro, declarando que “a produção têxtil e de moda mineira será decisiva para o País atingir a meta de exportações para os próximos anos” (INDI, 2006).

[49] Esta empresa foi adquirida recentemente pela Wenbley S.A./Coteminas.

Entretanto, apenas uma destas empresas – Coteminas – está inserida na classificação das maiores empresas em volume de venda da Revista Exame.

Algumas cidades e regiões do estado, após anos de empreendimentos no setor têxtil e de confecções, conquistaram o posto de “pólos do vestuário”, ou seja, regiões em que a produção têxtil e de confecções é feita com destacada capacidade produtiva e/ou de distribuição, tornando-se regiões favoráveis à produção de tipos específicos de indumentária, desde, por exemplo, a moda *fashion* até o segmento de malhas. As regiões de Minas Gerais que podem ser consideradas “pólos do vestuário” são: Belo Horizonte, São João Nepomuceno, Divinópolis, Muriaé, Juiz de Fora, Monte Sião e Jacutinga. (INDI, 2006).

O pólo confeccionista de Divinópolis conta com 675 empresas formais, com estimativa de 1.500 empreendimentos operando informalmente. Levando-se em conta indústria e comércio, este setor movimenta 30 milhões de reais por mês na cidade com a produção de 2 milhões de peças (INDI, 2006).

O Sul de Minas, com Jacutinga e Monte Sião, possui 2.000 empresas que fabricam roupas em linha retilínea. Através de recentes investimentos em tecnologia de ponta, este grupo de empresas se fortaleceu a ponto de vencer a concorrência chinesa. Hoje exportam para Chile, Bélgica, Portugal e Itália. (INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SÃO JOÃO NEPOMUCENO, 2006).

A região de Belo Horizonte destaca-se pela criatividade. Os estilistas mineiros focam-se nos consumidores de vanguarda, produzindo peças diferenciadas, quase artesanais, em pequena escala. O pólo mineiro está entre os maiores lançadores de moda no país. Em virtude de sua dimensão e diversidade, tem consolidado uma forte tradição industrial direcionada às vendas no Brasil e no exterior (INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SÃO JOÃO NEPOMUCENO, 2006).

1.6 – China: Ameaças e Oportunidades

Em 1995 surgiu o Acordo sobre Têxteis e Vestuário. Como informa Mendes (2005), tinha o intuito de liberar o comércio no setor em dez anos, através do aumento progressivo das cotas e dos produtos submetidos a estas. Como a data do acordo expirou no ano de 2005, o comércio de têxteis passou a ser governado pelas regras gerais adotadas no sistema multilateral de comércio. Dessa forma, segundo Mendes (2005), a tendência é a China ganhar mais espaço no mercado, com produtos mais baratos, forçando os preços para baixo.

Desde 1980, a China é o país que mais cresceu economicamente, numa média de 9,6% por ano. Segundo Jardim (2006), isto significa que nos últimos três anos, a China acrescentou quase um Brasil inteiro ao seu PIB. No ano de 2006, sua economia cresceu mais de 10,9%, em função, principalmente, do grande crescimento de vendas dos produtos chineses em todo o mundo.

Ainda de acordo com Jardim (2006, p.148), a China é uma "máquina de produzir", pois mistura baixos salários, partido único, ausência de direitos civis e reivindicação, com a busca pela produtividade, capital abundante, atração de estrangeiros e investimento em capital humano.

A associação entre o Partido Comunista e a iniciativa privada pode ser considerada a característica mais forte do mercado chinês. A empresa Heilan, fundada por Zhoujianping[50], maior fabricante de ternos do mundo, é um desses fenômenos de "co-habitação" entre a iniciativa privada e o partido (JARDIM, 2006, p.150).

Zhoujianping é sócio majoritário, mas o governo local tem uma parte. Ele diz que ser do partido, além de ajudar a empresa, também ajuda o país, pois se a empresa tem lucros, eles são revertidos para o país através de impostos e empregos (JARDIM, 2006, p.150).

[50] É deputado com cadeira no Congresso Nacional do Povo e integra a administração da província de Jiangsu, onde a fábrica está instalada.

Neste ano, a empresa deve produzir 10 milhões[51] de peças, sendo a maioria para exportação. São quase 27.300 ternos por dia. Os funcionários trabalham sete dias por semana e recebem salários em torno de 150 a 200 dólares mensais. A maioria deles veio do campo, de famílias de agricultores. Em outras fábricas pelo país, encontram-se operários que recebem 50 dólares por mês e enfrentam uma jornada de 15 horas diárias.

Uma das características das fábricas chinesas são os prédios de dormitórios que ficam ao redor das fábricas. No caso da Heilan, 70% dos 15.000 funcionários moram lá. Como quase todos os operários são imigrantes, eles moram de graça nesses quartos, que podem abrigar de seis a dez operários.

Em todo o mundo, houve um crescimento na entrada de produtos chineses. O presidente da ABIT, Josué Christiano Gomes da Silva, declarou no Instituto de Economia Agrícola, que é grande a facilidade de entrada no mercado brasileiro de produtos de confecções chinesas a preços subfaturados (RESENDE, 2006).

O empresário afirmou que a cadeia têxtil brasileira apresenta déficits comerciais seguidos com a China desde 1995, com a exportação de matérias-primas como algodão e a importação de sintéticos. Segundo Josué, a China respondeu em 2004 por 61% das importações brasileiras de têxteis e vestuário contra 21% no ano anterior. E, mais grave, a um preço médio 79% inferior ao pago pelos norte-americanos (RESENDE, 2006).

Alguns especialistas que estudam o crescimento chinês afirmam que, para se proteger da invasão chinesa, o melhor é abrir uma unidade da empresa lá. No caso do brasileiro Ricardo Corrêa, que comanda a Paramont[52], a solução foi se mudar para a China. Fundada por seu pai no Rio Grande do Sul, décadas atrás, a fábrica foi transferida pra China nos anos 90 e hoje fabrica mais de 35 milhões de calçados femininos por ano.

> O que empurrou a Paramont para fora do Brasil foram os custos. A indústria calçadista precisa de mão-de-obra barata intensiva. Por isso, faz toda a diferença estar num lugar em que os operários ganham o equivalente a 60 dólares por mês, trabalhando sete dias por semana, doze horas por dia. No Brasil, o mesmo funcionário recebe em média quase sete vezes mais, trabalhando de segunda a sexta-feira (JARDIM, 2006, p.166).

[51] Quase o dobro do que o Brasil fabrica em igual período. (JARDIM, 2006, p.150).
[52] Indústria de calçados

Segundo Jardim (2006), a China é o maior fabricante de calçados do planeta. A cidade de Dongguan (onde fica a Paramont) e arredores são o centro dessa indústria, produzindo 9 bilhões de pares de sapato por ano, doze vezes mais que o Brasil.

Aqui no Brasil, a empresa mineira Cia. do Terno, especializada em moda social masculina, possui 30% da sua produção confeccionada na Ásia. Desta forma, a empresa oferece produtos de qualidade a preços baixos. A empresa está presente em doze estados brasileiros e de acordo com Avelino (2004), a Cia. do Terno concentra mais lojas em São Paulo e no Rio de Janeiro, tendo, em Belo Horizonte, apenas cinco pontos de venda.

Os produtos chineses chamam a atenção dos ocidentais há mais de 2.000 anos. Segundo Jardim (2006, p.109), isto acontece desde que a rainha Cleópatra do Egito lançou em Roma a moda dos vestidos transparentes feitos de um raro e diáfano tecido. Desde então, a seda tornou-se uma obsessão da aristocracia européia.

Outro setor em crescimento na China é o da falsificação. Segundo Salek (2002), em mercados de rua em Hong Kong, Xangai e Pequim, vendedores oferecem cópias de bolsas *Gucci*, relógios Rolex, tênis *Nike* e camisas da *Ralph Lauren* sem ser incomodados pela polícia. Não há estatísticas oficiais sobre o tamanho desse mercado na China, mas sabe-se que é grande o suficiente para incomodar as multinacionais que vêem cópias de seus produtos em todo o mundo.

O mercado da falsificação mais visível para quem visita a China é o de roupas e acessórios de marcas famosas. De acordo com Salek (2002), na loja oficial da boutique francesa *Louis Vuitton*, no bairro de Kowloon, em Hong Kong, uma carteira de couro, o item mais barato da loja, custa o equivalente a R$ 1,1 mil. No mercado de falsificados mais próximo, uma carteira idêntica, para olhos leigos, inclusive com o *"Made in Paris"* custa o equivalente a R$ 50.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. V. M. L. **A Industrialização no Brasil e o Desenvolvimento da Moda: um ensaio.** 41 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências Gerenciais da FEMM, Sete Lagoas, 2003.

AVELINO, L. Empresa: case de sucesso. **Revista Encontro**, ano 3, n. 34, Dez 2004.

CRUZ-MOREIRA, J. R.; FLEURY, A. Cadeias de Produção de Roupas em Honduras e no Brasil: uma comparação em termos de progresso industrial. In: INTERATIONAL CONGRESS OF THE LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION, 24, Dallas. **Anais...**Dallas, 2003.

DISITZER, M.; VIEIRA, S. **A Moda Como Ela É.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2006.

ESTADO DE MINAS; FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **As 300 maiores empresas instaladas em Minas Gerais segundo critério de Receia Operacional Bruta de 2004**. Editado em 2005. Apud INDI, 2006. Disponível em http://www.indi.mg.gov.br/opcao/prin_empresas.html . Acesso em 07 de junho de 2006.

EXAME, Portal. Melhores e Maiores.com. **As Melhores**: Confecções e Têxteis. Disponível em http://app.exame.abril.com.br/servicos/melhoresemaiores/# . Acesso em 08 de agosto de 2006.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FIEMG). Disponível em www.fiemg.com.br . Acesso em 23 de abril de 2006a.

FINGERL, E. R.. **Tecelagem e Malharia.** Área de Operações Industriais 1 – A01. BNDES, Ed. 2002, Jan 1998. Relatório.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. **The Global Apparel Value Chain**: what prospects for upgrading by developing countries? United Nations Industrial Development Organization, 2003. 44 p. Written Report.

GEREFFI, G. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. **Journal of International Economics,** v. 48, p. 37-70, 1999.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no Mundo**: reestruturação e perspectivas. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2000, 34 p. Relatório.

KELLER, P. F. Capitalismo Global e Reorganização da Cadeia Têxtil-Confecção: uma revisão bibliográfica. **Enfoques,** Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 46-66, 2002.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – **Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira:** Brasil Têxtil 2006. São Paulo, v. 6; n. 6, Jul. 2006. 172p.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS (INDI). **Perfil do Setor de Confecção**. Disponível em http://www.indi.mg.gov.br/perfil/setores/confeccao.html . Acesso em 28 de abril de 2006.

INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SÃO JOÃO NEPOMUCENO. **A Indústria do Vestuário: A Cadeia Têxtil**. Disponível em http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=595. Acesso em 08 de maio de 2006.

JARDIM, L. Império Instantâneo. Reportagem Especial: China. **Revista Veja**. Ed. 1968, Ano 39, n. 31, Ago 2006.

LUPATINI, M. **Setor Têxtil e Vestuário**. Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), 2004. 43 p. Relatório.

MARIANO, M. Setor Têxtil: pioneiro na industrialização. **Revista Textília**, v. 1, p. 8-16, Fev./Mar./Abr 2006.

MENDES, D. F. A Liberalização do Comércio nos Setores de Têxteis e Vestuário. **Cenários PUC Minas - Conjuntura Internacional,** Belo Horizonte, p. 1-5, 2005. Disponível em: www.pucminas.br/conjuntura.

MONTEIRO FILHA, D. C.; SANTOS, A. M. M. **Cadeia Têxtil**: estruturas e estratégias no comércio exterior. Rio de Janeiro, BNDES Setorial, 2002, 24 p. Relatório.

RESENDE, José Venâncio De - **Brasil-China: Preocupação Com Desafios Supera Otimismo Com Oportunidades .** Disponível em http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=1869. Acesso em 12 de agosto de 2006.

SALEK, S. **Falsificadores driblam cerco do governo chinês.** Publicado em 15 de novembro de 2002. Disponível em http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2002/021003_chinafalsificados.shtml. Acesso em 12 de agosto de 2006.

SUMÁRIO

1	**CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES: EVOLUÇÃO, PRINCIPAIS ATORES E DINÂMICA DE INTERAÇÃO.....**	**441**
1.1	**Segmentos que Constituem a Cadeia Produtiva Têxtil.....**	**441**
1.2	**Classificação e Formas de Articulação de Cadeias Produtivas.....**	**444**
1.3	**Histórico e Panorama Internacional.....**	**450**
1.4	**Histórico e Panorama Nacional.....**	**454**
1.5	**Panorama Mineiro.....**	**467**
1.6	**China: Ameaças e Oportunidades.....**	**469**
	REFERÊNCIAS.....	**472**

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES, QUADROS, GRÁFICOS, TABELAS

FIGURA 1 – Estrutura Simplificada da Cadeia Têxtil..... 442

QUADRO 1 – Atividades Características das Empresas nas Diferentes Posições da Tipologia de Modernização Industrial..... 447
QUADRO 2 – Competências Essenciais a Serem Desenvolvidas pelos Participantes da Cadeia Têxtil Brasileira..... 449
QUADRO 3 – Indústrias têxteis instaladas no Brasil (século XIX)..... 455
QUADRO 4 – Empresas Produtoras de Fibras Químicas....…… 464

GRÁFICO 1 – Comércio Internacional de Têxteis e Confeccionados no ano de 2004 (em US$ Bilhões)..... 453
GRÁFICO 2 – Maiores Empresas de Confecções e Têxteis em Volume de Vendas..... 465

TABELA 1 – Produção Mundial de Têxteis e Confeccionados - 2004..... 460
TABELA 2 – Importância do Setor Têxtil na Economia Brasileira..... 461
TABELA 3 – Evolução da Participação das Regiões na Produção de Têxteis (em%).... 461
TABELA 4 – Principais Países Exportadores – 2004…….. 462
TABELA 5 – Principais Países Importadores – 2004…….. 462

APENDICE C – CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DA MODA

1 – CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DA MODA

Para caracterizar de forma mais precisa as práticas dos estilistas, cujas ações estratégicas são analisadas nesta pesquisa, torna-se indispensável, segundo Bourdieu (1996), situá-los em um contexto espaço-temporal. Para tanto, será apresentado nesse tópico o processo de constituição do campo da moda no mundo, Brasil e Minas Gerais, a partir das trajetórias dos seus principais atores, sendo dada ênfase às inovações por eles introduzidas e seu impacto no mundo dos negócios de moda.

Na medida em que a pesquisa de Bourdieu e Delsualt (2001) foi realizada na década de 70 e se restringe ao campo da alta costura e *prêt-à-porter* na França, acredita-se que esta análise amplia e atualiza a abordagem desses autores, pois considera a influência recíproca entre estilistas que atuam em países desenvolvidos e em desenvolvimento, assim como em diferentes estados de um mesmo país.

1.1 – Moda Internacional

A moda no início do século XX girou em torno de duas indústrias-chave: a Alta Costura e a Confecção Industrial. Na Alta Costura, o principal personagem é o costureiro, que decide o que deve ser usado. Segundo Mesquita (2004), nesta época, são os grandes costureiros que dizem o que é belo ou feio.

> A Alta Costura de um lado, a confecção industrial de outro – tais são as duas chaves da moda de cem anos, sistema bipolar fundado sobre uma criação de luxo e sob medida, opondo-se a um produto de massa, em série e barato, imitando de perto ou de longe os modelos prestigiosos e grifes da Alta Costura (LIPOVÉTSKY, 1989, p.70).

O longo regime do imperador Napoleão III (1854-1870) foi um governo de reunificação nacional e de conciliação de interesses entre os antigos e novos aristocratas e ricos burgueses.

Napoleão III remodelou Paris, abrindo grandes avenidas e locais para novos lazeres de elite, como o turfe e a ópera. Em uma corte heterogênea, com várias facções em luta, era impensável que uma casta determinada controlasse os códigos de gosto. Isto abriu espaço para que alguém de fora pudesse estabelecer "um gosto oficial", que foi o que Worth fez.

Em 1858, Charles Frédéric Worth, comerciante inglês estabelecido em Paris no ramo de tecidos finos, abriu um ateliê de costura para as mulheres dos mais altos círculos da corte de Napoleão III. Mas, ao invés de sujeitar-se ao que suas clientes queriam, Worth passou a desenvolver idéias próprias. Mediante desenhos aquarelados ou o desfile de modelos por moças de seu ateliê, Worth mostrava previamente suas idéias à clientela, recolhendo encomendas que executava sob medida. Segundo Durand (1988, p.24),

> além de contar com uma clientela rica e disposta a gastar, o período de Worth coincidiu com um importante surto de novas técnicas industriais e comerciais. A litografia difundiu-se, aperfeiçoando a imagem das revistas de moda, que todos os anos despontavam numerosas e em grandes tiragens.

O fundamental desta primeira fase da Alta Costura (1858-1914) é que nela o costureiro de renome "dita" a moda, vestindo mulheres de "elite". São estas que têm a vida social destacada na imprensa, nos cafés, nos salões e nos romances, difundindo os novos modelos. Na visão de Caldas (2004, p.54),

> pode-se interpretar o surgimento da alta-costura como um processo de reelitização, uma reação à considerável democratização da moda trazida pelos progressos da confecção. (...) a partir dele (Charles-Frédéric Worth) surge a idéia de sermos vestidos por alguém que tem o poder de decidir por nós o que deve e o que não deve ser usado, o que é de bom gosto ou de mau gosto, o que é elegante ou deselegante etc. Ou seja, a partir daí e durante cem anos, as mulheres abrem mão de seu poder de decisão e legitimam a autoridade dos grandes costureiros, sem questioná-la.

Os *grands couturiers*, depois de Worth, passaram a ser considerados o nível máximo da hierarquia da moda, sendo Paris exaltada como o lar incontestável da alta moda. Para sustentar um estabelecimento de trabalho intensivo, as *maisons* da época empregavam entre duzentos e seiscentos funcionários, constituindo-se uma rígida hierarquia, sendo utilizadas oficinas dedicadas a uma função ou à produção de um traje específico. A criação de moda como alta costura enfatizava o estilo e a técnica: o estilo, como, por exemplo, a silhueta dominante, propunha um tema unificado, ao passo que os detalhes técnicos criavam diversidade. As roupas para a elite tinham de ser perfeitamente executadas, pois os clientes

sabiam que seus trajes seriam cuidadosamente examinados em reuniões sociais por amigos e conhecidos.

Segundo Durand (1998), outras mulheres atendidas pela Alta Costura eram as atrizes, cantoras líricas, pianistas que multiplicam o impacto do seu desempenho em público vestindo-se com requinte, a ponto de tornar obrigatório, para uma carreira realmente de êxito, um guarda-roupa notável. “As *cocottes*, mulheres que freqüentam a alta sociedade sem o respaldo do casamento e da vida familiar, também eram clientes da Alta Costura. Elas são amantes de um ou mais homens poderosos, cuja riqueza e poder elas exprimiam em um visual de alto impacto e sério poder de sedução” (Durand, 1988, p 20). Ainda segundo o autor, enquanto as senhoras dos clãs poderosos tendiam a roupas mais discretas, ao assim chamado luxo distinto, atrizes e *cocottes* eram, por excelência, as “cobaias” dos “laboratórios” da alta costura de vanguarda, aquelas clientes que mais permitiam ao costureiro soltar sua imaginação, pois sua existência social dependia de se fazerem notar, e daí sua preferência por roupas espalhafatosas.

O *establishment* e os *nouveaux riches* exibiam riqueza em estilos de vida extravagantes, mais evidentes nas luxuosas roupas femininas, que primavam por seu aspecto ornamental. Riqueza, linhagem e boas maneiras eram as principais qualificações para obter respeito e obediência dos outros. A alta sociedade era melhor caracterizada como um clube do que como uma casta. Uma cena que evoca esse estilo de vida é a de grupos de homens e mulheres de poder e nível social elevado, elegantemente vestidos, participando de passatempos amenos, como caminhadas, cavalgadas, ciclismo, golfe, caça, patinação, tênis, *croquet*, arco e flecha, natação, iatismo e idas à ópera.

As principais atividades das mulheres solteiras da classe alta inglesa eram dançar e comparecer a jantares até se casarem e se tornarem anfitriãs. Deviam se manter virgens e inocentes, não podendo ser vistas sozinhas com seu noivo. Sua entrada para a sociedade acontecia, geralmente, aos 18 anos com a sua apresentação à corte. A educação dessas debutantes se restringia às aulas de piano, dança, francês, alemão e boas maneiras à mesa.

Para o *beau monde*, a rotina diária exigia pelo menos quatro mudanças de roupa – para a manhã, para o início da tarde, para o chá (*tea gowns*) e para a noite, sendo determinada não só pela hora do dia, mas também pela ocasião de uso e pela estação, e, particularmente exigentes,

os finais de semana nas casas de campo. Aparições na corte eram governadas por regulamentos estritos quanto aos trajes, representando oportunidades para que as mulheres desfilassem roupas exuberantes, que revelavam classe, gosto e riqueza. Os ditames da moda eram rigidamente seguidos, sendo que afastar-se deles poderia incorrer em ridículo social, já que posição, classe social e idade eram claramente assinaladas pela roupa. Além disso, uma mulher elegante dificilmente usava duas vezes uma mesma roupa e para ela era inaceitável encontrar outra mulher vestindo o mesmo modelo.

O vestuário masculino seguia um código estrito que enfatizava os valores da tradição e da discrição, não estando sujeito às constantes flutuações decorativas do vestuário feminino. Entretanto, era necessário um extenso guarda-roupas para se vestirem adequadamente em todas as ocasiões. No final desse período, o vestuário masculino torna-se menos formal, sendo que o conjunto passeio torna-se dominante. A “seriedade” burguesa varreu o colorido e o lúdico do vestuário masculino, reduzindo-o a algo tido como uma embalagem “prática” e “funcional”, compatível com a jornada cotidiana no escritório e com a vida social ligada aos negócios. O resultado foi a monotonia de umas poucas cores sérias, que tendiam a ficar entre o preto e o cinza escuro.

No que se refere à alfaiataria, Londres era considerada o centro internacional da moda, fornecendo, inclusive, trajes para caminhada e equitação. Destacavam-se os estabelecimentos situados na *Bond Street* e na *Saville Row*. Não era de bom tom o homem bem vestido deixar transparecer um interesse indevido por roupas. As palavras-chave para descrevê-los eram: “arrumado”, “discreto” e “adequado”.

> Assim, um dos princípios fundamentais do traje dessa primeira fase da Alta Costura era que a roupa funcional e a liberdade de movimentos eram atributos do vestuário masculino, enquanto a rigidez e a suntuosidade da roupa feminina serviam antes de tudo para exprimir o poder e a riqueza do marido (Durand, 1988, p. 27).

Diversos movimentos artísticos foram, também, fatores de grande relevância para o período de transição do século XIX para o século XX. A influência dos mesmos pode ser vista na moda, na ciência e no estilo de vida da sociedade da época. Segue um breve relato sobre os principais movimentos artísticos:

QUADRO 1

Movimentos Artísticos (final do sec. XIX e início do séc. XX)

Movimento Artístico	Descrição	Principais expoentes
Realismo	Surge entre 1850 e 1900 nas artes européias, sobretudo na pintura francesa, desenvolvendo-se ao lado da crescente industrialização das sociedades, cabendo aos artistas retratar a realidade com a mesma objetividade que um cientista estuda um fenômeno da natureza, pois se acreditava que a beleza estava na realidade tal como ela era.	• Rodin • Coubert • Manet
Arts and Crafts Movements	Procurava-se divulgar a importância da renovação da tradição artesanal para melhorar o design, pois temia-se que o processo de produção industrial vulgarizasse ou mesmo destruísse o conteúdo artístico dos objetos industrializados. Entretanto, percebeu-se que era impossível associar o consumo crescente com a técnica da produção artesanal, mas, mesmo assim, exercem grande influência no moderno design industrial. Foi com esse movimento que se estabeleceu a prática de os artistas desenharem objetos para a produção em série pela indústria.	• William Morris
Art Noveau/Modern Style (França), *Jugendstil* (Alemanha) ou *Stile Floreale/Stile Liberty* (Itália)	Movimento artístico que reuniu as mais diversas tendências, desde as idéias da industrialização, do Movimento de Artes e Ofícios (*Arts and Crafts Movements*), da arte oriental, das artes decorativas e das iluminuras medievais, tendo surgido na Inglaterra, no final do século XIX, difundiu-se por toda a Europa, envolvendo principalmente objetos ornamentais e a arquitetura. Os trabalhos desse período caracterizam-se por linhas curvas graciosas e exageradas, espirais inspiradas na natureza, traços alongados e linhas que se entrelaçam com ramagens e flores. A maior contribuição desse movimento foi promover uma unidade das artes, ou seja, móveis, objetos do dia-a-dia e o próprio edifício passaram a ser criados a partir de uma mesma tendência decorativista.	• Christopher Dresser • Walter Crane • Kate Greenaway • Charles Mackintosh • René Lalique • Emile Gallé • Louis Comfort Tiffany • Antônio Galdí • Victor Horta • Henri van del Velde • Hector Guimard • Louis Sullivan
Racionalismo	Movimento na arquitetura que negava a ornamentação e procurava tornar evidente a praticidade e a destinação social do edifício.	• Adolf Loos
Salon des Réfuges (Salão dos Rechaçados) / Impressionismo	✓ um número significativo de pintores impressionistas haviam sido recusados pelo *Paris Salon*[53], no Louvre, provocando excitada reação dos artistas. Napoleão III, incomodado, viu-se na obrigação de oferecer-lhes um espaço alternativo de exposição, sobrepondo-se, assim, ao júri acadêmico na tarefa de selecionar o que tinha valor artístico para merecer fazer parte de uma exposição. Este salão é considerado um marco do gosto da arte de vanguarda pelo escândalo, visando chamar a atenção da opinião pública. Este mesmo espírito de desafio ao convencional, fosse ele moral, formal ou estético, norteou ainda duas outras exposições que ficaram célebres na crônica	• Renoir • Degas • Sisley • Morisot • Paul Cézanne • Camile Pissarro • Armand Guillaum • Henri Fantin-Latour • James Whistler • Édouard Manet (Líder do movimento)

[53] Maior centro de exposição da arte oficial da França desde que fora aberto em 1667.

	da vanguarda: o Salão dos Impressionistas, de abril de 1874, e o Salão dos Independentes, de 1884.	
Pontilhismo / Divisionismo	As figuras, na tela, são representadas em minúsculos fragmentos ou pontos, cabendo ao observador percebe-las como um todo plenamente organizado.	• Georges Seurat • Paul Signac
Pós-Impressionismo	Expressão usada para designar a pintura que se desenvolveu de 1886, a partir da última exposição impressionista, até o surgimento do cubismo, abrangendo pintores de tendências bem diversas.	• Gauguin • Van Gogh • Seurat • Toulouse-Lautrec
Expressionismo	Originado em Dresden, Alemanha, entre 1904 e 1905, com um grupo denominado Die Brücke (A Ponte) como uma reação ao Impressionismo e à sua preocupação exclusiva com as sensações de luz e cor, não se importando com os sentimentos humanos e com a problemática da sociedade moderna, temas essas que serão o foco desse movimento.	• Ernst Ludwing Kirchner • Erich Heckel • Karl Schmidt-Rottluff
Fauvismo[54]	Dois princípios regem esse movimento – a simplificação das formas das figuras e o emprego de cores puras, sem misturá-las ou matizá-las. Por isso, as figuras fauvistas são apenas sugeridas e não representadas realisticamente pelo pintor. Da mesma forma, as cores não são as da realidade, resultando de uma escolha arbitrária do artista.	• André Derain • Maurice de Vlaminck • Othon Friesz • Henri Matisse
Cubismo	Representavam-se os objetos com todas as suas partes num mesmo plano, como se estivessem abertos e apresentassem todos os seus lados no plano frontal em relação ao espectador, significando um abandono da busca da ilusão da perspectiva ou das tr6es dimensões dos seres.	• Picasso • Braque • Fernand Léger
Abstracionismo	A tela abstrata tem como principal característica a ausência de relação imediata entre suas formas e cores e as formas e cores de um ser, não representando nada da realidade que cerca o espectador nem narrando figurativamente alguma cena histórica, literária, religiosa ou mitológica.	• Wassily Kandisnsky • Mikhail Larionow • Natália Gontcharova • Vladimir Tatlin • Antoine Pevsner • Naum Gabo • Piet Mondrian
Futurismo	Originado na Itália, em 1910, foi um dos mais importantes movimentos vanguardistas anteriores à Primeira Guerra Mundial, pois abria espaço para o que era moderno, ao progresso em todas as suas formas, em especial a tecnologia e a velocidade.	• Umberto Boccioni • Carlo Carrà • Luigi Russolo • Giacomo Balla • Gino Severini
Pintura Metafísica / Dadaísmo[55]	Foram movimentos estéticos que, interferindo de maneira fantasiosa na realidade, procuram denunciar a falta de sentido da civilização contemporânea.	• Giorgio Chirico • Tristan Tzara

Fonte: Criado pelo Autor

[54] Em português, *Fauves* significa feras.

[55] Esse nome foi escolhido pelo poeta húngaro Tristan Tzara, que abrindo um dicionário ao acaso, deixou seu dedo cair sobre uma palavra qualquer da página. O dedo indicou a palavra "dada", que na linguagem infantil francesa significa "cavalo". Para Tzara, tanto fazia ser essa como outra palavra, pois a arte perdia todo o sentido, já que a guerra havia instaurado o irracionalismo no continente europeu (PROENÇA, 2005, p. 165).

O século XX testemunhou uma importante mudança na produção dos grandes estilistas, desde a Alta Costura, que era, e ainda é, feita à mão e por encomenda para cada cliente, até o desenho de linhas de difusão mais baratas, de produção limitada e modas prontas para usar, rapidamente manufaturadas. Segundo Lipovétsky (1989, p.70), "a Alta Costura monopolizou a inovação, lança a tendência do ano; a confecção e as outras indústrias seguem, inspiram-se nela mais ou menos de perto, com mais ou menos atraso, de qualquer modo a preços incomparáveis".

Segundo Lehnert (2001), é no século XX que as mulheres vestem pela primeira vez roupa de homem e que as calças compridas passam a ser um padrão usado por elas. Observou-se uma tendência para acentuar o corpo "natural" e para vestir de forma a que se vissem os contornos do corpo, além de se garantir a liberdade de movimentos.

Usavam-se grandes chapéus, carregados de penas. E, em 1910, os vestidos deixavam entrever o corpo através de túnicas transparentes de mesma cor, mas de realce diferente, passando a serem usadas diversas e delicadas cores em sua confecção. Para Mendes e Haye (2003, p. 02), " 'La Belle Epoque', a 'era da opulência' e 'a era eduardiana' são nomes familiares para o período de 1900 a 1914. Eles evocam imagens de grupos de homens e mulheres de poder e nível social elevado, elegantemente vestidos".

A Primeira Guerra Mundial trouxe mudanças significativas na criação de moda, nos tecidos para roupas e nos métodos de produção de vestuário. A aliança entre França, Inglaterra e Rússia (*Entente Cordiale*) contra a Alemanha e seus aliados, estimulou as *maisons* francesas (Paquin, Poiret e Chanel) a abrirem filiais em Londres, assim como a estilistas e alfaiates ingleses (Redfern, Lucile, Creed e Molyneau) se instalarem em Paris. Os desenvolvimentos mais radicais foram mais evidentes no vestuário feminino, com impacto especial nos trajes para o dia de trabalho.

> Em 1915, vários estilistas introduziram referências militares em suas coleções, notavelmente nos trajes para o dia, e houve uma voga da cor cáqui (...). Tradicionalmente, as roupas da moda feminina raramente incluíam bolsos, mas, agora, bolsos chapados, espaçosos e práticos, tornavam-se uma característica proeminente, ecoando o funcional uniforme militar. (MENDES; HAYE, 2003, p. 42)

Mudanças nas roupas para o dia, mais do que em qualquer outra área do vestuário, prepararam o caminho para a moda do pós-guerra. A partir de 1916, muitos estilistas concentraram-se em

roupas fáceis de usar. A blusa sem abotoamento, em particular, constituía uma roupa prática e na moda, para ser usada com uma saia ou um conjunto. Era uma peça de vestuário incomum para as mulheres, pelo fato de ser colocada pela cabeça e não ter nenhum fecho.

Nesta época surge Gabrielle “Coco” Chanel, estilista que revolucionou a moda e a figura da mulher na sociedade desta época até hoje, criando um estilo que transgredia as noções de bom gosto, elegância e beleza, tornando-se hoje, um clássico. Segundo Mendes e Haye (2003, p.46), “pode-se dizer que foi a jovem Gabrielle Chanel quem fez o máximo para transformar os modelos de moda da guerra, observando e desenvolvendo essas tendências rumo a um vestuário mais informal e esportivo”.

