



**ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

BRUNA LUMMERTZ LIMA

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO EM
MICROEMPRESAS DE VESTUÁRIO DAS CIDADES DE
CACHOEIRINHA/RS E GRAVATAÍ/RS**

Porto Alegre

2014

BRUNA LUMMERTZ LIMA

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO EM
MICROEMPRESAS DE VESTUÁRIO DAS CIDADES DE
CACHOEIRINHA/RS E GRAVATAÍ/RS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do Grau de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Airton Cattani

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Lima, Bruna Lummertz
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO EM
MICROEMPRESAS DE VESTUÁRIO DAS CIDADES DE
CACHOEIRINHA/RS E GRAVATAÍ/RS / Bruna Lummertz Lima.
-- 2014.
137 f.

Orientador: Airton Cattani.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Arquitetura,
Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-
RS, 2014.

1. Processo de desenvolvimento de produto de
moda. 2. metodologia de projeto. 3. microempresas de
moda. I. Cattani, Airton, orient. II. Título.

BRUNA LUMMERTZ LIMA

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO EM
MICROEMPRESAS DE VESTUÁRIO DAS CIDADES DE
CACHOEIRINHA/RS E GRAVATAÍ/RS**

Dissertação aprovada para a obtenção do título de Mestre em Design no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela banca examinadora composta por:

Prof. Dr. Daiane Pletsch Heinrich

Prof. Dr. Julio Van der Linden

Prof. Dr. Sandra Regina Rech

Orientador Prof. Dr. Airton Cattani

Porto Alegre, 10 de setembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Dr. Airton Cattani, por honrar-me com sua orientação e ter me acompanhado durante este projeto, guiando meus passos e direcionando minhas ideias sempre que necessário.

Ao Programa PGDesign, ao coordenador professor Dr. Fábio Teixeira Gonçalves pela oportunidade de aprimoramento e a todos professores que contribuíram para minha formação.

As professoras Dr. Sandra Rech e Dr. Daiane Pletsch agradeço por terem aceitado o convite para participar da banca final. Ao professor Dr. Júlio Carlos Van der Linden agradeço por participar da banca final, pelas trocas de experiências, conhecimento e motivação.

Aos colegas de UFRGS Fernanda Dellarosa, Bento Gustavo Pimentel, Cristina Sehn, Florence Endres, Andressa Scheneider, Samira Troncoso, Rafael Körbes, Marina Giongo pelas trocas de experiências e conhecimento.

Agradeço também a Universidade Luterana do Brasil, aos meus alunos do curso de Design de Moda pelos ensinamentos e por motivarem-me a cada dia e as empresas que confiaram nos ideais desta pesquisa e permitiram a realização deste estudo.

Aos amigos Aline Rosa, Daniel Machado, Juliane Gomes, Carla Lopes, Eraldo Marques, Sandra Vilanova e Vinicius Lunkes Cezar pelo apoio e incentivo.

E em especial à minha mãe Maria de Lourdes Lummertz, razão de toda a minha luta. Agradeço por acreditar no meu potencial e me ensinar que tudo na minha vida depende do esforço.

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo caracterizar as necessidades de uma metodologia de projeto de produto em moda aplicável a microempresas em quatro microempresas produtoras de vestuário da região metropolitana de Porto Alegre/ RS. O estudo iniciou-se com a fundamentação teórica, conceituando: produto de moda, mercado de moda no Brasil, organização da produção e proposições de metodologia para projeto de produto de design e moda. Posteriormente, a metodologia de trabalho foi descrita, onde foi proposta uma pesquisa qualitativa, utilizando como instrumentos a entrevista e a observação das atividades desempenhadas no PDP das confecções, que atuam nos municípios de Cachoeirinha e Gravataí. Os sujeitos participantes foram funcionários envolvidos diretamente com o desenvolvimento de produto. Para analisar os dados qualitativos foi utilizada a análise de conteúdo, onde a autora teve a possibilidade de compilar os dados e posteriormente relacionar os dados com metodologia para projeto de Moda de Treptow (2007). Em sequência, as necessidades metodológicas foram apresentadas de forma ilustrativa e textual seguidas das considerações finais.

Palavras-chave: Projeto de moda. Mercado de moda. Microempresas

ABSTRACT

The research has the objective to feature the needs of a methodology product design fashion applicable to micro four producing clothing microenterprises in the metropolitan region of Porto Alegre / RS. The study began with the theoretical framework, conceptualizing, fashion products, fashion market in Brazil, organization of production and propositions methodology for product design and fashion design. Subsequently, the methodology country working was described, which was a qualitative research proposal, using as instruments the interview and observation of the activities performed in the PDP of clothing that operate in the towns of Gravataí and Cachoeirinha. Subjects participants were employees directly involved with product development. To analyze the qualitative data content analysis, where the author was able to compile the data and then correlate the data with a methodology to design Fashion Treptow (2007) was used. In sequence, the methodological requirements were presented followed illustrative and textual form the final remarks.

