

# Planejamento de Moda

## VESTUÁRIO

SEBRAE  
SP



Planejamento como oportunidade

2



Pesquisa de moda e materiais

4



Criando a coleção de moda

5



Modelando as peças da coleção

7



Produzindo as peças da coleção

7



Gestão financeira do negócio

8



# Planejamento como oportunidade



Planejar é decidir com antecedência o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer. Portanto, o planejamento define o caminho a ser seguido.

É muito importante abandonar o empirismo e passar a praticar uma gestão cada vez mais técnica e especializada.

Neste contexto, compreender que quanto mais rápido e melhor o empreendedor conseguir prever cada situação que pode atrapalhar o desempenho da operação e interferir na eficiência, mais chances ele tem de criar alternativas que evitem falhas, perdas e garantam resultados. Por isso, PLANEJAR é uma grande oportunidade de melhorar o negócio.

Ao iniciar seu planejamento anual de coleções, o primeiro passo é realizar a reunião de planejamento com a presença dos responsáveis de todas as equipes envolvidas no desenvolvimento, desde o setor de produção até o setor de vendas.

Durante a reunião, deverão ser debatidos e definidos os seguintes pontos: mercado de atuação, público-alvo, definições e dimensões das coleções, e períodos indicados para a execução das etapas que envolvem o processo.

## 1. Mercado de atuação

Para iniciarmos um bom planejamento, é preciso que esteja bem claro para toda a equipe envolvida qual é o mercado de atuação:

**a. Atacado:** inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial. Seu foco são os compradores industriais e lojistas.

**b. Varejo:** inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. O volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidades e pequenos lotes. Seu foco são os consumidores finais.

Dependendo do seu foco, a data para o lançamento das coleções pode mudar. Confira os calendários e fique atento às datas em que as coleções chegam ao mercado:

### Calendário de vendas no atacado

| Mês       | COLEÇÃO                                           |
|-----------|---------------------------------------------------|
| Janeiro   | Lançamento de Inverno                             |
| Fevereiro | Inverno                                           |
| Março     | Inverno                                           |
| Abril     | Inverno                                           |
| Maio      | Lançamento Primavera (Preview)                    |
| Junho     | Primavera (Final)                                 |
| Julho     | Verão                                             |
| Agosto    | Verão                                             |
| Setembro  | Lançamento Alto Verão                             |
| Outubro   | Alto Verão                                        |
| Novembro  | Alto Verão (Final)<br>Lançamento Outono (Preview) |
| Dezembro  | Outono                                            |

### Calendário de vendas no varejo

| Mês       | COLEÇÃO                     |
|-----------|-----------------------------|
| Janeiro   | Alto Verão                  |
| Fevereiro | Liquidação Verão/Alto Verão |
| Março     | Lançamento Outono           |
| Abril     | Outono                      |
| Maio      | Lançamento Inverno          |
| Junho     | Inverno                     |
| Julho     | Inverno                     |
| Agosto    | Liquidação Inverno          |
| Setembro  | Lançamento Primavera        |
| Outubro   | Primavera                   |
| Novembro  | Lançamento Verão            |
| Dezembro  | Lançamento Alto Verão       |

## 2. Ramo de atuação

Ainda dentro do estudo de mercado, é preciso estabelecer o ramo de atuação, além da especialidade do negócio.

### Exemplo

- Ramo de atuação: vestuário feminino
- Especialidade do negócio: vestuário feminino focado em moda fitness, voltado para consumidoras que vivem na cidade de São Paulo e prezam por peças que aliem moda e funcionalidade.

## 3. Público-alvo

Após identificar o seu mercado, é necessário compreender o seu público-alvo, pois esse será o fio condutor do desenvolvimento de suas coleções.

Uma coleção de moda tem como objetivo atrair potenciais compradores no mercado, e para isso é necessário ter um foco definido. Ou seja, é preciso mirar um nicho de mercado e entender seus desejos e necessidades para satisfazê-los por meio das peças que serão oferecidas.