As roupas despojadas e esportivas de Chanel provariam ser ideais para os anos de guerra, que exigiam o uso de roupas práticas. Seus conjuntos de duas peças, capas e paletós de jérsei, versáteis, claramente usáveis, causaram sensação em virtude de sua simplicidade.

O símbolo do estilo Chanel, que permanece vivo até hoje, foi seu vestido preto de corte simples, com saia no joelho, o chamado “pretinho básico”. Clássico e elegante, este modelo servia tanto para um coquetel como para um jantar de gala, sugerindo sofisticação, poder e sensualidade. A revista *Vogue* o comparou a um carro Ford, pois era igualmente prático, bonito e despretensioso.

> Em 1926, com o lançamento do seu legendário “pretinho”, Chanel promoveu o negro como a cor que podia ser explorada puramente pela sua elegância e capacidade de “cair bem”. (...) A *Vogue* norte-americana comparou os modelos desses vestidos ao automóvel Ford todo preto, produzido em massa, e previu que seriam adotados por um setor igualmente amplo do mercado. (MENDES; HAYE, 2003, p. 65-66).

Segundo Lehnert (2001), o maior elogio que se poderia fazer a Chanel era fazer uma cópia de um vestido seu, pois o que ela pretendia era fazer roupas que pudessem ser usadas por todas as mulheres, e não só pelas mais privilegiadas.

Gabrielle Chanel também inovou ao ser a primeira estilista a colocar seu nome em um vidro de perfume. A própria Chanel desenhou o recipiente, modernista, no estilo dos vidros farmacêuticos, provocando uma tendência de distanciamento dos recipientes preciosistas e

curvilíneos. Outras casas seguiram imediatamente o exemplo e as vendas de perfume, desde então, mostraram-se altamente lucrativas.

Outra inovação desta estilista foi o chamado *tailleur*, hoje considerado como a essência do estilo Chanel. Segundo Lehnert (2001), a idéia de Chanel era que este conjunto fosse adequado para todas as ocasiões. Trata-se de um *tailleur* simples em *tweed* colorido ou tecido *bouclé*, com um casaco de linhas retas, sem gola, guarnecido a toda volta com um galão, e fechado com correntes ou com botões dourados.

Nos anos após a guerra, as carruagens com seus equipamentos dão lugar, definitivamente, aos automóveis, os cabelos fofos são cortados curtos, os vestidos de cauda trocados por casulos batendo nos joelhos. Toda uma sociedade abre suas janelas. Bronzeia-se, explora novos rumos, atravessa os mares. O visual *garçonne*[56] desenvolveu-se e chegou ao seu auge em 1926, continuando, com poucas modificações, até 1929. Era um estilo jovial, meio moleque, que, por exigir uma figura pré-adolescente, trouxe uma mudança drástica no físico desejável para a moda e inundou as páginas de moda com adjetivos como “esbelta”, “esguia” e “delgada”. Segundo Mendes e Haye (2003, p.52), “o visual *garçonne* era antes uma aspiração que uma realidade já que relativamente poucas mulheres realmente experimentavam a liberdade social, econômica e política”.

A juventude deixou-se fascinar pelo *jazz*, que na Europa era depreciativamente chamado de “música de pretos”, tornando-se o símbolo de um novo estilo de vida. Usavam-se vestidos curtos, com franjas que saltitavam com o andar e sobre os quais balouçavam longos colares. Abriam-se novos caminhos e novas possibilidades de vida. As pessoas sentiam-se libertas das restrições bolorentas da época anterior à Primeira Guerra, as mulheres viam-se parcialmente livres dos espartilhos e aprendiam a saborear uma nova liberdade sexual. O divertimento e a fome de viver dominaram a década.

A partir dos anos 20, o cinema tinha se tornado um importante veículo difusor da moda. As mulheres copiavam os trajes das estrelas de Hollywood, como Gloria Swanson, Mary Pickford e a cantora e dançarina Josephine Baker. A mulher começava a ter mais liberdade e já se permitia mostrar as pernas, o colo e usar maquiagem. No entanto, o cinema não só

[56] O termo originou-se da novela sensacionalista de Victor Margueritte, de 1922, *La garçonne*, que conta a história de uma jovem progressista, que deixa a casa da família em busca de uma vida independente.

mostrava a moda, como também a criava. Segundo Lehnert (2001), Elsa Schiaparelli chegou a afirmar que os figurinos dos filmes de hoje seriam a moda de amanhã.

> Os criadores de moda Gilbert Adrian e Travis Banton criaram o guarda-roupa de filmes famosos de Hollywood. Posteriormente, as criações de Adrian eram transformadas em vestuário utilizável no quotidiano, podendo a fama alcançada pelos filmes ser bem aproveitada em termos de mercado da moda. (LEHNERT, 2001, p. 34).

A silhueta dos anos 20 era tubular, com os vestidos mais curtos, leves e elegantes, geralmente em seda, deixando braços e costas à mostra, o que facilitava os movimentos frenéticos exigidos pelo *Charleston* - dança vigorosa, com movimentos para os lados a partir dos joelhos. As meias eram em tons de bege, sugerindo pernas nuas. Os novos penteados eram fáceis de cuidar, assim como os chapéus eram fáceis de por e tirar, criados pensando-se no conforto.

Durante a guerra, muitas mulheres tinham-se visto obrigadas a levar uma vida mais independente, exercendo certas profissões pela primeira vez por necessidade, o que as tinham tornado mais seguras de si mesmas. Na vida social, elas deixaram de desempenhar o mero papel de agradáveis acompanhantes dos homens, começando a movimentarem-se sozinhas, com toda a naturalidade, mostrando que eram personalidades independentes. Apareciam, então, novas profissões destinadas às mulheres, principalmente aquelas ligadas ao trabalho de escritório. No entanto, só uma minoria muito reduzida exercia profissões com qualificações e remuneração superiores, apesar de cada vez haver mais mulheres com cursos superiores e muitos homens viam as “novas mulheres” como concorrentes, tanto na vida profissional, como na sexualidade.

Por volta de 1922, de acordo com Lehnert (2001), surgem as “Oxfordbags” ou calças de tango. Este tipo de calça era usado pelos jovens da Europa. Não era um tipo de vestuário muito sério, mas era moderno e provocante. Foi um dos primeiros exemplos de um elemento da moda masculina realmente original.

> Na Universidade de Oxford, um pequeno grupo de estudantes “estetas” adotou calças com pernas excepcionalmente largas (102 cm na bainha, nos casos extremos), que vieram a ser conhecidas como “Oxfordbags” (...) que atiçaram o interesse da moda internacional e da imprensa de moda e a loucura logo se espalhou para as faculdade da *Ivy League*, nos EUA. (MENDES; HAYE, 2003, p. 63).

A artista Sonia Delaunay ocupa um lugar especial na história da moda, ao desenvolver a pintura “simultânea”. Utilizava-se de estruturas geométricas, freqüentemente círculos, assim como cores brilhantes e puras. Ela transpôs a sua percepção pictórica para a realidade palpável, criando o vestuário “simultâneo”. Alguns vestidos da artista têm poemas estampados ou bordados. As formas geométricas da sua pintura, as quais mandava aplicar sobre os tecidos, complementavam a silhueta da moda dos anos 20.

Elsa Schiaparelli, segundo Lehnert (2001, p.39), é uma importante estilista na história da moda. Para ela, a moda era uma arte, inseparavelmente ligada ao desenvolvimento das artes plásticas, sobretudo à pintura. “Elsa Schiaparelli transpunha-o (Surrealismo) para os tecidos e realizava-o em malha, desenvolvendo, desta maneira, criações muito próprias”.

As modas da virada do século, opulentas, suntuosas e decorativas, só pontualmente eram relembradas em desfiles da Alta Costura. Só que neles a moda apresentada não pretendia ser “vestível”, constituindo-se em um jogo artístico ou um veículo de relações públicas, não chegando a ter muita influência no vestuário posto à venda nas lojas. A Alta Costura recrutava uma clientela composta de atrizes de cinema, de ricas herdeiras americanas, de mulheres e filhas de industriais milionários. Novos ricos agregam-se a velhas fortunas.

Cada período da moda daqui para frente far-se-á anunciar por uma ponta de escândalo. As tendências irão proceder por rupturas e definir-se mais por um sentido firme de repulsa do que por escolha delas.

Após uma década de euforia, a alegria dos "anos loucos" chegou ao fim com a crise de 1929. A queda da Bolsa de Valores de Nova York provocou uma crise econômica mundial sem precedentes. Milionários ficaram pobres de um dia para o outro, bancos e empresas faliram e milhões de pessoas perderam seus empregos. Em geral, os períodos de crises não são caracterizados por ousadias na forma de se vestir, assim como materiais mais baratos passaram a ser usados em vestidos de noite, como o algodão e a casimira.

Diferentemente dos anos 20, que havia destruído as formas femininas, os 30 redescobriram as formas do corpo da mulher através de uma elegância refinada, sem grandes ousadias. A “masculinidade” e o estilo desportivo dos anos 20 foram substituídos por uma feminilidade mais tradicional, mas também mais elegante. Os cabelos voltaram a ser ondulados e

compridos, assim como a cintura acentua-se. A ideologia vigente pregava que a mulher deveria reencontrar sua feminilidade (na acepção mais antiga do termo), ter filhos, dedicar-se às tarefas domésticas e ajudar o marido.

O corte enviesado e os decotes profundos nas costas dos vestidos de noite marcaram os anos 30, que elegeram as costas femininas como o novo foco de atenção. Alguns pesquisadores acreditam que foi a evolução dos trajes de banho a grande inspiração para tais roupas decotadas. Assim como o corpo feminino voltou a ser valorizado, os seios também voltaram a ter forma. A mulher então recorreu ao sutiã e a um tipo de cinta ou espartilho flexível. As formas eram marcadas, porém naturais.

A moda dos anos 30 descobriu o esporte, a vida ao ar livre e os banhos de sol. Os mais abastados procuravam lugares à beira-mar para passar períodos de férias. Seguindo as exigências das atividades esportivas, os saiotes de praia diminuíram, as cavas aumentaram e os decotes chegaram até a cintura, assim como alguns modelos de vestidos de noite.

A mulher dessa época devia ser magra, bronzeada e esportiva, o modelo de beleza da atriz Greta Garbo. Seu visual sofisticado, com sobrancelhas e pálpebras marcadas com lápis e pó de arroz bem claro, foi também muito imitado pelas mulheres. Aliás, o cinema foi o grande referencial de disseminação dos novos costumes. *Hollywood*, através de suas estrelas, como Katharine Hepburn e Marlene Dietrich, e de estilistas, como Edith Head e Gilbert Adrian, influenciaram milhares de pessoas. Alguns modelos novos de roupas surgiram com a popularização da prática de esportes, como o *short*, que surgiu a partir do uso da bicicleta. Os estilistas também criaram maiôs e suéteres.

Nos EUA, a segunda guerra acabou por intensificar o desenvolvimento da tecnologia da confecção, iniciado nos anos 1930. Com a resolução de alguns problemas fundamentais, como a grade de tamanhos (inexistente até então), ficou muito mais fácil produzir roupas de qualidade em escala industrial. Nascia o *ready-to-wear* (pronto para vestir), expressão que será traduzida, ao pé da letra, por *prêt-à-porter* pelos empresários franceses Jean-Claude Weil e Albert Lempereur, em 1948 (CALDAS, 2004, p. 54).

Assim, a guerra influenciou a moda em geral. O período dos anos 40 alterou costumes, fazendo com que os militares participassem do mercado da moda, fechando *maisons*,

deslocando estilistas (a tomada da cidade de Paris pelo exército alemão obrigou muitos estilistas a saírem da cidade) e inspirando criações. Segundo Garcia (2006a), “a silhueta do final dos anos 30, em estilo militar, perdurou até o final dos conflitos. A mulher francesa era magra e as suas roupas e sapatos ficaram mais pesados e sérios”.

A Alta Costura tinha estagnado. Muitas casas tinham sido encerradas no início da guerra e a maioria dos estilistas tinha emigrado para o estrangeiro. Os que continuaram a trabalhar na Europa criaram vestuários para as pessoas que tinham influência política. Mas não criavam idéias novas, limitavam-se a fazer variações de idéias conhecidas.

Nessa época, os salões de moda de Berlim tinham sido unificados e trabalhavam para a exportação enquanto Viena ganhava alguma importância no mundo da moda. Os alemães queriam se apropriar de uma arte, que, por tradição e competência, estava ligada à cultura francesa.

Lucien Lelong, presidente da *Chambre Syndicale de la Haute Couture*, conseguiu evitar que todo o ramo da Alta Costura fosse transferido para Viena e Berlim, como tinham planejado os ocupantes alemães, assim como conseguiu aumentar as quantidades de tecidos disponíveis para serem trabalhados pelas *maisons*. Entretanto, isso não aconteceu sem uma certa dose de comprometimento e estreitamento de relações com os alemães. Nas grandes *maisons* da Alta Costura, bem como nas grandes empresas, observou-se toda uma gama de atitudes, que ia da cooperação mínima com os alemães até o colaboracionismo pleno e integral.

Limitadores governamentais de compra e uso de materiais na fabricação de roupas fizeram com que as mulheres tivessem que encontrar alternativas de materiais para confecção, como foi o caso da viscose e das fibras sintéticas. As meias finas, feitas de náilon e seda (escassos na época), foram substituídas pelas meias soquetes ou pelas pernas nuas e a dificuldade em achar cabeleireiros contribuiu para os cabelos das mulheres serem mais longos do que na década anterior.

Passam a predominar duas palavras de ordem na Alta Costura: discrição e conforto elegante, fazendo surgir o “chique invisível” e os “utilitários”, ou seja, pulôveres, vestidos de lã em cores escuras, casacos pesados, *tailleurs* clássicos, muitas peles. Só os vestidos de noite se tornaram ainda mais suntuosos do que os dos anos 20. Para as consumidoras normais, o mais

importante eram os conselhos relativos à transformação e às variações que podiam fazer no seu próprio vestuário. Assim, muitas revistas passaram a incluir matérias sobre “como tirar partido dos recursos disponíveis”, multiplicando-se os conselhos e exemplos práticos. Criou-se toda uma propaganda visando estimular o consumo de Alta Costura durante o período da ocupação alemã. Argumentava-se em cima da importância econômica da indústria da moda para a economia francesa. “Assim, os criadores conseguiram realizar duas proezas: satisfazer a elegância, um pouco retraída, das francesas em guerra e a das estrangeiras que desfrutavam das benesses da paz” (Veillon, 2004, p. 39).

Segundo Garcia (2006a), somente após 1944 a moda retomou seu curso, os estilistas voltaram a fazer exposições, as meias de náilon voltavam a ser fabricadas. Só não se havia abandonado ainda a simplicidade e praticidade lançadas nos anos 20 por Chanel (que continuou pelos anos seguintes crescendo mundialmente, mantendo seu próprio estilo). Marcel Rochas se destacou, sendo um dos primeiros a colocar bolso em saias e também por criar o “Waspie” (Vespado), modelo baseado na pequena cintura das vespas.

No final dos anos 40, com o fim dos anos de guerra e do racionamento de tecidos, a mulher se tornou mais feminina e glamourosa. Metros e metros de tecido eram gastos para confeccionar um vestido, bem amplo e na altura dos tornozelos. A cintura era bem marcada e os sapatos eram de saltos altos, além das luvas e outros acessórios luxuosos, como peles e jóias.

Em 1947 aconteceu algo inesperado: Christian Dior, um jovem estilista pouco conhecido, revoluciona a moda na Europa. Ele apresentou a sua primeira coleção de Alta Costura, a cujas criações a imprensa americana (Revista *Life*) deu o nome de *New Look*. Segundo Lehnert (2001), era uma moda feminina que acentuava todas as curvas do corpo da mulher. As criações de Dior, diante do sucesso, foram logo copiadas em todo o mundo. Apesar de tudo indicar que a moda seguiria o caminho da simplicidade e praticidade, acompanhando todas as mudanças provocadas pela guerra, nunca uma tendência foi tão rapidamente aceita pelas mulheres como o "*New Look*" Dior, o que indica que a mulher ansiava pela volta da feminilidade, do luxo e da sofisticação.

> Em meados dos anos 50, apareceram as famosas linhas de Dior, que deram muito que falar. Havia a linha 'muguet' (1954), de cintura estreita e saia plissada, a linha justa, chamada 'Y' e a linha 'A' que se alargava em direção à bainha (1954 e 1955). O contorno do modelo correspondia às respectivas letras, enquanto que a cintura demarcava o traço horizontal de cada letra. (LEHNERT, 2001, p.44).

Em 1948, Jacques Fath, considerado um dos jovens estilistas mais promissores da França, assinou um contrato lucrativo de criação de modelos pronto-a-vestir para um fabricante norte-americano, pondo as suas coleções à disposição de um público mais vasto, ao contrário de alguns colegas que continuavam a dedicar-se apenas à Alta Costura.

Segundo Mesquita (2004), a partir dos anos 50, as roupas passaram a ser produzidas em maior escala e ser acessíveis a um maior número de pessoas. Era o desenvolvimento do *prêt-à-porter*. Surgem, então, as misturas entre roupas, acessórios, maquiagem e comportamento. De acordo com Lipovétsky (1989, p. 109), "a verdadeira revolução que destruiu a arquitetura da moda (...) é a que transformou a lógica da produção industrial: correspondente à irrupção e ao desenvolvimento do que chamamos de *prêt-à-porter*".

Dessa forma, a produção em série passou a ter qualidade. A moda passou a permitir a coexistência de estilos variados. "A era *prêt-à-porter* coincide com a emergência de uma sociedade cada vez mais voltada para o presente, euforizada pelo novo e pelo consumo" (LIPOVÉTSKY, 1987, p.115).

Na visão de Disitzer e Vieira (2006, p.20),

> o *prêt-à-porter* garantiu estilo à produção industrial e possibilitou o surgimento de criadores com uma nova mentalidade, bem distanciados do universo inatingível da alta-costura. De um momento para outro, a moda estava ao alcance de um número maior de consumidores, que passaram a exigir para si um pedaço do sonho e da fantasia, antes restritos à elite.

O *prêt-à-porter* trazia, justamente, o diferencial do estilo, da grife, da roupa com assinatura, para a produção em série. O *prêt-à-porter* passou a ser o principal pólo da criatividade, marcando o declínio da alta-costura, que assiste ao fechamento de suas casas proporcionalmente à diminuição da clientela.

> Outros fatos importantes dos anos 1960 foram as butiques, novo conceito de loja que incorpora o espírito jovem e sofisticado da moda de vanguarda, e o surgimento do estilista-criador, aquele que desenvolve coleções *prêt-à-porter* dentro de seu estilo pessoal, dando origem ao criador de moda. (CALDAS, 2004, p. 57).

A confecção em massa permite produzir grandes quantidades a baixos custos, possibilitando vendas bastante elevadas. Pode ser consumida por muitos e é caracterizada por uma grande rotatividade, estando constantemente a ser comercializadas novas peças de roupas. Lehnert (2001; p.7) afirma que “a arte de criar peças do vestuário deixa de assumir um papel de preponderância. O objetivo passa a ser produzir peças que vendam bem, sempre inspiradas na moda mais recente, mas destinadas ao dia-a-dia”.

A mulher característica dos anos 50 é elegante e muito segura do estilo que lhe fica bem, pode ser jovem, mas tem um ar muito adulto. Dois estilos de beleza feminina marcaram os anos 50, o das ingênuas chiques, encarnado por Grace Kelly e Audrey Hepburn, que se caracterizavam pela naturalidade e jovialidade e o estilo sensual e fatal, como o das atrizes Rita Hayworth e Ava Gardner, como também o das *pin-ups* americanas, loiras e com seios fartos. Entretanto, os dois grandes símbolos de beleza da década de 50 foram Marilyn Monroe e Brigitte Bardot, que eram uma mistura dos dois estilos, a devastadora combinação de ingenuidade e sensualidade.

Surgiu, durante esse período, uma juventude abastada e consumista, que vivia com o conforto que a modernidade lhes oferecia. Melhores condições de habitação, desenvolvimento das comunicações, a busca pelo novo, pelo conforto e consumo são algumas das características dessa época. A tradição e os valores conservadores estavam de volta. As pessoas casavam cedo e tinham filhos. Nesse contexto, a mulher dos anos 50, além de bela e bem cuidada, devia ser boa dona-de-casa, esposa e mãe. Vários aparelhos eletrodomésticos foram criados para ajudá-la nessa tarefa difícil, como o aspirador de pó e a máquina de lavar roupas.

Em contraposição ao estilo norte-americano de obsolescência planejada, ao criarem produtos pouco duráveis, na Europa ressurgiu, especialmente na Alemanha, o estilo modernista da Bauhaus, com o objetivo de fabricar bens duráveis, com um *design* voltado à funcionalidade e ao futuro, refletindo a vida moderna. Vários equipamentos, como rádios, televisores e máquinas, foram criados seguindo a fórmula de linhas simples, durabilidade e equilíbrio. Fora de Paris, ocorria uma revolução jovem. As moças queriam sua própria moda e não versões açucaradas da moda de suas mães. O *look* popular era o do “estudante de arte”, a antítese do luxo da moda vigente.

Na Inglaterra, alguns londrinos, oriundos de classes sociais privilegiadas, voltaram a usar o estilo eduardiano, mas com um componente mais agressivo, com calças justas, longos jaquetões de veludo, coloridos e vistosos, além de um topete enrolado, complementado, se possível, com um monóculo, relógios de bolso e alfinetes de gravata de brilhantes. Eram os *New Eduardian*.

Em Londres surgem, também os "*teddy-boys*", que eram jovens oriundos do meio operário, que passavam o seu tempo livre nas ruas, juntando-se em *gangs*. Usavam casacos demasiados grandes e de tons escuros, com uma fila de botões e ombros exageradamente largos, calças largas mais justas em baixo e que formavam pregas à volta do tornozelo. Os sapatos tinham solas grossas de borracha e, mais tarde, começaram a usar sapatos extremamente bicudos.

Em 1957, um grupo de estilistas parisienses lançou a moda “saco”, expressa por vestidos curtos e largos, que caíam dos ombros mal tocando os quadris e se estreitavam na bainha. Em 1959, Pierre Cardin causou um escândalo: foi o primeiro estilista a criar uma coleção *prêt-à-porter* para mulheres.

Em 1964, os Beatles influenciaram jovens com sua música e moda. Os jovens ingleses gastavam suas mesadas e economias comprando roupas semelhantes às deles. Em 1965, Mary Quant, em Londres, cria a mini-saia, que foi um sucesso mundial.

> Desde o início (Quant) buscava inspiração na cultura popular, de forma a criar uma moda que estivesse mais de acordo com o modo de vida da juventude (...). A mini-saia que Mary Quant apresentara em meados dos anos 60 teve um êxito estrondoso (...). A própria Coco Chanel era da opinião que os joelhos eram a parte mais feia do corpo feminino, devendo obrigatoriamente ser ocultados, o que não impediu mulheres de todas as idades de usar saias cada vez mais curtas. (LEHNERT, 2001, p. 66).

Nos anos 50 e 60 a moda italiana entra na cena internacional fazendo sucesso com nomes como Ferragamo, Pucci, Sorelle, Fontana, Schuberth e Gucci, sendo que esse último faz sucesso até hoje. Segundo Lehnert (2001), a história do êxito da alta-costura italiana começa com a quantidade de atividades comerciais que aconteciam em Roma. “Os sapatos de Salvatore Ferragamo e as marroquinarias de Gucci começaram a estar na moda, sendo considerados em todo o mundo a essência da elegância italiana” (LEHNERT, 2001, p. 76).

Ainda segundo o autor, a moda italiana continua sua trilha de sucesso. Nos anos 70 com Valentino, utilizando-se de um estilo luxuoso e elegantemente suntuoso que agradava, sobretudo, as americanas; nos anos 80, com Giorgio Armani – utilizava-se de um estilo simples que atenuava as diferenças entre masculino e feminino –, o casal Rosita e Otávio Missoni – elevaram a imagem da moda em malha a uma espécie de estilo artístico –, Gianfranco Ferré – assumiu a direção artística da casa Dior com um estilo de funcionalidade sóbria e elegância simples –, Versace – seu estilo combina livremente as mais diversas épocas da história da arte com seus respectivos padrões, as suas cores e as suas formas – e Dolce & Gabana – fazem uma moda que liga o luxo e o erotismo oscilando entre o fetichismo e a sensualidade elegante; e nos anos 90 com a marca Gucci, resgatada pelo estilista americano Tom Ford e conhecida, sobretudo, pelos diversos acessórios, e pela marca Prada que, através de Miuccia Prada, sobrinha do fundador Mário Prada, alcançou o sucesso através do *prêt-à-porter*.

Ainda na década de 60, os movimentos jovens se espalharam pelo mundo e passaram a exaltar os seus valores e atitudes, a partir das músicas, como o *rock*, e dos seus ídolos. Essa ideologia da época foi absorvida pelo sistema de moda.

> Em uma nova cena histórica, revoluções políticas e mudanças culturais, sociais e de comportamento passaram a exigir roupas que sinalizassem o tempo da transformação. Os jovens tomavam o poder, invadiam as ruas e brigavam por mudanças. Não queriam mais parecer com seus pais, na forma de se portar ou de se vestir. Como prova dessa máxima, as meninas encurtavam as saias, coloriam as roupas, pintaram e bordaram. (DISITZER; VIEIRA, 2006, p.19).

Ao som do *rock and roll*, o estilo musical surgido em meados dos anos 50 e que estourava em todo o mundo nos anos 60, a juventude norte-americana buscava sua própria moda. Assim, apareceu a moda colegial, que teve origem no *sportswear*. As moças agora usavam, além das saias rodadas, calças *cigarrete* até os tornozelos, sapatos baixos, suéter e jeans. Para muitos, o *rock and roll* era sinônimo de rebelião contra os valores tradicionais, conotando algo de proibido, criminoso, clandestino. Seu carisma era ampliado quando associado ao *sex-appeal* das estrelas e à forma original e imaginosa como elas se vestiam, tendo-se tornado um meio de identificação para jovens de todas as classes sociais.

Os trajes de roupas coloridas e brilhantes dos músicos e dos seus fãs eram o oposto do que a moda masculina ditava, sendo considerados um vestuário totalmente inconveniente. A

imagem do jovem de blusão de couro, topete e jeans, em motos ou lambretas, mostrava uma rebeldia ingênua sintonizada com ídolos do cinema como James Dean e Marlon Brando.

> Pela primeira vez, a moda começou a se concentrar nos adolescentes. Os modelos mudavam tão depressa que os fabricantes tinham dificuldades para renovar os estoques com a rapidez necessária. Era uma corrida frenética dos jovens para comprar o último *look* e dos estilistas para produzir o próximo (Laver, 1989, p. 261).

Começa a se propagar a moda unissex. A década de 60 marca o início das grandes mudanças de costumes e direitos dos jovens sobre "os coroas". O unissex ganhou força com os jeans e as camisas sem gola. Pela primeira vez, a mulher ousava se vestir com roupas tradicionalmente masculinas, como o *smoking*, lançado para mulheres por Yves Saint Laurent em 1966.

Um dos marcos dessa década é o estilo da modelo e atriz Twiggy, muito magra, com seus cabelos curtíssimos e cílios inferiores pintados com delineador. Sua magreza provocou a maior onda de regimes alimentares: o fenômeno Twiggy – mulher magérrima (1,70 cm e 30 e poucos quilos).

No final dos anos 60, de Londres, o reduto jovem mundial se transferiu para São Francisco (EUA), região portuária que recebia pessoas de todas as partes do mundo e, também por isso, berço do movimento *hippie*, que pregava a paz e o amor, através do poder da flor (*flower power*), do negro (*black power*), do gay (*gay power*) e da liberação da mulher (*women's lib*). Manifestações e palavras de ordem mobilizaram jovens em diversas partes do mundo. A esse conjunto de manifestações que surgiram em diversos países deu-se o nome de contracultura. Uma busca por um outro tipo de vida, *underground*, à margem do sistema oficial. Faziam parte desse novo comportamento, cabelos longos, roupas coloridas, misticismo oriental, música e drogas.

Toda a rebeldia dos anos 60 culminou em 1968. O movimento estudantil explodiu e tomou conta das ruas em diversas partes do mundo, contestando a sociedade, seus sistemas de ensino e a cultura em diversos aspectos, como a sexualidade, os costumes, a moral e a estética.

Talvez o que mais tenha caracterizado a juventude dos anos 60 tenha sido o desejo de se rebelar, a busca por liberdade de expressão e liberdade sexual. Nesse sentido, para as mulheres, o surgimento da pílula anticoncepcional, no início da década, foi responsável por

um comportamento sexual feminino mais liberal. Porém, elas também queriam igualdade de direitos, de salários, de decisão. Até o sutiã foi queimado em praça pública, num símbolo de libertação.

Os 60 chegaram ao fim, coroados com a chegada do homem à Lua, em julho de 1969, e com um grande show de rock, o "*Woodstock Music & Art Fair*", em agosto do mesmo ano, que reuniu cerca de 500 mil pessoas em três dias de amor, música, sexo e drogas.

Na década de 1970, mais do que moda, o corpo foi cortejado e estimulado. A partir de 1975 a moda caminhou para um estilo mais pessoal, continuando com sua fidelidade ao jeans, a difusão do uso da malha, a reedição dos *tailleurs* e o surgimento de tangas reduzidas. A moda da década era calças boca-de-sino, umbigos de fora, blusinhas curtas, mini-saias, calçados com plataforma e cores fluorescentes.

Os jovens dos anos 70 estavam passando por um processo de diferenciação em relação ao mundo adulto e tornaram-se um importante segmento de consumidores com raízes no *Pop Art*. O estilo *Pop* se definiu a partir da ideologia anti-conformista desses jovens. Segundo Lehnert (2001), nesta década, a moda perfila-se como meio democrático de expressar uma opinião.

Em 1971, a morte de Chanel marcou o declínio da Alta Costura. Segundo Mendes e Haye (2003; p.196), a tradição das coleções bissazonais foi mantida e as mostras de costura foram usadas para anunciar o grande negócio das coleções de *prêt-à-porter*. “Esse período provou ser uma época difícil para Paris, à medida que os principais nomes tentavam se ajustar às ameaças ao seu domínio em um clima cada vez mais eclético”.

Em meio ao luto de Paris por Chanel, surge na Inglaterra Vivienne Westwood que “(...) conseguiu alcançar, com suas idéias geniais e algo excêntricas, fama no nível internacional” (LEHNERT, 2001, p. 108). A estilista inglesa iniciou sua carreira juntamente com Malcom McLarren, seu segundo companheiro e integrante dos grupo *Sex Pistols*, e, copiando os *teddyboys*, fez indumentárias para os *rockers*, a moda sadomasoquista, e os *punks*, sendo aclamada pela geração “*no future*”.

Em 1981, com a coleção “piratas”, Vivienne Westwood começou sua carreira na alta costura e, segundo Lehnert (2001), três anos mais tarde já era considerada uma das melhores estilistas do mundo desde então. Lehnert (2001, p.108) diz sobre o trabalho de Vivienne Westwood:

> Westwood trava uma batalha constante contra a “ditadura dos gostos das massas” e é freqüente acertar em cheio com suas idéias. A estilista tem uma grande sensibilidade que lhe permite pressentir as tendências vindouras muito antes de se tornarem tendências gerais, o que faz com que seja considerada uma verdadeira fonte de inspiração por todos os que trabalham no mundo da moda.

Surge no cenário da moda Kenzo Takada, o primeiro estilista japonês a se estabelecer em meio a moda européia, com um vestuário no estilo hippie, muito alegre, mas elegante. Segundo Lehnert (2001), estilistas vanguardistas como Issey Miyake – cria como um artista plástico, usando materiais como arame, tecidos em papel e plástico, Yojhi Yamamoto – suas peças são de corte solto, frequentemente volumosas, tendo a pretensão de criar um espaço de movimento para o corpo com a ajuda do vestuário, e Rei Kawakubo – não se interessa pelo conceito tradicional de beleza, apresentando um vestuário de aspecto quase pobre e aparentemente disforme, não tardaram em seguir Kenzo e se estabelecerem em Paris.

> É um vestuário caracterizado por silhuetas completamente surpreendentes e por efeitos especiais, que coloca em primeiro plano materiais invulgares e vive em função do corpo, deixando para segundo plano o sexo de quem o veste. Foi o início de uma revolução do conceito ocidental de corpo e de vestuário (LEHNERT, 2001, p. 88).

Já na década de 1980 surgem várias “tribos”, tais como *Punk* e *Dark*. A revolução tecnológica do século XX influenciou o mundo. A técnica avançou pela arte, o computador chegou à pintura, ao cinema e à televisão. A mulher dos anos 80 foi imprevisível. A moda dessa época foi marcada pelo culto do êxito e pela idéia de que tudo era possível.

> A moda começou a integrar cada vez mais elementos lúdicos. O estilo pós-moderno, que marcou todas as formas de arte da década de 80, marcou também o *design* de moda. Elementos de épocas passadas são citados de forma evidente e simultaneamente irônica, um fato que documenta também um conhecimento profundo da História da Moda e das técnicas antigas. (LEHNERT, 2001, p. 84).