Keywords: Fashion project. Fashion market. Microenterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ficha técnica	24
Figura 2 – Modelagem	25
Figura 3 - Etapas iniciais de produção	26
Figura 4 - Encaixe.....	27
Figura 5 - Etapas seguintes da produção.	28
Figura 6 - Comparação das metodologias de design apresentadas.....	35
Figura 7 - Metodologias apresentadas.....	44
Figura 8 - Modelo unificado de PDP.....	47
Figura 9 - PDP estudo piloto.....	54
Figura 10 - PDP empresa A.....	57
Figura 12 - PDP empresa C.....	60
Figura 13 - Comparação dos PDPs das microempresas com a metodologia proposta por Treptow (2007).	108
Figura 14 - Necessidades no PDP.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ementas de disciplinas de projeto.....	17
Quadro 2 - Metodologia segundo <i>Treptow</i>	38
Quadro 3 - Metodologia segundo Sanches	40
Quadro 4 - Metodologia segundo Rech.....	41
Quadro 5 - Metodologia segundo Montemezzo.....	43
Quadro 6 - Entrevista	50
Quadro 6- Pergunta 1	63
Quadro 7 - Pergunta 2.....	64
Quadro 8 - Pergunta 3.....	66
Quadro 9 - Pergunta 4.....	67
Quadro 10 - Pergunta 5.....	69
Quadro 11: Pergunta 6.....	70
Quadro 12 - Pergunta 7.....	72
Quadro 13 - Pergunta 8.....	74
Quadro 14 - Pergunta 9.....	77
Quadro 15 - Pergunta 10.....	79
Quadro 16 - Pergunta 11.....	81
Quadro 17 - Pergunta 12.....	83
Quadro 18 - Pergunta 13.....	84
Quadro 19 - Pergunta 14.....	86
Quadro 20 - Pergunta 15.....	88
Quadro 21 - Pergunta 16.....	89
Quadro 22 - Pergunta 17.....	92
Quadro 23 - Pergunta 18.....	94
Quadro 24 - Pergunta 19.....	95
Quadro 25 - Pergunta 20.....	97
Quadro 26 - Pergunta 21	99
Quadro 27 - Pergunta 22.....	101
Quadro 28 - Pergunta 23.....	102
Quadro 29 - Pergunta 24.....	104
Quadro 30 - Pergunta 25.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atuação da empresa no segmento de confecção e para o início do negócio....	63
Tabela 2 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para as atividades desempenhadas por eles na confecção	65
Tabela 3 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para as atividades desempenhadas pelo proprietário na confecção.....	66
Tabela 4 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a quantidade de funcionários atuantes na empresa	68
Tabela 5 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a formação dos funcionários	69
Tabela 6 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o conhecimento de programas de apoio às micro e pequenas empresas.....	71
Tabela 7 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a utilização de um método de trabalho na produção do produto	73
Tabela 8 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o mix de produto nas confecções	75
Tabela 9 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o conhecimento de metodologias de projeto para moda.....	77
Tabela 10 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o acompanhamento do processo de produção.....	79
Tabela 11 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o tipo de pesquisa realizada na empresa.	81
Tabela 12: Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o modo de realização de pesquisa na empresa.	83
Tabela 13 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o uso de ficha técnica na empresa.....	85
Tabela 14 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o desenvolvimento da modelagem.....	86
Tabela 15 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a etapa de corte.....	88

Tabela 16 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a etapa de costura	90
Tabela 17 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atividade de pilotagem	92
Tabela 18 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atividade de expedição	94
Tabela 19 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o lançamento do produto	97
Tabela 20 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atividade de distribuição	100
Tabela 21 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atividade de medição de vendas.....	101
Tabela 22 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a terceirização de serviços	103
Tabela 23 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o crescimento da empresa	104
Tabela 24 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a possibilidade de expansão	106

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIT Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção

ABRAVEST Associação Brasileira de Vestuário

ALI Agentes locais de inovação

FAPERGS Fundação de amparo à pesquisa

FIERGS Federação das indústrias do estado do Rio Grande do Sul

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI Instituto de Estudos e Marketing Industrial

MEI Microempreendedor Individual

PDP Processo de desenvolvimento de produto

PIB Produto interno bruto

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas

SENAI Serviço de nacional de apoio à indústria

SINVERGS Sindicato da indústria do vestuário do Rio Grande do Sul

UDESC Universidade do Estado de Santa Catarina

ULBRA Universidade Luterana do Brasil

UNAMA Universidade da Amazônia

UNIFEBE Centro Universitário de Brusque

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 PRINCÍPIO NORTEADOR DO TRABALHO.....	16
1.5 JUSTIFICATIVA	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 AS MICROEMPRESAS.....	20
2.2 INOVAÇÃO NAS MICROEMPRESAS	21
2.3 PROCESSO DE PRODUÇÃO DO PRODUTO DE MODA.....	22
2.4 PROFISSIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO.....	28
2.5 ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NAS MICROEMPRESAS	30
2.5.1 Facção Industrial	31
2.5.2 Facção domiciliar	32
2.6 METODOLOGIA DE PROJETO PARA O DESIGN.....	32
2.6.1 Comparação das metodologias de design	35
2.7 METODOLOGIA DE PROJETO PARA O DESIGN DE MODA	36
2.7.1 A metodologia proposta por Dóris Treptow	37
2.7.2 A metodologia proposta por Sanches	39
2.7.3 A metodologia proposta por Rech	40
2.7.4 A metodologia proposta por Montemezzo	42
2.7.5 Das metodologias apresentadas	43
2.8 GESTÃO DO DESIGN DE MODA.....	44
2.8.1 Gestão do desenvolvimento de produto	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 OBJETO DE ESTUDO	52
3.1.1 Estudo piloto	52
3.1.2 Empresa A	56
3.1.3 Empresa B	58
3.1.4 Empresa C	60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 HISTÓRICO	62
4.1.1 Análise das respostas ao quesito Histórico	76
4.2 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO.....	77
4.2.1 Análise das respostas ao quesito Desenvolvimento	98
4.3 GESTÃO	99
4.3.1 Análise das respostas ao quesito Gestão	106
5 COMPARAÇÃO DOS ACHADOS COM A METODOLOGIA DE TREPTOW (2007)	107

6 MAPEAMENTO DE NECESSIDADES	113
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICES	125
APÊNDICE A - Termo de consentimento.....	126
APÊNDICE B - Estudo piloto	128
APÊNDICE C - Entrevistas	130

1 INTRODUÇÃO

A abertura comercial da década de 1990 possibilitou o início das importações de produtos têxteis oriundos de países como China e Índia. Naquele momento, o artigo produzido no Brasil perdia espaço para os produtos importados e mais baratos que acabavam por seduzir os consumidores. Muitas empresas do setor despreparadas para a nova realidade fecharam e com isso trabalhadores acabaram desempregados.

Entre meados dos anos 1990 e início dos anos 2000 a indústria de moda começou a se fortalecer com investimentos em parques fabris e tecnologias. Segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2007), no ano de 2007, existiam 21.000 unidades fabris instaladas no Brasil, sendo que 96% destas unidades eram de pequeno e médio porte, com uma produção de cerca de 5 bilhões de peças por ano.