A partir do início dessa análise, é preciso traçar um perfil do consumidor procurando entender seu comportamento, hábitos e atitudes. Além disso, é ideal que sejam levantados como:

- Características pessoais, como faixa etária, sexo e renda.
- Localização geográfica.
- Estilo de vida, classe social e personalidade.

A **definição do público-alvo** precisa ser vista como um **fator primordial** no planejamento da empresa e pode passar por **rea-dequações** ao longo do tempo. Hoje, é preciso que esse estudo seja sempre revisto a cada coleção, pois, com o grande fluxo de informações da atualidade, vemos mudanças rápidas em relação aos desejos e necessidades dos consumidores.

## 4. Dimensionamento das coleções

A partir das definições de mercado e público-alvo, unidas à capacidade produtiva anual da empresa, podemos estabelecer o número de coleções feitas por ano. No Brasil, a maioria das empresas trabalha com três coleções anuais:

- PRIMAVERA-VERÃO
- ALTO VERÃO
- OUTONO-INVERNO

Contudo, o número de coleções lançadas durante o ano pode variar conforme o mercado de atuação e o público-alvo. Algumas empresas, por exemplo, trabalham com minicoleções ao decorrer do ano, com lançamentos bimestrais, mensais, quinzenais ou até semanais, o que também exige um bom planejamento. Para trabalhar dessa forma, também é preciso entender a dinâmica de desenvolvimento das coleções dentro de um cronograma anual e, dessa forma, realizar os lançamentos em períodos estratégicos dentro das estações.

## Análise das coleções passadas

Antes de dar início ao desenvolvimento das coleções, é necessário realizar a análise de pelo menos duas coleções anteriores referentes à estação que será trabalhada.

A análise deve contemplar:

### MODELOS > TEMAS > CORES > PRODUÇÃO >

### PRAZOS DE ENTREGA > VENDAS

A análise deve conter **parâmetros de vendas** das peças que compõem as coleções, bem como o comportamento das vendas de acordo com a localização geográfica, além de dimensionar os **pontos positivos e negativos**, a fim de atender as necessidades do público-alvo e da **capacidade produtiva da empresa**.

A partir daí, devem ser montados rankings de venda por peça, onde serão identificados os *best-sellers* e os *poor-sellers*, ou seja, os mais vendidos e os menos vendidos.

O rastreamento de venda por peças por clientela, no caso de empresas que trabalham com vendas por atacado, é importante para analisar o histórico de compras dos principais clientes (lojistas). Dessa forma, é possível saber o que oferecer estrategicamente nas próximas coleções.

A partir do cruzamento desses resultados, o empreendedor também é capaz de traçar uma meta de vendas a ser atingida, possível de ser alcançada com base no histórico de vendas das coleções anteriores.

Com essas informações em mãos, é possível traçar o dimensionamento das próximas coleções com o número de modelos que serão desenvolvidos durante o ano, além do estilo de peças que podem continuar sendo trabalhadas, das que podem ser eliminadas e, ainda, o que pode ser aprimorado e quais inovações são necessárias.

### Exemplo:

Média de modelos desenvolvidos anualmente = 200.

A partir dessa média, podemos distribuir o número de modelos estrategicamente, pensando na capacidade produtiva e desempenho das coleções no mercado.

Dimensionamento das coleções:

- Primavera-Verão = 80 modelos
- Alto Verão = 50 modelos
- Outono-Inverno = 70 modelos

No Brasil, o foco maior é voltado para as estações Primavera-Verão e Alto Verão devido ao clima tropical predominante, sendo que no Nordeste, por exemplo, a estação Outono-Inverno pode ser excluída, ou o Outono pensado estrategicamente para atender a esse clima. Inclusive, o clima de Outono predomina em relação ao Inverno em outras regiões do país. Focar no clima ameno com peças no estilo meia-estação é uma boa estratégia para emplacar coleções de Inverno, com a diminuição do número de peças mais pesadas. Esses são pontos importantes para dimensionar as coleções.

Além da dimensão, é recomendado definir nesse momento parâmetros de cada uma das coleções referentes com base nas informações levantadas anteriormente.