Segundo Mendes e Haye (2003), o *punk* era um estilo anárquico, que procurava chocar deliberadamente, em contraste com os trajes naturalistas e coloridos usados pelos *hippies*. De fabricação caseira, ou comprados em lojas de roupas usadas, os trajes muitas vezes eram

rasgados. As roupas, para ambos os sexos, incluíam calças pretas apertadas, conjugadas, jaquetas de couro personalizadas com tinta, correntes e tachas de metal.

A diversidade caracteriza a moda dos anos 1990. A moda continua a servir, por um lado, para evidenciar a própria personalidade e, por outro, para diferenciar e delimitar socialmente os indivíduos. Segundo Lehnert (2001; p.102), é impossível dizer que a moda dos anos 90 é conduzida por apenas uma só tendência.

Em 1999, a moda continuou a ser uma das formas mais imediatas de produção cultural, incorporando e refletindo desenvolvimentos socioeconômicos e tecnológicos. A Internet facilitou as comunicações rápidas, tão vitais para a indústria da moda e, juntamente com os canais de televisão, forneceu um serviço de compras doméstico de vinte e quatro horas.

Com o surgimento da Internet, a informação ficou mais acessível a um número maior de pessoas em todo o mundo e ao mesmo tempo. Segundo Mesquita (2004), até mesmo as classes sociais que, anteriormente, se vestiam e tinham um comportamento à parte de conceitos *fashion*, passam a ter acesso às informações de moda (MESQUITA, 2004, p.46).

O papel desempenhado pelos estilistas de moda na sociedade, de acordo com Mendes e Haye (2003), foi levado em consideração mais do que nunca, não apenas por causa do seu potencial para enriquecer a vida com produtos funcionais, mas também porque a moda gerou comércio e emprego. “Muitos varejistas e companhias de encomenda postal, voltados para o comércio de massa, reconheceram que fazia sentido encomendar talentos importantes para individualizar e promover seus produtos”. (MENDES; HAYE, 2003, p. 280).

Segundo Mesquita (2004), as tendências já não se impõem da mesma maneira que antes. Com a pluralidade das fontes de inspiração dos criadores e da valorização do indivíduo como referencial de moda, suas diretrizes perderam a força. De acordo com Hollander, citada por Mesquita (2004, p.46), “a moda agora aparece em múltiplas manifestações, de modo que muitos estilos diferentes, pequenos e grandes, florescem ao mesmo tempo”.

1.2 – Moda Brasileira

No ano de 1807, a família real portuguesa decide vir para o Brasil a fim de escapar de uma iminente invasão das tropas de Napoleão a Portugal. Um dos grandes incentivadores da viagem foi a Inglaterra que via o surgimento de novas possibilidades comerciais.

Ocorreu, então, no Brasil, um crescente cosmopolitismo com obras e melhorias dos centros urbanos de modo a atender à estadia da família real, apesar da supremacia dos senhores agrários. Nessa época, a sociedade era composta pela chamada "boa sociedade" que eram homens brancos e de boa posição social; o povo, que incluía variados grupos sociais desde os profissionais de diversas áreas até os elementos de baixa renda; e os escravos.

Na época do império, segundo Joffily (1999), as pessoas andavam nas ruas como se estivessem em Londres, o que significava usar sobrecasaca e cartolas pretas. Para as mulheres, a influência era 100% francesa. Uma precursora do estilo importado da França e das "peruas" das sociedades era a própria D. Carlota Joaquina, a rainha de Portugal, casada com D. João VI.

> Carlota amava (...) os vestidos de tons berrantes e espalhafatosos. Nos dias de grande gala, quando surgia, a resplandecer de pedras preciosas, sob um dilúvio de enormes plumas de avestruz, postas à cabeça, aos molhos, sem o menor sentimento decorativo, era uma arara perfeita. Só não causava risos porque quem ditava a moda na corte era ela (...) (EDMUNDO[57] ,citado por JOFFILY, 1999, p. 14).

Uma mulher elegante, segundo Palomino (2003), devia ter tudo importado de Paris, e tudo o que não fosse francês deixava de ser imediatamente reconhecido como *chic*. Para desfrutar do prestígio e da procedência francesa dos bens de luxo, elas se denominavam "madames" e afrancesavam seus nomes. Devido ao avanço nas navegações, em que o vapor substituiu a vela, as lojas na rua do Ouvidor, no Rio de Janeiro, e mesmo em Recife, Salvador e outras cidades importantes da época puderam oferecer às senhoras "de sociedade" tecidos e figurinos de Paris, e mesmo toaletes completas. Na rua do Ouvidor vivia-se uma pequena Paris da moda. Ali estavam instaladas lojas como a Torre Eiffel, a Notre Dame de Paris, a Mme. Coulon, a Palais Royal, a Raunier.

[57] EDMUNDO, Luiz. Rio de Janeiro no Tempo dos Vice-Reis. 4. ed. Rio de Janeiro: Conquista, 1956.

Segundo Joffily (1999), as mulheres entram no século XX usando saias compridas e amplas, cheias de subsaias e com traseiros de tufos. Mas, o Brasil começa a mudar desde a proclamação da república e, apesar de o café ainda se estabelecer como o ponto mais forte da economia, as indústrias apareciam e a classe média começava a tomar forma. Algumas mulheres dessa classe média começavam a trabalhar e fazer uso de novos meios de transporte, o que exigia roupas mais simples e práticas. As saias, então, foram encurtadas e as abas dos chapéus foram reduzidas, livrando-se dos espartilhos e passando a se vestir mais de acordo com o clima tropical, libertando, em parte, os ombros, o colo e os braços.

Essas são influências da moda de Paul Poiret, que acontecia na Europa. “E são os modelos de Paul Poiret que Tarsila do Amaral traz em sua mala, quando aqui desembarca para participar da semana de arte moderna de 1922” (JOFFYLI, 1999, p. 17). A Semana de Arte Moderna representou um marco que delimitou o fim de um período cultural marcado pela tradição e pelo conservadorismo, e o nascimento de um outro, mais voltado para a realidade brasileira e que valorizou a pesquisa estética como a liberdade de expressão.

Joffyli (1999) conta que a maioria dos participantes da Semana tinham suas bases ideológicas nas vanguardas européias como o futurismo, o dadaísmo, o cubismo e o expressionismo, e que durante a realização da Semana de Arte Moderna, a moda usada pelos participantes, era toda européia. Mas, apesar do surgimento de novos padrões e personagens que passaram a influenciar a sociedade, como a “Melindrosa” – ideal de mulher que enlouquecia os homens, mas não se deixava prender – o conservadorismo ainda dominava.

Devido às conseqüências da crise econômica de 1929 e com um cenário de iminente ditadura imposta pelo Governo de Getúlio Vargas, a moda brasileira dos anos 30 é marcada por muita rigidez. Segundo Moutinho e Valença (2005), a moda era andrógina, masculinizada, com corpos sem volume e cabelos curtíssimos. Os *tailleurs* eram as vestimentas mais usadas durante o dia, que à noite dão espaço para os longos brocados.

Entre as décadas de 1930 e 1950, o rádio viveu sua chamada "Era de Ouro", como a principal mídia para divulgação de informações, artistas e talentos, junto ao Cinema. A autorização do governo Vargas para a veiculação de publicidade no rádio, em 1932, deu à nova mídia um impulso comercial e popular. As famílias brasileiras costumavam passar o tempo ouvindo a programação do rádio como o “Repórter Esso” e as rádio novelas. Também adoravam as

grandes estrelas do rádio como Carmem Miranda, Orlando Silva, Francisco Alves e Vicente Celestino.

A recuperação da economia brasileira veio com a segunda guerra mundial. O bloqueio das importações, fez com que o Brasil desenvolvesse seu setor industrial, inclusive o setor têxtil. Joffyli (1999) fala que as casas de moda do centro do Rio de Janeiro, que trabalhavam principalmente com importação, tiveram que fabricar seus produtos em território nacional.

Na década de 40, estando a comunicação com a Europa prejudicada pela guerra, a moda ditada pelo Exterior chegava com atraso. Moutinho e Valença (2005) informa, ainda, que o novo ideal feminino, no pós-guerra, valorizava as formas da mulher, tendo a cintura bem fina, busto realçado, ombros expostos por modelos tomara-que-caia. Os vestidos do tipo sereia, fizeram o maior sucesso, realçando a beleza das estrelas de Hollywood.

Na década de 50, os Estados Unidos começam a exercer uma enorme influência sobre a população brasileira. A televisão chega aos lares brasileiros substituindo a era do rádio e trazendo a sedução das "maravilhas modernas" anunciadas por uma nova personagem, a garota propaganda, nos intervalos de programas como "Alô Doçura", cada vez mais populares. O "*american way of life*" invadiu os costumes, cultura, sonhos e até o modo de vestir. Joffyli (1999) fala que nos filmes dirigidos ao público feminino sempre constavam do enredo os desfiles de moda como uma forma de divulgar a indústria da moda americana, que conseguiu influenciar culturas orgulhosas de suas raízes como a francesa. As tendências da época incorporavam, ainda segundo Joffyli (1999), calças compridas justas na altura do tornozelo, saias rodadas, meias soquetes, mocassins e sapatilhas, e lenço amarrado no pescoço.

Com a política de desenvolvimento de Juscelino Kubitschek, a bossa nova, a criação de Brasília, e a conquista da copa de mundo de futebol, os brasileiros foram tomados por um clima de nacionalismo. Esse sentimento foi a base para o surgimento de uma moda brasileira, em substituição aos modelos que, até então, eram copiados da Europa.

Naquele tempo entendia-se por moda brasileira qualquer coisa que fosse levemente inspirada em temas locais, seja nas estampas, nas cores ou nos nomes – "virou moda batizar uma

coleção com nome nacionalista: Linha Café, Coleção Colonial, Candomblé etc." (BIANCO; BORGES, 2003, p.188)

Segundo Bianco e Borges (2003), na década de 50, um importante nome na moda brasileira é o do estilista Dener Pamplona de Abreu, que em 1957 abre o seu primeiro ateliê em São Paulo. Logo depois, ganha os prêmios Agulhas de Ouro (o prêmio de moda mais prestigiado da época) e de Platina, no Festival da Moda, patrocinado pela Tecidos Matarazzo Boussac.

> Resolvi (Dener) libertar-me das concepções em destaque e começar a criar da minha cabeça. Seguindo, é claro, as grandes linhas de orientação francesa que dita para todo o mundo – mas só a orientação. Quando aparecia uma cliente com desenhinhos na cabeça, eu me recusava a atendê-la. Queria fazer algo de brasileiro, cheirando à nossa terra. O resultado foi sensacional... Criei a moda brasileira, um estilo próprio, nosso, que fez com que as grandes senhoras do País não precisassem ir mais se vestir na Europa. (...) antes de mim, para ser elegante era preciso usar etiqueta de fora. (BIANCO; BORGES, 2003, p. 188)

Em 1962, Dener é responsável pela criação das roupas da primeira-dama, Maria Tereza Goulart, esposa do então presidente João Goulart. Ela tinha carisma, beleza e um costureiro exclusivo, assim como Jackie Kennedy, a primeira-dama norte-americana, referência em elegância. Em 1963, Maria Tereza já figurava na lista das dez mulheres mais elegantes do colunista Jacinto de Thormes[58].

Em 1964, Dener recebe a Palma de Ouro, no Festival Internacional da Moda, em Las Vegas, com um vestido de cauda, com borda revirada, de águas marinhas naturais. Foi chamado de gênio pela imprensa local e seu vestido, que concorria com modelos de consagrados estilistas americanos e europeus, foi considerado "o mais belo vestido do mundo" (BIANCO; BORGES, 2003, p.189).

Neste período, o Brasil vive o Golpe Militar, que determinou novos rumos para o país. Segundo Disitzer e Vieira (2006, p.21), movimentos culturais e políticos da época eram mostrados sempre associados a trajes e códigos. Por exemplo, quem lutava contra a ditadura optava por peças que lembravam os campos de guerrilha, usando boinas que lembravam a do líder comunista "Che" Guevara e cores do exército.

[58] Foi destaque do colunismo social do Rio de Janeiro dos anos 40. Criador da lista das mulheres mais elegantes do ano. Morreu em dezembro de 2005.

Na virada dos anos 50 para 60, quem começa a se tornar conhecido é o jovem estilista Clodovil. O sucesso aparece em 1960 quando participou e venceu o prêmio Agulhas de Ouro. Em 1963, Clodovil apresentava seus modelos em programas femininos de televisão e chegou a ser, por um período, o "costureiro oficial" de Elis Regina.

Entre as realizações de Clodovil, estaria o lançamento da minissaia no Brasil, que, segundo ele, foi um acidente ocorrido no começo dos anos 60.

> A primeira mulher a usar minissaia foi Elis Regina. E foi um acidente. (...) eu estava recém-começando e expliquei bem para a costureira: aumenta 16 centímetros, essa roupa (vestido de linho preto) está muito curta. Mas em vez de aumentar, ela diminuiu. Mais tarde ligo a televisão e vejo lá, Elis Regina cantando, com aquele vestidinho curtíssimo. (BIANCO; BORGES, 2003, p. 195).

Apesar da nacionalidade italiana, é creditada a Livio Rangan, segundo Bianco e Borges (2003), a criação de uma identidade para a moda brasileira. Esse italiano desembarcou no Brasil aos 20 anos, em 1953. "Foi ele quem melhor envergou o rótulo de "homem de moda" ao longo das décadas seguintes" (BIANCO; BORGES, 2003, p.196).

> Com o dinheiro da Rhodia e as idéias de Livio, criou-se uma nova maneira de encarar a moda no Brasil. Saíam os velhos desfiles da Matarazzo-Boussac, cenário de chás beneficentes de senhoras da sociedade e entravam os superproduzidos desfiles da Rhodia, dedicados à gente jovem, mais ligada à cultura e à modernidade. (BIANCO; BORGES, 2003, p. 197).

Livio era diretor de arte e trabalhava com publicidade e, segundo Bianco e Borges (2003), ele já tinha uma visão de *marketing.* E foi assim que Rangan procurou o presidente da Rhodia[59] para pedir patrocínio para um espetáculo de balé e logo foi contratado como diretor de publicidade da empresa.

O objetivo da Rhodia era vender matéria-prima para a produção de tecidos. Livio, então, desenvolve uma estratégia inédita no país: "fazia-se necessário estimular o consumo do tecido e, por conseqüência, da roupa feita com o tecido (...) o que significava, no fundo, aquecer o mercado de moda no Brasil". (BIANCO; BORGES, 2003, p.198). Então, de acordo com Bianco e Borges (2003, p.197), com o dinheiro da Rhodia e as idéias de Livio, criou-se uma nova maneira de encarar a moda no Brasil.

[59] Multinacional que detinha o mercado de fibras sintéticas. (BIANCO;BORGES, 2003, p.197)

Os desfiles da Rhodia eram super produzidos e dedicados a jovens interessados em cultura e modernidade. Com isso saíram de cena os desfiles da Matarazzo-Boussac, que serviam de cenário para chás beneficentes de senhoras da sociedade.

Em pouco tempo os desfiles da Rhodia começaram a fazer turnês pelo Brasil e também no exterior (Estados Unidos, França e Itália) e, dessa forma, a empresa ia promovendo a moda brasileira lá fora.

> A Rodhia realizou uma série de desfiles de coleções brasileiras feitas para exportação: Brazilian Look, Brazilian Style, Brasilian Fashion, Brasilian Nature, e Brasilian Primitive são levados para a Europa, os EUA, o Oriente Médio, com coleções dos designers brasileiros e estampas desenvolvidas a partir de obras de artistas plásticos nacionais (PALOMINO, 2003, p. 77).

O Brasil enfrentava um período de repressão militar marcado pela forte censura aos meios de comunicação. Ocupando o vazio deixado pela proibição da transmissão dos jogos de futebol, a TV Record lançou o programa Jovem Guarda, comandado por Roberto Carlos e que contava com Erasmo Carlos, Wanderléia, Sérgio Reis, Martinha, dentre outros. Assim como a "Beatlemania", a Jovem Guarda se tornou uma febre para a juventude brasileira. Muitas músicas, assim como era feito com a moda, eram versões de sucessos do *rock-n`-roll*, como "Calhambeque" ou "*Splish-splash*". "As roupas eram as dos jovens de todo o mundo: minissaias, calças *saint-tropez* com o umbigo de fora, boca-de-sino ou com uma perna de uma cor e outra de cor diferente, camisas de cores e tecidos brilhantes e golas grandes como as de Elvis Presley" (MOUTINHO, VALENÇA, 2005, p.224).

Poucas décadas foram tão criativas e ao mesmo tempo tão reprimidas. A Rede Record lançou festivais de música que abriram espaço para artistas como Chico Buarque, Elis Regina, Caetano Veloso, Gilberto Gil, Jair Rodrigues, Geraldo Vandré e outros. A variedade tropical permitiu ao público conviver com as guitarras elétricas e os cabelos compridos dos reis do "iê, iê, iê", com as canções dos festivais da Record, com o samba e a bossa nova. Surge, nesse momento, o Tropicalismo, que era um movimento que visava a derrubada dos preconceitos na música, mostrando todas as influências da MPB. Desenvolveu-se com uma proposta baseada no movimento modernista de 1922 e se estendeu às outras artes como o cinema.

> Uns se vestem dentro da pop art, minissaia, meia arrastão, botas, bijouterias exageradas, cílios postiços com delineador, batons quase brancos, e cabelos lisos ou, ainda, com laquê em coques exagerados. No outro grupo, as roupas típicas dos

> guerrilheiros e dos estudantes universitários: calças e camisas cáqui ou verde-oliva, sapatões de couro rústico, boinas Che Guevara, ausência de artifícios, cabelos escorridos e uma elaborada aparência de descuido (MOUTINHO, VALENÇA, 2005, p. 225 e 226).

Na transição entre as décadas de 60 e 70 surge o nome de Zuzu Angel, conhecida por seus vestidos amplos, suas estampas alegres e coloridas, com pássaros, flores e borboletas. Esta mineira, nascida em Curvelo e criada em Belo Horizonte, montou uma loja em Ipanema (RJ) e criou o "estilo Zuzu", que tinha referências folclóricas, tanto no uso da renda e do babado, quanto nas estampas de motivos e cores tropicais.

Foi a primeira a usar a renda de casimira. Para Bianco e Borges (2003), este deve ter sido o motivo pelo o qual as roupas dessa estilista faziam tanto sucesso entre as celebridades estrangeiras.

> O sucesso entre celebridades internacionais acabou levando seu nome para Nova York. Em 1968, ela apresentou sua coleção Maria Bonita à imprensa americana (...). Com vestidos de algodão colorido, bordados com pedras semipreciosas de Minas Gerais e rendas do Norte, e estampados em temas regionais, como o cangaço, ela começava a conquistar um novo mercado. Seu nome circulava em altas-rodas nova-iorquinas (BIANCO; BORGES, 2003, p. 209).

Em 1966, José Luiz Itajahy vai à Londres e resolve comercializar a "moda inglesa no Brasil". Começou a comprar roupa lá para fazer igual no Brasil. A cópia de modelos europeus não era novidade na moda brasileira, mas Itajahy procurou "vender" o comportamento londrino, influenciado pela imagem de Twiggy[60], as idéias de Mary Quant e a música dos Beatles.

A década de 70 é marcada pelo "Milagre Brasileiro", que foi o crescimento econômico devido a uma conjuntura favorável em nível do sistema capitalista mundial, acompanhado de uma ideologia ufanista, recheada de projetos destinados a causar impacto à sociedade (Transamazônica, Itaipu, Ponte Rio-Niterói). Esse cenário econômico acabou causando concentração de renda nas mãos de poucos e um aumento da dívida externa do país.

Um outro fator marcante nessa década, principalmente para a moda brasileira, foi o sucesso das telenovelas. "O país parou para ver Sônia Braga no papel da ex-presidiária Júlia Matos, na novela *Dancing Days*, de Gilberto Braga, levada ao ar em 78-9. Foi o auge da era disco e

[60] Twiggy, cujo verdadeiro nome é Lesley Hornby, foi descoberta por Justin Villeneuve. Seu penteado característico, juntamente com o seu corpo de adolescente e magreza extrema, fizeram dela um ideal de beleza, em 1966. Considerada a primeira *top-model*. (LEHNERT, 2000, p.57)

mulheres de todas as idades copiaram seus *looks*" (PALOMINO, 2003, p.79). Segundo Palomino (2003), a TV entrava em uma trajetória para se tornar de grande influência para a moda, o estilo e o comportamento no país, sendo ao lançar alguma peça de roupa ou ao propagar o gosto pela extravagância aos lares brasileiros.

O momento cultural vivido pelo Brasil propiciou a valorização do produto nacional e conseqüente desmistificação do estrangeiro. Inicia-se, então, em São Paulo o exercício do *prêt-à-porter* nacional, consagrando-se como um momento de total difusão da moda "*made in Brazil*".

Na década de 70, o estilista Markito, nascido em Uberaba (MG), era responsável pelos vestidos de festa mais desejados da época. No começo, ele misturava brilhos com algo *hippie*, mas com o passar dos anos foi ficando mais sofisticado e se especializou nos vestidos de noite.

O uso dos bordados era uma característica dos seus vestidos, que sempre requisitava o trabalho das bordadeiras mineiras, pois procurava manter um relacionamento com a sua cidade natal. Segundo Bianco e Borges (2003, p.376), Markito chegou a vestir grandes estrelas em Nova York, como Diana Ross e Liza Minnelli.

Também na década de 70, o Brasil tem destaque no segmento de Moda Praia. Além do clima do país ser favorável à fabricação dos biquínis[61], o país avançou em tecnologia e modelagem ao longo dos anos. O biquíni brasileiro é conhecido e reconhecido internacionalmente, seja por seu estilo mais ousado, por sua qualidade ou mesmo pela criatividade dos modelos, o que o diferencia dos fabricados em outros países.

O biquíni começou a ser usado no Brasil no final dos anos 50. Primeiro por vedetes, que juntavam multidões nas areias em frente ao Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, e, mais tarde, pela maioria decidida a aderir à sensualidade do mais brasileiro dos trajes (GARCIA, 2006b). A partir daí, o biquíni viria se tornar parte da história das praias brasileiras, verdadeiras passarelas de lançamentos da moda praia nacional.

[61] O estilista francês Loius Réard deu o nome de biquíni para o seu duas-peças em homenagem ao atol de Biquíni, nas Ilhas Marshall, no Pacífico. Foi a partir dos anos 70, mais precisamente no Rio de Janeiro, que a invenção do estilista francês ganhou espaço. (DISITZER; VIEIRA, 2006, p.90).

Em 1972, segundo Disitzer e Vieira (2006), David Azulay surge como precursor da moda praia, criando a marca *Blue Man* e abrindo caminho para outros colegas que trabalharam na criação de marcas como Salinas e Rosa Chá.

De acordo com Garcia (2006b), foi no início dos anos 70 que um novo modelo de biquíni brasileiro surgiu para mudar o cenário e conquistar o mundo - a famosa tanga. Durante os anos 80 surgiram outros modelos, como o enroladinho, o asa-delta e o de lacinho nas laterais, além do sutiã cortininha (GARCIA, 2006b). Mas, o preferido entre as jovens era o modelo "fio-dental", que teve como musa a modelo Monique Evans.

Além dos biquínis, as roupas e acessórios de praia passarão, na década de 90, a fazer parte dos trajes de banho, como sacolas coloridas, chinelos, óculos, chapéus, cangas e toalhas. A moda praia passava, então, a ocupar um espaço ainda maior na moda. Os modelos se multiplicaram e a evolução tecnológica possibilitou o surgimento de tecidos cada vez mais resistentes e apropriados ao banho de mar e de piscina (GARCIA, 2006b).

Em 1978 começa a surgir o nome de Lino Villaventura, que logo se tornou um dos representantes da moda brasileira. Já em 1982 abre a sua primeira loja em Fortaleza, onde produz peças sob encomenda em uma fábrica própria. Segundo Senna (2006), Lino Villaventura foi um dos primeiros estilistas brasileiros a olhar para o mercado internacional. Em 1989 foi convidado pelo Itamaraty para representar o Brasil em uma feira internacional em Osaka, no Japão. A participação fez com que Lino ganhasse visibilidade e as suas roupas começaram a ser comercializadas em cidades importantes, como Tóquio, Osaka, Londres e Nova Iorque.

Segundo Nunes (2001), foi na década de 80 no Brasil que as marcas de *prêt-à-porter* brasileiras começaram a fazer sucesso. Foi quando elas alinharam estrategicamente a linha *fashion*[62], relacionada com a experimentação, com a linha básica, composta pelo *jeans* e camiseta, podendo, assim, atender ao desejo do público, principalmente jovem, das classes média e baixa.

[62] Termo apropriado da língua inglesa, bastante utilizado por profissionais e pela mídia de moda. É bastante utilizado como "adjetivo" e refere-se àquilo ou aquele que se liga às tendências e / ou ao universo da moda (MESQUITA, 2004, p.30).

> Ainda hoje, a linha *fashion* é a responsável pela inserção destas marcas no segmento de *prêt-à-porter*, sendo lançadas nos principais desfiles de moda do circuito brasileiro, como o São Paulo Fashion Week e a Semana de Moda de São Paulo, enquanto a linha básica é o passaporte de entrada ao mundo da moda para pessoas que não podem adquirir as roupas dos desfiles, principalmente por seu preço elevado (NUNES, 2001, p.01).

Os anos 80 tiveram também seus avanços tecnológicos. Nesse período, segundo Braga (2004, p.99), as inovações vieram da área têxtil com a invenção da microfibra, que, de tão fina e resistente, tornava os tecidos leves e resistentes. Além disso, quando lavados, não amarrotavam e secavam em um tempo reduzido, quando comparado aos outros tecidos.

O mercado de moda no Brasil se reconfigurou a partir da abertura econômica realizada nos anos 90 pelo governo de Fernando Collor. Esta década foi um marco para a moda no Brasil, que, enfim, começa a ser chamada pela mídia de “moda brasileira”.

> O mercado de moda no Brasil mostra-se cada vez mais promissor. As principais marcas mundiais estão presentes nos grandes centros metropolitanos, principalmente São Paulo e Rio de Janeiro, em lojas próprias ou em multimarcas, cuja sofisticação não deixa nada a dever para as matrizes na Europa ou Estados Unidos. A loja *Luis Vitton* de São Paulo apresenta o maior faturamento de suas filiais internacionais e recentemente a *Tiffany*, um marco em varejo de jóias de luxo, abriu sua loja em um *shopping* de São Paulo. (NUNES, 2001, p.1).

O mercado de moda brasileira se firma por meio de eventos que possibilitaram colocar a moda no centro das atenções, como o pioneiro *Phytoervas Fashion*, que fora patrocinado, como o nome diz, pela empresa de cosméticos Phytoervas. O evento foi organizado por Paulo Borges e Cristiana Arcangeli, e sua primeira edição aconteceu em 1994, tendo a participação de nomes como Alexandre Herchcovitch, Walter Rodrigues e Fernando Pires. Segundo Bianco e Borges (2003) aconteceram, ao todo sete edições desse evento antes que ele deixasse de existir.

E as feiras, como a Minas Mostra Mulher e a FENIT. A última, se tornou um marco para o desenvolvimento da moda no Brasil, pois, é o nascimento da Feira Nacional da Indústria Têxtil, a FENIT, em 1958, que expressa o grande desenvolvimento alcançado, durante e após a Segunda Guerra, pela indústria têxtil. A FENIT reúne tecelagens, fiações, materiais e maquinário. Com 97 expositores no pavilhão do parque do Ibirapuera, em São Paulo, o primeiro ano do evento, 1958, é marcado pela preferência do consumidor brasileiro pelo

náilon (Termo genérico para uma fibra sintética na qual a substância formadora é qualquer poliamida sintética de cadeia longa que possua grupos recorrentes de amidas.), cuja produção é triplicada.

Atualmente, o *São Paulo Fashion Week*, que acontece semestralmente em São Paulo, mostra as principais coleções brasileiras de *prêt-à-porter*.

> O Calendário Oficial da Moda Brasileira foi criado em 1996, com o objetivo de unificar os elos da cadeia têxtil nacional e assim fortalecer, profissionalizar e gerar visibilidade para a moda brasileira. Ao concentrar os principais lançamentos do setor, o Calendário oferece estrutura para que fabricantes e *designers* de moda apresentem suas criações ao mercado – afirma Paulo Borges. (VASCONCELOS, 2005, p.04).

Estilistas como Glória Coelho, Ricardo Almeida, Alexandre Herchcovitch, Fause Haten, Renato Loureiro, Ronaldo Fraga, Eduardo Suppes e Martielo Toledo não apenas deram a sua contribuição, mas puderam oferecer projetos amadurecidos com propostas de especificidade no Brasil.

Segundo Vasconcelos (2005), a estilista Glória Coelho se destaca pelo uso de tecidos tecnológicos – que possuem rápida secagem - e o uso de *origamis* em suas criações. Já Ricardo Almeida, estilista de moda masculina, tem o seu diferencial nos toques de modernidade e ousadia ao unir o que é clássico e tradicional. Por sua vez, Martielo Toledo, que comercializa coleções apenas em Londres e Tóquio, usa tecidos como *lycra*, tule e microfibra, que proporcionam leveza e transparência às peças.

Segundo ABEST (2006), Alexandre Herchcovitch é um dos estilistas de maior destaque no Brasil, e também um dos criadores que mais ajuda a divulgar a moda brasileira no exterior. Ainda segundo a ABEST (2006), em 10 anos de carreira, o estilo inovador e irreverente de Herchcovitch foi formado por meio de experimentações, rigor na modelagem e escolha de matérias primas diferenciadas, fazendo da caveira, estampa ícone do início de seu trabalho como estilista, um trabalho surpreendente a cada temporada, misturando referências que não se rendem às tendências internacionais e nem restritas apenas a referências nacionais. Alexandre ainda assina coleções especiais de diversos tipos de produtos para empresas de calçados masculinos e femininos, cadernos e agendas, jóias, roupas esportivas e linha de cama e banho.

Fause Haten ficou conhecido no começo dos anos 90, por suas roupas de noite, segundo Bianco e Borges (2003), deixando, com o passar do tempo, os tecidos e modelos tradicionais por concepções cada vez mais extravagantes. Vindo de uma família com histórico na moda, Haten levaria seu talento até as passarelas da Câmara de Moda Italiana de Milão.

1.3 – Moda em Minas Gerais

O Brasil começou a usar a expressão "Moda em Minas" a partir da década de 80, com o surgimento do Grupo Mineiro de Moda, uma cooperativa de marcas que se associou para apresentar suas coleções em eventos. Surgiram alguns movimentos semelhantes no Rio de Janeiro e em São Paulo, mas o Grupo Mineiro foi o mais duradouro: 15 anos. Segundo Renato Loureiro, citado por Bianco e Borges (2003, p.405),

> talvez nós nem suspeitássemos do alcance que aquela idéia (Grupo Mineiro) teria, porque no começo a gente só queria ter uma associação que nos fortalecesse no mercado. Todos nós éramos donos de pequenas fábricas e nos unimos justamente para isso, para termos força. É claro que queríamos também chamar a atenção para a moda mineira. Depois, nós rompemos as fronteiras de Minas, começamos a montar *showrooms* em São Paulo, tudo foi crescendo e mudou de tamanho – afirma Renato Loureiro.

O primeiro desfile do Grupo Mineiro de Moda, em meados dos anos 1983, na capital mineira, fez surgir o nome de Nilso Farias. Nascido em Campina Grande, chegou em Belo Horizonte na década de 70 e uniu-se aos Diários Associados e à extinta TV Itacolomi para promover a Expô, uma feira com várias atrações.

> A Expô tinha tudo, havia 18 feiras dentro dela, ocupava algo em torno de 40 mil metros quadrados na Gameleira. Era uma feira de produtos, de artesanato e de automóveis. Durante os dez dias de realização havia shows diários com os artistas mais famosos do Brasil. A Minas Mostra Mulher nasceu dentro da Expô, porque lá eu fazia uma promoção chamada Rua da Moda (...) Como nós não tínhamos feiras dirigidas em Minas Gerais, começamos a imaginar que alguns setores já podiam ter suas próprias feiras, entre eles o mecânico, o siderúrgico e a própria moda – afirma Nilso Farias. (BIANCO; BORGES, 2003, p. 409)

O empreendimento foi um sucesso e levou multidões ao Parque da Gameleira, em Belo Horizonte, durante o tempo que existiu. Foi dentro dele que surgiu a Minas Mostra Mulher, a maior feira de moda mineira.

> Considero a Minas Mostra Mulher o meu maior evento. Eu fiz outras feiras que me davam infinitamente mais dinheiro do que ela. Mas a Minas Mostra Mulher era o meu cartão de visitas. Ela se tornou mais importante que a FENIT, não em tamanho, é claro, mas em conceito, em roupa – afirma Nilso Farias. (BIANCO;BORGES, 2003, p. 410).

Na década de 80, segundo Bianco e Borges (2003), a cada cem nomes da moda brasileira, 50 ou 60 eram cariocas. Em Minas não havia nomes individuais, por isso os esforços foram voltados para o *marketing*, onde era "vendida" a imagem de que Minas era o segundo pólo produtor de moda e o primeiro em importância. O Brasil "comprou" a idéia e o Grupo Mineiro de Moda, com um grande desfile na Praça da Estação, fez com que Minas ganhasse visibilidade no mercado de moda do país.