A produção brasileira está entre as dez maiores de vestuário mundial, porém a participação no comércio exterior ainda é pequena, ocupando a 69ª posição entre os maiores exportadores de vestuário. É interessante pontuar que 41% da produção são de moda feminina, enquanto que a masculina fica com 35% do mercado (IEMI, 2007). O número de indústrias do setor têxtil e de vestuário brasileiro cresceu 14,7% entre os anos de 2008 e 2012.

O setor de vestuário brasileiro atualmente reúne cerca de 30 mil empresas, e mesmo sendo a quinta maior indústria têxtil do mundo participa com menos de 0,4% desse mercado. Os asiáticos, com mais de 50% da produção têxtil mundial, são os maiores exportadores, produtores, empregadores, produtores de algodão, investidores e possuem as maiores empresas do setor no mundo (ABIT, 2014).

Destas 30 mil empresas brasileiras, a maioria das confecções é familiar, de pequeno e médio porte. O estado do Rio Grande do Sul tem um grande número de indústrias com estas características, que tem como distintivas a experiência empírica adquirida ao longo dos anos e as ações de gestão baseadas nos erros e acertos do próprio histórico. Essa organização, muitas vezes despreparada e intuitiva compromete a efetividade dos resultados, fazendo com que estas empresas sejam coadjuvantes no mercado brasileiro, grande importador de produtos.

Neste contexto, o presente trabalho encontra espaço para a realização de uma pesquisa qualitativa que visa à compreensão do processo de desenvolvimento de produto- PDP em microempresas de vestuário, utilizando como instrumentos a entrevista e técnica de observação. O objetivo é entender como ocorre o desenvolvimento de produto e a gestão do mesmo, em microempresas de vestuário localizadas na região metropolitana de Porto Alegre/RS, especialmente com relação a uma adoção de metodologia preconizada pela literatura para organização do PDP.

Para isso, inicialmente será realizado uma pesquisa bibliográfica a respeito do mercado de moda, contexto de microempresas, profissionais envolvidos no PDP, metodologias de Design e de Design de moda. Esta pesquisa inicial visou a construção de referencial teórico para embasamento da criação de perguntas pertinentes. Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos, o perfil das quatro empresas participantes do estudo e posteriormente, os dados recolhidos através dos instrumentos metodológicos e avaliados através da análise de conteúdo. Após, os dados foram cruzados com a metodologia para o desenvolvimento de produto proposta por Treptow (2007) e apresentados enquanto necessidades mapeadas, devido às disparidades encontradas entre a prática empírica e a proposição metodológica. Por fim, as considerações finais e as sugestões para futuros trabalho são apresentadas.

1.1 TEMA

Processo de desenvolvimento de produto— PDP de produtos de moda em microempresas de vestuário.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as necessidades, peculiaridades e limitações de fábricas ou confecções de pequeno porte que poderiam embasar uma futura proposição ou adaptação de metodologia para desenvolvimento do produto de moda?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Caracterizar as necessidades de uma metodologia de projeto de produto em moda aplicável a microempresas de vestuário.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Compreender os processos de trabalho nas microempresas, especificamente em relação à metodologia de projetos.
- ✓ Entender a percepção dos usuários em relação à metodologia para o PDP.
- ✓ Verificar que aspectos das metodologias são aplicados ao fluxo de trabalho das microempresas de vestuário.

1.4 PRINCÍPIO NORTEADOR DO TRABALHO

As microempresas de vestuário têm necessidades metodológicas peculiares e que não são contempladas pela literatura especializada da área. O desenvolvimento de uma metodologia que leva em conta estas peculiaridades poderia auxiliar o desenvolvimento de sistemas de trabalho competitivos.

1.5 JUSTIFICATIVA

O mercado atual vive um momento acelerado, em que os meios de desenvolvimento de produto e a própria distribuição está mais rápida, adequada ao comércio online, e principalmente, as importações de artigos têxteis de qualidade e a baixo custo. Moraes (2010) aponta este cenário atual como um emaranhado complexo, onde se faz necessário estimular e alimentar constantemente o mercado por meio da inovação e diferenciação pelo design.

Com as mudanças do mercado de moda, nos aspectos da gestão, produtividade e distribuição de produtos, as metodologias atuais difundidas pela literatura e

pelos cursos superiores de Design de Moda, dificilmente auxiliam as confecções de micro e pequeno porte a desenvolver um produto que possa concorrer com as peças importadas nos quesitos qualidade e preço. A extensão das metodologias atuais implica em definições de processos e métodos, que acompanham o planejamento de coleções de moda, a produção bem como ciclo dos produtos até a venda. Estas, por sua extensão, adéquam-se melhor a uma indústria de moda que tem a oportunidade de contar em seu quadro funcional com uma equipe de profissionais específicos para as áreas de pesquisa, desenvolvimento e gestão.

Como exemplo, a seguir, são apresentadas algumas ementas de disciplinas relacionadas a prática de projeto em quatro Universidade brasileiras. As mesmas, de acordo com a estrutura curricular de tais cursos, são o primeiro contato dos acadêmicos com o projeto de design de moda.