- **Variedade:** que tipos de peças compõem a variedade de modelos, como vestidos, saias, calças, camisas, blusas etc.
- **Agrupamento:** definir como os modelos serão agrupados, se por tecidos, por cores, por fases do dia etc.

A partir de agora, com informações definidas em sua reunião de planejamento, já é possível realizar uma projeção anual envolvendo o desenvolvimento das coleções.

É preciso ter uma visão anual de todo o desenvolvimento, pois as coleções acabam se cruzando durante o processo. Ou seja, quando uma coleção está sendo produzida, a outra está sendo desenvolvida, e assim por diante.

## 5. Período de desenvolvimento

Os períodos para execução das etapas relacionadas à cada coleção são **diferentes para o atacado e varejo**.

As empresas atacadistas devem começar suas coleções cerca de três meses antes das empresas varejistas, pois seu lançamento acontece com antecedência visando tempo hábil para a produção de pedidos em grandes volumes conforme a solicitação do comprador. Temos também empresas atacadistas que disponibilizam estoque para pronta-entrega diretamente para os lojistas, são as chamadas “lojas de fábrica”.

As empresas varejistas vendem direto para o consumidor final, portanto produzem uma quantidade menor e tempo estendido por se tratar de venda direta.

Cada coleção demora em média seis meses para ser desenvolvida. No caso do desenvolvimento de três coleções durante o ano, por exemplo, não se pode esperar que uma termine totalmente para iniciar o desenvolvimento da próxima. O cronograma anual facilitará a visualização das etapas que envolvem as três coleções durante o período de um ano.

## 6. Cronograma anual

O cronograma anual permite a visualização de atividades em ordem cronológica, ou seja, é uma importante ferramenta para o planejamento, pois mostra o cruzamento de atividades com suas respectivas datas de execução/conclusão.

O cronograma pode ser dividido em quatro fases:

- Pesquisa de moda e materiais
- Criação
- Modelagem
- Produção



# Pesquisa de moda e materiais

## Pesquisa de tendências

As pesquisas de tendências podem ser realizadas através da visita a feiras, análise de bureaux, portais por assinatura, sites, blogs e revistas, além de análise de desfiles internacionais. É o momento da busca por informações específicas sobre o vestuário. As tendências devem ser filtradas de acordo com os desejos e necessidades do público-alvo.

Para facilitar a visualização, divida os arquivos digitais em pastas por cores, tecidos e aviamentos, formas e silhuetas, peças-chave e estampas. Feito isso, monte um painel de tendências com as informações mais relevantes de acordo com o seu público-alvo.

## Pesquisa inspiracional

A pesquisa inspiracional tem como objetivo definir o tema da coleção, ou seja, sua história, seu argumento. Deve estar conectada não apenas com tendências específicas para vestuário, mas também com a atmosfera que a empresa pretende criar para o seu consumidor – ou seja, vai além dos modelos oferecidos. A inspiração está relacionada às macrotendências de comportamento e de consumo, envolvendo as particularidades do cenário nacional. A pesquisa pode ser feita em bureaux, portais, relatórios de macrotendências, exposições, museus, cidades, livros, e também pode estar relacionada ao seu repertório de vida e às tendências levantadas anteriormente.

## Definição do tema

Reúna as informações levantadas nas pesquisas de tendências e inspirações, alinhe-as ao seu público-alvo e defina o tema de sua coleção. Ele facilitará a criação e a conexão entre as peças.

A partir da definição do tema, monte um painel com imagens inspiracionais.

## Análise de fornecedores, tecidos e aviamentos

A pesquisa de materiais pode ser realizada em feiras de matérias-primas ou diretamente com fornecedores e representantes. É importante realizar um levantamento de mercado relacionado a inovações e tendências. É o momento de coletar amostras acompanhadas dos seguintes dados:

- Nome do tecido
- Composição
- Fornecedor
- Metragem
- Disponibilidade de entrega
- Preço



# Criando a coleção de moda



Para facilitar o processo de criação, devem ser definidos o mix de produto e o mix de moda.