Pode-se dizer, ainda de acordo com Bianco e Borges (2003, p.411), que a moda mineira passou a ter dois grandes momentos: primeiro com o Grupo Mineiro de Moda que lançava suas coleções e depois com a Minas Mostra Mulher, quando o Brasil passava a comprar em Belo Horizonte.

Com o surgimento de novos talentos, Belo Horizonte mostrou que em Minas havia gente tão moderna e atenta às tendências quanto os cariocas e paulistas.

Um nome de destaque na moda mineira, neste período, é o do estilista Renato Loureiro. Na década de 80, o estilista optou por algo diferente, o tricô. Comprou uma malharia e criou a etiqueta Pitti[63], e foi com ela que Renato Loureiro entrou no Grupo Mineiro de Moda.

A consolidação do trabalho deste estilista veio com o convite para participar do Morumbi *Fashion*[64]. Atualmente, com uma visão mais ampla, Renato Loureiro não produz com foco apenas em Belo Horizonte e nem só para o *São Paulo Fashion Week*, mas "faz um trabalho voltado para o mundo, onde o mais importante é a criação de desejos" (BIANCO; BORGES, 2003, p. 405).

[63] Depois mudou o nome para Renato Loureiro

[64] Antigo nome da semana de moda de São Paulo, que em 2001, em sua 10ª edição, mudou o nome para *São Paulo Fashion Week* (MESQUITA, 2006).

Loureiro usa referências do Japão em suas criações, pois viu os japoneses mudarem a estrutura da roupa, propondo mais do que uma nova silhueta, uma nova estética. Algumas coleções apresentam um toque oriental mais marcante, já outras, um toque mais sutil, porém o estilista tem uma grande preocupação com o conforto de suas criações.

> Eu não gosto de roupa que tira o movimento do homem ou da mulher. Felizmente a moda virou para esse lado, do tecido gostoso, usando tecnologia de ponta. Hoje, é a busca pelo conforto que conta, em cima dessa idéia é que a moda está se transformando – afirma Renato Loureiro (BIANCO; BORGES, 2003, p. 405).

Outro nome de destaque é o da mineira Tereza Santos. Nascida no sul de Minas, veio para Belo Horizonte aos 10 anos de idade. Entre 1976 e 1977, abriu uma butique de sapatos em sociedade com uma amiga, a *Le Soulier,* e em 1978 abriu a fábrica Patachou, o que fez com que essa estilista vendesse as lojas de sapatos para dedicar-se apenas a roupas. O passo seguinte foi a adesão ao Grupo Mineiro de Moda, no começo dos anos 80.

A modernização tecnológica, em meados dos anos 90, possibilitou os contatos para exportação, que se iniciaram em outubro de 2001 com pontos comerciais acertados em seis países. Terezinha Santos afirma que “essa conquista só foi possível porque temos condições de competir industrialmente com o mercado estrangeiro. Não basta criatividade para entrar nesse meio, também é necessário estar equipado com tecnologia de última geração”. Seus produtos estão sendo comercializados no exterior com a marca Tereza Santos (BIANCO; BORGES, 2003, p. 408).

Em 1985, a proprietária e estilista da grife Alphorria, Edna Thibau, resolve apostar em uma nova idéia: transformar a malha em matéria-prima *fashion*. Segundo Bianco e Borges (2003), em suas viagens ao exterior, a estilista percebeu que a malha estava sendo cada vez mais valorizada lá fora. De volta a Minas, começou a estampar e costurar tudo em malha. Uma das características mais marcantes da estilista é o *moulage*, técnica pela qual a roupa é criada no corpo de um manequim.

Como novo participante do *São Paulo Fashion Week*, em 2001, Ronaldo Fraga ganhou destaque na moda. Mas, segundo Bianco e Borges (2003), a sua carreira começou bem antes.

Já em 1996 ganhou o prêmio Revelação ao desfilar a sua coleção “Eu Amo Coração de Galinha”, na quinta edição do *Phytoervas Fashion*.

Em 1997 com o fim do *Phytoervas* e o início do Morumbi *Fashion*, tem início, no Brasil, uma nova fase na moda, onde o assunto em pauta é a diferença entre criação e cópia. Segundo Bianco e Borges (2003), Ronaldo Fraga apropria-se dessa discussão e cria a coleção “O Império do Falso”, desfilada no primeiro *BH Fashion* e na Semana de Moda, este último em São Paulo.

Formado pelo curso de Estilismo da Universidade Federal de Minas Gerais, no início dos anos 90, o estilista passou os anos seguintes especializando-se no exterior. Fazendo uma análise sobre os anos 90, época em que consolidou seu nome no mercado, Ronaldo Fraga aponta a conquista de um novo terreno para a moda brasileira: “Ela deixou de ser só roupa, para funcionar como um meio de expressão onde tudo é permitido”, afirma o estilista (BIANCO e BORGES, 2003, p.965).

Ainda segundo Bianco e Borges (2003), a coleção de verão 2001/2002 de Ronaldo Fraga tornou-se um marco na história da moda nacional. O estilista inspirou a sua coleção em Zuzu Angel. Com isso retomou o tema da ditadura militar, das perseguições políticas e das torturas, sendo aplaudido de pé por um público emocionado.

Na edição seguinte, segundo Castilho (2006), Ronaldo Fraga apresentou as roupas de inverno em estruturas de metal com um sistema de roldanas que trocava os modelos por bonecos de madeira, o que causou um grande impacto. Destacam-se também um desfile de caráter social, cujas roupas foram bordadas por presidiários, e um outro baseado no artesanato do Vale do Jequitinhonha.

De acordo com Castilho (2006), a música inspirou as duas coleções mais recentes do estilista. No *São Paulo Fashion Week* (edição verão 2004/2005), o cantor gaúcho Lupicínio Rodrigues foi a inspiração. E em julho de 2004, uma homenagem ao tropicalismo e ao cantor Tom Zé no desfile intitulado "São Zé".

Para a edição de inverno, em janeiro de 2005, o estilista fez um desfile inspirado no poeta Carlos Drummond de Andrade, trazendo *looks* dos anos 30, 40 e 50 em suas modelagens,

onde as camisas e saias retratavam folhas de caderno arrancadas, cujo efeito foi conquistado por meio de uma técnica de corte especial (TERRA, 2006).

Para a edição de julho de 2006, o estilista mostrou a coleção “Uma estória de Guimarães Rosa, em a cobra que ri”, inspirado no sertão de Guimarães Rosa. Segundo Deweik e Tomazini (2006), com este tema, a coleção fez uma viagem ao universo do sertão árido. A base da coleção foi o algodão e, segundo Couromoda (2006), os vestidos apareceram com desenhos de bichos em cores que remetem ao sertão, como o laranja terra, por exemplo. Cobras, tamanduás, buritis e cabeças de gado estamparam batas, bermudas, saias e camisas.

Mais um destaque na moda mineira é a grife Elvira Matilde, que tem as suas criações realizadas pela estilista Gabriela Demarco. De acordo com Pádua *et al* (2005), pode-se dizer que as roupas desta grife não seguem as tendências de moda. “Em cada coleção, novas combinações de cores são feitas e novas estampas são criadas, sem, contudo, observar rigorosamente os editoriais de moda” (PÁDUA *et al*, 2005, pág.136).

Um diferencial da grife é a valorização da diversidade física e étnica, ou seja, além de atender ao público jovem, feminino e masculino, as roupas da Elvira Matilde também são desenvolvidas em tamanhos especiais – atendendo até o manequim número 56 – e se diferenciam das disponibilizadas no mercado por possuírem muitas cores e estampas.

Além disso, a grife possui uma linha de “releituras”, que de acordo com Pádua *et al* (2005), são as estampas inéditas em moldes conhecidos, novos modelos em tecidos já trabalhados, estampas conhecidas em tecidos inéditos, além da customização artesanal da estilista que permite infinitas combinações. Por esta razão, as releituras também são chamadas de “peças raras Elvira Matilde”.

Segundo Paulo Emílio, citado por Pádua *et al* (2005, pág. 137), a roupa Elvira Matilde é um produto que desafiou a indústria no sentido em que se propôs a fazer uma produção industrial de um produto com características artesanais.

1.4 – Inovação e Isomorfismo na Moda

O campo da moda é um espaço de interações, interdependências e lutas entre organizações, associações, estilistas, publicações e consumidores. Nele, inovações surgem, difundem-se e são copiadas.

No campo da moda atuam estilistas, diferentes empresas pertencentes à cadeia têxtil e de confecção, organizações patronais, associações profissionais, além da mídia de moda, organizadores de feiras e desfiles, instituições de ensino, dentre outros atores. Esses personagens movem engrenagens dotadas de poder, interesses, capital (relacional, econômico e cultural), estratégias e posições diferentes, constituindo-se, portanto, em um lugar de conflito, poder e jogo de interesses entre os agentes participantes. O campo é uma estrutura que tanto restringe quanto possibilita a prática dos atores, criando um ambiente onde a inovação e o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo tomam lugar e derivam das relações de interdependência estabelecidas nesse campo.

Os atores descritos acima estabelecem normas sobre o que é certo ou errado, assim como legitimam empresas que cedem às suas exigências. O calendário da moda, as feiras, o uso do desfiles para lançar as coleções, o processo de desenvolvimento de uma coleção, a existência de coleções de verão e inverno, as etapas da cadeia produtiva, o ritmo de inovação e desvalorização de objetos de moda, o gosto dominante, as expectativas semestrais dos consumidores, constituem práticas que, ao mesmo tempo, viabilizam e restrigem a ação dos agentes, exercendo influência tanto no processo de inovação quanto no de isomorfismo.

Práticas isomórficas se processam de várias formas. Verificam-se estruturas coercitivas como o ambiente legal comum e as exigências técnicas e fiscais favorecendo a semelhança entre as organizações. As exigências dos sindicatos patronais quanto aos requisitos para a filiação de membros contribuem para o pensamento isomórfico entre os profissionais de moda. As exigências e regras de participação impostas pelos organizadores de desfiles, assim como o uso do poder econômico, cultural e/ou relacional para assegurar um lugar de destaque no mesmo, fazem parte do jogo no campo da moda, o que favorece alguns em detrimento de outros, mantendo-se estratégias e posições de dominação.

Verificam-se, também, fortes padrões nas exigências físicas e biotípicas na contratação de modelos pelas agências, que criam fortes padrões de beleza e aparência, legitimados pelo campo, impondo regras e limitando a diversidade. Os estilistas e marcas, quando não seguem estas normas, podem perder legitimidade e ter seu capital reduzido, assim como sua imagem negativamente influenciada.

Outro fator coercitivo relaciona-se à dependência de organizações, que com posição frágil no campo da moda, dependem daquelas dotadas de forte capital econômico. Este é o caso, por exemplo, daqueles estilistas e grifes que dependem de patrocínio para participar de desfiles e, para tanto, ajustam seu estilo às exigências de empresas químicas, têxteis, dentre outras.

Nota-se, também, a interdependência entre as várias organizações, umas mais competitivas do que outras, configurando relações de dependência e conformidade. Outro exemplo é o de indústrias químicas que não possuem capacidade produtiva e/ou interesse de fornecer, a cada estação, todas as possíveis cores e tecidos sintéticos para, assim, satisfazer a todos os gostos e públicos existentes. Elas, então, direcionam a produção de acordo com as tendências publicadas por outras organizações. Por sua vez, estilistas e grifes de menor porte, como não têm força suficiente para impor a uma grande indústria têxtil seus gostos e preferências pessoais, acabam por seguir as tendências, mesmo façam pequenas alterações.

Também atuam coercitivamente sobre as organizações as expectativas culturais de um determinado contexto. No Brasil, por exemplo, desde a colonização tem-se valorizado o produto importado e, em especial, a moda européia, principalmente a francesa. Desenvolve-se um contexto de forte tendência à cópia e não-valorização do produto interno.

Por muito tempo, os brasileiros carregaram a fama de copiadores. Tinha-se Paris como a cidade responsável pelo lançamento das tendências que logo eram copiadas aqui no Brasil. Mesmo com o clima tropical, usava-se no país tecidos como a lã, que eram considerados elegantes e não o linho, um tecido mais leve e apropriado. A cópia dos modelos europeus era comum entre os brasileiros. E essa prática é comum até hoje

Acordos multilaterais também agem coercitivamente sobre as organizações, é o exemplo das exigências de produção e comercialização da Organização Mundial do Comércio (OMC) e do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT). Vale notar também a força econômica

chinesa no cenário têxtil global, forçando a participação quase que obrigatória da produção de marcas internacionais em seu território. A utilização de fornecedores comuns tende a nivelar produtos concorrentes, pelo menos em termos de qualidade.

As grifes e estilistas são também influenciadas por aspectos normativos. Observa-se, por exemplo, a influência de empresas de consultoria que atuam no campo da moda contribuindo para um ambiente isomórfico. Além disso, nota-se a influência isomórfica da estrutura curricular das instituições de ensino de moda. Pode-se observar que a maioria possui as mesmas características e objetivos de formação. Essa baixa variedade contribui para que os novos estilistas colocados no mercado tenham práticas semelhantes a partir da história e trajetória vivenciadas de acordo com a instituição de ensino. Outro fator que contribui para isto é o fato de, na maioria das vezes, essas escolas compartilharem o mesmo corpo docente.

Outro fator isomórfico são as atividades, oficinas, treinamentos e palestras disponibilizadas para membros de associações profissionais e patronais. Essas organizações tendem a determinar as condições e métodos de trabalho dos profissionais afiliados, além de reduzir a variedade de tipos de empresas no mercado.

As revistas de moda também atuam coercitivamente. Como são as mídias mais consultadas pelos profissionais e consumidores de moda, pelo fato de possuírem informações consideradas por eles como relevantes, torna-se fundamental para um estilista ou grife se ajustar aos padrões editoriais desses veículos. O jogo de interesses é grande e vale notar o uso da força de capital econômico, relacional e/ou cultural na obtenção de espaço e destaque nas revistas.

Além das forças coercitiva e normativa, o isomorfismo mimético é aquele que ganha maior visibilidade e atuação no campo da moda. Frente às incertezas enfrentadas pelos atores do campo, a cópia se torna comum entre as organizações, seja na criação de produtos, nos processos gerenciais, nas estruturas organizacionais e nas estratégias de comunicação.

Vale ressaltar algumas características do campo da moda que favorecem a prática da cópia. Os produtos de moda são fortemente desejados e seu valor é baseado na estética e não em sua funcionalidade. É fácil sua produção e também a cópia do seu *design*. A cópia é endêmica e, muitas vezes, considerada até aceitável. Por fim, a demanda por este tipo de produto está

sujeita ao endosso e não exatamente à qualidade objetiva do mesmo, o que, de certa forma, estimula a homogeneização dos gostos a partir daqueles difundidos pela mídia e formadores de opinião.

A partir das características apresentadas, pode-se verificar o grau de inovação ou cópia dos produtos a partir de uma escala contínua contendo três itens consecutivos: inovação, cópia e falsificação. Ressaltam-se as várias possibilidades de diversificação dos produtos de moda a partir da variação no grau de inovação, cópia e falsificação. Observam-se inovações radicais, inovações incrementais, cópias abusivas, discretas ou de inspiração, assim como falsificações de alta e baixa tecnologia.

As cópias são comuns no campo da moda e comunicam muito sobre aquele que copia. Afirmam o grau de vulnerabilidade das marcas, além de problemas de identidade e estilo próprio. Além disso, apontam principalmente a falta de capital, seja ele cultural, econômico ou relacional. Indica também a necessidade de entendimento da lógica de funcionamento do campo.

O tipo de cópia mais comum é aquele que busca simplificar as criações inovadoras dos produtores que detêm forte capital, produzindo-as em massa. Neste caso, parte-se da crença de que o sentido é inerente ao produto e não da visão de que este é construído por meio da interação dos atores num determinado contexto. Os significantes copiados e transportados para outro contexto ganham diferentes interpretações, afastando-se, portanto, do seu sentido original.

Além da cópia de produtos, observa-se, também, frente às incertezas das organizações, a tomada de ações comuns. Se num determinado momento é valorizada a realização de eventos, muitas organizações optam pela mesma prática. Assim também o é para as táticas de comunicação, escolha das mídias, publicações de livros, entre outros.

Nota-se, também, a forte presença isomórfica da mídia de massa no contexto do campo da moda. As escolhas dos editoriais podem ser consideradas, em si mesmas, práticas isomórficas, uma vez que estas são, muitas vezes, meros recortes feitos pelos jornalistas de moda a partir dos desfiles, legitimando-se determinados estilos, ignorando-se outros. Da mesma forma, o processo de escolha dos consumidores é fortemente influenciado por publicações de moda, o

que reforça a adoção dos estilos e objetos de moda consagrados pela mídia de massa. O mesmo efeito pode ser atribuído às vitrines de grifes famosas, principalmente as internacionais.

Apesar dos limites impostos pela estrutura do campo da moda, observam-se variações nos graus de adequação às normas pelos atores. Notam-se práticas inovadoras daqueles que dominam a lógica de funcionamento do campo e a utilizam em prol dos seus interesses. E é a partir do *habitus* estruturado que esses atores têm a possibilidade de modificar as regras do jogo ao seu favor, chegando, algumas vezes, a reestruturar inteiramente o campo. É nesse processo que o desenvolvimento da criatividade e inovação ocorre.

As grandes inovações na moda têm forte relação com o "espírito da época". Ou seja, é a partir de fatos históricos marcantes, movimentos culturais, mudanças econômicas e de mercado, inovações tecnológicas e novos meios de transporte e comunicação, que estilistas, dotados de forte sensibilidade, traduzem tendências em objetos de moda.

O *design* de estilistas considerados inovadores contestam, muitas vezes, várias regras sociais, uma vez que em muitas criações eles, por exemplo, não fazem diferença de gênero ou procuram negar o corpo. Pode-se, por esses exemplos, pensar na influência desse atores, que, a partir do seu *habitus*, reestruturaram o campo da moda, mudando regras e valores com base no seu interesse próprio.

Apesar das fortes pressões isomórficas sobre os atores, há a possibilidade de inovações no campo da moda, como em qualquer outro campo. No curto prazo, essas inovações tendem a ser incrementais, sendo que, muitas vezes, elas se referem apenas aos aspectos simbólicos da indumentária e não aos seus materiais ou elementos de *design*. Inovações radicais, principalmente as de silhueta, aconteceram em prazos mais longos, mais ou menos de 10 e 10 anos. Isto se deve ao fato deste tipo de inovação requerer, na maioria das vezes, mudanças nas instituições como um todo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTILISTA (ABEST). **Alexandre Herchcovitch**. Disponível em http://www.abest.com.br/home.htm. Acesso em: 29 de dezembro de 2006.

BIANCO, G.; BORGES , P. **O Brasil na Moda 1.** São Paulo: Caras, 2003.

BIANCO, G.; BORGES , P. **O Brasil na Moda 2**. São Paulo: Caras, 2003.

BOURDIEU, P.; DELSAUT, Y. O Costureiro e sua Grife: contribuição para uma teoria da magia. **Educação em Revista,** n. 34, p.7-66, Dez 2001.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas:** sobre a teoria de ação. Campinas, SP: Papirus, 1996.

BRAGA, J. **História da Moda**: uma narrativa. São Paulo: Anhembi Morumbi; 2004.

CALDAS, D. **Observatório de Sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

CASTILHO, J. **Ronaldo Fraga:** estilistas e marcas, 2006. Disponível em http://moda.uol.com.br/estilistas/ronaldo_fraga.jhtm. Acesso em: 18 de maio de 2006.

COUROMODA. **Ronaldo Fraga:** cultura e poesia na moda. Disponível em http://www.assintecal.org.br/assintecal/web/index.asp?area=1&codconteudo=14040. Portal Assintecal by Brasil. Acesso em 03 de agosto de 2006.

DEWEIK, S.; TOMAZINI, M. E. **Ronaldo Fraga copia a aridez do universo de Guimarães Rosa**, 2006. Arte e Lazer. Disponível em http://www.estadao.com.br/arteelazer/spfw/noticias/2006/jul/16/154.htm. Acesso em: 03 de agosto de 2006.

DISITZER, M.; VIEIRA, S. **A Moda Como Ela É.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2006.

DURAND, J. C. **Moda, Luxo e Economia.** São Paulo: Babel Cultural, 1988.

GARCIA, C. Almanaque Folha. A História da Moda. **Folha Online.** Disponível em http://almanaque.folha.uol.com.br/moda_index.htm . Acesso em 21 de abril de 2006a.

GARCIA, C. Almanaque Moda. **Folha Online.** São Paulo. Disponível em http://almanaque.folha.uol.com.br/biquini.htm. Acesso em 03 de agosto de 2006b.

JOFFILY, R. **O Brasil Tem Estilo?** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1999.

LAVER, J. **A Roupa e a Moda**: uma história concisa. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LEHNERT, G. **História da Moda do século XX.** Portugal: Könemann, 2001.

LIPOVÉTSKY, G. **O Império do Efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. Companhia das Letras: São Paulo, 1989.

MENDES, V.; HAYE, A. **A Moda do Século XX**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MENDONÇA, F. V. **Moda é a Comunicação do Século XX** – Junho 2002. Disponível em http://www.dominiofeminino.com.br/moda/flavia_moda.htm. Acesso em 28 de agosto de 2006.

MESQUITA, C. **Moda Contemporânea:** quatro ou cinco conexões possíveis. Coleção Moda e Comunicação. Ed. Anhembi Morumbi. São Paulo, 2004.

MOUTINHO, M. R.; VALENÇA, M. T. **A Moda do Século XX**. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

NUNES, R. R. Sujeito não identificado - Análise da construção da identidade de marca em anúncios de moda. In: **Congresso Brasileiro da Comunicação**, 24. Campo Grande, Intercom 2001.

PÁDUA, G. Emília *et al*. **Fãs de Carteirinha**: uma análise dos fatores que levam os consumidores à lealdade da marca Elvira Matilde. 2005. 210 p. Projeto Experimental (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Faculdade de Ciências e Artes, PUC Minas, Belo Horizonte, 2005.

PALOMINO, E. **A Moda**. 2.ed. São Paulo: PubliFolha, 2003.

PROENÇA, G. **História da Arte.** 16 ed. São Paulo: Ática, 2005.

SENNA, C. **Estilistas:** São Paulo Fashion Week Primavera Verão 2007. Disponível em http://quem.globo.com/especiais/2006/spfw_jun06/estilistas.htm. Acesso em 25 de setembro de 2006

TERRA, Redação - **Ronaldo Fraga evita luxo e aposta em lirismo,** 19 de janeiro de 2005. Disponível em http://moda.terra.com.br/spfw2005inverno/interna/0,,OI457233-EI4483,00.html. Acesso em 03 de agosto de 2006.

VASCONCELOS, A. L. **Uma década de moda brasileira?** Artigo. [2005?] (data provável).

VEILLON, D. **Moda & Guerra:** um retrato da França ocupada. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

SUMÁRIO

1	**CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DA MODA.....**	**476**
1.1	**Moda Internacional.....**	**476**
1.2	**Moda Brasileira.....**	**498**
1.3	**Moda em Minas Gerais.....**	**509**
1.4	**Inovação e Isomorfismo na Moda.....**	**514**
	REFERÊNCIAS.....	**519**

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1 – Movimentos Artísticos (final do sec. XIX e início do séc. XX)..... 480

APENDICE D – MODA DE CEM ANOS

1 – Fase 1858 – 1919: *La Belle Epoque*

MODA DE CEM ANOS		
Fase: 1858 - 1919 - *La Belle Epoque*		
Estilista	**Trajetória**	**Realizações**
Charles Frederick Worth (1825-1895) 	✓ Nascido em *Bourne*, *Lincolnshire*, Inglaterra. ✓ Seu pai abriu falência e abandou a família quando ele era criança e sua mãe teve de trabalhar como doméstica na casa de parentes. ✓ Começou a trabalhar aos doze anos numa loja de cortinas. Em Londres, trabalhou também na loja *Swan & Edgar*, vendendo tecidos e xales, assim como na loja de sedas *Lewis & Allenby*. ✓ No seu tempo livre, freqüentava galerias de arte e museus, sendo muito influenciado em suas criações por roupas de outras épocas. ✓ Mudou-se para Paris em 1845, sendo o seu primeiro emprego na *Maison Gagelin*, onde vendia tecidos, mantos e xales. Cinco anos depois conseguiu abrir um departamento de costura nessa loja. ✓ Sua esposa, que também era funcionária da *Maison Gagelin*, inspirava sua criatividade, sendo que seus vestidos, desenhados por Worth, atraíram a atenção das clientes da *maison*. ✓ Em 1851, Gagelin incluiu vários vestidos de Worth no seu "*stand*" na *Great Exhibition*, que aconteceu no *London's Crystal Palace*. Com isso, Worth tornou-se sócio da firma. ✓ Em 1858, abriu seu próprio ateliê em sociedade com o sueco Otto Bobergh, sendo que esta parceria durou até 1870. ✓ Sabendo que para ter sucesso no mercado da moda daquela época era necessário ser conhecido na corte, Woth enviou sua esposa à	✓ Considerado o criador da Alta Costura, sendo o primeiro homem proeminente no mundo da moda, assim como o primeiro a ser considerado artista e não artesão. ✓ Para cultivar esta imagem de artista, no meio de sua carreira, passou a e vestir como um artista, inspirando seu traje no de Rembrandt, o que implicava usar uma boina de veludo, um casaco volumoso e sem forma e um pequeno lenço de seda no lugar da gravata (Crane, 2006, p. 303). ✓ Foi também o primeiro a assinar o seu nome em um vestido, assim como inventou o termo *coutirier*, dando-lhe o sentido que até hoje é empregado. ✓ Foi pioneiro ao criar vestidos para serem copiados e vendidos em todo o mundo. ✓ Ao invés de sujeitar-se ao que suas clientes queriam, passou a desenvolver idéias próprias. ✓ Foi o primeiro a criar um calendário de desfiles (quatro apresentações por ano), assim como o primeiro a usar funcionárias do seu ateliê para mostrar os trajes. ✓ Assim, mediante desenhos aquarelados ou por meio de desfiles, ele participava previamente suas idéias à clientela, recolhendo encomendas que executava sob medida. ✓ Criava coleções personalizadas para cada cliente, que confiavam na sua capacidade de realçar seus pontos fortes através da sua habilidade no manuseio de tecidos. ✓ Ressalta-se que eram as clientes

	Princesa Pauline von Metternich, esposa do embaixador da Áustria na França, com seus desenhos, conquistando-a como cliente. ✓ Apesar de não ser bonita, a Princesa era elegante e não tinha medo de usar roupas que representassem inovações em termos de moda. Além disso, era uma das melhores amigas da Imperatriz Eugênia, esposa de Napoleão III. ✓ Ao usar os vestidos de Woth na corte, a Princesa chamou a atenção da Imperatriz que lhe solicitou que pedisse a Worth que lhe trouxesse alguns vestidos. ✓ Em 1860, a Imperatriz Eugênia nomeou a *Maison Worth* como a casa responsável por vestir a corte. ✓ Em 1870, quando caiu o Segundo Império e a Imperatriz Eugênia refugiou-se na Grã-Bretanha, Worth fechou sua *maison*, reabrindo no ano seguinte, passando a atender as principalmente americanas ricas, como, por exemplo, as Valderbilts, Goulds e Morgans. ✓ Vestiu as atrizes Sarah Bernhardt e Eleonora Duse; a *cocotte* Cora Pearl, além de ter como clientes a nobreza européia (cortes da Grã-Bretanha, Rússia, Suécia e Itália, principalmente). ✓ Poiret foi seu assistente nesse período. ✓ Após a sua morte em 1895, seus filhos, Gaston e Jean-Philippe, continuaram o negócio, que passou por quatro gerações antes de ser encampado pela *Maison Paquin* em 1954. ✓ Jean-Philippe Worth, estilista, fez a transição da *maison* para o século XX, sem alterar o estilo estabelecido por seu fundador. ✓ Gaston Worth foi o primeiro presidente da *Chambre Syndicale de la Haute Couture*, organização criada, em 1880, para proteger da pirataria os estilistas e regular as atividades da Alta Costura francesa. ✓ A *Parfums Woth*, criada em 1932 para comercializar o perfume *Je Reviens*, desenvolvido por Worth em 1858 como um presente para	que iam até seu ateliê e não ele até a casa das clientes, como era o costume da época. ✓ Worth retirou o excesso de ornamentalismo próprio da época, tendo se associado ao movimento para redefinir a forma feminina, eliminando o exagero de babados e adornos, assim como modificando os chapéus de pala (afastando-os da testa). ✓ Na década de 1860, lançou o vestido-túnica (*Polonaise*), uma veste que ia até os joelhos, facilitando a locomoção, sendo usada no verão. ✓ Criou também nessa época o ancestral do "terninho sob medida" para mulher. ✓ Em 1864, alterou a crinolina, elevando a saia na parte de trás, formando também uma calda. ✓ Em 1968-69, como as clientes já estavam acostumadas com a silhueta estreita, Worth retirou definitivamente a crinolina. ✓ Foi o criador das anquinhas, que ficaram na moda nos anos 1870s e 1880s. ✓ Ficou famoso pelos vestidos toalete, em geral de tule branco. ✓ Foi o primeiro a criar um tipo de linha de montagem em seu ateliê, desenvolvendo partes de vestidos padronizadas e intercambiáveis. Assim, por exemplo, uma mesma manga poderia ser adaptada a diferentes corpetes. ✓ Em 1860, adotou moldes de papel, criando a atividade de modelista, funcionária treinada exclusivamente para a criação e confecção de moldes. ✓ Utilizava máquina de costura para quase todas as atividades, sendo receptivo a invenções / máquinas que aumentassem a rapidez e/ou qualidade dos trabalhos de costura. ✓ Essas práticas de produção proporcionaram maior rapidez, redução de custo e aumento da qualidade. Assim, além de mais elegantes, seus trajes, mesmo custando em média US$ 10.000 eram mais baratos que os americanos. ✓ Worth utilizava tabela de preços diferenciada para americanas e européias.

	as clientes, sobrevive até hoje. ✓ O *France Luxury Group*, gerido por Mounir Moufarrige e François Barthes, é hoje o proprietário da marca, que inclui os seguintes perfumes: *Je Reviens* (1932); *Fleur Fraiches e Requete* (1976); *Miss Worth* (1977); *Monsieur Worth* – nova versão (1981); *Dans la Nuit* – nova versão (1985) e *Worth by Worth* (2002), além de uma linha de lingerie sob a direção artística de Giovanni Bedin.	✓ Sua *maison* produzia de 6 a 7.000 vestidos por ano, quantidade que seus concorrentes que trabalhavam de forma artesanal não podiam alcançar. ✓ Tornou-se a ponte de ligação entre os fabricantes de sedas e brocados de *Lyon* e a corte, já que suas criações tinham por base um uso copioso de tecidos luxuosos, obtendo, com isso, tecidos exclusivos, além dos lucros auferidos pela sua empresa atacadista de tecido estabelecida em Londres até 1970.

Estilista	Trajetória	Realizações
Jacques Doucet (1853-1929) 	✓ Nasceu em Paris, França, em uma família rica. ✓ Na sua infância foi amigo de Gaston e Jean-Philippe Worth. ✓ Antes dos 20 anos de idade, herdou dos avós uma loja de lingerie. ✓ Em 1875, abriu uma casa de alta-costura, onde criava extravagantes vestidos de renda, musselina, cetim e seda. ✓ Para ele, dignidade e luxo eram mais importantes que inovações. ✓ Atrizes, *socialites* e nobres escolhiam sua *maison* pelo bom gosto dos tecidos e pela qualidade do acabamento de suas roupas. ✓ Dentre suas clientes mais famosas, podem-se citar as atrizes Sarah Bernhardt, Cécile Sorel, Liane de Pougy e, sobretudo, Réjane. ✓ Foi um grande colecionador de móveis, objetos de arte, pinturas e esculturas do século XVIII, que ele, em 1912, durante um grande leilão, desfez-se para, em seguida, iniciar uma nova coleção de obras pós-impressionistas e cubistas. ✓ Considerado um mecenas das artes, sua coleção incluía obras de Picasso (*Les Demoiselles dÁvignon*), Brancusi, Chirico, Braque, Miro, Masson, Douanier Rousseau (*La Charmeuse de Serpents*), Picabia, Marcel Duchamp, além de móveis de Legrain, Eileen Gray e Coard. ✓ André Breton, Louis Aragon e Pierre Reverdy auxiliaram na constituição do seu impressionante acervo de manuscritos de autores da sua época, que hoje compõe a Biblioteca Literária Jacques Doucet, fundada em 1913 e legada à Universidade de Paris em 1929. ✓ Preferia ser reconhecido como colecionador do que como costureiro. ✓ Após sua morte, sua *maison* juntou-se à Doeuillet, sendo fechada em 1932. ✓ Foram aprendizes em seu ateliê: Poiret (1897-1900) e Vionnet	✓ Foi o primeiro estilista francês a abrir uma casa de alta costura. ✓ Torna-se famoso pelo tratamento delicado de cores pastéis e de tecidos (principalmente sedas iridescentes) e por sua maneira de utilizar a pele como se esta fosse um tecido leve e macio. ✓ Seus vestidos de chá, seus costumes bem-cortados e seus mantôs forrados de pele faziam o maior sucesso. ✓ Usou pinturas dos séculos XVII e XVIII, das quais era ávido colecionador, como fonte de inspiração para seus vestidos, principalmente os de baile. ✓ No início do século XX, abraçou a causa do banimento do espartilho rígido. ✓ Em 1927, subiu as saias ao ponto de mostrar as ligas rendadas das mulheres - um verdadeiro escândalo aos olhos dos mais conservadores.