Quadro 1- Ementas de disciplinas de projeto

<p style="text-align: center;">UDESC</p> <p>DISCIPLINA: METODOLOGIA PROJETUAL</p>	<p>EMENTA: Planejamento e concepção de projeto do produto de moda. Múltiplas fontes de informações utilizadas na pesquisa e na análise competitiva. Uso de sistemas computadorizados.</p>
<p style="text-align: center;">ULBRA</p> <p>DISCIPLINA: PROJETO DE COLEÇÃO I</p>	<p>EMENTA: Disciplina de caráter prático e teórico onde se desenvolve projetos de coleções conceituais e comerciais de moda, identificação das características das diversas linguagens de moda e representações, entendimento das tendências de mercado e pesquisa: busca de tema, definição de tema de inspiração e cartela de cores da coleção.</p>
<p style="text-align: center;">UNIFEBE</p> <p>DISCIPLINA: PROJETO I - VESTUÁRIO</p>	<p>EMENTA: Reflexão sobre projeto conceitual e projeto comercial. Planejamento e gestão projetual para vestuário. Execução de produto de vestuário.</p>
<p style="text-align: center;">UNAMA</p> <p>DISCIPLINA: PESQUISA E CRIAÇÃO EM MODA I</p>	<p>EMENTA: A disciplina trata do estudo do processo de criação de um projeto em moda, com ênfase na Criatividade e Metodologia de projeto de produto em Design. Aborda prioritariamente tribos urbanas e <i>life style</i>, e as tendências e macro tendências. Trabalha com pesquisa de tema painéis de criação, visando o desenvolvimento da capacidade de apresentação de um projeto. Se propõe a discutir noções de ergonomia para moda, tendo vista a compreensão, análise e produção de peças para o vestir.</p>

Fonte: Adaptado de UDESC (2014), ULBRA (2014), UNIFEBE (2014), UNAMA (2014).

Pode-se observar que as ementas acima apontam um extenso processo e para concretizar-se numa coleção de moda, requer o empenho de diversos profis-

sionais. No estado do Rio Grande do Sul, onde a maioria produtora e empregadora de vestuário trata-se de empresas de micro e pequeno porte e um profissional acaba desempenhando mais de uma função na equipe de trabalho, não há ambiente favorável para a implementação destes métodos preconizadas pela literatura e pelo ensino, sem que estes sofram adaptações. Por sua vez, estas nem sempre ocorrem da melhor maneira, o que fomenta a variação e não linearidade do processo de produção nas microempresas, interferindo no desempenho destas frente ao mercado.

Visando entender ao processo produtivo do design de moda em empresas de menor porte, através de uma pesquisa qualitativa, pretende-se compreender o PDP destas, de modo a entender suas peculiaridades e limitações, preparando base para uma investigação futura, que procurará dar conta do estabelecimento e validação de uma metodologia adequada às peculiaridades das pequenas empresas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho apresenta, em seu capítulo 2, a fundamentação teórica, onde se conceitua: microempresa, apoio ao desenvolvimento de produto, processo de produção do produto de moda, profissionais no desenvolvimento de produto, estratégias para o aumento da competitividade, metodologias de projeto para o design e para o design de moda além da gestão do design.

No capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no trabalho, o estudo piloto realizado para validação das ferramentas de pesquisa escolhidas e por fim os objetos de estudo.

No capítulo 4, são apresentados os dados obtidos através de entrevista juntamente e em sequência os mesmos são analisados através do método análise de conteúdo.

No capítulo 5, é realizada uma comparação entre os PDPs das microempresas com a metodologia de Treptow (2007), por meio de uma análise textual e uma figura ilustrativa.

No capítulo 6, são apresentadas as necessidades mapeadas nos processos produtivos das confecções por meio de uma figura que ilustra um PDP com as principais etapas de produção, comum as empresas participantes do estudo, e em sequência uma análise textual.

No capítulo 7, são descritas as considerações finais juntamente com sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS MICROEMPRESAS

Uma das características do mercado de moda é ser dividido em setores para facilitar a confecção, o design e a definição de preços. A indústria de vestuário, geralmente, está segmentada em três divisões: moda feminina, masculina e infantil. A moda feminina é detentora da maior produção no mercado, cerca de 57%, seguida de moda masculina com 24% e por fim a moda infantil que é delimitada por idade e tamanho (JONES, 2011).

Além do segmento de atuação, as empresas de moda podem ser definidas pelo porte, por meio do número de funcionários. Esta classificação é aplicada a todas as empresas nacionais pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – SEBRAE (2006) que utiliza o número de empregados para classificar o porte da indústria. É qualificada como microempresa aquela que possui até 19 postos de trabalho, pequena empresa aquela que tem entre 20 e 99 funcionários, média empresa a que dispõe de 100 a 499 empregados, e grande empresa mais de 500 empregados.

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, sancionada em 2006 - lei nº123/2006 estabeleceu novas normas para os negócios de micro e pequeno porte, facilitando a regulamentação de empresas que viviam na informalidade. Esta foi uma atualização e modernização da lei anterior, de 1996 e trouxe inovações como a criação do Microempreendedor Individual— MEI. Este empreendedor tem benefícios como impostos e taxas menores, além de acesso a diferentes créditos com juros mais baixos (PORTAL BRASIL, 2010).

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2013) as microempresas são de vital importância para o desenvolvimento do país, já que respondem por mais de 95% das indústrias e geram cerca de 50% dos empregos do setor industrial. Entretanto, este segmento representa apenas 21,8% dos salários pagos pela indústria e menos de 15% do PIB do setor. Esta distinção é resultado das dificuldades enfrentadas pelos empresários, como a burocracia, o elevado número de tributos, a falta de acesso a créditos e a concorrência do mercado internacional.

No Rio Grande do Sul e no Brasil, o ramo do vestuário é composto em sua maioria por empresas de micro e pequeno porte, cerca de 90% são microempresas, conforme destaca o Sindicato da Indústria do Vestuário do Rio Grande do Sul –SINVERGS (2013). Com relação à mão de obra empregada, aproximadamente 84%, ou 21.055 mil são mulheres, que representam 10% de total de profissionais do sexo feminino na indústria de transformação no estado (FIERGS, 2011 *apud* SINVERGS, 2013).

As micro e pequenas empresas têm desvantagens econômicas e estruturais em relação às grandes empresas, mas respondem pela geração e manutenção de muitos postos de trabalho. Estas se destacam pela elevada produtividade em relação às confecções de maior porte e, em sua maioria, pela administração familiar (RECH, 2006).

Na próxima etapa deste estudo, serão apresentadas ferramentas de auxílio ao desenvolvimento e gestão para negócios de pequeno porte, estruturada pelos serviços de consultoria do SEBRAE e Serviço Nacional de Apoio à Indústria – SENAI.