## MIX DE PRODUTO

O mix de produto está ligado à variedade de produtos que a empresa oferece a cada coleção e pode ser qualificado de acordo com os seguintes itens:

- **Abrangência:** número de linhas de produtos oferecidos.
  - **Extensão:** número de produtos em cada linha.
  - **Profundidade:** número de versões de cada produto.
- Por exemplo, uma empresa que trabalha com moda fitness:
- **Abrangência:** três linhas de produtos, sendo uma voltada para academia, uma específica para ciclismo e uma com apelo casual que também pode ser usada no dia a dia.
  - **Extensão:** 20 modelos linha de academia, divididos entre tops, calças e shorts; dez modelos para ciclismo, divididos entre camisetas, calças e bermudas; dez modelos casuais, divididos entre calças e blusas.
  - **Profundidade:** todos os modelos serão oferecidos em cinco cores, com variações de tamanho do P ao GG.

Outra forma de dividir o mix de produto é pelo tipo das peças (tops, bottoms e one-pieces), para então separá-los entre os tecidos escolhidos, visualizando dessa forma o quadro de coleção.

- **Tops:** peças superiores, como camisas, camisetas, blusas etc.
- **Bottoms:** peças inferiores, como calças, bermudas, saias etc.
- **One-pieces:** peças únicas, como vestidos e macacões.

Para facilitar essa divisão, normalmente quantifica-se um bottom para cada dois ou três tops.

## MIX DE MODA

O mix de moda propõe a classificação dos modelos pelos segmentos:

- **Básico:** são modelos funcionais, que fluem facilmente na produção e costumam ter venda garantida.
- **Fashion:** modelos que dão mais peso para informações de tendências de moda.
- **Vanguarda:** peças conceituais comprometidas com tendências, geralmente difíceis de ser produzidas em série.

A cada estação é necessário realizar um balanceamento do mix de moda de acordo com o histórico de coleções passadas, identidade da marca e público-alvo.

### Exemplo:

Empresa 1 – coleção de 50 modelos

- 5% Vanguarda = 5 modelos
- 25% Fashion = 10 modelos
- 70% Básica = 35 modelos

Empresa 2 – coleção 50 modelos

- 20% Vanguarda = 10 modelos
- 70% Fashion = 35 modelos
- 10% Básica = 5 modelos

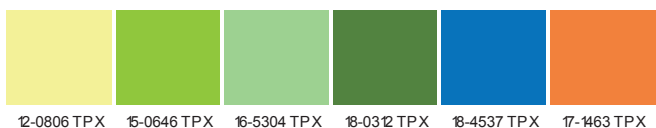
Para facilitar a visualização da coleção elabore um quadro, conforme o exemplo a seguir, que una as informações do mix de moda ao mix de produto, e distribua as peças que compõem a coleção entre os critérios de classificação: básico, fashion e vanguarda.

## EXEMPLO DE QUADRO MIX DE PRODUTO X MIX DE MODA

| MIX DE PRODUTO     | MIX DE MODA  |              |             |             |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
|                    | BÁSICO       | FASHION      | VANGUAR-DA  | TOTAL       |
| CAMISA             | 6            | 12           | 1           | 19          |
| CAMISETA           | 5            | 10           | 0           | 15          |
| SAIA               | 2            | 4            | 1           | 7           |
| BERMUDA            | 2            | 2            | 0           | 4           |
| CALÇA              | 4            | 10           | 2           | 16          |
| VESTIDO            | 2            | 5            | 1           | 8           |
| MACACÃO            | 1            | 3            | 0           | 4           |
| BLASER             | 1            | 3            | 0           | 4           |
| COLETE             | 0            | 2            | 1           | 3           |
| <b>TOTAL</b>       | <b>23</b>    | <b>51</b>    | <b>6</b>    | <b>80</b>   |
| <b>PORCENTAGEM</b> | <b>28,7%</b> | <b>63,7%</b> | <b>7,5%</b> | <b>100%</b> |

## CARTELA DE CORES E MATERIAIS

A cartela de cores deverá estar alinhada ao tema proposto, às tendências de moda já filtradas e ao público-alvo. Pode variar bastante de acordo com o segmento de atuação, como masculino, feminino ou infantil. A quantidade de cores irá depender da dimensão da coleção e elas deverão ser identificadas por códigos ou por nomes, relacionados ao tema, por exemplo. O código Pantone é uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cartela de cores. Trata-se de uma tabela de códigos reconhecida mundialmente, impressa em papel ou tingida em tecido. O Pantone auxilia na compreensão da cor desejada tanto para pedido a fornecedores como também para o desenvolvimento específico da cor, como em uma estamparia.