Estilista	Trajetória	Realizações
Mariano Fortuny y Madrazo (1871-1949)  *"Todos os artistas devem controlar todos os detalhes do processo, desde a concepção inicial até a execução final da idéia e nenhuma disciplina artística é superior a qualquer outra*[65]*".*	✓ Nascido em Granada, numa família de artistas cosmopolitas da Espanha. ✓ Após a morte de seu pai, em 1874, sua família mudou-se para Paris. ✓ Estudou pintura e desenho até os 18 anos. ✓ Na Alemanha estudou química e corantes. ✓ Viajou muito, sendo influenciado por artistas gregos, egípcios e europeus, especialmente por Richard Wagner. ✓ Em 1875, apaixonou-se pela modelo Henriette Negrin, que sua mãe não aprovava. ✓ Em 1889, estabeleceu-se em Veneza, fotografando, pintando, esculpindo, fazendo gravuras a água-forte e desenhos. ✓ Em 1902 Henriette Negrin vai morar com ele, casando-se muitos anos depois. ✓ Fazia seu próprio papel fotográfico, tintas, pincéis e corantes; encadernava seus livros; desenhava suas lâmpadas e mobília. ✓ Fascinado pelos efeitos da luz difusa, criou cenários para teatro e ópera, assim como inventou reguladores de iluminação (*dimmer switches*). ✓ Também inventou hélice de barco e máquinas de estampar tecido. ✓ Entre 1901 e 1934, registrou em Paris mais de vinte invenções, para sistemas de iluminação de palco e para processos de estamparia de tecidos. ✓ Abriu sua *maison* em 1909, não apresentando coleções anuais e comercializando lâmpadas, colchas, dentre outros produtos de sua autoria. ✓ Em 1922, inaugura sua fábrica de tecidos na ilha de Giudecca, cujas máquinas, processos e métodos de produção também foram por ele inventados. Essa fábrica funciona até hoje. ✓ Em 1927, a decoradora de Elsie McNeil[66] convence Fortuny a comercializar seus tecidos para	✓ Estilista de tecidos e roupas, além de pintor, fotógrafo, gravador, escultor, arquiteto e inventor. ✓ Considerado o "Leonardo da Vinci" das artes aplicadas. ✓ Todos os seus vestidos enfatizavam a forma feminina em movimento. ✓ No final da década de 1890, começou a estampar tecidos, ficando famoso por suas estampas florais, assim como étnicas (persas, egípcias, chinesas, gregas, sul americanas etc). ✓ Adaptou a maior parte das formas de roupas étnicas a trajes extravagantes e exóticos: o quimono japonês, o *albornoz* e o *djellabah* do norte da África, o sári indiano e o dólmã turco. ✓ Inspirado nos veludos e brocados italianos dos séculos XV e XVI, nas tapeçarias orientais e nas túnicas gregas, criou vestidos pregueados e capas que tingia com corantes vegetais, que, embora fossem de seda, assemelhavam-se a ricos veludos. ✓ Seu lenço "Cnosso", de 1906, inspirou-se na arte cicládica: era um véu retangular de seda que podia ser trajado de diversas formas, sendo ou amarrado em volta do corpo ou usado como adorno com o vestido "Delfos". ✓ O vestido "Delfos", criado em 1907, era uma peça cilíndrica, feita de cetim de seda de cor profunda, que se ondulava mediante um processo especial de plissar, o qual Fotuny patenteou em 1909. Era ou desprovido de mangas ou, então, dotado de mangas dólmã, podendo ser amarrado na cintura com cordão de seda. ✓ Muitos dos vestidos e véus de Fotuny adquiriam caimento por meio de contas delicadas, que também serviam de adorno, produzidas na ilha italiana de Murano.

[65] http://www.fortuny.com/Mariano/History.html
[66] Mais tarde Elsie McNeil Lee - Condessa Elsie Lee Gozzi.

	designer de interiores, tornando-se distribuidora exclusiva dos seus tecidos e vestidos nos EUA, além de sua amiga e confidente. ✓ Após sua morte Elsie adquiriu a fábrica de Fortuny, preservando seus métodos e ideais artísticos. ✓ Em 1949, Orson Welles usou três de seus casacos no filme *Othello*. ✓ Em 1956, foi criado, em Veneza, um museu em sua homenagem – *Museo Fotuny*. ✓ Isadora Duncan, Eleonora Duse, a marquesa Casati, Cléo de Mérode, Liane de Pougy, Emilienne d'Alençon foram algumas de suas clientes mais famosas. ✓ Hoje, sua fábrica está localizada na Itália, possuindo escritório e *showroom* próprio em Nova York. ✓ Possui representantes na Austrália, Bélgica, Inglaterra, França e Alemanha, além de 12 *showrooms* credenciados nos EUA.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Madame (Jeanne) Paquin (1869-1936) 	✓ Nasceu em *Saint-Denin*, França. ✓ Foi aprendiz de *Maggy Rouff*, tendo fundado sua própria casa em 1891. ✓ Seu marido, Isidoro Paquin, era o responsável pelas áreas administrativa e financeira. ✓ Primeira *maison* fundada por uma mulher. ✓ Em 1898, abriu uma filial em Londres, seguida por outras em Buenos Aires e Madrid (1902). ✓ Foi presidente da Seção de Moda da Exposição Mundial de Paris em 1900. ✓ Em 1912, abriu filial em Nova York, especializada em peles. ✓ Era famosa por suas roupas ricas, glamourosas, românticas, de fino acabamento. ✓ Sendo ela própria mulher de considerável elegância, era propagandista experimentada, desfilando seus modelos nas corridas de cavalos. ✓ Foi presidente da *Chambre Syndicale de la Haute Costure* entre 1917 e 1919. ✓ Aposentou-se em 1920, depois da morte do seu marido, mas sua casa permaneceu até 1956. ✓ Em 1946, a *Maison Paquin* lançou o *Goya Parfum.* ✓ Nas décadas de 20 e 30, a criação ficou a cargo de Mlle. Madeleine Wallis, sendo sucedida por Ana de Pombo, que respondeu pelo *design* até 1941. ✓ De 1941 a 1949, a direção de estilo ficou sob a responsabilidade do espanhol Antonio Castillo, sendo sucedido por Lou Claverie (1949-53) e Alan Graham (1953-56). ✓ Em 1953, sua casa adquiriu a *Maison Worth*, mas encerrou atividades em 1956.	✓ Em 1910, foi a primeira *couturiere* a enviar manequins trajando suas roupas para as corridas de cavalo de *Longchamps* e *Chantilly*, assim como para a Ópera. ✓ Também foi a primeira a enviar manequins (12) para desfilar nas principais cidades americanas. ✓ Em 1913, foi a primeira *couturier*e a ser condecorada com a *Legion d'Honner*. ✓ Em 1914, realizou no *Palace Theatre de Londres* o primeiro desfile de modas entendido como um espetáculo de música. ✓ Criou vestidos diurnos que também podiam ser usados à noite. ✓ Era famosa por seus vestidos tango, sua *lingerie* e seu amplo departamento de peles. ✓ Foi inovadora em várias áreas: da publicidade às alianças com sócios no estrangeiro, da linha realmente moderna de seus produtos a inúmeras colaborações com outros criadores, como os desenhistas Leon Bakst, George Barbier e Paul Iribe, e os arquitetos Louis Sue e Robert Mallet-Stevens. ✓ Diferentemente de Worth, tratava suas clientes com extrema cordialidade.

Estilista	Trajetória	Realizações
Lucile – Lady Duff Gordon (1863 -1935)  *"There is your beautiful nightdress gone.*[67]"	✓ Nascida Lucy Christiana Sutherland em Londres, Inglaterra, foi criada em Guelph, Ontário, Canadá, sofrendo forte influência de sua avó, uma aristocrata francesa. ✓ Irmã mais velha da novelista e depois produtora de cinema Elinor Glyn. ✓ Após ter-se divorciado de James Stuart Wallace em 1890 em função do seu alcoolismo, começou a costurar para as amigas. ✓ Em 1891, abriu, em Londres, sua própria casa - *Lucile Ltda*. ✓ Uma de suas primeiras clientes foi Hon. Mrs Arthur Brand, que a apresentou para sua amigas da sociedade. ✓ Casou-se com o escocês, proprietário de terras e esportista Sir Cosmo Edmund Duff Gordon em 1900. ✓ Em 1911, desenhou para a Rainha Mary, assim como para várias *ladies* da corte. ✓ Durante os primeiros vinte anos do século XX, foi uma estilista famosa, tendo aberto filiais de sua *maison* Nova York (1910), Paris (1911) e Chicago (1915), sendo a primeira estilista inglesa com reconhecimento internacional. ✓ Entre suas clientes, encontravam-se Lily Elsie, Irene Castle, Sarah Bernhardt, Gertie Millar, Gaby Deslys, Billie Burke e Mary Pickford. ✓ Sobreviveu ao naufrágio do *Titanic* (1912), tendo sido acusada de ter subornado a tripulação a fim de obter um lugar nos botes salva-vidas. ✓ Vendeu a empresa em 1918, abrindo uma butique em 1924 e passando a desenhar *ready-to-wear* para as empresas *Reville Ltd*. e *Queen Mary* (1926-27). ✓ Sua autobiografia, intitulada *Discretions and Indiscretions* e lançada em 1932, tornou-se um *best-seller*.	✓ Sua fama estava relacionada aos vestidos de chá, feitos em gazes delicadas, tafetás, popelines e sedas, assim como aos vestidos de baile, cobertos de rendas e miçangas. ✓ Afirmava ter revolucionado a roupa íntima feminina aperfeiçoando o espartilho (1907) para torná-lo menos limitante. ✓ Promoveu o uso de decotes baixos (1909), saias com fendas (1910) e roupas íntimas coloridas (1911). ✓ Foi a primeira *couturiere* a nomear seus vestidos a partir de sentimentos românticos, descrevendo-os como "vestidos de emoção"e dotando cada um de nome e "personalidade" ("*The Birth of Venus*", "*Fervid Inflorescence*" e "*Scented Silence*"). ✓ Incentivou o uso de vestidos românticos de inspiração oriental, considerados por ela mais adequados para a noite. ✓ Realizava *tea-time fashion shows* como forma de divulgar seus lançamentos. ✓ Foi uma das primeiras *couturieres* a utilizar manequins profissionais, que, inclusive, levava para suas viagens para os EUA, assim como a realizar desfiles em passarela. ✓ Seus trabalhos mais lembrados são aqueles relacionados a figurinos, como o da estréia britânica da opereta de Franz Lehar "*The Merry Widow*[68]" (1907); as apresentações na *Broadway* do *Ziegfeld Follies* durante a Primeira Guerra Mundial (1915-1921), assim como o figurino do filme de *Hollywood* "*Way Down East*" (1920). ✓ Antes e durante a Primeira Guerra Mundial, patrocinou, nos EUA, uma *tournée* de teatro de variedades (1917); apareceu no seu próprio jornal cinematográfico (1918-21); diversificou para o *ready-to-wear*

[67] Frase dita por Lucile à sua secretária ao ver do barco salva-vidas o *Titanic* afundando (http://en.wikipedia.org/wiki/Lucy%2C_Lady_Duff-Gordon).
[68] A Viúva Alegre, tendo vestido Lily Elsie, a protagonista da peça.

	✓ Estilistas que passaram por sua *maison*: *Captain* Edward Molyneux, *Sir* Norman Hartnell, Howard Greer, Robert Kalloch, Shirley Barker e Gilbert Clark. ✓ Exposições com outros *designers*: *Metropolitan Museum of Art's "Cubism and Fashion"* (1999); *Museum of the City of New York's "Fashion on Stage"* (1999) e *Victoria and Albert Museum's "Black in Fashion"* (2000). ✓ Exposições individuais: *Fashion Institute of Technology's "Designing the It Girl: Lucile and Her Style"* (2005) e uma pequena mostra no *Titanic Museum at Branson, Mo.* (2006).	a partir de uma extensa linha de produtos comercializada por correio em parceria com a *Sears, Roebuck and Co.* (1916-17), além de ter assinado um contrato com a *Chalmers Motor Co*, mais tarde *Chrysler Corporation*, para fazer o *design* do interior de limosines e carros de passeio (1917). ✓ Lucile escrevia uma página de moda no jornal *Hearst* (1910-21); artigos nas revistas *Housekeeping* (1912-13) e *Harper's Bazaar* (1913-22), assim como era comentarista de programas da *BBC Radio* (1923-24) e assinava uma coluna de aconselhamento no tablóide inglês *Daily Sketch* (1922-30), o que contribuiu para a difusão do termo "*chic*", muito usado por ela. ✓ Utilizou o seu nome para endossar anúncios de sapatos, sutiãs, perfumes e outros artigos de moda e luxo.

Estilista	Trajetória	Realizações
Paul Poiret (1879 - 1944) 	✓ Nasceu em Paris, França. ✓ Seu pai era comerciante de tecidos. ✓ Casado com Denise Boulet, considerada por ele a modelo ideal para suas criações tubulares com cintura alta. ✓ Trabalhou, no início de sua carreira, nos ateliês de Doucet (1899) e Worth (1901-1902). ✓ Vendia seus desenhos para a *Maison Raudnitz Soeurs*, assim como para Redfern e Maggy Rouff. ✓ Fundou sua *maison* em 1903, recebendo ajuda de Doucet que lhe enviou como cliente Réjane, atriz famosa da época, que passou a protegê-lo. ✓ Sua fama começou depois que a Condessa Greffulhe usou um de seus vestidos no casamento da sua filha. ✓ Considerado um mestre da cor, textura e tecido, combinando tecidos de luxo com peças de sua própria coleção de tecidos étnicos, seus trajes tornaram-se famosos muito mais pelo seu impacto visual do que pelos detalhes de sua construção. ✓ Amigo pessoal de Raoul Dufy e Sônia Delaunay, estimulou-os a desenhar e a colorir novas padronagens de tecidos, em uma fase em que o gosto pelas cores fortes e puras, saindo das pinturas pós-impressionistas, invadia o desenho industrial e a decoração. ✓ Entre 1909 e 1924, abriu lojas em Paris para promover seus designs orientais, assim como vender mantas, tapetes, porcelana, mobiliário, sapatos, leques e luvas. ✓ Em 1909, publicou uma brochura, ilustrada por Paul Iribe e Georges Lepape, intitulada "*Les Robes de Paul Poiret*" e, em 1911, lançou outra denominada "*Les Choses de Paul Poiret*".	✓ Foi o primeiro *couturiere* a ser considerado uma celebridade. ✓ Talentoso propagandista de si mesmo, afirma ter sido pessoalmente responsável por libertar as mulheres da tirania do espartilho. ✓ Foi um dos primeiros costureiros a empregar cores fortes e brilhantes. ✓ A silhueta criada por ele, assim como o uso de cores vivas, tornava as mulheres mais jovens, sensuais, além de permitir maior liberdade de movimentos. ✓ Notando que um número não desprezível de pessoas de posses e de prestígio começou a gostar das extravagâncias das vanguardas artísticas, Poiret percebeu que aí estava uma chave para uma possível renovação da moda. ✓ Ao criar o estilo denominado Diretório[69], foi considerado um grande contestador da moda ornamentada, na medida em que procurou atender aos anseios de muitas mulheres cansadas das vestimentas formais e desconfortáveis que eram obrigadas a usar. ✓ Promoveu a forma do quimono no início da década de 1900, tendo Isadora Duncan como cliente de roupas exóticas e pitorescas. ✓ Foi responsável por afrouxar a silhueta formal da moda ao estender o espartilho até os quadris e reduzir o número de roupas íntimas, defendendo uma linha mais longa e esbelta (1906). ✓ Lançou, em 1909, turbantes, egretes[70], túnica Cairo[71], mantôs[72] e calças de odalisca, inspirados nos figurinos de Leon Bakst para o *Ballet Russes* e na cultura oriental. ✓ Em 1911, lançou a saia entravada (*entravée*), a qual, ao mesmo tempo em que libertava os quadris, confinava os tornozelos. ✓ Em Viena, Poiret vestiu suas

[69] Inspirado na antiguidade clássica greco-romana (Durand, 1988, p. 30).
[70] Egrete: pluma alta (em geral de águia-pescadora ou da garça-real) que adornava chapéus no final do século XIX, sendo usadas até a década de 40.
[71] Tinha nos ombros bordados como os usados pelas mulheres atenienses.
[72] Lembravam os caftãs iranianos em função do corte que levava a um caimento afastado do corpo.

	✓ Fundou, em 1911, o estúdio de artes decorativas denominado "*Atelier Martine*". ✓ Também em 1911 visitou a Rússia e, em função disso, seus vestidos passaram a refletir influências eslavas e russas. ✓ Excursionou com sua trupe de manequins pela Europa em 1912 e pelos EUA em 1913. ✓ Ajudou na criação do *Syndicat de Défense de la Grande Couture Française*, uma tentativa de proteger da pirataria os estilistas afiliados (1914). ✓ Entre 1914 e 1918, período da Primeira Guerra Mundial, fechou seu negócio e alistou-se no exército francês. ✓ Embora continuasse ativo após o conflito, não recuperou o *status* anterior. ✓ Em 1929, sua esposa o abandonou, assim como teve de declarar a falência de sua empresa. ✓ Publicou o livro de memórias *En Habillant L'Époque*. ✓ Trabalhando como pintor em Provenza, viveu na pobreza por quinze anos, morrendo em 1944.	modelos com saias-calças, o que chegou a escandalizar e exigir intervenção da polícia. ✓ Difundiu o uso das cintas-liga, das meias cor-de-pele, dos vestidos-saco, além de ter criado os primeiros sutiãs modernos. ✓ Introduziu, em 1911, o perfume "Rosine", primeiro perfume (fragrância, frasco, embalagem, publicidade, distribuição) totalmente concebido por um costureiro, atacando, portanto, o monopólio dos perfumistas franceses. ✓ Concebeu, na mesma época, sua forma mais famosa, "o *abajour*", colocando arame numa túnica para que a bainha formasse um círculo em torno do corpo. ✓ Apesar de não anunciar, ele realizava festas fabulosas para exibir seus vestidos, o que pode ser compreendido como uma ação de "relações públicas".

Estilista	Trajetória	Realizações
Jeanne Lanvin (1867-1946) 	✓ Nascida na Bretanha, França, sendo a mais velha de 11 irmãos. ✓ Seu pai, Bernard-Constant Lanvin, era jornalista muito instável. ✓ Lavin teria vivido na pobreza se não fosse a ajuda do escritor Victor Hugo, amigo do seu avô. ✓ Aos 16 anos, foi aprendiz de chapelaria no ateliê de Madame Félix, aprendendo a costurar na *Maison Cordeau*, em Barcelona, e na *Maison Talbot*, em Paris. ✓ Em 1889, abriu uma chapelaria em Paris. ✓ Casou-se com o Conde Henri-Émile-Georges di Pietro em 1896, tendo uma filha, Marguerite, que se tornou uma famosa cantora de ópera e se casou com o conde Jean de Polignac[73]. ✓ Em 1903 divorcia-se, casando-se novamente em 1907 com Xavier Melet, jornalista do *Temps* e depois cônsul francês em Manchester, Inglaterra. ✓ Viajou muito em função do trabalho de seu marido, abrindo seu espírito para manifestações artísticas de diferentes culturas, inclusive em termos de tecidos. ✓ Em 1908 cria o departamento de moda infantil em função do sucesso obtido, junto às suas clientes da chapelaria, com as roupas que fazia para suas irmãs mais novas e para a sua filha. ✓ Em 1909, criou o departamento de moda feminina e ingressou no *Syndicale de la Couture Parisienne*, tornando-se oficialmente uma *Couture House*. ✓ Em 1920, o ornamentista e arquiteto de interiores Armand-Albert Rateau faz a decoração da sua *maison*. ✓ Nas décadas de 20 e 30, vestia atrizes como Mary Pickford, Marlene Dietrich e Yvonne Printemps. ✓ Mesmo na década de 20, ao contrário de seus contemporâneos, continuou a usar adornos românticos, com	✓ Soube criar um estilo original sem ser chamativo. ✓ É considerada a primeira estilista de moda infantil, chegando a abrir uma casa de alta costura que oferecia trajes de mãe e filha combinando. ✓ Em1926, com o lançamento da linha masculina, foi a primeira *couturiere* a vestir toda a família. ✓ Seu trabalho era facilmente identificável pelo hábil uso do bordado e pelo fino acabamento. ✓ Por volta de 1910, sob a influência do orientalismo, criou roupas de noite exóticas, de veludos e cetim. ✓ Em 1913, pouco antes da Primeira Guerra Mundial, criou seus famosos *robes de style*, vestidos de cintura marcada e saias rodadas, baseados em modelos setecentistas e que permaneceram na em moda até o início da década de 20. Foi uma antecipação do *New Look* de Dior. ✓ No início da Primeira Guerra Mundial, fez um vestido *chemisier* simples que, mais tarde, tornou-se a silhueta básica dos anos 20. ✓ Utilizava com tanta freqüência determinado tom de azul que este passou a ser denominado “azul Lanvin”. ✓ A partir de Lanvin, tornou-se natural escolher o vestuário não tanto em função da idade, mas mais em função do respectivo tipo físico.

[73] Após o casamento, ela passa a se chamar condessa Marie-Blanche de Polignac, não tendo filhos.

	bordados e muitos enfeites. ✓ A partir de 1923, cria uma fábrica de tintas, nela elaborando cores cuidadosamente estudadas, sutis e originais que fazem a reputação da "paleta Lanvin". ✓ Na década de 20, abriu vários empreendimentos: decoração de interiores (*Lanvin Décoration*, 1920), moda esporte (*Lanvin Sport*, 1923), lingerie (*Lanvin Lingerie*, 1926), pele (*Lanvin Fourrure*, 1926), moda masculina (*Lanvin Tailleur e Chemisier*, 1926), mas sua mais bem sucedida expansão foi a criação, em 1924, da *Lanvin Parfums* S.A. ✓ Nessa época abriu também sete filiais: Madri, Barcelona, Biarritz, Cannes, Deauville, Le Touquet e Buenos Aires. ✓ Seu maior sucesso no setor de cosméticos foi o lançamento do perfume Arpège em 1927. Outros destaques são os perfumes *Scandal* (1933), *Rumeur* (1934) e *Prétexte* (1937). ✓ Em 1927 agrupa seus diversos empreendimentos em duas grandes divisões: *Lanvin Parfums* S.A. e *Jeanne Lanvin* S.A. ✓ Aficionada por cultura, Lanvin procurou rodear-se de artistas e jovens talentos de vários domínios. Dentre eles Albert-Armand Rateau, Paul Iribe, Eugène Printz, Nader, Roger Schale, Bresson etc. ✓ Em 1926, recebe a comenda da ordem "*Chevalier of the Legion of Honour*" e, em 1938, a "*Officer of the Legion of Honour*". ✓ Após a morte de Jeanne e da sua filha, o sobrinho Yves Lanvin assume a propriedade da *maison*. ✓ Após pertencer a grupos como *Britain's Midland Bank, Orcofi* (*holding* francesa de proprietadade da família *Vuitton*) e *L'Orea*l, em 2001, torna-se novamente uma empresa de capital fechado em função da sua aquisição pelo investidor e magnata da mídia de Taiwan Shaw-Lan Wanga (Grupo Harmonie S.A.).	

	✓ Dentre os *designers* das coleções de alta costura e/ou *prêt-à-porter* que passaram pela *Maison Lanvin* destacam-se: sua filha Marie-Blanche de Polignac (1946-58); o espanhol Antonio del Castillo (1950-63); o belga Jules-François Crahay (1963-84); Maryll Lanvin (1981-89); Claude Montana (1990-92); o brasileiro Ocimar Versolato (1996-98); Christina Ortiz (1997-2001); Elber Albaz (a partir de 2002).	

2 – Fase 1920 – 1929

MODA DE CEM ANOS[74]		
Fase: 1920 - 1929		
Estilista	**Trajetória**	**Realizações**
Gabrielle (Coco) Chanel (1883 - 1971)  *"As pessoas riem da forma como me visto, mas este é o segredo do meu sucesso: eu não me pareço com ninguém mais[75]."* *"Eu criei um estilo para um mundo inteiro. Vê-se em todas as lojas "estilo Chanel". Não há nada que se assemelhe. Sou escrava do meu estilo. Um estilo não sai da moda; Chanel não sai da moda[76]."* *"Sou a última do meu gênero. Não terei sucessores. Espero apenas que o meu exemplo não seja esquecido muito depressa[77]."* *"Eu lancei modas justamente porque saí, porque fui a prmeira mulher*	✓ Nascida Gabrielle Bonheur Chanel em *Saumur*, França. ✓ Era filha de um caixeiro-viajante, que fazia biscate. ✓ Depois da morte precoce da mãe, seu pai a abandonou para fazer fortuna na América. ✓ Aos seis anos de idade, Chanel foi enviada para um convento em *Moulins*, onde aprendeu a costurar ainda jovem. ✓ Saiu do convento aos dezoito anos para se tornar vendedora numa loja de *prêt-à-porter*. ✓ Influenciada por uma tia paterna, ela começou a se apresentar em um cabaré em *Moulins*, recebendo o apelido de Coco. ✓ Notada aos vinte anos por um oficial, Etienne de Balsan, que se tornou seu amante, Chanel teve seus primeiros contatos sociais com o mundo elegante. ✓ Durante a Primeira Guerra Mundial, abriu butiques em *Deauville* (1913) e *Biarritz* (1916), ambas localidades freqüentadas pelos mais ricos e boêmios. Esse passo foi decisivo para o seu sucesso como criadora de moda. ✓ Para tanto, contou com o apoio financeiro do esportista inglês Boy Capel, seu novo amante. ✓ Em uma época em que os chapéus eram enormes e decorados com pássaros, penas, flores, tule e renda, Chanel começou a comercializar chapéus simples, quase sem adornos. ✓ Seus modelos de chapéus eram usados por atrizes e senhoras da sociedade, as quais deixavam-se fotografar com eles, tornando-	✓ Considera-se que foi ela que tornou a moda verdadeiramente moderna. ✓ Em 1926, inventou o *petit robe noir*, um vestido curto, preto, que à primeira vista parece quase singelo, não deixando, no entanto, de ser elegante. A revista Vogue o comparou a um Ford, pois era igualmente prático, bonito e despretensioso. ✓ Outra invenção foi o *tailleur* Chanel. ✓ Em 1914, apresentou um vestido *chemisier* simples. ✓ Em 1916, começou a fazer roupas de jérsei, um tecido barato anteriormente usado só para roupas íntimas. Para ela, esse era o tecido que possibilitaria às mulheres movimentarem-se livremente. ✓ Em 1920, lançou calças largas para mulheres, baseadas nas boca-de-sino dos marinheiros, chamadas "calças de iatismo". Elas foram seguidas, dois anos depois, por amplos pijamas para praia, generosamente cortados. ✓ Em 1920, lança seu perfume Chanel No. 5, tornando-se célebre nos anos 50 quando Marylin Monroe disse a um repórter dormia usando apenas algumas gotas desse perfume. ✓ Este foi o primeiro perfume que recebeu o nome do estilista que o criou, alcançando sucesso internacional. Além disso, foi o primeiro perfume que assumiu ser uma fragrância inteiramente artificial. ✓ Outra inovação relacionada ao

[74] Woth, Poiret e Jeanne Lanvin também atuavam nessa década.
[75] http://www.chanel.com
[76] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm
[77] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm

a viver plenamente a vida de meu tempo[78]*."* *"Moda passa, estilo permanece*[79]*."* *"O oposto de luxo não é pobreza. O oposto de luxo é vulgaridade*[80]*."* *"Em moda, você sabe que você obteve sucesso quando há um elemento de incômodo*[81]*."* *"Para ser irrepreensível, tem de ser diferente*[82]*."* *"Moda não é apenas uma questão de roupas. A moda está no ar, se aproxima com o vento. Você a intui. Ela está no céu e na estrada*[83]*."* *"A moda, como a arquitetura, é uma questão de proporções*[84]*."* *"Sou contra uma moda que não dure. É o meu lado masculino. Não consigo imaginar que se jogue uma roupa fora, só porque é*	os populares. ✓ Após pagar o empréstimo recebido de Boy Capel, tornou-se uma mulher independente. ✓ Finda a Primeira Guerra Mundial, instalou-se em Paris. ✓ Foi amante do grão-duque russo Dimitri, do artista Paul Iribe, assim como do homem mais rico da Inglaterra, o duque de Westminister, nunca tendo se casado. ✓ Chanel vivia rodeada por uma corte de artistas e escritores como Cocteau, Dalí, Picasso e Reverdy. ✓ Chanel era uma mulher livre, com trânsito pela imprensa, subversiva e preocupada em estabelecer um novo código de roupas que atendesse a um novo tipo de mulher. ✓ Pretendia ajudar as mulheres a emanciparem-se, pondo à sua disposição um tipo de vestuário confortável e desportivo, para ser vestido em qualquer ocasião. ✓ Trabalhava para mulheres modernas e independentes como ela própria. ✓ Suas roupas eram criadas para serem usadas sem espartilhos, sendo feitas com menos forro para ficarem mais leves e menos rígidas. ✓ O maior elogio que se podia fazer a Chanel era fazer uma cópia de um vestido seu, pois o que ela pretendia era fazer roupas que pudessem ser usadas	Chanel No. 5 é o seu frasco moderno, concebido pela própria estilista, que distancia-se dos recipientes preciosistas e curvilíneos que o antecederam. ✓ Suas cores favoritas eram o cinza e o azul-marinho, mas criou também a voga do bege. ✓ Combinou saias *tweed* com suéteres e colares compridos de pérolas; transformou a japona e as capas de chuva em trajes de moda e popularizou o "pretinho". ✓ Outras inovações da época foram laços pretos enormes, botões dourados em blazers, sapatos abertos e bolsas com correntes douradas. ✓ Na década de 30, encomendou bijuterias elaboradas ao duque Fulco di Verdura, utilizando pedras falsas e semipreciosas em engastes ostensivos. Também combinava jóias falsas com verdadeiras, assim como contrastava seus vestidos simples com bijuterias bombásticas. ✓ Chanel também usava, durante o dia, jóias que, normalmente, teriam sido consideradas adequadas para apenas para a noite. Para a noite, freqüentemente evitava por completo as jóias. ✓ Foi ela que popularizou o cabelo curto, assim como foi uma das primeiras mulheres a exibir o rosto bronzeado, simbolizando saúde, desportismo e lazer, passando a constituir-se em uma

[78] Crane (2006, p. 300).
[79] http:// www.chanel.com
[80] http:// www.chanel.com
[81] http:// www.chanel.com
[82] http:// www.chanel.com
[83] http://wikipidea.org/wiki/coco_chanel
[84] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm
[85] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm
[86] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm
[87] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm
[88] http://wikipidea.org/wiki/coco_chanel
[89] http:// www.chanel.com
[90] http:// www.chanel.com
[91] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm
[92] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm
[93] http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm
[94] http:// www.chanel.com
[95] http:// www.chanel.com
[96] http:// www.chanel.com
[97] O termo originou-se da novela sensacionalista de Victor Margueritte, de 1922, *La Garçonne*, que conta a história de uma jovem progressista, que deixa a casa da família em busca de uma vida independente. O visual *garçonne* era antes uma aspiração do que uma realidade já que relativamente poucas mulheres realmente experimentavam a liberdade social, econômica e política (MENDES E HAYE, 2003, p. 52).

primavera[85]*."* *"A roupa deve ser, antes de tudo, cômoda e prática. É a roupa que deve adaptar-se ao corpo e não o corpo que deve deformar-se para adaptar-se à roupa*[86]*."* *"As roupas velhas são como velhos amigos. Nós os conservamos. Gosto de roupas como gosto de livros: para pegar, mexer nelas*[87]*."* *"Uma mulher deve ser duas coisas: elegante e fabulosa*[88]*."* *"Quanto mais feminina uma mulher, mais forte ela é*[89]*."* *"Uma mulher sempre está demasiadamente vestida, nunca bastante elegante*[90]*."* *"A natureza nos dá o rosto dos 20 anos. A vida modela o dos 30. Mas temos que merecer o rosto dos 50*[91]*."* *"Aos 50 anos a mulher é responsável por seu rosto. Ninguém é jovem aos 50. Costumo dizer aos homens: acham que ficam mais bonitos carecas*[92]*?"* *"Os homens que querem se fazer notar pelas roupas são uns cretinos. As mulheres podem sobreviver a quase todas as formas de ridículo; um homem ridículo está perdido, a menos que seja gênio*[93]*."*	por todas as mulheres, e não só pelas mais privilegiadas. ✓ Entretanto, por meio de preços altos, ela criava exclusividade, subindo o seu valor no mercado das grifes. ✓ Ela própria usava as roupas que havia adaptado de peças tradicionais masculinas: capas de chuva com cintos, camisas simples de gola aberta, blazers, cardigãs, calças e boinas macias. ✓ Tornou-se o arquétipo da *garçonne*[97]: seios pequenos, magra, usava roupas folgadas e confortáveis e um corte de cabelo curto, lembrando menino. ✓ Despojadas, versáteis e esportivas, suas roupas provariam ser ideais para os anos de guerra. ✓ Em 1923, foi criada a *Parfums Chanel*, sendo o capital dividido da seguinte forma: Chanel 10%, os irmãos Wertheimer 70% e o grupo *Bader-Galerias Lafayette* 20%. Essa empresa passou a ter a propriedade do nome Chanel e do perfume Chanel no. 5. ✓ Em 1929, Chanel abriu uma butique em seu salão de Paris para vender acessórios: bolsas, cintos, lenços e bijuterias. ✓ Em 1930, foi para *Hollywood* desenhar roupas para diversos filmes da *United Artists*. ✓ No período de 1930-40, optou por um estilo mais solto e romântico para os vestidos de noite, mas continuou fiel aos seus princípios no sentido da obrigatoriedade da moda satisfazer as necessidades impostas pela vida moderna. ✓ Seu principal concorrente na década de 20 foi Jean Patou e na de 30 Elsa Schiaparelli. ✓ Em 1935, Chanel contrata o advogado René de Chambrun para renegociar seu acordo com os irmãos Wertheimer, mas perdeu a causa na justiça. ✓ Chanel fechou sua *maison* em 1939 em função da Segunda Guerra Mundial. ✓ Nesse período, foi amante de um oficial alemão, Hans Günther von Dincklage, dito	obrigatoriedade para a mulher moderna. ✓ Como o papel de artista ou de artista-artesã era inadequado para categorizar o tipo de roupa que fazia, Chanel desenvolveu o papel de patrona das artes, dedicando muito do seu tempo a estabelecer e manter contatos sociais com elites abastadas e artistas celebrados.