2.2 INOVAÇÃO NAS MICROEMPRESAS

O SEBRAE conta com a parceria de universidades locais e oferece atendimento gratuito aos empreendedores individuais e microempresas, com faturamento bruto anual de até R\$ 360.000,00. O programa Negócio a Negócio realiza um diagnóstico empresarial, a implantação de um plano de ação, propondo soluções para a melhoria da empresa e uma visita posterior para acompanhar a implantação das ações sugeridas (SEBRAE, 2013).

Por meio deste programa, a empresa recebe atendimento especializado focado na gestão empresarial, de forma presencial, gratuita e continuada. Segundo dados do site do serviço, mais de 86.000 empresas já receberam os agentes no estado do Rio Grande do Sul, obtiveram o diagnóstico empresarial e sugestões de aprimoramento para sua organização (SEBRAE, 2013).

O SEBRAE conta também com a Consultoria em Design de Moda. Destina-se à micro e pequenas empresas formais ou informais. Tem como objetivo o desenvolvimento de produtos competitivos de moda, centrado na realidade do mercado

que a empresa atua e direcionados ao seu público-alvo. Os consultores auxiliam a criação de coleções e o desenvolvimento de produtos de moda nos segmentos de vestuário e acessórios. A carga horária de trabalho desta consultoria varia de acordo com a necessidade de cada confecção (SEBRAE, 2013).

Além disso, o SEBRAE desenvolveu em parceria com a FAPERGS— Fundação de amparo à pesquisa a consultoria com foco em inovação denominado ALI— Agentes locais de inovação. Este serviço busca promover atitudes inovadoras nas microempresas, para que estas encontrem melhores maneiras para lançar seus produtos e serviços de modo a diferenciar-se da concorrência (SEBRAE, 2013). O atendimento é oferecido a empresas que buscam aprimoramento contínuo de seus produtos e processos através de uma equipe de consultores capacitados em inovação e gestão da inovação no cenário de micro e pequenas empresas. O trabalho dos agentes está centrado em três pontos:

- Estímulo da atividade inovadora;
- Comprometimento com seus clientes;
- Interesse pelo desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.

Já o SENAI (2013), presta serviços de consultoria às microempresas de vestuário nas áreas de desenvolvimento de produto, como: criação, ficha técnica, modelagem, gradação de moldes, encaixe e plotagem¹. As atividades acontecem com o acompanhamento de um consultor especialista que auxilia o desenvolvimento de coleção nas empresas e em paralelo na sede do SENAI, onde são desenvolvidos os processos de gradação e encaixe, que contam com o suporte de programas específicos e possuem custo acessível aos pequenos empresários.

O desenvolvimento do projeto de moda bem como a organização do processo de produção na confecção será detalhado na etapa seguinte deste estudo.

2.3 PROCESSO DE PRODUÇÃO DO PRODUTO DE MODA

Existem duas formas para a produção de artigos de moda: a *alta costura* que consiste na confecção artesanal de peças sob medidas e exclusivas e o *prêt-à-porter*², formato abordado neste estudo, que produz roupas em tamanhos pré-

¹ Impressão de moldes em tamanho real provenientes de softwares CAD.

² Pronto para usar.

determinados em grande quantidade para um grupo de consumidores potenciais (HEINRICH, 2005).

O ano da moda é dividido em duas estações (primavera-verão e outono-inverno), com seis meses de diferença, possibilitando que a empresa trabalhe de uma forma cíclica (SORGER, UDALE, 2009). A maioria das empresas de moda a cada estação desenvolve uma coleção de moda, que consiste em um conjunto de produtos, com harmonia do ponto de vista estético ou comercial, cuja fabricação e entrega são previstas para determinadas épocas do ano (RECH, 2002).

A indústria da moda possui algumas particularidades, considerando que as fases de produção de uma peça de vestuário são fracionadas (RECH, 2006). Dependendo de produto a ser produzido, seus detalhes e acabamentos podem agregar ou reduzir etapas. Basicamente, o caminho que o produto percorre está centrado em etapas de **planejamento, pesquisa, desenvolvimento, pilotagem e produção** (TREPTOW, 2007).

O processo de transformação da matéria-prima bruta em produto é realizado através de etapas sucessivas: desenvolvimento da peça-piloto (pesquisa, criação e desenho, modelagem, encaixe e corte da peça-piloto, costura da peça-piloto, prova da peça-piloto), produção das peças-piloto aprovadas (graduação dos moldes, encaixe dos moldes nos enfeitos de tecido, corte do enfeito, costura das peças, processos de beneficiamento, acabamento das peças, embalagem) e comercialização das peças produzidas (varejo, atacado, desfiles, editoriais) (FEGHALI; DWYER *apud* ALVES, 2010).

Caracteriza-se como PDP a definição, criação, estudo de viabilidades e métodos para a produção. A primeira etapa do PDP é a pesquisa, que pode ser realizada de várias maneiras. Se a empresa utilizar a pesquisa de tendências³ ela visa um projeto de roupas que representem um gosto dominante de um determinado tempo (TREPTOW, 2013). Em contraponto, a confecção pode realizar uma pesquisa dentro do próprio estoque da empresa, aproveitando peças que tenham tido aceitação de mercado em outras oportunidades, para serem reproduzidas ou desenvolvidas com pequenas alterações na modelagem bem como nos materiais. Podem ocorrer casos em que o processo de pesquisa pode ser substituído pela engenharia reversa, onde um produto de outra marca é desconstruído e a partir deste processo um novo modelo surge para a confecção. Back et. al (2008)

³ Classificação de temas, usos, modelagens e movimentos que serão abordados em uma estação na moda (SABINO, 2007).

conceitua de algumas formas a engenharia reversa, dentre elas “como um processo inverso de conhecimento ou cópia de um produto concorrente”.

Em seguida, a peça criada por meio de um desenho de moda é reproduzida através de um desenho técnico, que consiste em uma representação planejada da roupa, com especificações de corte, materiais e acabamentos que irão compor uma ficha de trabalho, denominada de ficha técnica. Este desenho deve ser proporcional, contendo especificações como linha de costura, acabamentos e aviamentos utilizados na peça, devendo ser suficientemente claro para que o modelista entenda e, assim, auxilie o seu trabalho (CAMARENA, 2011; FRINGS, 2012).

