



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

GESTÃO DE MARCAS DE MODA: mediação e acesso a capacidades estratégicas dinâmicas em contextos locais

Marcelo Lorentz Ricardo
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)
marcelotumati@cefetmg.br

Italo Brener de Carvalho
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)
italobrener@hotmail.com

RESUMO

Esta pesquisa investiga a gestão de marcas de moda em micro e pequenas empresas (MPMEs) no interior de Minas Gerais, em um contexto de indisponibilidade de recursos de utilização do *branding* (Gestão de Marcas) reduzido de um contexto estratégico, para uma pontuação puramente estética ou de identidade visual. Segundo o Conselho Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL, 2024) o setor de moda é composto majoritariamente por MPMEs (97,5%), é caracterizado por uma baixa formalização gerencial. O objetivo foi analisar como o design pode atuar como mediador no acesso e na ampliação do processo decisório estratégico, adaptando modelos teóricos à realidade territorial e organizacional dessas empresas. A fundamentação teórica articula os conceitos de estratégia emergente (Mintzberg, 2000), gestão de marcas (Kapferer, 2012; Wheeler, 2012) e o papel do design como indutor de inovação e significado (Mozota, 2023; Verganti, 2029 e Cietta, 2017). Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, fundamentada na estratégia de estudos de casos múltiplos e na observação de empresas do setor de moda, incluindo organizações que participaram de consultorias técnicas realizadas por programas de apoio, como o Sebrae-MG. Os resultados possibilitam diretrizes metodológicas que democratizam a gestão estratégica, valorizando saberes locais e fortalecendo a identidade competitiva regional. A pesquisa contribui para a interface entre Administração e Design, propondo ferramentas que reduzam as assimetrias no acesso ao conhecimento especializado em contextos de restrição estrutural.

Palavras-chave: Gestão de Marcas; Design Estratégico; Moda; MPMEs; Território.

1 INTRODUÇÃO

O ecossistema da moda é um dos pilares da economia criativa global, caracterizando-se por uma produção acelerada de signos e bens de consumo. No Brasil, essa estrutura é sustentada por uma base capilarizada de Micro e Pequenas Empresas que, segundo a CNDL (2024), representam quase a totalidade do parque fabril têxtil e de confecção. Contudo, essa relevância econômica contrasta com a fragilidade dos processos decisórios internos dessas organizações.

A gestão de marcas, no contexto das MPMEs mineiras, enfrenta um gargalo estrutural: a marca é percebida como um "custo" ou um acessório visual, e não como o núcleo da estratégia de negócio. Conforme aponta Cietta (2017), o valor de um negócio de moda hoje reside na robustez do seu modelo estratégico, superando a relevância da coleção isolada. Entretanto, a aplicação de conceitos de *branding* esbarra na falta de metodologias que respeitem a escassez de tempo e recursos do gestor de pequeno porte.

É no recorte da MPMEs mineiras, que se observa a necessidade de uma marca ser compreendida como um sistema de propósitos (CARVALHAL, 2016), que articula identidade, visão e experiência (WHEELER, 2012). Dando origem ao problema que orienta esta pesquisa: como tornar a gestão estratégica de marcas uma prática viável para o pequeno empreendedor de moda, utilizando o design como agente de tradução e mediação entre a teoria acadêmica e a prática operacional?

A estrutura da pesquisa se organiza na interface entre os campos da Administração e do Design, propondo a articulação de modelos teóricos que fundamentam a discussão e possibilitam a compreensão do fenômeno, com vistas à tradução dos resultados em diretrizes acessíveis aos gestores de pequenas confecções. Nesse sentido, o referencial teórico se apoia na compreensão da estratégia como prática e processo emergente, construída a partir das experiências e dos contextos locais (MINTZBERG, 2000); na gestão de marcas como sistema estratégico de construção de significado e posicionamento (KAPFERER, 2012; WHEELER, 2012); e no *design* como instância de mediação entre a formulação estratégica e sua aplicação prática, atuando como elemento de articulação entre gestão e posicionamento de marca (MOZOTA, 2003; VERGANTI, 2009).

2 A ESTRATÉGIA COMO APRENDIZADO NA PRÁTICA SITUADA

Diferentemente das grandes corporações, que operam a partir de estruturas formais e

planejamentos deliberados, as micro, pequenas e médias empresas de moda tendem a atuar em uma lógica orientada pela adaptação contínua e pela necessidade de resposta rápida às condições do mercado. Nesse contexto, Mintzberg (2000) descreve a estratégia como emergente, isto é, como um padrão que se forma ao longo do tempo a partir de decisões cotidianas, frequentemente intuitivas e situadas. Para que a gestão de marcas se integre a essa dinâmica, não pode ser concebida como um conjunto rígido de diretrizes, mas como uma capacidade dinâmica, capaz de orientar a ação estratégica ao mesmo tempo em que permite à empresa adaptar-se às mudanças do ambiente sem perder a coerência de sua identidade.

2.1 GESTÃO DE MARCAS COMO PROPOSTA DE GESTÃO DE MARCA E TERRITORIALIDADE

A marca não se limita a um signo visual, como o logotipo, mas se constitui como um contrato simbólico que articula significados, valores e expectativas ao longo do tempo. Kapferer (2012) destaca que a força de uma marca está na sua capacidade de manter coerência em relação a uma identidade central, sustentando sua legitimidade e reconhecimento. Em contextos locais, essa identidade assume um caráter profundamente relacional e territorial, sendo construída a partir dos modos de fazer, das referências culturais e das práticas sociais que atravessam o cotidiano das organizações. Nesse sentido, uma marca associada ao contexto mineiro pode incorporar valores como tradição, cuidado e saber-fazer, que, quando estrategicamente articulados, configuram diferenciais competitivos difíceis de serem replicados por grandes marcas globais, uma vez que estão ancorados em significados culturalmente situados (VERGANTI, 2009).