"Nunca fiz nada pela metade[94]." *"Nada é mais bonito que o vazio. Ele precisa ser adequadamente mobiliado, com coisas tranqüilas[95]. "* *"Se elegi o diamante é porque, com sua densidade, Representa o maior valor e o menor volume[96]."*	Spatz, não se preocupando com a costura e viajando muito. ✓ Decretadas as leis de eliminação dos judeus de toda a vida econômica francesa, Chanel, usando sua influência junto ao alto comando alemão, tentou novamente recuperar a sociedade de perfumes que cedera aos irmãos Wertheimer. ✓ Contudo, eles, antes de emigrarem para os EUA em 1940, tinham dado plenos poderes a seu diretor Petit Barral para representá-los, tendo sido firmado um contrato de venda em benefício de Félix Amiot, que não era judeu. Isto fez com que a tentativa de Chanel de recuperar sua marca fracassasse. ✓ Após a guerra, Chanel foi presa, sendo acusada de ser colaboracionista. Sua libertação se deveu a uma intervenção de Winstom Churchill. Após ser libertada, Chanel mudou-se para a Suíça. ✓ Félix Amiot, após encerrada a guerra, devolveu a *Parfums Chanel* para a família Wertheimer, que adquiriu, em 1947, de Chanel as ações que ainda eram de sua propriedade. ✓ Em 1950, os Wertheimer adquiriram as açoes da Parfums Chanel que pertenciam aos Bader, tornado-se os únicos proprietários da empresa. ✓ Em 1954, aos 71 anos, Chanel retornou a Paris e procurou a família Wertheimer para pedir um empréstimo para reabrir sua *maison*. ✓ Seu pedido foi aceito, com a condição de que os Wertheimer passassem a ter o direito sobre todos os produtos com a marca Chanel e não apenas sobre os perfumes. ✓ Inicialmente seu sucesso se deu apenas nos EUA, mas em seguida toda a Europa reconheceu novamente o seu talento. ✓ Ela se contrapunha à pompa e ao luxo do N*ew Look*, defendendo que a mulher tinha de viver no dia-a-dia e não num mundo de fantasia.	

	✓ Para ela, Dior vestia as mulheres como travestis, transformando-as em seres fantásticos, em vez de exprimir o que elas realmente eram. ✓ Nos últimos anos antes da sua morte, em 1971, Chanel viveu em Paris no Hotel Ritz. ✓ Após a sua morte, a família Wertheimer adquiriu também a *maison* de Alta Costura, constituindo a empresa Chanel S.A. ✓ No período de 1972 a 1983, assumiu a direção de *design* a primeira assistente de Chanel. ✓ Desde 1983, Karl Lagerfeld está à frente da direção de estilo da Chanel S.A. ✓ No início dos anos 90, a Chanel S.A. adquiriu a Lemarié, empresa de flores e artigos finos de couro. ✓ Em 1996, o grupo Chanel adquiriu a *Holland & Holland*, empresas de armas, roupas e acessórios sofisticados. ✓ Em 1997, adquiriu a *Eres*, empresa de luxo que produz moda praia e lingerie. ✓ Em 1999, foi criada a linha de maquiagem *Precision*. ✓ Em 2001, adquiriu a *Bell & Ross*, empresa de relógios suíços de luxo. ✓ Em 2002, adquiriu a *A. Michel et Cie*, empresa de chapéus voltada para a Alta Costura, assim como a *Lasage*, a mais famosa escola de bordado.do mundo. ✓ O grupo permanece com capital fechado, possuindo mais de 100 butiques no mundo, sendo 35 no Japão e 23 nos EUA. ✓ Estima-se um faturamento de EUR 2 bilhões.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Madeleine Vionnet (1876 - 1975) 	✓ Nascida em Aubervilliers, França. ✓ Seu pai era cobrador de pedágio. ✓ Ainda bem nova foi aprendiz de costureira, trabalhando nos subúrbios de Paris, antes de ir para Londres trabalhar com Kate O'Reilly, uma costureira, por volta de 1897. ✓ Em 1901, retornou a Paris, passando a trabalhar como primeira-assistente na M*aison* Callot Soeurs ✓ Em 1907, ingressou na *Maison* Doucet, ali permanecendo por cinco anos. ✓ Inaugurou sua *maison* em 1912, tendo que fechar as portas durante a Primeira Guerra Mundial, reabrindo-a pouco depois. ✓ Preferida das atrizes do pré-guerra Eve Lavallière e Réjana, mostrou-se uma das estilistas mais inovadoras de sua época. ✓ Tinha como principal fonte de inspiração a estatuária grega ou os desenhos que decoravam as jarras oriundas da Antiga Grécia, tendo com isto influenciado decisivamente as criações de seus contemporâneos. ✓ Técnica engenhosa, inteiramente ligada à construção do vestido, considerado uma escultura em movimento. ✓ Preferia fazer o primeiro esboço já a três dimensões e não no papel. ✓ Seus drapejados nasciam do trabalho prático com o tecido, que era trabalhado por todos os lados num manequim de madeira. Utilizava, para tanto, pano-cru. ✓ A silhueta que ela tinha criado nos anos 20 só triunfou nos anos 30, pois só a moda dessa década valorizava devidamente sua rigorosa técnica de corte e de drapejado. ✓ Os seus vestidos eram feitos para corpos esguios e firmes, corpos mantidos em forma pelo exercício e não por espartilhos. ✓ Em meados dos anos 30,	✓ Apesar de Poiret reivindicar para si, foi Vionnet quem rejeitou categoricamente o espartilho logo no início do século 20. ✓ Nessa época, ela suscitou um grande escândalo com suas vestes soltas, que faziam lembrar *deshabillés*. ✓ Foi grande incentivadora do diálogo entre o corpo e o vestido, sendo que muitas de suas roupas pareciam amorfas até serem vestidas. ✓ Sua técnica de corte em viés, criada antes da Primeira Guerra Mundial, foi muito imitada. ✓ Usou costuras diagonais e bainha aberta, a fim de obter formas simples helênicas. ✓ Queria criar uma beleza atemporal, colocando-se, assim, numa posição exterior à moda. ✓ Atribui-se a ela a divulgação da gola capuz e da frente-única.

	modificou seu estilo, romantizando seus vestidos, sendo influenciada por Lanvin. ✓ Aposentou-se em 1939, trabalhando apenas para algumas clientes exclusivas. ✓ Como não aderiu ao *ready-to-wear*, nunca alcançou um papel verdadeiramente importante no mundo da moda do pós-guerra.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Jean Patou (1860 - 1936) 	✓ Nascido na Normandia, França. ✓ Seu pai era dono de um curtume importante e seu tio possuía uma peleteria, onde ele começou a trabalhar em 1907. ✓ Em 1912, abriu a *Maison Parry*, um pequeno estabelecimento de costura em Paris, tendo vendido toda a sua coleção de 1914 a um comprador americano. ✓ Sua carreira foi interrompida pela guerra, que passou como capitão zuavo. ✓ Em 1919, reabriu sua *maison*, agora com o seu próprio nome. ✓ Suas filiais em Monte Carlo, Biarritz, Deauville e Veneza vendiam à alta sociedade internacional. ✓ Desde o início suas coleções fizeram sucesso, lançando vestidos de saia de sino e cintura alta em estilo pastora, muitos deles bordados à moda russa. ✓ Criava roupas para atrizes como Constance Bennet e Louise Brooks, mas seus maiores feitos foram no segmento *sportswear*. ✓ Vestia a estrela de tênis Suzanne Lenglen, o que o inspirou a lançar no mercado uma coleção de vestuário desportivo. ✓ Como Chanel, criou roupas para as mulheres modernas, tanto para as que eram ativas quanto para as que queriam parecer ativas. ✓ A chave de sua filosofia de estilismo era a simplicidade, promovendo a cintura natural e uma silhueta sem excessos. ✓ Não só mandava produzir os tecidos das suas coleções segundo suas idéias, como também mandava fabricar os fios nas cores que escolhia e criava especialmente para as suas coleções. ✓ Seus parceiros eram as indústrias têxteis Bianchini-Férier e Rodier, que realizavam pesquisas a fim de adaptar os tecidos aos seus trajes de esporte e de banho. ✓ Em 1923, criou sua divisão de fragrâncias (*Jean Patou Paris*)	✓ Seus trajes tipo *smoking*, trajes de banho e os seus vestuários informais tornaram-se famosos. ✓ Foi o primeiro estilista a importar modelos profissionais dos EUA, pois acreditava que elas correspondiam melhor do que as francesas à sua imagem da mulher moderna: desportivas, grandes e elegantes (1924). ✓ Foi um dos primeiros a organizar desfiles de moda e a transformá-los em acontecimentos sociais muito cobiçados, aproveitando conscientemente essas ocasiões para chamar a atenção da imprensa e assim publicar o seu nome. ✓ A partir de 1924, todos os seus modelos tinham inscritas as suas iniciais, conseguindo convencer suas clientes de que era uma honra exibi-las naquilo que vestiam. ✓ Foi um dos fundadores do *sportsware* (1924), sendo considerado o inventor da saia de jogar tênis ✓ Sua coleção de malharia era inovadora,, tendo apresentado, no início da década de 20, modelos de suéteres cubistas. ✓ Suas roupas de banho revolucionaram a moda praia ✓ Criava Alta Costura e *Prêt-à-Porter*. ✓ Em 1929, lança a primeira fragrância unissex: *"Le Sien"*

	em sociedade com seu cunhado Raymond Barbas. ✓ Em 1925, lançou seus três primeiros perfumes: "*Amour-Amour*", "*Que Sais-Je?*" e "*Adieu Sagesse*". ✓ Em 1929, lança o perfume "*Joy*", seu maior sucesso na perfumaria ✓ Também em 1929, lança a Linha Princesa, um vestido moldado a partir de uma cintura alta, dando a impressão de que os quadris estavam na altura da cintura. ✓ Apesar de ser considerado um hábil homem de negócios e *designer*, sempre esteve um pouco na sombra de Chanel. ✓ A *Maison Patou* continuou após a sua morte, administrada por membros da família, com Bohn, Goma, Lagerfeld, Gaultier, Lacroix e Pipart como estilistas. ✓ Em 1987, as atividades relacionadas à Alta Costura foram fechadas, sobrevivendo apenas a perfumaria. ✓ Em 2001, a *Procter & Gamble Prestige Beauté* adquiriu a *Jean Patou Paris*. ✓ Em 2005, a empresa passou a comercializar perfumes customizados.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Lucien Lelong (1889 - 1958)  *"Nosso papel (o dos costureiros) é dar à França um aspecto de serenidade, as dificuldades não devem pertubar os criadores. Eles têm o dever de passar ao largo delas. Quanto mais os franceses forem elegantes ... mais nosso país mostrará ao estrangeiro que não teme o futuro.*[98]*"* *"O luxo e a qualidade são indústrias nacionais. Eles fazem entrar no caixa do Estado bilhões em divisas estrangeiras que precisamos mais do que nunca...* *O que a Alemanha ganha com produtos químicos, fertilizantes ou máquinas, nós ganhamos com musselinas diáfanas, perfumes, flores ou fitas.*[99]*"* *"É essencial atestar a vitalidade, demonstrar que as criações francesas permanecem dignas de seu passado e que pretendem preservar o seu futuro.*[100]*"*	✓ Nascido em Paris, França. ✓ Três anos antes de ele nascer, seu pai fundou uma casa de tecidos, sendo fornecedora das cortes estrangeiras. ✓ De 1911 a 1913, preparou-se para uma carreira comercial na *Hautes Études Commerciales*, em Paris. ✓ Sua primeira coleção foi preparada para 1914, mas acabou adiada por causa de sua convocação para o Exército. ✓ Após a Guerra, abriu seu próprio negócio. ✓ Mais famoso pela qualidade e acabamento de belos tecidos do que por modelos inovadores. ✓ Sua segunda mulher, a princesa Natalia Pavlovna Paley, filha do grão-duque Paulo da Rússia, era famosa por sua beleza e vestia-se com os modelos do marido. ✓ Foi presidente da *Chambre Syndicale de la Haute Costure* de 1937 a 1947, persuadindo os ocupantes alemães a permitir que as casa francesas de Alta Costura continuassem em Paris, em vez de serem transferidas para Berlim. Em grande parte em função de seus esforços, 92 ateliês permaneceram abertos durante a guerra. ✓ Criou, durante a ocupação alemã uma campanha publicitária nas principais revistas européias com circulação internacional visando reafirmar a criatividade da moda francesa e sua liderança mundial mesmo em tempos de guerra. ✓ Conseguiu que algumas *maisons* autorizadas obtivessem uma cota maior de matérias-primas e pudessem continuar a vender à sua clientela roupas sem bônus de compra.	✓ Um dos primeiros estilistas com formação em área gerencial. ✓ Foi um dos primeiros a diversificar para *lingerie* e meias finas. ✓ Em 1939, apresentou saias rodadas de cintura justa, estilo que em 1947, nas mãos de Dior, se transformaria no *New Look*. ✓ Foi precursor do *prêt-à-porter* quando, em 1934, lançou a linha denominada "*Lucien Lelong Édition*". ✓ Foi o principal responsável pela sobrevivência da Alta Costura francesa durante a ocupação alemã.

[98] Veillon (2004, p. 20).
[99] Veillon (2004, p. 34).
[100] Veillon (2004, p. 147).
[101] Veillon (2004, p. 34).
[102] Veillon (2004, p. 147).
[103] Veillon (2004, p. 150).
[104] Veillon (2004, p. 146).
[105] Veillon (2004, p. 145).

"No momento em que o país tem grande necessidade de divisas, devemos ensejar todos os esforços para aumentar nossos números de exportação. A clientela estrangeira retomou seus hábitos... Temos um outro dever. A costura parisiense colabora para a subsistência de 20.000 operárias e 500 funcionários. Tem uma influência direta sobre a vida de outras indústrias: têxteis, sedas, peles, rendas etc.[101]*."* *"O esforço de propaganda deve residir em salvaguardar o brilho da moda francesa e manter o prestígio de seus promotores e criadores. O conjunto de nosso Grupo 1 (costura, moda e acessórios...) representa 'o pessoal da qualidade', e a criação é sua atividade motora.*[102]*"* *"Em nenhum outro lugar, a mulher encontra servidores que admirem mais seus encantos. Não apenas a parisiense, ... mas as mulheres do mundo inteiro(...).*[103]*"* *"Os alemães querem se apoderar de uma indústria prestigiosa, eminentemente francesa, e fazer a limpa de uma mão-de-obra única no mundo.*[104]*"* *"Vocês (os alemães) podem nos impor tudo pela força, mas a alta costura parisiense não irá se transferir (para Berlim e Viena) nem em bloco nem em seus elementos. Fica em Paris, ou em lugar nenhum*[105]*."* *"Servidos pelas influências*	✓ Conseguiu reduzir a apenas 5% a convocação de trabalhadores da alta costura para realização de atividades ligadas ao esforço de guerra alemão. ✓ Para driblar a proibição das exportações de roupas francesas realizou em *Lyon*, cidade considerada zona livre, um desfile para compradores suíços, espanhóis. Para desviar as suspeitas do governo alemão, colocou a exposição sob a cobertura da Defesa Nacional, conferindo-lhe o caráter de manifestação artística. ✓ Em 1942, publica Cem Conselhos de Elegância e O Elogio a Paris, obras de cunho publicitário que visavam manter o posicionamento da moda francesa como líder mundial do bom gosto, mesmo com a ocupação alemã. ✓ Depois da guerra, organiza, em conjunto com Robert Ricci, a exposição *Théâtre de la Mode*. ✓ Por sua casa passaram Balmain, Dior e Givenchy.	

[106] Veillon (2004, p. 150).

de uma cidade mais requintada que qualquer outra, pela inspiração e a sensibilidade das mulheres mais evoluídas no mundo, pelo espírito e as mãos dos melhores artesãos, os costureiros parisienses são incomparáveis. (...). Porém, os mais bem dotados dentre eles parecem, em algumas estações, perder o aspecto mais eficiente de sua arte mal se afastam de Paris[106]*."*		

Estilista	Trajetória	Realizações
Sônia Delaunay-Terk (1884 - 1979) 	✓ Artista plástica, nascida Sônia Terk, em Odessa, Rússia, filha de uma família judia. ✓ Foi criada em São Petersburgo, onde estou pintura na *Karlsruhe Germany* (1904-1905). ✓ Em 1905, mudou-se para Paris a fim de prosseguir os estudos. ✓ Em 1910, casou-se com o artista Robert Delaunay. ✓ Pintava telas abstratas ousadas, dominadas por curvas, triângulos e quadrados. ✓ Em conjunto com o marido, desenvolveu a "pintura simultânea[107]", utilizando-se, para tanto, de estruturas geométricas, assim como cores brilhantes e puras. ✓ Depois de ter perdido toda a sua fortuna na revolução de 1917, começou a produzir e vender vestuários e tecidos, porcelanas e objetos de decoração, aproximando a arte da vida cotidiana, o que era um dos ideais centrais dos movimentos artísticos vanguardistas do início do século. ✓ Em 1924, abriu um estúdio de moda com Jacques Heim. ✓ Em 1925, trabalhou na companhia têxtil Bianchini-Férier, criando estampas geométricas em cores contrastantes. ✓ Sua influência pode ser observada no trabalho de Patou, Schiaparelli e de outros estilistas dos anos 20 e 30. ✓ A partir dos anos 30, a artista voltou a dedicar-se quase que exclusivamente à pintura, pois a nova silhueta fluida e justa ao corpo, já não lhe permitia exprimir no vestuário o seu ideal de modernidade. ✓ Foi a primeira mulher a ser contemplada, em vida, com uma retrospectiva de sua obra pelo Museu do Louvre (1965). ✓ Em 1975, recebeu a *French Legion of Honor*.	✓ Transpôs s sua percepção pictórica para a realidade palpável, criando o vestuário "simultâneo" para si e para o marido. ✓ Partindo de cortes existentes, conjugava-os com os padrões por ela idealizados (formas geométricas), complementando de maneira ideal a silhueta direita da moda dos anos 20. ✓ Inventou o zig-zag e dos *polka dots* (pontinhos nos tecidos). ✓ Alguns dos seus vestidos tinham poemas estampados ou bordados da autoria de amigos seus, poetas da época. ✓ Em 1925, concebeu estampas *patchwork* que Jacques Heim utilizou para fazer casacos.

[107] Um design quando é colocado próximo de outro, ambos são afetados.

Estilista	Trajetória	Realizações
Elsa Schiaparelli (1890 - 1973)  *"Quando o vento arranca o chapéu da sua cabeça e o faz voar cada vez mais longe, é preciso correr mais rápido que o vento para alcançá-lo. Eu sempre soube que para construir mais solidamente, às vezes somos obrigados a destruir, a fim de estabelecer uma nova elegância para as maneiras brutais da vida moderna.*[108]*"* *"O trabalho andava de maneira irrisória ... Os franceses trabalhavam para poderem viver e sustentar sua família e sua pátria. Teria valido a pena se tivessem parado e se a Alemanha tivesse transformado a França num grande cemitério? Ou você deixa aberta a porta do negócio, ou bota as pessoas na rua. Quanto à porta de seus domicílios privados, isso é outro assunto.*[109]*"*	✓ Nascida em Roma, Itália, no seio de uma família da alta burguesia, com descendência italiana e egípcia.. ✓ Estudou filosofia. ✓ Passou o início de sua vida de casada em Boston e Nova York, e, em 1920, mudou-se para Paris. ✓ Depois de ter se separado do seu companheiro em Nova York, ela viu-se sozinha com uma criança e sem meios de sobrevivência. Para viver, confeccionava artigos de tricô de luxo: pulôveres, suéteres, casacos com cenários surrealistas e cubistas. ✓ Foi apoiada e influenciada por Poiret e pelo seu gosto oriental por cores. ✓ Um dos seus primeiros modelos – um suéter preto tricotado, com uma intarsia reproduzindo um laço branco resultado num efeito *trompe-l'oeil* - foi visto pelo comprador de uma loja e as encomendas que se seguiram deram início aos negócios. ✓ Em 1928, ela abriu uma loja chamada *Pour le Sport*, sendo que sua *maison* surgiu uma ano depois. ✓ Como Chanel e Patou, ela começou por produzir *sportsware*, seguindo a tendência de finais dos anos 20, iniciando-se na Alta Costura mais tarde. ✓ Gostava de divertir, fosse sendo espirituosa, fosse chocando. Chique, irreverente e ultrajante, ela fazia o maior sucesso. ✓ Para ela, a moda era uma arte, inseparavelmente ligada ao desenvolvimento das artes plásticas contemporâneas, sobretudo à pintura. ✓ Suas roupas eram elegantes, sofisticadas e, muitas vezes, extremamente excêntricas, contudo possuía grande clientela. ✓ Entre suas clientes, cabe destacar: condessa Crespi, duquesa de Windsor, Marlene	✓ Quando usava num vestido um estampado que imitava farrapos (antecipando a moda *punk* dos anos 80), ou criava um chapéu em forma de sapato de pernas para o ar ou mandava fazer vestidos com gavetas "à la Dalí", tentava concretizar o efeito surpresa que a arte vanguardista defendia. ✓ Não era seu objetivo, portanto, modelar o corpo humano, transformando-o segundo ideais de beleza da antiguidade. ✓ Em 1930, lançou o seu primeiro vestido de noite, combinado com um casaquinho tipo *smoking*, curto, uma idéia totalmente inovadora para a época. ✓ Pouco depois criou o seu primeiro par de calças de gala. ✓ Em 1933, influenciada pela moda egípcia, lançou a manga pagode, que partia os ombros e que determinou a silhueta básica até o *New Look*. ✓ Usava *tweed* em roupas de noite e juta em vestidos. Ela tingia peles, punha cadeados em costumes e criou a moda do traje camponês do Tirol. ✓ Em 1935, tingiu os novos zíperes de plástico nas mesmas cores que seus tecidos, colocando-os à mostra ao invés de escondê-los, tornando-os, decorativos e funcionais. ✓ Lançou broches fosforescentes e botões semelhantes a pesos de papel. ✓ A firma francesa Colcombet desenvolveu para ela um tecido com estampa de notícias de jornal, com o qual fez lenços. ✓ Todas as suas coleções tinham um tema pleno de fantasia: Circo, Astrologia e *Commedie dell'Arte*. ✓ Em 1938, a coleção Circo apresentou botões em formato de acrobatas, que pareciam mergulhar num casaquinho de brocado de seda estampado com cavalinhos de carrossel. ✓ Bordava signos do zodíaco em

[108] http://almanaque.folha.uol.com.br/schiaparelli.htm
[109] Veillon (2004, p. 168).

	Dietrich, Cécile Sorel e Joan Crowford. ✓ Apostava na cor e no adorno, na fantasia e nos elementos lúdicos, proposta esta em completa oposição à de Chanel, sua contemporânea. ✓ Contratou Dalí, Bérard, e Cocteau para desenharem tecidos e acessórios. Jean Schlumberger produzia bijuterias e botões. ✓ O cubismo e, principalmente, o surrealismo influenciaram suas criações. ✓ Ela punha em prática o que os Futuristas tinham preconizado na geração anterior: produzir vestuário utilizando todos os materiais possíveis e imagináveis e modificar, dessa forma, a percepção convencional do que é o vestuário. ✓ Era amiga de Marcel Duchamp, Picabia, Man Ray, Stieglitz, dentre outros. ✓ Durante a Segunda Guerra Mundial proferiu palestras nos EUA e, em 1949, abriu filial em Nova York. ✓ Durante a ocupação alemã sua casa foi dirigida pela condessa Haydn ✓ Quando retornou a Paris encontrou sua casa tal como a tinha deixado, tendo continuado seu negócio até 1954. No entanto, sua época áurea tinha definitivamente passado. ✓ Passaram por seu ateliê: Pierre Cardin e Givenchy. ✓ Em 1973, escreve um livro de memórias intitulado *Shocking*. ✓ Faleceu em 1973, vitimada por uma trombose. ✓ Em 1977, sua casa foi reaberta, sendo que os proprietários tentam fazer um trabalho respeitando seu estilo.	suas roupas e vendia bolsas que, quando abertas, acendiam ou tocavam música. ✓ Dois dos seus chapéus mais famosos tinham o formato de casquinha de sorvete e de costeletas de carneiro. ✓ Colorista brilhante, tomou um dos tons de rosa de Bérard e o divulgou vigoramente, dando-lhe o nome de “rosa-choque”. ✓ *Shocking Pink* também foi o nome do seu primeiro perfume, vendido num frasco de vidro criado pela pintora surrealista Leonor Fini no formato de um torso feminino (da atriz de cinema Mae West). ✓ Usava materiais novos, como os tecidos sintéticos, o *rayon* e o celofane, que parecia vidro, acentuando o efeito surrealista de suas criações. ✓ Criou, pela primeira vez, casacos compridos para a noite, com um corte parecido com o dos sobretudos.

Estilista	Trajetória	Realizações
(Sir)Norman (Bishop) Hartnell (1901 – 1979)  	✓ Nascido em Londres, Inglaterra. ✓ Após ter saído da universidade de Cambridge sem ter-se formado, começou a desenhar roupas. ✓ Em 1923, trabalhou por pouco tempo com Lucile (Lady Duff Gordon) antes de abrir seu próprio ateliê em Londres. ✓ Em 1927, apresentou sua primeira coleção em Paris, seguida por outra em 1930. ✓ Em 1938, foi indicado costureiro da família real britânica, criando vestidos para suas viagens ao exterior. ✓ Também criou vestidos para inúmeras atrizes. ✓ Tinha um estilo clássico, discreto e simultaneamente muito feminino. ✓ Ficou famoso por sua utilização criativa de cetim, do tule, de bordado e de adornos em vestidos toalete, vestidos de baile e vestidos de noiva. ✓ Também era conhecido pelos bem-cortados costumes, casacos e trajes de *tweed* de lã. ✓ No final da década de 40, passou a desenhar para a Berktex. ✓ Recebeu o título de cavalheiro em 1977. ✓ Sua empresa existe até hoje.	✓ Fez vestidos para a rainha-mãe, bem como o vestido de noiva e o vestido de lua-de-mel da rainha Elizabeth II e, em 1953, o vestido de gala da coroação. ✓ Em 1942, começou a produzir linhas *prêt-à-porter*. ✓ Nos anso 50 passou a dar consultoria para várias indústrias de prêt-ã-porter, sendo um dos primeiros a realizar tal atividade.

3 – Fase 1930 – 1945

MODA DE CEM ANOS		
Fase: 1930 - 1945		
Estilista	**Trajetória**	**Realizações**
Marcel Rochas (1902-1955) 	✓ Nascido em Paris, França. ✓ Em 1924, abriu sua *maison*. ✓ Preferia um estilo mais ornamentado, suntuoso e algo lúdico, que, em muitos sentidos, contrastava com o estilo simples e linear dos anos 30. ✓ Foi um estilista forte, influente, de fama internacional, que antecipou muitas das mais importantes modas do século XX. ✓ Entre suas clientes famosas, pode-se citar: Madeleine Sologne, Daniele Darrieux, Jacqueline Delubac e Michele Presle. ✓ Também se especializou em peças avulsas e acessórios. ✓ Em 1940, ele e Maggy Rouff foram os únicos estilistas a apresentar privadamente aos dignitários alemães uma coleção de modelos cortados em tecidos novos. ✓ Quando os judeus foram submetidos ao uso da estrela amarela, ele deixou de cumprimentar, inclusive, antigas boas clientes porque eram judias, mudando de calçada para não ter de encará-las quando, por acaso, as encontrava na rua.	✓ Foi o primeiro a lançar ternos de calça e casaco para senhoras. ✓ Em 1933, sua coleção apresentou ombros largos, estilo geralmente atribuído a Schiaparelli. ✓ Em 1941, foi o primeiro estilista a criar em sua maison um departamento especializado em figurinos de cinema. ✓ Difundiu a forma de ampulheta e previu o *New Look*, apresentando saias compridas em 1941 e bustiês e cinturitas em 1943 e 1946. ✓ Em 1942, lançou seu famoso bustiê Mãe West. ✓ Divulgou o casaco de três-quartos. ✓ Foi um dos primeiros estilistas a colocar bolsos em saias.

Estilista	Trajetória	Realizações
Nina Ricci (1883 - 1970)  "Nossa ambição tem sempre sido trazer sonhos coloridos para a realidade.[110]" "A *House of Ricci* representa o esplendor de Paris em toda sua inebriante feminilidade.[111]"	✓ Nascida Maria Nielli em Turim, Itália. ✓ Família muda para Florença quando Nina tinha cinco anos. ✓ Casou-se com o joalheiro Louis Ricci aos 16 anos. ✓ Viveu em Monte Carlo e Paris, tendo trabalhado para várias casas do ramo da moda, aprendendo a arte de costurar com as melhores modistas. ✓ Aos 18 anos já tinha conquistado a posição de *première d'atelier*. ✓ Em 1905, nascimento de Robert, seu único filho. ✓ Em 1908, aos 25 anos entrou para a *Maison Raffin*, saindo em 1929 com a morte do fundador.. ✓ Em 1932, pressionada por seu filho Robert, funda uma *maison* de Alta Costura em Paris. ✓ Seu estilo era destituído de elementos provocativos ou de ousadias experimentais, adequando-se a quem prefere uma elegância discreta e um estilo seguro. ✓ Em 1945, seu filho, que era vice-presidente da *Chambre Syndicale de la Haute Couture*, decidiu criar o evento *Théâtre de la Mode*. ✓ Robert Ricci assumiu a direção da casa em 1945, gerenciando-a até o seu falecimento em 1988, quando o seu genro Gilles Fuchs passa a controlar a empresa. ✓ Em 1946, cria a *Parfums Nina Ricci*, lançando o perfume *Couer Joie*, com frasco desenhado pelo seu colega de infância Marc Lalic. ✓ Em 1948, lança o perfume *L'Air du Temps*, que se tornou um clássico. ✓ Em 1954, o belga Jules François Crahay assumiu o *design* da *Maison Ricci*, dando um novo ímpeto para a Alta Costura na empresa. ✓ Em 1960, com o sucesso da sua linha de Alta Costura, a *Maison Ricci* torna-se internacional. ✓ Nessa época Andy Warhol criou as vitrines das *Bonuit Teller*	✓ Famosa por seu alto padrão de acabamento, tornou-se a estilista preferida das mulheres maduras. ✓ Enfatizava a feminilidade desde a década de 20, quando o estilo garçonne predominava. ✓ Uma das primeiras empresas a fornecer licenciamentos e a se estabelecer no Japão (1960).