Na Figura 1, será apresentado um exemplo de ficha técnica:

Figura 1 - Ficha técnica

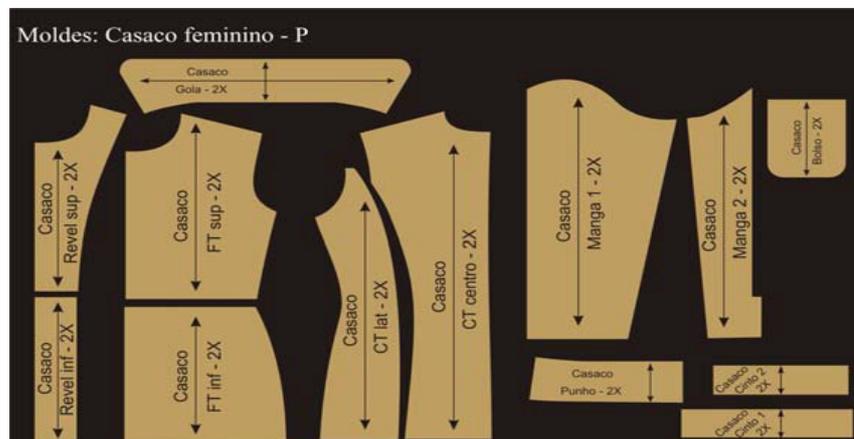
Versão: 01	Matéria Prima: Dublado Suede					
Referência: 01	Composição: 100% poliéster					
Data: 14/11/2014	Coleção: Picadeiro		Estilista: Bárbara Costa			
	() Feminino () Masculino (x) Infantil		Tamanho: 1			
Descrição: Colete com capuz de orelhinhas, sem bolsos, bordado logo da marca e fechamento com 5 botões de pressão.						
Desenho Técnico:						
Insumo 1: (Tecido/Forro)						
Cód.	Item	Composição	Consumo	Un.	Fornecedor	Custo
001	Dublado Suede	100% poliéster	40 cm	1 pç	Maxi Textil	R\$ 27,84
Insumo 2: (Aviamentos/Acessórios)						
Cód.	Item	Composição	Consumo	Un.	Fornecedor	Custo
002	Botão de pressão	Plástico	5 un.	1 pç	Zig Zag	R\$ 0,60

Fonte: autora

O processo posterior à elaboração da ficha técnica é a modelagem. De acordo com Souza (2010, p.341) “a modelagem é a técnica responsável pelo desenvolvimento das formas da vestimenta, transformando materiais têxteis em produtos de vestuário”. A modelagem constrói a criação do produto de moda e através dela a criação adquire a terceira dimensão. Frings (2012) coloca que o molde é feito em um tamanho da amostra, usado para testes e venda.

A Figura 2 exemplifica uma modelagem com marcações referentes ao sentido do fio e informações que orientam o corte:

Figura 2– Modelagem



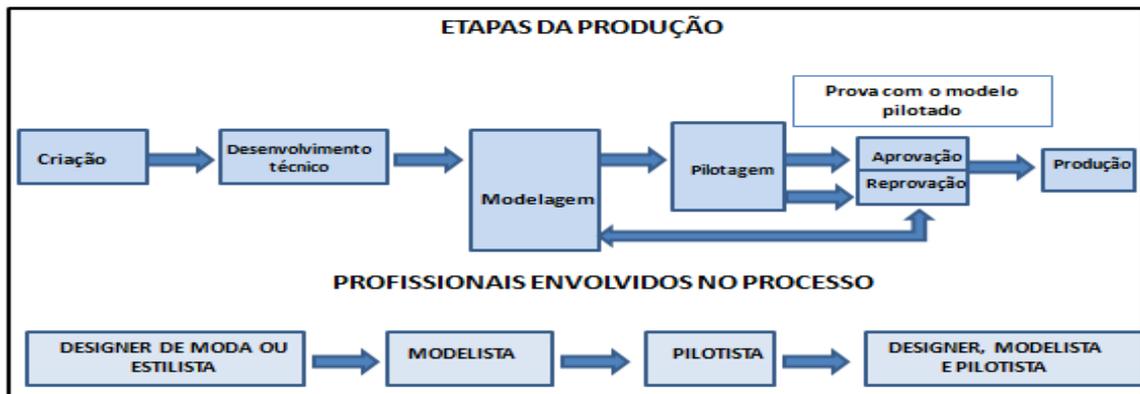
Fonte: Alves (2010).

No próximo momento, a peça que foi modelada é cortada e costurada no chamado processo de pilotagem⁴. Após a conclusão da costura neste processo, é possível identificar algum erro oriundo da modelagem ou então certificar-se que a peça pode ser produzida em grande escala. Verificando alguma inadequação, a peça volta ao profissional da modelagem para corrigir o erro e posteriormente, retorna ao processo de pilotagem. Se aprovada, segue para a produção na empresa. Sanches (2010) destaca a importância dos protótipos de teste para a avaliação e a seleção de alternativas para a produção de produtos de moda.

A seguir, na Figura 3, são ilustradas as etapas iniciais do processo de produção do vestuário, descritas até então nesta seção:

⁴ No design de moda, a palavra pilotagem é utilizada para denominar o processo de confecção da peça-piloto. No design, esse processo é conhecido como prototipação no qual se confeccionam protótipos.

Figura 3- Etapas iniciais de produção



Fonte: Adaptado de Heinrich (2005).