Procure elencar as cores chave da sua coleção, ou seja, as cores que serão usadas em maior proporção, para assim trabalhar possíveis combinações priorizando as cores mais importantes. A cartela de materiais deverá atender ao mix de moda e ao mix de produto que já foram definidos, priorizando o bom caimento e estética das peças, bem como comportamento dos tecidos e aviamentos na produção.

## ELABORAÇÃO DE CROQUIS

Com tema, mix de moda, mix de produto, cartela de cores e materiais definidos, é hora de elaborar os desenhos dos modelos que compõem a coleção. Nesse momento, atente-se para a coordenabilidade das peças, ou seja, como as peças podem ser combinadas entre si na composição dos looks. É hora também de propor as estampas que estarão presentes na coleção e suas variações.

## ELABORAÇÃO DE FICHAS TÉCNICAS (1)

A ficha técnica é um documento importante para a interpretação ideal dos desenhos. Trata-se de um descritivo individualizado, ou seja, cada peça possui uma ficha técnica. Ela garante a comunicação entre os setores dentro da sua empresa, principalmente entre o design, o setor de desenvolvimento e a produção.

Além do desenho técnico da peça, a ficha técnica deve conter informações relevantes, como referência, estação, tamanho, materiais empregados, cores e descrição. A ficha técnica também pode conter campos com datas referentes à criação, modelagem, pilotagem, modificações e aprovação final.

Após a definição de todos os detalhes sobre os modelos que compõem a coleção, agende uma reunião com fornecedores para programar a compra de matérias-primas.

Após os modelos serem desenhados e suas respectivas fichas técnicas elaboradas, inicia-se efetivamente a fase de modelagem.





## Modelando as peças da coleção

### PROTÓTIPO E PEÇA-PILOTO

As fichas técnicas já podem ser encaminhadas para o setor de desenvolvimento para a elaboração dos protótipos. Normalmente, os protótipos são desenvolvidos nos tamanhos 40 ou 42, se você utiliza grade numérica, ou nos tamanhos P ou M. Quando é diagnosticado defeito ou problema no protótipo, ele deve ser refeito. Após a aprovação, os protótipos devem passar por análise técnica e comercial, avaliando sua viabilidade nos dois âmbitos. As peças-piloto são as peças definitivas que servirão de base para a gradação de modelos e também como referência de peça a ser reproduzida.

### FICHA TÉCNICA (2)

A peça-piloto deverá ter a ficha técnica aprimorada com a sequência operacional detalhada, contemplando as operações e máquinas envolvidas no processo de confecção e todos os detalhes e observações necessárias. Essa informação é muito importante, pois possibilita a programação da produção pensando em eficiência e minimização de erros.

### AMPLIAÇÃO E REDUÇÃO

A partir das peças aprovadas, é preciso definir a grade de tamanho de cada uma delas e, então, iniciar a gradação dos moldes a partir do tamanho que foi desenvolvida a peça-piloto.

#### Exemplo:

...P – M – G – GG...

... 36 – 38 – 40 – 42...



## Produzindo as peças da coleção

### PEDIDOS DE TECIDOS E INSUMOS

A partir das peças aprovadas, inclusive com cálculo de consumo, é preciso programar o pedido de insumos e materiais para dar início à produção.