[110] www.ninaricci.com
[111] www.ninaricci.com

	Stores. ✓ A coleção de Alta Costura esta sob a responsabilidade de Gerard Pipart desde 1964. ✓ Falecimento de Nina Ricci em 1970. ✓ Em 1970, o fotógrafo David Hamilton passa a ser responsável pelas fotos que durante vinte anos associaram a imagem da marca a mulheres românticas. ✓ Nessa mesma época, a *Parfums Nina Ricci* tornou-se uma das maiores exportadoras de perfume da França. ✓ Em 1979, a firma diversificou suas atividades para o *ready-to-wear* e acessórios. ✓ Em 1986, foi criada a linha masculina *Nina Ricci Monsieur*, assim como as lojas *Ricci-Club*. ✓ Em 1987, Gérard Pipart recebe o *Dé d'Or de la Haute Couture*. ✓ Em 1988, o perfume *L'Air du Temps* recebe o *Perennial Sucess Award* da *American Fragrance Foundation*. ✓ Também nesse ano, Dominique Issermann assume a direção artística da publicidade da *Maison Ricci.* ✓ Em 1992, criou-se a linha de maquiagem *Le Teint Ricci*, recebendo várias premiações, dentre elas o *Prix d'Excellence Créativité da revista Marie Claire*. ✓ Também nesse ano a empresa transforma suas vitrines da *Avenue Montagne* em um espaço livre para criação de artistas contemporâneos, como Miguel Chevalier e Daniel Buren. ✓ Em 1998, a empresa passou a fazer parte do *Puig Beauty & Fashion Group*, com sede em Barcelona, Espanha. ✓ Em 1999, Nathalie Gevais assume a direção artística da Maison Ricci, saindo em 2001. ✓ Em 2002, o americano James Aguiar assumiu o design, sendo substituído, em 2003, por Lars Nilsson, que está reposicionando a marca para um público feminino mais jovem. ✓ A *Maison Ricci* continua até hoje a ser uma das maiores empresas parisienses do ramo da moda.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Madame (Alix) Grès (1903 - 1993) 	✓ Nascida em Paris, França. ✓ Frustrada[112] em sua carreira de ser escultora, Alix iniciou sua trajetória na moda fazendo *toiles*, moldes de alta costura feitos de musselina, os quais vendia às principais *maisons* de Paris. ✓ Em 1934, abriu sua própria casa como Alix Barton, fechando-a durante a Segunda Guerra Mundial. ✓ Após a guerra, reabre a maison agora com o nome Grès[113]. ✓ Seus modelos sempre foram individuais e discretos, dando-lhe reconhecimento internacional como classicista. ✓ Drapeja e molda jérsei, seda e lã até que os vestidos se pareçam com esculturas gregas. ✓ Criava seus vestidos diretamente no corpo das modelos. ✓ Via seu trabalho como uma arte que não tinha tanto a função de tornar a vida mais cômoda para as mulheres, mas mais a de acentuar a beleza do corpo. ✓ Embora tenha influenciado muitos estilistas, ninguém igualou seu domínio do tecido. ✓ Usava com freqüência cortes enviesados, formas assimétricas e mangas morcego. ✓ Em 1960, lança seu perfume Cabochard, que lhe possibilita adiar sua entrada no *prêt-à-porter* até 1980. ✓ Como não aderiu ao *ready-to-wear*, nunca alcançou um papel verdadeiramente importante no mundo da moda do pós-guerra. ✓ Em 1984 viu-se obrigada a vender sua casa e sua firma a Bernard Tapie, um homem de negócios. ✓ Foi presidente da *Chambre Syndicale de la Haute Couture*. ✓ Faleceu, aos 90 anos, em um lar para idosos.	✓ Seu nome foi considerado sinônimo de drapeado para várias gerações.

[112] Pela família.
[113] Este era o nome artístico de seu marido que era pintor.

Estilista	Trajetória	Realizações
Jacques Fath (1912 - 1954) 	✓ Nascido em *Maison-Lafitte*, França. ✓ Trabalhou como contador e corretor na Bolsa de Valores de Paris. ✓ No início da década de 30, após um ano de serviço militar, passou vários anos em estudos particulares de desenho de roupa e de moda. ✓ Em 1937, abriu sua *maison* e rapidamente ficou conhecido como um líder da moda francesa, embora só após a Segunda Guerra Mundial seu nome ficasse mundialmente famoso. ✓ Convocado entre 1939-40, sua casa foi dirigida por sua esposa, Geneviève Fath, uma socialite da época. ✓ Em 1941, reassumiu a direção, contratando pessoal qualificado vindo de outras casas parisienses fechadas por razões diversas. ✓ O total de assalariados da sua *maison* passou de 176 em 1942 para 193 em 1943, depois 244 em 1944. ✓ Ele e sua mulher participavam de todas as reuniões franco-alemãs e se faziam notar na sua companhia, não sendo constrangidos por nenhum escrúpulo de consciência. ✓ Para ele, o que contava era exercer a sua arte e vender, não importando quem eram os compradores, sejam eles os ocupantes ou os traficantes do mercado negro. ✓ Possuía também fornecedores alemães, além de ter aderido ao Círculo Europeu, grupo eminentemente colaboracionista. ✓ Seus modelos eram conhecidos pelo seu formato ampulheta, seus decotes profundos, suas cinturas muito justas e suas saias rodadas. ✓ Desenhou o vestido que Rita Hayworth usou no seu casamento com Ali Khan. ✓ Como Chanel e Madame Grès, trabalhava diretamente sobre o corpo dos modelos, desenvolvendo, dessa forma, um sentido especialmente apurado para as possibilidades de movimentação dos vestidos que	✓ Antecipou, em 1939, o estilo de vestir que, em 1947, ficou conhecido como New Look. ✓ Em 1948, assinou um contrato com a famosa loja americana *Lord & Taylor*, que se ocupa de toda a distribuição das peças com a observação "*Designed in America by Jacques Fath for Joseph Halpert*", criando, assim, sua primeira linha de *prêt-à-porter*. ✓ Em 1950, lança os "padrões da Vogue". ✓ Em 1953, é o primeiro a associar-se com um industrial, Jean Prouvost, para editar saias confeccionadas com a marca "*Jacques Fath-Université*". ✓ Explorou desde o início a idéia de juventude, usando de humor, subversões de bom-tom, acenando, assim, na direção de uma clientela dividida em faixas etárias, mas ainda sem definição por essa ou aquela. ✓ Também se atribui a ele o lançamento de meias finas com a parte superior de renda *chantilly*.

	criava. ✓ Poucos anos após sua morte, sua mulher encerrou as postas da casa por ele criada.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Cristobal Balenciaga (1895 - 1972)  *"Não acrescente detalhes inúteis a um vestido. Não coloque uma flor simplesmente porque você tem vontade de fazê-lo, mas para indicar o centro da cintura, o ponto final de um desenho.*[114]*"* *"Um bom costureiro dever ser: arquiteto para os projetos, escultor para as formas, pintor para as cores, músico para harminizar e filósofo para estabelecer as medidas, os limites."*	✓ Nascido em Guetaria, próximo a San Sebastian, Espanha, filho de um pescador e de uma costureira. ✓ Após curta passagem pelo ateliê de um alfaiate madrileno, abriu, aos dezesseis anos, seu primeiro ateliê de costura. ✓ Em 1918, abriu sua primeira *maison*, a *Balenciaga y Compania*, que, em 1924 muda a razão social para *Cristobal Balenciaga*. ✓ Como protegido da marquesa de Casa Torrès, foi rápida sua escalada no mundo da moda espanhol. ✓ Em 1931, com a queda da monarquia espanhola, sua empresa abriu falência. ✓ Em 1932, ele reabriu sua *maison* sob o nome de Eisa, em homenagem à sua mãe, se estabelecendo em San Sebastian, Barcelona e Madri. ✓ Em 1937, emigrou para Paris, abrindo lá sua *maison.* ✓ Seu conhecimento de alfaiataria lhe permitia desenhar, cortar, armar e costurar um vestido, sendo considerado "o arquiteto da moda". ✓ Considerado purista e classista, fez roupas imediatamente identificáveis. ✓ Não advogava tendências populares, sendo que suas roupas costumavam ser formais: simples, equilibradas, contidas. ✓ Acreditava que o estilista não existia para servir as mulheres, mas sim para criar formas artísticas, com um significado próprio, e uma imagem própria do corpo feminino. ✓ Em 1948, abre a butique Balenciaga e lança seu primeiro perfume, o *Dix*. ✓ Seu principal concorrente era Dior, enquanto Givenchy era seu protegido. ✓ Entre suas clientes famosas, pode-se destacar: Pauline de Rothschild, Bunny Mellon, Marella Agnelli, Gloria Guinness, Mona von Bismarck e Jackie Kennedy ✓ Em 1958, recebeu a *Légion d'Honneur*, assim como a imprensa internacional o consagrou como « *Le Maître* » e «*Le Roi de la Couture* ». ✓ Em 1961, André Courrèges passa a ser seu primeiro assistente, sendo substituído por Emanuel Ungaro. ✓ Em 1968, fechou sua *maison* em Paris e, pouco depois, as três *maisons* Eisa na Espanha também foram fechadas. ✓ Em 1969, criou os uniformes das	✓ Em 1939, lançou uma linha de ombros caídos com cintura estreita e quadris arredondados, um estilo que prenunciava o New Look de 1947. ✓ Após a guerra, lançou casaquinhos com a cintura mais natural e mais larga. ✓ Em 1946, chapéus *pillbox* fizeram parte de sua coleção. ✓ Balenciaga viveu o auge de sua fama e criação durante os anos 50, começando em 1951, mudando a silhueta feminina ao eliminar a cintura e aumentar os ombros, num talhe muito acentuado. ✓ Em 1956, criou uma linha inconfundível subindo as bainhas de seus vestidos e casacos para a frente e deixando-as bem mais compridas atrás. ✓ Também neste ano, lançou um vestido *chemisier* solto, conhecido como saco. ✓ Em 1957, lançou o *baby-doll*. ✓ Na década de 60, apresentou casacos soltos, amplos, com mangas morcego. ✓ Em 1960, difunde a utilização de plástico em capas de chuva. ✓ As manequins, em seus desfiles de 1963, usaram meias arlequim, sendo, também, um dos primeiros estilistas a vesti-las com *collants*. ✓ Seu nome ainda é associado a botões grandes e a uma gola que, elevada sobre uma tira, fica afastada do pescoço. ✓ Chanel uma vez disse que "só Balenciaga é um verdadeiro costureiro. Só ele é capaz de cortar bem um tecido, de montá-lo e costurá-lo à mão."

[114] http://almanaque.folha.uol.com.br/balenciaga.htm

	aeromoças da *Air France*. ✓ Em 1970, volta a residir na Espanha, preferindo levar uma vida recolhida. ✓ Em 1978, a marca Balenciaga foi adquirida pelo grupo alemão Hoechst. ✓ Em 1986, o grupo de perfumaria *Jacques Bo*gart *S.A.* adquiriu a marca. ✓ Em 1987, as lojas Balenciaga foram reabertas, tendo Michel Goma como responsável pelo *design* da coleção *ready-to-wear*. ✓ Em 1992, Josephus Melchior Thimister assumiu a chefia do *design* sendo substituído, em 1997, por Nicolas Ghesquiére, considerado responsável pelo rejuvenescimento da marca. ✓ Em 2001, a marca foi adquirida pelo grupo *Gucci*. ✓ Exposições: *Balenciaga, Bellerive Museum*, Zurich, 1970; *Fashion: An Anthology, Victoria & Albert Museum*, Londres, 1971; *The World of Balenciaga, Metropolitan Museum of Art*, Nova York, 1973; *El Mundo de Balenciaga, Palacio de Bellas Artes*, Madri, 1974; *Hommage á Balenciaga, Musée Historique des Tissus*, Lion, 1985; *Balenciaga, Fashion Institute of Technology*, Nova York, 1986; *Cristobal Balenciaga, Fondation de la Mode*, Tóquio, 1987; *Homage to Balenciaga, Palacio de la Virreina*, Barcelona, e *Palacio Miramar*, San Sebastian, Espanha, 1987.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Charles (William Brega) James (1906 – 1978) 	✓ Nascido em Sandhurst, Inglaterra. ✓ Foi educado em Harrow e freqüentou por pouco tempo a Universidade de *Bourdeau*, antes de sua família mandá-lo para a Chicago a fim de trabalhar com um magnata dos serviços públicos. ✓ Pediu demissão quase que imediatamente e, em 1924, abriu uma chapelaria. ✓ Em 1927, mudou-se para Nova York e começou a desenhar vestidos, apresentando sua primeira coleção em 1928. ✓ Em 1929, começa a viajar entre Londres e Nova York. ✓ Suas criações são tão atemporais que as saias calças desenhadas para a loja de departamentos *Lord & Taylor*, de Nova York, ainda estavam sendo vendidas na década de 50. ✓ Em 1934 e 1935, trabalhou em Paris sob a proteção de Poiret, criando tecidos para a indústria têxtil *Colcombert*. ✓ Nova York foi sua base no período de 1939 a 1947, tendo desenhado uma coleção para a *Maison Elizabeth Arden*. ✓ Passou em Nova York a maior parte da década de 50. ✓ Considerava seus vestidos obras de arte e, por isto, ignorava o calendário oficial das estações. ✓ Como os elementos dos modelos eram intercambiáveis, ele possuía um infindável banco de idéias e as reciclava, criando vestidos sempre originais. ✓ Sua fama se deve principalmente aos seus vestidos de baile esculturais, feitos com tecidos caros, seguindo padrões severos de corte. ✓ Também é lembrado por suas capas e mantôs, geralmente adornados com pele e boradado; por seus vestidos espirais fechados com zíper; e por seus casaquinhos de cetim branco em matelassê. ✓ Em função de vários processos de falência, rupturas amorosas, várias mudanças de residência,	✓ Considerado o único grande costureiro americano, uma espécie de mito. ✓ Em 1947, apresenta em Paris uma de suas coleções de maior sucesso, prefigurando o *New Look.* ✓ Algumas inovações suas são: saias-corolas; *satin coat*, ancestral dos *doudones* (casaco de tecido peludo e semelhante ao anoraque); saia envelope que desenha um oito em torno das pernas. ✓ Salvador Dalí chama seus trabalhos de “esculturas moles”.

	de cidade, de continente, dificultam analisar a coerência do seu trabalho. ✓ Aposentou-se em 1958. ✓ Esquecido e arruinado, morre no Chelsea Hotel de Nova York em 1978.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Mainbocher (1891 - 1976) 	✓ Nascido Main Rosseau Bocher, em Chicago, EUA. ✓ Estudou na Universidade de Chicago, na Chicago *Academy of Fine Arts* e, em Nova York, na *Art Students League*. ✓ De 1911 a 1917, estudou e trabalhou em Munique, Paris e Londres. ✓ Em 1917, serviu na unidade hospitalar americana a caminho da França e, no final da guerra, continuou em Paris com a intenção de estudar canto. ✓ A perda da voz forçou-o a procurar carreira alternativa e, em 1922, começou a trabalhar na *Harper's Bazaar* como produtor de moda e ilustrador. ✓ Em 1923, foi convidado por Conde Nast para ser editor de moda e, mais tarde, editor-chefe da Vogue francesa, posto que manteve até 1929. ✓ Era famoso por suas roupas de noite: malhas toalete decoradas; vestidos bordados em estilo avental; vestidos de corte enviesado; e costumes toalete usados com blusas. ✓ Considerado o costureiro mais caro de Paris, em função dos tecidos requintados que utilizava. ✓ Com seus trabalhos de experimentação, desenvolveu as vertentes da moda mais relacionadas com a arte. ✓ O vestido de noiva que criou para o casamento de Mrs. Wallis Simpson com o Duque de Windson estabeleceu a moda do "azul Wallis". ✓ Em 1940, mudou-se para Nova York, onde continuou com o seu negócio até 1971.	✓ Em 1930, tornou-se o primeiro americano a abrir com sucesso uma *maison* em Paris. ✓ Em 1939, sua coleção previu, de certa forma, o *New Look* de 1947, ao utilizar cinturas justas e peças apertadas semelhantes a espartilhos.

Estilista	Trajetória	Realizações
Claire McCardell (1905-1958) 	✓ Nascida em Frederick, Maryland, EUA. ✓ Estudou durante dois anos no *Hood College*, em Frederick, transferindo-se em 1927 para a *Parsons School of Design*, em Nova York e, depois, para a *Parsons* parisiense. ✓ De volta a Nova York no final da década de 20, trabalhou como desenhista numa loja de roupas. ✓ Em 1929, associou-se ao estilista Richard Turk, indo com ele, em 1931, para a confecção *Townley Frocks*. ✓ Turk morreu logo depois e ela assumiu seu cargo de estilista. ✓ Em 1938, lançou o "vestido monástico", peça de muito sucesso, solto, sem cintura, de corte enviesado. ✓ Já com nome no mercado, foi trabalhar com Hattie Carnegie, ficando com ela durante dois anos. ✓ Em 1940, voltou para a *Townley Frocks* e criou sua própria etiqueta. ✓ Tinha como marca registrada o uso de bolsos chapados grandes, rebites de metal, pespontos, ganchos visíveis, cavas profundas, mangas de camisa *grand-pére* e alças de cadarço de sapato. ✓ Muitas das suas idéias perduraram por quase quarenta anos e ela é considerada uma das mais influentes estilistas dos EUA.	✓ Na década de 40, lançou as bases do *sportswear* americano. ✓ Em 1942, lançou o "*Pop Over*" (vestido que se coloca pela cabeça) e um vestido envelope desestruturado que se transformou num clássico americano. ✓ Em 1943, lança um maiô estilo frauda (*nappy*). ✓ Em 1944, convenceu a *Capezio* a fabricar sapatilhas inspiradas em sapatos de ponta. ✓ Outras inovações foram vestidos suaves em linha império; calças corsário; *playsuits* em estilo *bloomer*; saias franzidas; *tops* sem alça com elástico; e vestidos de verão de costas nuas. ✓ Antecipa o *New Look* ao suprimir as ombreiras e abaixar a linha de suas saias.

Estilista	Trajetória	Realizações
Maggy Rouff (1896-1971) 	✓ Nascida Maggie Besançon de Wagner, em Paris, França. ✓ Seus pais eram diretores da *Maison Drecoll*, tendo iniciado lá sua carreira como estilista. ✓ Em 1929, quando a *Maison Drecoll* fundiu com a *Maison Beer*, decidiu abrir sua própria casa., sendo que o seu marido dirigia a área financeira. ✓ Conhecida pela lingerie e pelo sportswear, seu maior sucesso foi no *prêt-à-porter*. ✓ Em 1937, ela estabeleceu sua *maison* em Londres. ✓ Escreveu dois livros: *America seen through a Microsope* e *The Philosophy of Elegance*. ✓ Aposentou-se em 1948, transferindo a responsabilidade pelo *design* para sua filha, a Condessa de Dancourt. ✓ Trabalharam na sua *maison*: Serge Matta, Michel Malard e Guy Douvier. ✓ Sua *maison* permaneceu aberta até 1960s.	✓

4 – Fase 1946 – 1959

MODA DE CEM ANOS		
Fase: 1946-59		
Estilista	**Trajetória**	**Realizações**
Christian Dior (1905-1957)  *"Nós saímos de uma época de guerra, de uniformes, de mulheres-soldados, de ombros quadrados e estruturas de boxeador. Eu desenho femmes-fleurs, de ombros doces, bustos suaves, cinturas marcadas e saias que explodem em volumes e camadas. Quero construir meus vestidos, moldá-los sobre as curvas do corpo. A própria mulher definirá o contorno e o estilo.*[115]"	✓ Nascido em Granville, Normandia, sendo filho de um abastado industrial. ✓ Em 1910, a família mudou-se para Paris, vivendo num luxuoso apartamento totalmente decorado no estilo Luis XVI. ✓ Queria ser arquiteto, mas a família tinha outras ambições para o filho, que começou a se preparar para uma carreira de alto funcionário do estado. ✓ Freqüentava durante a maior parte do seu tempo os círculos artísticos de Paris, sendo um entusiasta do cubismo. Seus amigos da época eram Christian Bérard, Dufy, Cocteau, De Chirico, Max Jacob, Henri Sauguet, dentre outros. ✓ Abandonou os estudos de ciências políticas para estudar música, atividade que também não deu prosseguimento. ✓ Em 1928, juntamente com Jacques Bonjean, abriu uma galeria de arte onde vendia obras de mestres da modernidade clássica. ✓ Durante a crise econômica dos anos 30, se pai perde toda a fortuna na bolsa, o que forçou Dior a fechar a galeria, além de ter perdido sua casa. ✓ Em 1934, vítima de uma grave doença, Dior não podia contar com o dinheiro de sua família. ✓ Em 1935, já recuperado, viveu na casa do amigo Jean Ozenne, começando a desenhar vestidos e chapéus, tendo inclusive trabalhado para a famosa modista Agnès e para o suplemento de moda do *Figaro Illustré.* ✓ Michel de Brunhoff, redator-chefe da Vogue, foi seu conselheiro nesse período, tendo contribuído significativamente para o aperfeiçoamento dos seus desenhos.	✓ Mesmo sendo considerado um nostálgico da *Belle Époque*, supersticioso, freqüentador de astrólogos, inquieto por natureza, Dior não deixou de prefigurar, paradoxalmente, uma moda inteiramente nova em seu sistema. ✓ Em sua primeira coleção, Dior conseguiu mudar todo o conceito de praticidade e simplicidade das roupas femininas, até então uma necessidade dos tempos de guerra e uma tendência da moda criada por Chanel. ✓ Após tantos anos de restrições, a mulher necessitava se sentir novamente feminina e ansiava pela elegância e o luxo perdidos. ✓ Dior, então, criou modelos extremamente femininos, luxuosos, sofisticados e elegantes, inspirados na moda da segunda metade do século 19. ✓ Na famosa coleção de 1947, os vestidos e saias eram mais longos, o busto mais acentuado, a cintura bem marcada e as saias amplas, o que arrancou da toda poderosa redatora da Vogue americana a expressão: "*This is a new look*". ✓ O modelo que se tornou o símbolo do "*New Look*" foi o *Tailleur Bar*, um casaquinho de seda bege acinturado, ombros naturais e ampla saia preta plissada quase na altura dos tornozelos. Luvas, sapatos de saltos altos e chapéu completavam o figurino. Com essa imagem de *glamour*, estava definido o padrão nos anos 50. ✓ Em 1948, apresentou saias estreitas e justas com uma racha, que possibilitava maior liberdade de movimentos, o que era uma inovação, passando a ser conhecida como "racha Dior[116]".

[115] http://almanaque.folha.uol.com.br/christiandior.htm
[116] A "racha Dior"foi uma criação de Marguerite Carré, uma das colaboradoras mais importantes do estilista.

	✓ Em 1938, foi trabalhar com Robert Piguet, aprendendo a arte da simplicidade e da moderação, características que iriam tornar famosas suas coleções. ✓ Em 1942, depois de ter cumprido serviço militar, foi para a *Maison Lelong*, onde trabalhou ao lado de Pierre Balmain até que o magnata do algodão, Marcel Boussac, ofereceu-lhe a oportunidade de abrir sua própria *maison* de Alta Costura. ✓ A associação entre Dior e Boussac fez parte de uma série de medidas que as autoridades francesas adotaram ou estimularam a fim de promover a Alta Costura. ✓ Em 1947, Dior lançou sua primeira coleção, inicialmente chamada linha Corola, tendo sido apelidada de *New Look*. ✓ Para confeccionar os seus modelos eram necessários 10 a 25 metros de tecido, sendo que para alguns vestidos de noite chegavam a ser necessários 80 metros. ✓ Nas suas saias rodadas, utilizava o tafetá, o cetim e o cetim *duchese*, tecidos que possuíam a textura rígida ideal para suas criações, que eram o oposto dos tecidos fluídos suaves, como o jersey e as malhas, utilizados nas outras casas de Alta Costura. ✓ Para ele, a Alta Costura era um trabalho artístico comparável à arquitetura e à pintura. Além do aspecto estético, dava importância à arte do corte correto e das medidas certas, sendo que Madeleine Vionnet e Jeanne Lanvin eram os exemplos que seguia. ✓ Apresentava sete coleções por ano: duas de Alta Costura, duas de *prêt-à-porter*, uma para butiques, uma destinada aos EUA e uma de casacos de pele. ✓ Sua casa recebia cerca de 25.000 pessoas por ano, sendo que, na década de 50, sua maison, sozinha, representava 50% da exportações francesas de alta costura para os EUA. ✓ Em 1948, criou a *Dior Parfums*, cujo primeiro sucesso foi o perfume "*Miss Dior*". ✓ Em 1949, fundou a *Christian Dior Inc*., responsável pelo *prêt-à-porter* exclusivo, funcionando em Nova York.	✓ Em sua coleção de 1951, o estilo princesa ficou consolidado como sua marca, mas a novidade foi o uso do terno masculino em roupas femininas. Dior apresentou um tailleur em lã cinza, que expressava todo o conceito de masculinidade, transportado às roupas femininas. ✓ Criou a "linha H", em 1954, que era a base de toda a coleção, com modelos que erguiam o busto ao máximo e baixavam a cintura até os quadris, criando a barra central da letra H. ✓ A "linha Y" surgiu em 1955 e mostrava um corpo esguio com a parte superior mais pesada, com golas grandes que se abriam em forma de V e a "Linha A" trouxe vestidos e saias que se abriam a partir do busto ou da cintura para formar os dois lados de um A. ✓ Fortes referências da marca até hoje, e que ficaram famosas durante os anos 50, são as estolas, as mangas três quartos, além do conjunto em tons pastéis de cardigã, blusa e saia de crepe. ✓ Muitas roupas de inspiração oriental entraram em moda naquele ano, inclusive sua versão de caftã e do cleongsam. ✓ Foi o primeiro estilista a diversificar em grande escala os seus produtos, ampliando o acesso a produtos de marcas de casas de Alta Costura. ✓ Foi pioneiro na utilização da Alta Costura como publicidade para vender outros produtos da marca. ✓ A gestão da sua empresa era considerada profissional, em nada se comparando com o das empresas artesanais, que, até então, tinham regido o mundo da Alta Costura.

	✓ A partir de 1950, surgiu um outro tipo de sociedade, incumbida do comércio por atacado e da difusão dos acessórios com o nome da *Maison Dior*. ✓ Em 1954, Londres ganhou uma sucursal da grife e uma butique foi anexada à *maison* de Paris. ✓ Mais tarde, surgiram echarpes, lenços de seda, luvas, bijuterias e lingeries com a assinatura Christian Dior, além das sucursais em Caracas, Austrália, Chile, México e Cuba. ✓ Em 10 anos conseguiu construir um império de renome internacional. ✓ Faleceu em 24 de outubro de 1957, na estação termal Toscana de Montecatini, na Itália, deixando um verdadeiro império do luxo construído, com 28 ateliês e 1.200 empregados. ✓ Em 1957, Yves Saint Laurent, que começou a trabalhar na casa como desenhista e assistente de estilista em 1952, é nomeado estilista-chefe. ✓ Em 1962, YSL foi substituído por Marc Bohan, sendo sucedido por Gianfranco Ferré. ✓ No entanto, só o estilista John Galliano conseguiu conferir nova vitalidade à casa, com a apresentação da sua coleção em 1997, por ocasião dos festejos dos cinqüenta anos de existência da empresa. ✓ Desde 1987, *Maison Dior* pertence à multinacional *Louis-Vuitton-Moët-Hennessy*. ✓ Em 1999, foi inaugurada sua loja nos Jardins, em São Paulo. ✓ O Museu Dior funciona na casa onde ele nasceu.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Pierre (Alexandre Claudius) Balmain (1914-1982)  *"Moda é arquitetura em movimento"*.	✓ Nascido em *Saint-Jean-de-Maurienne*, França. ✓ Sua família era proprietária de uma firma atacadista de tecidos e cortinas. ✓ Sua mãe trabalhava em uma butique e, como seu pai faleceu quando ele tinha sete anos, suas lembranças mais agradáveis da infância são as horas brincando com tecidos na loja, vendo sua mãe e tias costurarem. ✓ Estudou arquitetura em Paris na *École des Beaux Arts*, mas não completou o curso. ✓ Enquanto estudante, passava suas horas vagas desenhando vestidos, sendo que Robert Piguet comprou três. ✓ Foi assistente de Molineux entre 1934 e 1939, passando o período da ocupação alemã trabalhando no ateliê de Lelong, onde conheceu Dior. ✓ Abriu sua *maison* em 1945, lançando saias longas com cintura estreita e forma de sino – linha que se tornou popular em 1947, como parte do *New Look* de Dior. ✓ Considerado o responsável por uma das imagens mais "parisienses" da mulher: porte elegante e estrutura instaurados pelo *New Look*, busto bem delineado, cintura fina, saia ampla, mestria no corte e enfeites em linhas sinuosas, requintadas e sabiamente equilibrados. ✓ No entanto, seus trabalhos não eram considerados tão sensacionais como os de Dior, mas agradavam ao público. ✓ Em 1951, abriu filial nos EUA para a venda de sua linha de *prêt-à-porter* - *Florilège*, criando muitas coleções de *sportswear*. ✓ De 1951 a 1972, criou figurinos para 16 filmes de Hollywood, tendo também desenhado para filmes franceses, como *God Created Woman*, que lançou Brigitte Bardot para o mundo. ✓ Também nesse período, ele começou a Rainha Sirikit da	✓ Seu sucesso no mercado americano é atribuído à sua habilidade em traduzir a moda francesa para o corpo geralmente maior da mulher americana, sem comprometer o estilo. ✓ Seu talento estava na habilidade de fazer tanto costumes de corte simples e perfeito quanto grandiosos vestidos toalete nas mesmas linhas delgadas e elegantes. ✓ Sua fama acontece em 1952, com a coleção denominada *Jolie Madame*. ✓ Popularizou o uso da estola também para o dia e criou a moda dos vestidos justos sob paletós. ✓ Seus agasalhos e capas em estilo cossaco estabeleceram tendências.

[117] Desde 1948.

	Tailândia, que o escolheu para ser seu costureiro pessoal. ✓ Era famoso por ser estilista de personalidades internacionais, como, por exemplo, as atrizes Vivien Leigh e Mae West. ✓ Passaram como assistentes pela *Maison Balmain* estilistas como: Gerard Pipart (1948), John Cavanagh (1947 a 1951) e Karl Lagerfeld (1955 a 1958). ✓ Em 1964, escreveu sua autobiografia intitulada *"My Years and Seasons"*. ✓ Em 1970, criou uma nova linha de *prêt-à-porter*, chegando a possuir 220 licenças em todo o mundo. ✓ Após a sua morte em 1982, o seu assistente de longa data[117], o estilista dinamarquês Erik Mortensen assumiu o cargo de diretor artístico da *Maison Balmain*, permanecendo até 1990. ✓ De 1990 a 1992, Hervé Pierre esteve à frente da casa. ✓ Em 1992, a empresa foi vendida ao estilista americano Oscar de la Renta, que manteve a direção artística até 2002. ✓ Em 2003, o suíço Laurent Mercier passou a ser o responsável pela marca, sendo substituído, por Christophe Lebourg em 2004. ✓ Os principais perfumes da Maison Balmain são: *Vent* Vert (1945); *Elysees 64-83*(1946), que era o número do seu telefone; *Monsieur Balmain* (1949); *Jolie Madame* (1953); *Miss Balmain* (1960); *Ivoire* (1979); *Ebene* (1983); *Eau d'Ívoire* (2000); *Balmya* (2002) e *Balmai*n (2004). ✓ Sua empresa hoje atua em mais de 108 países, comercializando, além de roupas, relógios, perfumes, jóias e óculos.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Hubert (-James-Marcel-Taffin) de Givenchy (1927-  *"Para os que se preocupam com qualidade, o prestígio é a coisa mais importante. (...) Sucesso não é prestígio. O sucesso é passageiro, o prestígio é outro assunto. Ele persiste depois da gente. É preciso trabalhar para não ter trabalhado em vão."*	✓ Nascido em *Beauvais*, França ✓ Filho do marquês Lucien Taffin de Givenchy e de Béatrice de Givenchy, seu avô dirigia uma oficina de tapetes em Beauvais. ✓ Freqüentou a *École des Beaux Arts*, em Paris, e estudou advocacia por pouco tempo. ✓ Trabalhou com Fath de 1945 a 1946, com Piguet de 1946 a 1948, com Lelong de 1948 a 1949 (sob a coordenação de Dior) e com Schiaparelli de 1950 a 1951. ✓ Em 1952, abre sua *maison*, sendo que sua coleção incluía a Blusa Bettina[118], assim como muitas roupas feitas de tecido de casimira. ✓ Era amigo e foi apadrinhado por Balanciaga, sendo que, em função disso, muitos o consideram seu seguidor, principalmente por fazer roupas elegantes, além de formais e luxuosos vestidos de baile e toalete. ✓ Era o estilista preferido de muitas atrizes de cinema e de mulheres internacionalmente famosas. ✓ Seu nome é ligado a Gracy Kelly Audrey Hepburn. ✓ Em 1954, indiretamente, recebeu o Oscar de melhor figurino por Sabrina, protagonizado por Audrey Hepburn[119]. ✓ Em 1957, lançou *De*, seu primeiro perfume feminino e, em seguida, *L'Interdit*, dedicado a Audrey Hepburn.. Em 1961, criou *L'Eau de Vétyver* e *Monsieur de Givenchy*, apostando no mercado masculino. Lançou, em 1984, o perfume *Ysatis* e, em 1991, o *Amarige*.	✓ Em 1952, fez sucesso com os "separáveis": peças independentes e coordenáveis que podiam ser combinadas à vontade, principalmente as blusas denominadas Bettina. Até então, blusas e saias (ou calças) só podiam ser usadas como um conjunto. ✓ Durante da década de 50, exagerou a forma *chemisier* (saco), dando-lhe o contorno de um papagaio de papel, larga na parte superior e afunilando-se em direção à bainha. ✓ Em 1954, Givenchy tornou-se o primeiro *designer* de alta-costura a apresentar uma luxuosa coleção feminina de *prêt-à-porter*, a *Givenchy Université*, que foi produzida com máquinas importadas dos EUA. ✓ Em 1956, Givenchy e Balanciaga foram os primeiros estilistas a apresentarem suas coleções para os clientes e para a imprensa, conjuntamente. ✓ Em 1957, foi o primeiro estilista a utilizar uma atriz de cinema (Audrey Hepburn) para anunciar seu perfume *L'Ínterdit*, sendo que ela não cobrou cachê para isso. ✓ Em 1958, lança o *baby-doll*. ✓ O pretinho básico de corte reto desenhado para Audrey Hepburn para o filme Bonequinha de Luxo (*Breakfast at Tiffany's*), em 1961, tornou-o mundialmente famoso até hoje. ✓ Tecidos com estampas inspiradas em artistas como Miró, Matisse e Bérard, nos anos 80 também são ícones desse estilista.