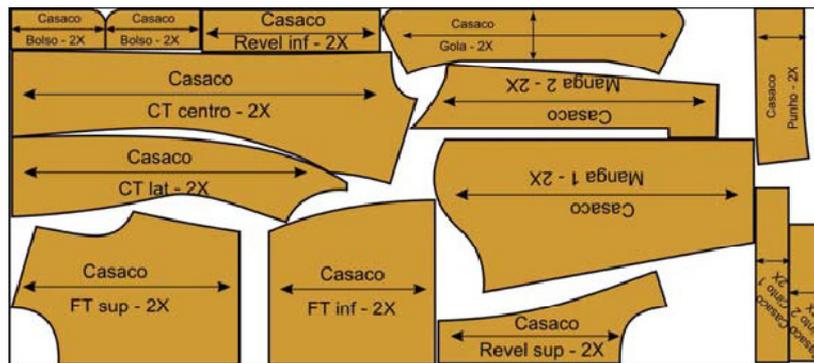
A produção em grande escala na empresa inicia com a gradação dos moldes aprovados, que são definidos após a pilotagem. Esta atividade sequente consiste na realização de aumento e diminuição de moldes, pertencentes a uma grade de numeração que tem relação com os tamanhos que a empresa produz para a venda. Frings (2012) exemplifica que a partir de um molde de amostra de tamanho 40 pode ser aumentado para dar conta dos tamanhos⁵ 42,44 e 46 e diminuído para os tamanhos 38 e 36.

O primeiro passo para o estudo de encaixe dos moldes é definir em que tamanhos a peça será oferecida ao mercado, e, através de levantamento de vendas anteriores, estipular qual a participação de cada tamanho no total das vendas (TREPTOW, 2007, p.160).

Após a conclusão da gradação, os moldes originados são posicionados em cima do tecido escolhido para o desenvolvimento da peça. Este posicionamento é conhecido como encaixe, exemplificado na Figura 4. Seus objetivos são o maior aproveitamento do tecido e o atendimento às indicações dos moldes realizadas pelo modelista, no que se refere ao fio do tecido, estampa no caso de tecidos estampados e a margem necessária para costura.

⁵ A numeração é definida pelas medidas do corpo humano. Em confecções de moda, estas constam em uma tabela, composta pelos tamanhos que a empresa utiliza para a produção de vestuário.

Figura 4 - Encaixe



Fonte: Alves (2010)

O encaixe deve estar adequado à quantidade de peças que deverão ser cortadas. Para Frings (2012), o planejamento de produção eficaz, tem uma ordem de corte, informando o que cortar, que tecidos usar e como cortar. Dependendo do número de peças necessárias, além do encaixe de moldes, o tecido deverá ser enfestado. Conforme Alves (2010), na indústria do vestuário o encaixe de moldes é feito sobre várias camadas de tecido colocadas uma sobre a outra, o enfesto. Com este processo finalizado, é realizado o corte que pode ser manual, realizado por máquina de corte ou então através de processos computadorizados.

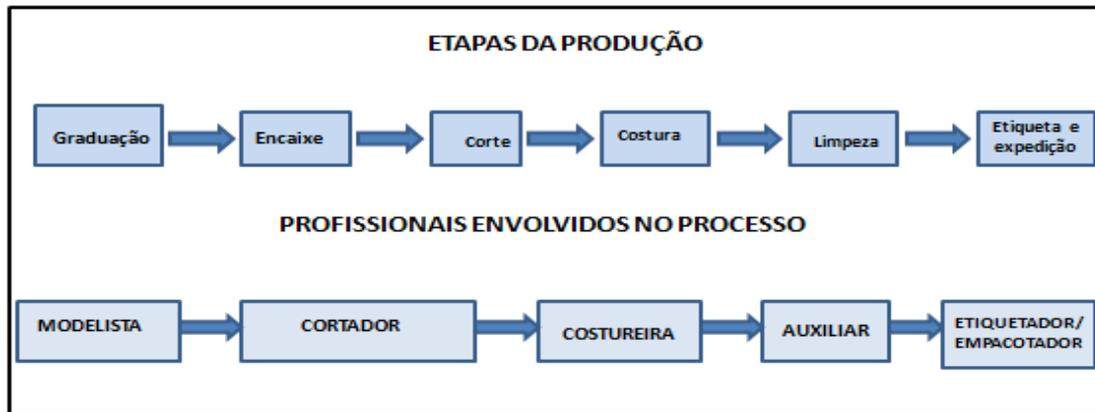
As peças cortadas são encaminhadas para a montagem, onde ocorre a costura. Cada etapa deste processo é chamada de operação e alguns sistemas de organização podem ser utilizados de acordo com cada empresa, a fim de maximizar a produção, melhorar a qualidade dos produtos e evitar perdas. Para Frings (2012), os sistemas podem ser denominados quanto à sua forma de organização:

- **sistema de linha de montagem:** cada operador repete uma só tarefa de montagem, como fechar uma costura de ombro, por exemplo;
- **sistema de roupa inteira:** emprega um só operador para costurar uma peça completa;
- **fabricação modular:** é um conceito de equipe que envolve o treinamento multifuncional dos operadores e o desenvolvimento de grupos de produção em círculos de qualidade pequenos.

Após a conclusão da costura, as peças são enviadas para a limpeza. Esta atividade consiste na retirada de excessos de linhas de costura na parte externa e interna da roupa. Com a limpeza finalizada, cada produto recebe uma etiqueta com informações da marca e de manutenção da roupa.

Na Figura 5, são exemplificadas as etapas sequentes da produção de vestuário:

Figura 5 - Etapas sequentes da produção.



Fonte: Adaptado de Heinrich (2005).

Cada etapa deste processo deve possuir uma equipe de trabalhadores com conhecimentos específicos a cada divisão do processo. Estas equipes são denominadas de células de produção, por estarem envolvidas diretamente com a confecção do produto (LIDÓRIO, 2008).

As microempresas constituídas por até 19 funcionários, grandes produtoras da moda brasileira, frequentemente, acabam flexibilizando as atividades de seus profissionais, propondo que os mesmos em cada momento do desenvolvimento de produto estejam efetuando uma atividade diferente. Sabe-se que isso ocorre pelo número reduzido de colaboradores que se contrapõem ao elevado número de peças produzidas. Na próxima seção, serão apresentados os profissionais envolvidos no PDP de moda.

2.4 PROFISSIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Segundo Renfrew e Renfrew (2010), o processo de desenvolvimento na moda é cíclico e requer uma equipe que desempenha funções específicas. Conforme Baxter (2000), uma boa equipe deve congrega diferentes conhecimentos e diferentes habilidades.