### PRODUÇÃO DE MOSTRUÁRIO

O mostruário é montado a partir de réplicas das peças-piloto. Deve ser organizado pensando em mostrar a variedade de modelos e a coordenabilidade entre as peças. É importante que toda a cartela de cores em materiais seja contemplada no mostruário. Cada peça deverá conter uma etiqueta com especificações como referência, tecido e composição, variantes de cor, grade de tamanhos e preço.

### LANÇAMENTO – ATACADO E VAREJO

Se você atua ou deseja atuar no **atacado**, o lançamento pode ser feito para a equipe de vendas ou revendedores em formato de convenção, com a apresentação das peças. É importante que sejam repassadas à equipe todas as informações sobre a coleção, desde o tema abordado, como foi decodificado para as peças, mix de moda, mix de produto, tecidos e suas especificações e cartela de cores. Inclusive, esse encontro com a equipe de vendas deve funcionar como um treinamento, com foco no desempenho da equipe e da coleção no mercado.

Se você atua ou deseja atuar no **varejo**, o lançamento acontece diretamente para o consumidor final.

### PRODUÇÃO DE PEDIDOS OU ESTOQUE

Atente-se para as etapas que antecedem a produção e entrega da coleção em relação a:

COMPRA DE MATÉRIA-PRIMA



RECEBIMENTO DE MATERIAIS



INSPEÇÃO DA QUALIDADE



PRODUÇÃO



ENTREGA

Agora que você conhece todas as atividades, você já tem condições de elaborar o seu **Cronograma Anual de Coleções**. Atente-se para o seu mercado de atuação: **atacado ou varejo**.

Consulte o calendário de eventos nacionais e internacionais para preenchimento da fase “Pesquisa de moda e materiais”.

#### Defina os responsáveis por cada atividade.

Atente-se para as reuniões que são colocados ao final de cada etapa importante do cronograma. Elas precisam ser planejadas para acontecer periodicamente e, dessa forma, garantir a sincronia entre a equipe empresarial e o trabalho que está sendo desenvolvido.



# Gestão financeira do negócio

## CONTROLES FINANCEIROS E CUSTOS

Mantenha os números da sua empresa sempre atualizados para elaborar o **planejamento financeiro** eficiente e que sirva como suporte para tomadas de decisões estratégicas e operacionais.

### Exemplos de controles:

- Balancete gerencial
- Fluxo de caixa
- Demonstrativo de resultados (DRE)
- Orçamento anual.

*Para uma apuração correta dos controles financeiros, mantenha **SEMPRE as contas pessoais separadas das contas da empresa.***

## INDICADORES DE DESEMPENHO

Existem inúmeros indicadores para a mensuração de desempenho da empresa: financeiros, operacionais, qualitativos e comerciais.

### Exemplos:

- Faturamento bruto mensal;
- Produção de peças por hora;
- Produção de peças por funcionário;
- Quantidade de refugos;
- Quantidade de retrabalhos;
- Quantidade de retalhos por peça produzida;
- Pesquisa de satisfação do cliente.

## PREÇO DE VENDA

Estabelecer o preço de venda do produto ou do serviço é uma das decisões mais importantes do negócio. O que deve ser considerado:

$$\text{Custos} + \text{Despesas fixas} + \text{Margem de lucro} = \text{Preço venda}$$

*Para a definição de um preço competitivo é importante que você conheça o mercado onde está inserido (público-alvo, concorrência, qualidade e serviços agregados) para verificar se o seu preço de venda está adequado às condições do mercado.*

### DICA:

Antes de começar a investir em um negócio, procure estudar um pouco sobre o negócio desejado e prepare um **Plano de Negócios**. O **Sebrae-SP** pode ajudar na elaboração desse plano. Procure o **Escritório Regional do Sebrae-SP** mais próximo da sua região. Quanto mais detalhado for esse plano, menor a probabilidade de ocorrerem problemas por falta de dinheiro em caixa e erros de estratégia, que podem ser determinantes para o sucesso do empreendimento.

E não se esqueça:

**PLANEJAR FAZ TODA A DIFERENÇA NO  
SUCESSO DE QUALQUER NEGÓCIO.**



atendimento.sebraesp.com.br



www.sebraesp.com.br



/sebraesaopaulo