[118] Recebeu este nome em homenagem a Bettina Graziani, uma top model de Paris, que trabalhava exclusivamente para Givenchy na década de 50. Foi popular durante anos, sendo bastante copiada na Europa e nos EUA.

[119] Quem, de fato, recebeu o Oscar foi Edith Head, figurinista de nove entre dez filmes produzidos em Hollywood na época, mas todas as peças vestidas por Audrey quando sua personagem Sabrina volta de Paris foram feitas por Givenchy, que não recebeu o devido crédito na época. Isso fez com que a atriz, a partir de então, exigisse que todo o guarda-roupa de seus personagens fosse assinado pelo estilista e amigo.

	✓ Em 1961, ele fez, secretamente, o vestido que Jacqueline Kennedy usou no encontro com o General de Gaulle em Versailles[120]. ✓ Em 1965, abre a G*ivenchy Ball* em Houston, Texas, e, em 1970, realiza uma *tournée* de desfiles pelos EUA. ✓ Conquistou, em 1967, o prêmio *Tiberio d'Oro*, no Festival Italiano de Moda, em Capri. ✓ Em 1968, lança a linha de *prêt-à-porter Givenchy Nouvelle Boutique*. ✓ Em 1972, criou o vestido que Wallis Simpson - Duquesa de Windsor usou no funeral do seu marido. ✓ Em 1973, entrou para o mercado de roupas masculinas, com o lançamento da linha *de prêt-à-porter Gentleman Givenchy* e expandiu a distribuição de seus produtos para o Oriente e Estados Unidos. ✓ Em 1978 e 1982, recebeu o Dedal de Ouro, o mais prestigiado prêmio da moda francesa. ✓ Em 1980, o presidente Giscard d'Estaing se opõe, pessoalmente, à venda da *Parfums Givenchy* para um grupo estrangeiro por considerá-la um patrimônio nacional. Em 1981, ela é vendida à LVMH. ✓ Em 1982, o *Fashion Institute of Technology* de Nova York realiza uma retrospectiva em comemoração aos 30 anos de trabalho do estilista. ✓ Em 1983, foi nomeado *Chevalier de la Légion d'Honneu*. ✓ Em 1988, Givenchy vendeu sua marca para o grupo LVMH (*Louis-Vuitton-Moët-Hennessy*), mas continuou no comando das criações da *maison* até sua aposentadoria. ✓ Em 1991, o estilista foi homenageado pelo Museu da Moda e dos Costumes, de Paris, com a retrospectiva "Givenchy: 40 anos de moda". ✓ Em 1992, Jacques Chirac recomenda que Givenchy receba a *Médaille des Arts et des*	

[120] Este segredo se deve ao fato das primeiras damas americanas terem de usar roupas de estilistas americanos a fim de valorizar a indústria daquele país.

	Lettres. ✓ O estilista esteve no Brasil duas vezes: na década de 50, para o lançamento de uma coleção encomendada pela fábrica de tecidos Bangu e, em 1995, por ocasião do primeiro Congresso Brasileiro de Moda, promovido pelo Instituto Zuzu Angel e pela Faculdade Veiga de Almeida, no Rio de Janeiro. ✓ Em 1998, numa edição comemorativa limitada, a *Barbie*, boneca mais vendida no mundo, foi vestida com o famoso vestido preto longo do filme Bonequinha de Luxo. ✓ Aposentou-se em 1995. ✓ Em 1996, a direção de criação para a ser de responsabilidade de John Galliano, que logo foi transferido para a *Maison Dior*, que também faz parte do grupo LVMH, sendo substituído por Alexander MacQueen. ✓ Em 2001, o inglês Julien Macdonald assumiu a direção artística da *Maison Givenchy*, sendo sucedido em 2005 pelo italiano ✓ Homem bonito, distinto, ilustrado, discreto, ele encarnou, como nenhum dos seus contemporâneos, durante quase meio século, o bom-tom que faz da Europa o encantamento de uma sociedade hoje em vias de desaparecimento.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Pierre Cardin (1922 até hoje)  *"A arte é uma paixão. Ela está comigo em toda a minha vida.*[121]*"* *"Se criação é primeiramente um luxo, logo, um privilégio, seu objetivo é mudar o estilo de vida de milhões de pessoas.*[122]*"* *"As roupas que eu prefiro são aquelas que eu invento para uma vida que ainda não existe – o mundo de amanhã.*[123]*"* *"Cada uma das minhas criações é um eco dos eventos artísticos, sociais e científicos dos últimos quarenta anos.*[124]*"* *"Criação deve ser jovem, sem fronteiras de raça ou nacionalidade. Um grande criador deve encontrar uma idéia para o que ele cria e, então, eu crio para as pessoas jovens.*[125]*"*	✓ Nascido Pietro Cardin em *San Biagio Di Callalta*, próximo de Veneza, Itália, de pais franceses. ✓ Seus pais eram agricultores e emigraram primeiro para *Grenoble* e depois para *Saint-Étienne*, na região do *Loire*, na França, onde Cardin foi criado. ✓ Saiu de casa aos dezessete anos para trabalhar como alfaiate em *Vichy*, onde começou a fazer *tailleurs*. ✓ Durante a Segunda Guerra Mundial, cumpriu serviço militar cuidando da área financeira da Cruz Vermelha em *Vichy*. ✓ Em 1944, após a libertação da França, foi para Paris, onde passou a trabalhar, entre 1945-46, na *Maison Paquin* e depois com Schiaparelli. ✓ Conheceu Christian Bérard e Jean Cocteau, sendo que para este fez o figurino do filme "A Bela e a Fera", em 1946. ✓ De 1946 a 1950, trabalhou para Dior como primeiro assistente. ✓ Em 1949, Dior passa a enviar para seu protegido mulheres da alta sociedade ou de produtores de teatro, aquelas que ele mesmo não tem tempo para atender em ocasiões como as de um baile, um balé, uma estréia. ✓ Também em 1949, comprou a *Pascaud*, casa especializada em roupas teatrais, começando, então, a fazer figurinos. ✓ Em 1950, cria a sua *maison*, lançando sua primeira coleção em 1953. ✓ Durante os sete anos seguintes, adquiriu fama como alfaiate de ternos masculinos e criador de roupas extravagantes e fantásticas. ✓ Em 1954, montou uma pequena loja de suas próprias roupas femininas (Eva) e masculinas (Adão). ✓ Em 1957, fez sua primeira coleção feminina de Alta Costura, com 150 modelos.	✓ Nunca a combinação criador de moda / homem de negócios foi tão bem-sucedida quanto no caso de Pierre Cardin. ✓ Criativo, polêmico e introdutor de novos conceitos na alta-costura, como os de modernidade e praticidade, o estilista tem sido, ao longo de 50 anos de carreira, um dos grandes revolucionários em sua classe. ✓ Em 1959, cria a primeira coleção de *prêt-à-porter* feminino desenvolvida por um estilista da Alta Costura francesa. Em 1960, cria a masculina. ✓ Em 1959, começa a vender sua coleção feminina de *read-to-wear* em um *corner* na *Printemps*, a famosa loja de departamentos de Paris, criando, assim, um espaço exclusivamente reservado a uma marca no interior de grandes lojas de departamento. Como resultado dessa ousadia, foi expulso do *Chambre Syndicale*, sendo logo readmitido. ✓ Mas o mérito de Cardin não está somente no fato de ter popularizado a alta-costura com o *prêt-à-porter*, transformando o "vestir com qualidade" em um produto (mais) acessível. ✓ Antecipou na roupa as mudanças e os comportamentos sociais de cada década, trazendo a moda para as ruas, revigorando o estilo masculino de vestir. ✓ Foi o primeiro estilista francês a ameaçar a *London's Savile Row* em sua hegemonia na moda masculina, sendo suas jaquetas usadas, inclusive, pelos Beatles. ✓ É considerado também o criador da moda *unissex*. ✓ Foi o primeiro a considerar o Japão como um mercado promissor de Alta Costura. ✓ Também foi pioneiro, quando, em 1979, formalizou um acordo com o governo da China para produzir suas roupas lá. ✓ Numa época inconcebível, levou

[121] http://www.pierrecardin.com/Dculture/espace_cardin_gb.html
[122] http://www.pierrecardin.com/
[123] http://www.pierrecardin.com/
[124] http://www.pierrecardin.com/
[125] http://www.pierrecardin.com/

"Se existe uma jóia, ela só pode ser única.[126]*"* *"Eu gosto do design no todo, sem as restrições de ângulos, corredores, quartos ou paredes*[127]*."* *"Fazer mangas de vestidos ou pés de mesas é a mesma coisa para mim.*[128]*"* *"O que vem primeiro é a forma, em seguida, o problema de expressar volume, fluidez e flexibilidade. A cor é apenas o toque final.*[129]*"* *"Apenas as linhas contam. Eu dou importância apenas à simplicidade. O design muito me inspira seja ele gigante ou microscópico.*[130]*"* *"É a realização que me interessa e não a posse*[131]*."* *"Tenho tudo e só almejo continuar trabalhando.*[132]*"* *"Uma vez Dior me disse: 'A criação deve ser bem paga, e seu talento não tem preço'. Acabei esquecendo o conselho, mas, mesmo assim, deu certo.*[133]*"*	✓ Ao longo da década de 50, criou casacos com bainhas drapejadas e costas amplas, saias bolhas e *chemisiers* desestruturados, podendo-se perceber nesse período a influência de Dior e do *New Look*.. ✓ Em 1957, fez sua primeira viagem ao Japão e se tornou professor honorário da escola de estilismo de *Bunka Fukusoi*, onde ensinava o corte tridimensional. Seu sucesso fez com que essa escola criasse, em 1962, o prêmio Pierre Cardin para o melhor *designer* do ano. ✓ Nos anos 60, lançou perucas coloridas, vestidos recortados, vestidos-tubo, tecidos sintéticos e colantes, bolsos chapados, enfeites metalizados, roupas espaciais brancas, *leggings*, minissaias, *catsuits*, mangas-morcego. ✓ Em 1961, começou a distribuir *ready-to-wear* e acessórios masculinos e, em 1963, femininos. ✓ Sua coleção de 1964 foi denominada Era Espacial e apresentava *catsuits* de malha; calças justas de couro; capacetes; e macacões com mangas morcego. ✓ O *Pop Art* também imprimiu em suas coleções os recortes geométricos, o traçado irregular, as estampas gráficas e as formas exageradas, como plissados gigantes e os vestidos e saias tipo bambolê. ✓ Em 1966, apresenta sua primeira coleção infantil, assim como abre uma loja especializada para este público. ✓ Na década de 60, subiu as saias para dez centímetros acima do joelho e baixou os decotes, nas costas e na frente, até o umbigo. ✓ Em 1968, lança a C*ardine*, sua própria marca de tecidos. ✓ Nos anos 70 utilizou cores ácidas, tecidos colantes,	sua marca para países comunistas como a China (1979) e a ex-União Soviética (1986), realizando, em 1991, um desfile de modas na Praça Vermelha em Moscou. ✓ Foi ainda o primeiro estilista da França a ser homenageado em vida pelo *Victoria & Albert*, de Londres, com a retrospectiva *Pierre Cardin: Past, Present and Future*, em 1989. ✓ Foi o primeiro costureiro a integrar a Academia de Belas Artes da França, em 1992. ✓ Também gerou polêmica em 1993, quando seus perfumes passaram a ser vendidos na rede de supermercados *Carrefour* a preços 30% menores que os das lojas especializadas. ✓ Freqüentemente é recebido em diversos países com honras de chefe de estado, o que lhe permite hoje se autodenominar diplomata. Em 1988, por exemplo, foi recebido pelo papa João Paulo II, pelo rei Bhumibol Adulyadej da Tailândia, pelo presidente Suharto da Indonésia, pelo sultão Azlan Shah da Malásia, pelo primeiro ministro do Paquistão Benazir Bhutto e pelo presidente das Filipinas Cory Aquino. ✓ É considerado um estilista conceitual, capaz de impor sua idéia a toda uma coleção, sem, contudo, perder de vista os aspectos comerciais da mesma.

[126] http://www.pierrecardin.com/
[127] http://www.pierrecardin.com/
[128] http://www.pierrecardin.com/
[129] http://www.pierrecardin.com/
[130] http://www.pierrecardin.com/
[131] http://www.pierrecardin.com/
[132] http://www.pierrecardin.com/
[133] http://www.pierrecardin.com/

	cardines, recortes, golas e barras em formato de pétalas, franjas, estilo militar, drapeados, vestidos com estampas gráficas inspiradas na era da informática, corte enviesado, barras irregulares, golas-capuz, túnicas e meias opacas. ✓ Em 1970, inaugura o Espaço Cardin no prédio do antigo *Théâtre des Ambassadeurs*, onde jovens autores, atores, diretores, pintores e escultores têm a oportunidade de apresentar seus trabalhos. ✓ Nesse mesmo ano, cria a linha de design *Environmental Art*. ✓ Em 1977, abriu uma galeria de móveis em Paris. ✓ Em 1977, recebeu o primeiro de três Dedal de Ouro, prêmio dado à coleção mais criativa da estação (os outros viriam em 1979 e 1982). ✓ Em 1981, abre um *showroom* em Pequim. ✓ Em 1981, comprou a centenária marca dos restaurantes *Maxim's*, com filiais em diversos países, sendo este um dos poucos negócios que não levam seu nome. ✓ Em 1985, recebeu, em Milão, o Prêmio *Ascot Brun*, o Oscar da Moda, como o mais criativo do ano. ✓ Em 1986, abre um showroom de 10.000 m2 na URSS para a comercialização de *ready-to-wear* masculino, feminino e infantil. ✓ Em 1989, recebe o prêmio *Interior Design Award* em Nova York. ✓ Em 1990, escreve sua autobiografia, intitulada *Past, Present and Future*. ✓ Em 1991, desenha a medalha / jóia *Chernobyl* em benefício da Unesco, além de ser nomeado embaixador honorário da Unesco. ✓ Em 1992, recebe o *Prix Saint-Exupéry* pelo livro *Silkworm's Tale* dirigido ao público infantil. ✓ Em 1993, apresenta sua primeira coleção no Vietnam. ✓ Tendo sido membro da *Chambre Syndicale de la Haute Couture et du Prêt-à-Porter* e da *Maison de*	

	Haute Costure no período de 1953 a 1993, decidiu, desde 1994, lançar suas coleções no Espaço Cardin para um pequeno grupo de clientes, jornalistas e amigos. ✓ Em 1994, publica o livro de arte *Les Epées of l'Académie des Beaux-Arts*, assim como participa do lançamento da revista *Princes d'Europe et d'Ailleurs*. ✓ Em 1995, sedia no Espaço Cardin a exposição do bicentenário da Academia de Belas Artes. ✓ Em 1996, apresenta uma nova coleção de *ready-to-wear* dirigida à faixa etária de 16 a 27 anos - *Evolution Line*. ✓ Apresenta a *Evolutive Collection* na abertura dos Jogos Olímpicos de Atlanta. ✓ Em 2000, lança a revista *Parfums et Senteurs*, assim como comemora os 30 anos do Espaço Cardin. ✓ .Recebeu vários prêmios e honrarias: EUR – Oscar do cinema italiano (1974); *Grand Officer of the Order du Merit* da Itália (1976); *Chevalier des Arts et des Lettres* da *Fondation des Thermes de Fiuggi* (1983); *Palmes de l'Académie Royale Catalane des Beaux-Arts* de Barcelona (1990); *Officer of the Legion of Honor* (1991); *Order of the Sacred Treasure, Golden and Silver Star*, do Japão (1991); cidadão honorário da City of Xian, cidade imperial chinesa (1994); chanceler da OMIR - *Mediterranean Observatory for Information and Reflection* (1996); *France-Italy Prize* da Câmara Italiana de Comércio para a França (1996); *Honorary Diploma* como o melhor homem de negócios do ano da Rússia (1998); Great Witness to the Dawn of the 3rd Millennium concedido pela Unesco (1999); e Ordem do Mérito do governo da Ucrânia (1999) ✓ Foram realizadas várias retrospectivas do seu trabalho: Metropolitan Museum of Art, nos EUA (30 anos - 1980); *Sogetsu Kaikan Museum* (30	

	anos - 1982); *Musée des Beaux-Art*, no Canadá (1990); *La Estampa Museum* no México (1993); *Imperial Temple of Sen Yuji* no Japão (1994); FAAP (Faculdade Armando Álvares Penteado), em São Paulo (1994); Espaço Cardin em Paris (1997 – 50 anos), Tóquio (2002 – 50 anos) e *Palazzo Corsini* na Itália (2003 – 50 anos). ✓ É proprietário do *Chateau Lacoste*, localizado em Provence, 40 km de Avignon, que foi residência do Marquês de Sade, sendo que Cardin a utiliza para a realização de peças de teatro e outros eventos culturais. ✓ É proprietário do *Palais Bulles*, em Cannes, um espaço com design futurista utilizado para a realização de eventos, possuindo anfiteatro com 500 lugares, 10 suítes, sala para recepções e salão panorâmico. ✓ Como único dono de sua marca, autofinancia seus próprios investimentos e reinveste tudo em centenas de franquias espalhadas em mais de cem países - não só de roupas, mas de acessórios, móveis, colchões, vinhos, *snooker*, caviar, chocolates, louças sanitárias e até aeronaves e carros de tiragem limitada. ✓ A grife Cardin gera 200 mil empregos no mundo, 3 mil deles só no Brasil, onde Pierre Cardin está desde 1968. ✓ Desde 2000, ele procura um comprador para a sua empresa, mas deseja assegurar a estabilidade de emprego dos seus funcionários mais antigos, assim como deseja preservar a identidade da sua marca.	

Estilista	Trajetória	Realizações
Jacque Griffe (1917-) 	✓ Nascido em *Carcassonne*, França. ✓ Durante muitos anos foi aprendiz de alfaiate em sua terra natal. ✓ Ainda adolescente foi para *Toulouse* ampliar seu treinamento com um costureiro. ✓ Em 1936, após ter completado serviço militar, foi trabalhar com Vionnet em Paris, aprendendo a drapejar e cortar o tecido sobre pequenos manequins de madeira. ✓ Após a Segunda Guerra Mundial, trabalhou por pouco tempo na *Maison Molyneau*. ✓ Abriu seu próprio negócio de Alta Costura e *prêt-à-porter* em 1946. ✓ Aposentou-se na década de 60.	✓

Estilista	Trajetória	Realizações
Jean Dessès (1904 - 1970) 	✓ Nascido em Jean-Dimitre-Verginie, em Alexandria, Egito, de pais gregos. ✓ Em 1925, abandou os estudos de direito que o estavam preparando para a carreira diplomática e começou a trabalhar num ateliê de Alta Costura, a *Maison Jane*, em Paris. ✓ Em 1937, abre seu próprio estabelecimento. ✓ Após a Segunda Guerra Mundial, voltou para o Egito e para a Grécia, sendo que suas criações das décadas de 40 e 50 refletiram as influências das viagens. ✓ Especializou-se em vestidos de noite drapejados de chifom e musseline, baseados nos trajes gregos e egípcios; vestidos bordados; vestidos justos com casaquinhos apertados; e saias para dançar. ✓ Era muito procurado pela realeza européia e por estrelas de cinema. ✓ Em 1949, começou a produzir coleções de *prêt-à-porter* para o mercado dos EUA.	✓ Juntou-se aos "Costureiros Associados" (Paquin, Carven, Piguet e Fath), grupo que, a partir de 1950, alia-se a sete profissionais da moda de confecção para editar, cada um, sete modelos a cada estação. ✓ Essas coleções eram distribuídas na província pelas lojas devidamente selecionadas, constituindo, assim, um novo tipo de produção que representa uma das primeiras experiências de difusão da Alta Costura parisiense. ✓ Em 1955, a grife "Jean Desses-Diffusion" passou a fabricar vestidos em série para serem distribuídos em determinadas lojas da França e da África do Norte. ✓ Ao mesmo tempo, abriu uma butique nas *Galeries Lafayette*. ✓ Criou, também, segundo sua expressão, um "bazar" que vendia, no andar térreo de sua *maison*, uma variedade de acessórios do tipo fantasia.

Estilista	Trajetória	Realizações
Norman Norell (1900 - 1972)  "Não gosto de nada excessivamente elaborado[134]."	✓ Nascido Norman Levinson, em *Noblesville*, Indiana, EUA. ✓ Seu pai era proprietário de uma loja especializada em produtos masculinos ✓ Durante a Primeira Guerra Mundial, passou uma rápida temporada na escola militar. ✓ Em 1918, freqüentou a *Parsons School of Design* em Nova York, mas voltou para casa depois de uma ano e abriu uma pequena loja de tecidos. ✓ Voltando para Nova York em 1920, estudou desenho de moda no *Pratt Institute*, no Brooklyn. ✓ Em 1922, foi trabalhar no estúdio da *Paramount Pictures* em Nova York, onde criou roupas para Glória Swanson e outras estrelas do cinema mudo. ✓ Depois, foi figurinista na *Broadway*[135], trabalhando para a *Brooks Costume Company* e para a confecção *Charles Armour*. ✓ Em 1928, foi contratado por Hattie Carnegie, ficando com ela até 1941. ✓ Em 1943, passou a ser professor da *Parsons School of Design*, permanecendo lá até 1972. ✓ Funda, em sociedade com Anthony Traina, a Traina-Norell, sendo Traina o administrador e Norell o estilista. ✓ Em 1944, lançou vestidos chemisier; vestidos tipo camisa para noite; *trenchcoats* de pele; vestidos justos para noite com lantejoulas; calças compridas de pele; e vestidos linha império. ✓ Em 1960, quando Traina aposentou-se, fundou sua própria empresa, sendo que na coleção inaugural apresentou saias-calças para o dia e para a noite; calças de odalisca; e vestidos toalete decotados. ✓ Utilizava os tecidos de forma extravagante, adornando as roupas com pele e plumas. ✓ Premiações: *Cutton Award* (1943, 1951, 1956, 1958 e 1966), *Coty Hall of Fame* (1956), *Medal for Distinguished*	✓ Foi considerado um estilista americano da maior importância, em pé de igualdade com os costureiros franceses de sua época. ✓ Em função da Segunda Guerra Mundial ter impedido a importação de moda de Paris, Norell conseguiu grande sucesso com o seu *American Look*. ✓ Durante a década de 60, foi aclamado por causa de seus *tailleurs* bem proporcionados e pelas silhuetas limpas, de corte preciso. ✓ É lembrado pelos vestidos longos bordados com lantejoulas. ✓ Roupas simples que permanecem na moda por anos são a marca desse estilista. ✓ Possuía grande habilidade em traduzir alta costura no *ready-to-wear* americano, sendo constantes suas viagens a Paris para se expor aos padrões de moda franceses. ✓ Foi o fundador e presidente do *Council of Fashion Designers of America* (CFDA), entidade que controla a indústria americana da moda.

[134] Mendes e Haye (2003, p. 148).

[135] Fez figurinos para o *Ziefeld Follies* e para o *Cutton Club*.

	Achievements (*Parsons School of Design* - 1956), *Fashion Walk of Fame* (Prefeitura de Nova York - 2000) ✓ Exposições: retrospectiva no *Metropolitan Museum* de Nova York (1972). ✓ A direção artística da sua casa hoje está sob a responsabilidade de Patrick Michael Hughes., que é professor de história da moda na *Parsons School of Design*.	

REFERÊNCIAS

BAUDOT, F. **Moda do Século**. São Paulo: Cosac Naify, 2002

BRAGA, J. **História da Moda**: uma narrativa. São Paulo: Anhembi Morumbi; 2004.

CRANE, D. **A Moda e seu Papel Social:** classe, gênero e identidade das roupas. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

DURAND, J. C. **Moda, Luxo e Economia.** São Paulo: Babel Cultural, 1988.

JONES, T.; MAIR, A. **Fashion Now**. Taschen, 2003.

LAVER, J. **A Roupa e a Moda**: uma história concisa. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LEHNERT, G. **História da Moda do século XX.** Portugal: Könemann 2000.

MENDES, V.; HAYE, A. **A Moda do Século XX**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MOUTINHO, M. R.; VALENÇA, M. T. **A Moda do Século XX**. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

O'HARA, G. **Enciclopédia da Moda**. São Paulo: Companhia da Letras, 1992

ORTIZ, R. **Pierre Bourdieu:** sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

PACCE, L. **Pelo Mundo da Moda**: criadores, grifes e modelos. São Paulo: Senac São Paulo, 2006

PROENÇA, G. **História da Arte.** 16 ed. São Paulo: Ática, 2005.

VEILLON, D. **Moda & Guerra:** um retrato da França ocupada. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

Sites

http://www.abc-luxe.com

http://www.almanaque.folha.uol.com.br/balenciaga.htm

http://almanaque.folha.uol.com.br/chanel.htm

http://almanaque.folha.uol.com.br/christiandior.htm

http://www.almanaque.folha.uol.com.br/moda

http://www.almanaque.folha.uol.com.br/schiaparelli.htm

http://www.answers.com

http://www.chanel.com

http://www.en.wikipedia.org

http://en.wikipedia.org/wiki/Lucy%2C_Lady_Duff-Gordon

http://www.estiloymoda.com

http://www.fashion-era.com

http://www.fortuny.com/Mariano/History.html

http://www.historyofashion.com/historyofashion

http://www.hoovers.com

http://www.huppi.com/kangaroo/Timeline.htm

http://www.infoplease.com

http://www.informefashionbrasil.terra.com.br

http://www.likesbooks.com/charlesworth.html

http://www.mediahistory.umn.edu

http://www.ninaricci.com

http://www.pierrecardin.com/

http://www.wikipidea.org/wiki/coco_chanel

APENDICE E – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

ESTILISTAS[136]

Bloco Temático 01
a) Você nasceu em Carmo do Rio Claro, não? Como você descreveria sua trajetória profissional de Carmo do Rio Claro a Paris?

Bloco Temático 02
a) "Os marcos da empresa são definidos pelas atitudes mercadológicas que vão acontecendo em sua trajetória".

- Le Soulier
- Fábrica Patachou
- Aquisição Malharia Penélope
- Decisão pelo Tricô
- Entrada no Varejo
- Modernização Tecnológica
- Terceirzação de 50% da Produção
- Internacionalização

b) Escolha das marcas Patachou e Tereza Santos?
c) Evolução dos produtos

Bloco Temático 03
a) Participação em movimentos / eventos :

- Grupo Mineiro de Moda
- Morumbi Fashion
- SPFW

b) Participação em entidades de classe:

- Abest
- Sindivest
- Outra(s)? Qual(is)?

Bloco Temático 04
a) Como você descreve / caracteriza:

- o mercado de moda brasileiro (surgimento até hoje – principais players)
- a moda brasileira (existe? como é? É autoral?)
- os estilistas brasileiros
- a atuação dos estilistas brasileiros no exterior
- a percepção dos estilistas/mídia estrangeiros sobre a criação/produção brasileira
- calendário e organização dos desfiles no Brasil e exterior

b) Como você descreve a mulher brasilera? E a mulher Patachou (no Brasil e Exterior)?

[136] Roteiro adaptado a cada um dos estilistas.

Bloco Temático 05

a) O que é moda?
b) Como você descreve seu estilo?
c) E o seu processo criativo?
c) Principais influências:

- estilistas brasileiros/exterior (contemporâneos ou não)
- funcionários estilistas
- artistas ou movimentos artísticos (contemporâneos ou não)
- fontes de pesquisa: viagens, desfiles, mídia (revistas/jornal/tv), bureaux, fornecedores, feiras, congressos/palestras etc
- outra(s)? Qual(is)?

d) Quem você considera:

- o(s) estilista(s) estrangeiro(s) mais criativo(s) / bem sucedido(s)
- e entre os brasileiros / mineiros?
- o(s) crítico(s)/comentarista(s) de moda mais influente(s) no Brasil e em MG?
- e o mais profissional?

e) Como você descreve os valores das marcas Patachou / Tereza Santos?

Bloco Temático 06

a) Momento mais importante da carreira/vida
b) Momento mais feliz da carreira/vida
c) Principal realização
d) Comentar frase:
“Sinto que a Patachou é uma personagem na minha vida. Eu me refiro a ela quase como me refiro a uma pessoa. É ela que tem de ser a estrela, não eu.”
e) Hobbies
f) Entretenimento: esporte/cultura//viagens/atividades com família e amigos/eventos sociais
g) Clubes/comunidades
h) Compras
i) Quem veste Tereza Santos?

Bloco Temático 07
Possíveis Temas para Laddering

a) Laddering 01
- Belo Horizonte
- Salvador
- Paris
- Viena
- Antártida

b) Laddering 02
- Patachou (artista de noite / cabaré / vida agitada / alegria / humor)
- Chanel
- Nicolas de Stael
- Sonia Delaunay
- Yves Klein
- Picasso
- Cirque du Soleil
- Amilcar de Castro
- Tarsila do Amaral
- Grupo Corpo
- Oscar Niemeyer
- Caetano Veloso
- Gabriel Vilela
- Isabeli Fontana
- Yasmi Brunet
- Adriana Lima
- Daniela Cicarelli

c) Laddering 03
- Azul
- Branco
- Preto

d) Laddering 04
- Grupo Mineiro de Moda
- Abest
- São Paulo Fashion Week

e) Laddering 05
a) Luiz Elsor (diretor comercial)
b) Sandra Pires (diretora de produto)
c) Gilvanya Moraes (diretora administrativa)
d) Andrea Ribas (gerente de exportação)
e) Adriana Machado (agência PP)
f) Tereza Horn (consultora)

f) Laddering 06
g) Alexandre Herchcovitch
h) Ronaldo Fraga
i) Martielo Toledo
j) Elvira Matilde / Gabriela Demarco
k) Marcelo Sommer
l) Cavalera

Bloco Temático 08
a) Como Tereza Santos quer ser lembrada? E a Patachou?

Bloco Temático 09
Dados da Empresa:

a) volume de peças produzidas (verão e inverno / para o Brasil e exterior): 20.000 unidades mês
b) número de funcionários: 230 próprios e 150 terceiriados
c) número de estilistas:
d) número de modelistas:
e) número de lojas próprias (Brasil e exterior): 06 (Brasil)
f) localização das lojas (Brasil e exterior): BH (03 – Savassi/Shopping Pátio Savassi e Diamond Mall), RJ, SP, Campinas e Brasília
g) localização showroom: BH e SP
h) Número de franquias: 01 (Curitiba)
i) número de lojas multimarca: 320 (Brasil) e 40 (Exterior)
j) países onde comercializa produtos (França, Japão, Inglaterra, Alemanha, Espanha, Grécia, Portugal, Líbano, Hong-Kong, EUA, Austrália)
k) principais pontos de venda no exterior: Galeries Lafayette (Paris), Aqua Girl (Tóquio) e Opening Cerimony (Nova York)
l) países onde desfila(ou)
m) investimento em P&D (%)
n) investimento em tecnologia (produção, informação e comunicação) (%)
o) investimento em treinamento (%)
p) investimento em marketing / comunicação /desfiles (%)
q) investimento em pesquisa (de mercado / de moda - estilo/ de tecnologia / de materiais) (%)

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ESPECIALISTAS DO MERCADO DA MODA[137]

- - Trajetória profissional e histórico da empresa.
- - Evolução do mercado da moda no mundo, Brasil e Minas Gerais.
- - Perspectivas para o futuro.
- - Profissionalização das empresas de moda em Minas Gerais.
- - Comunicação no mercado da moda: publicidade e propaganda, empresa especializada, desfiles etc.
- - Estratégias de posicionamento dos principais estilistas brasileiros e mineiros.

[137] Roteiro adaptado a cada um dos especialistas