2.2 DESIGN MANAGEMENT COMO MEDIAÇÃO ESTRATÉGICA

O papel do *design* nesta pesquisa ultrapassa a dimensão visual, sendo compreendido como elemento estratégico na gestão organizacional. Mozota (2003) define o *design management* como a gestão dos recursos de *design* orientada ao alcance de objetivos organizacionais, ampliando sua atuação para além da estética. No contexto das micro, pequenas e médias empresas, o *design* assume uma função mediadora, ao traduzir a complexidade da estratégia em narrativas e experiências tangíveis. Complementarmente, Verganti (2009) propõe que o *design* pode promover uma inovação orientada pelo significado, ao redefinir a forma

como os produtos são interpretados pelos consumidores. Esse processo impacta diretamente a construção de valor e, consequentemente, o posicionamento organizacional das marcas.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com foco na compreensão dos processos decisórios dos sujeitos envolvidos na gestão de marcas de moda no interior de Minas Gerais. A investigação utiliza a estratégia de estudos de casos múltiplos, contemplando empresas com diferentes níveis de maturidade organizacional, incluindo tanto organizações que participaram de consultorias técnicas — como aquelas realizadas por programas de apoio — quanto empresas que não tiveram contato prévio com práticas estruturadas de gestão de marcas.

A análise dos dados foi conduzida a partir de observações e entrevistas, permitindo a identificação e categorização das percepções dos gestores acerca do valor e do papel estratégico da marca em seus negócios. A partir do processo de pesquisa, evidenciam-se alguns obstáculos recorrentes à incorporação da gestão estratégica de marcas:

- **Barreira conceitual:** a linguagem e os modelos da gestão de marcas são percebidos como excessivamente complexos e distantes da realidade das pequenas empresas;
- **Foco operacional restrito:** priorização das atividades produtivas tangíveis em detrimento da construção e gestão simbólica da marca;
- **Desarticulação interna:** ausência de integração entre produto, comunicação e posicionamento, resultando em incoerências na construção da marca.

A discussão aponta que o *design*, ao atuar como instância de mediação, contribui para reduzir essas barreiras ao traduzir conceitos estratégicos em práticas aplicáveis, reforçando seu papel como “fator de inovação e diferenciação” quando integrado à gestão (MOZOTA, 2003). Além disso, ao articular produto, comunicação e significado, o *design* favorece processos de construção de valor baseados na “reinterpretação dos significados” (VERGANTI, 2009). Com tal mediação, a gestão de marcas passa a ser compreendida como elemento estruturante da organização, aproximando-se da concepção de marca como um sistema integrado que articula identidade e significado ao longo do tempo (KAPFERER, 2012).

4 CONCLUSÕES

A ampliação do acesso a capacidades estratégicas revela-se fundamental para a sustentabilidade da moda em contextos locais. A pesquisa evidencia que a gestão de marcas, quando mediada pelo *design*, pode atuar como ferramenta de inclusão produtiva e de valorização cultural. Ao adaptar modelos teóricos às condições reais das micro, pequenas e médias empresas, contribui-se para a redução de assimetrias competitivas e para o fortalecimento dos territórios criativos de Minas Gerais, em consonância com a compreensão do *design* como agente estratégico de geração de valor (MOZOTA, 2003).

Um ponto de inflexão contemporâneo na gestão de marcas refere-se à crescente democratização tecnológica. Considera-se que os resultados da investigação podem mobilizar o desenvolvimento de soluções tecnológicas de apoio à gestão, as quais, embora apresentem tensões e limites, podem ser aprimoradas a partir de uma abordagem crítica e contextualizada. Tais soluções podem atuar como instrumentos de apoio à tomada de decisão, contribuindo para ampliar o acesso a práticas estratégicas sem desconsiderar as especificidades locais. Tal perspectiva dialoga com Haraway (2020), ao compreender a tecnologia como fenômeno situado, construído a partir de relações sociais e contextos específicos, afastando-se de uma visão neutra ou universalizante. O avanço de tecnologias acessíveis amplia as possibilidades de apoio à gestão, permitindo que pequenos gestores organizem informações e qualifiquem seus posicionamentos estratégicos, ainda que inseridos em dinâmicas decisórias marcadas pela emergência e pela adaptação (MINTZBERG, 2000).

O trabalho contribui para a construção de marcas mais conscientes, resilientes e conectadas às suas realidades sociais. No campo acadêmico, possibilita a articulação entre áreas na interface das ciências administrativas e do design, reforçando o caráter interdisciplinar da investigação. Em termos teóricos, aponta para o desenvolvimento de um modelo passível de teste e validação científica, capaz de orientar práticas de gestão de marcas mais acessíveis, contextualizadas e alinhadas aos desafios contemporâneos.

REFERÊNCIAS

- CARVALHAL, André. **Moda com propósito**. São Paulo: Paralela, 2016.
- CIETTA, Enrico. **A Economia da Moda**. São Paulo: Estação das Letras, 2017.
- CNDL. **Micro e pequenos negócios representam 97,5% da indústria da moda**. 2024.
- HARAWAY, D. **Manifiesto ciborg**. [s.l.] Kaótica Libros, 2020.

KAPFERER, Jean-Noël. **The New Strategic Brand Management**. London: Kogan Page, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**. New York: Allworth Press, 2003.

VERGANTI, Roberto. **Design-Driven Innovation**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca**. Porto Alegre: Bookman, 2012.