Buscando entender as atividades efetuadas pelos profissionais⁶ envolvidos no PDP e no pós PDP de moda das empresas da área, a seguir serão descritas as funções dos mesmos:

- **designer de moda:** este profissional desenvolve o conceito de um novo produto e do seu ciclo de vida. Coordena todo o processo de desenvolvimento de produto. Precisa entender da parte técnica do produto a ser desenvolvido e de ferramentas de marketing necessárias para colocá-lo no mercado;
- **estilista⁷:** palavra usada para profissionais que se dedicam à arte da criação de peças da indumentária (SABINO, 2007). Cria roupas e acessórios seguindo um conceito de coleção. O trabalho deste profissional inclui pesquisa de tendências e de público, definição de modelagens, cores e materiais, seleção de fornecedores e acompanhamento da produção;
- **modelista:** procura soluções técnicas para desenvolver a peça a partir do desenho técnico. Após a pilotagem, faz a prova, ajustes e passa o molde para produção, onde é cortado em grande escala. Em algumas empresas, o responsável pela modelagem necessita ter conhecimento em programas informatizados de modelagem, já que os dados de uma peça aprovada são processados em computador, onde é feita a gradação originando vários tamanhos de moldes;
- **cortador:** este é o profissional responsável por cortar os moldes no tecido. Primeiramente, ele estica o tecido sobre a mesa de corte, observando o fio de tecido e a quantidade de peças que deverá cortar (LIDÓRIO, 2008). Caso haja necessidade, o tecido deve ser dobrado e enfiado várias vezes para se ter um maior aproveitamento;
- **costureira:** após o corte dos moldes, a costureira inicia o processo de fechamento das peças. Pode existir dois tipos de costureiras em confecções: as profissionais que trabalham em produção em série, onde cada

⁶ As empresas de moda podem ter quantidade variada de profissionais envolvidos no PDP. No entanto, este trabalho aponta de forma generalista as principais áreas de trabalho necessárias para a confecção do produto vestuário.

⁷ Embora o estilista ainda sobreviva, há uma evolução na direção da consolidação do designer de moda que se dá pelo crescimento do número de profissionais formados em cursos superiores em Design de moda, atuando em empresas da área.

profissional é responsável pelo desenvolvimento de uma etapa da peça ou ainda as costureiras que fecham a peça inteira, pois realizam uma peça de cada vez. Costumam ser empregadas nas confecções de acordo com sua especialização e técnica (SABINO, 2007).

- **piloteira:** as costureiras piloteiras desenvolvem a costura da primeira peça do modelo, conhecida como peça piloto. Trabalham diretamente com o profissional da modelagem e são capazes de adaptar novos designs. (RENFREW; RENFREW, 2010);
- **etiquetador/empacotador:** profissional que atua no pós PDP, anexa a peça uma etiqueta com as informações da marca e do produto, além de embalar os produtos para a distribuição ao lojista (LIDÓRIO, 2008). Os dois processos podem ser desenvolvidos pelo mesmo profissional na indústria;
- **auxiliar:** atuante no pós PDP, é encarregado de ajudar todos os processos dentro de uma empresa de confecção, seja repondo materiais, auxiliando outros profissionais no desempenho de suas atividades ou ainda transportando as peças de uma etapa para outra (LIDÓRIO, 2008).

Observa-se que esta estrutura é considerada ideal em termos de produção. No entanto, a realidade das indústrias brasileiras nem sempre consegue manter este perfil.

2.5 ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NAS MICROEMPRESAS

As movimentações dos últimos anos no mercado de moda exigiram reformulações nas estruturas de trabalho no interior das pequenas confecções, que para competir com o valor baixo dos produtos importados, passaram a contratar prestadores de serviços ao invés de realizarem internamente todo o processo de desenvolvimento de produto (produção interna). Assim, ao lado das empresas já consolidadas, surgiram as prestadoras de serviços, executando apenas uma fase do processo da produção na chamada terceirização. Segundo Sabrá e Rodrigues (2009) este é um novo conceito de produção, onde ocorre a parceria entre empresas e pessoa física ou jurídica apta a desenvolver determinada atividade

Para melhor atender esta dinâmica, o processo de contratação deste tipo de serviço foi denominado de subcontratação. Neste sistema, a empresa contratante, mesmo equipada para efetuar determinado trabalho, busca outra empresa para atender a sobrecarga de pedidos ou algum incidente técnico. Para Lima (2010), a subcontratação vem se processando de forma diferenciada, conforme as características regionais e as estratégias empresariais.

A subcontratação pode ocorrer em uma ou mais etapas da produção do vestuário e as empresas contratadas podem ser caracterizadas como facção domiciliar e facção Industrial. De acordo com o SEBRAE (2014), facção é o nome dado às empresas que fazem serviços exclusivamente para confecções. Estas são contratadas quando a confecção tem como objetivos a redução dos custos, gerenciamento da mão-de-obra e melhor administração da produção, apresentando-se assim como uma boa alternativa para o aumento de produtividade das microempresas.

Quando a empresa não tem condições de produzir determinados modelos de peças do vestuário, seja pelo tempo disponível, acúmulo de serviço, falta de mão-de-obra qualificada, equipamentos ou maquinários, contrata o serviço de Facção Domiciliar ou Facção Industrial. Através desta estratégia consegue manter a variedade de produtos, com um certo grau de qualidade, contratando empresas faccionistas especializadas no segmento em que atuam (SILVEIRA, 2006, p.6).

2.5.1 Facção Industrial

É uma empresa que trabalha efetuando etapas do processo de produção para outras empresas por sistema de terceirização ou *private label*⁸. As facções industriais normalmente estão instaladas em galpões e atendem diversos clientes, com ênfase em marcas de grande e médio porte.

[...] em empresas com aproximadamente 10 funcionários ou mais, estavam instaladas em galpões, com área para administração do negócio, produção, estocagem, recepção e expedição de matéria-prima e mercadorias destinadas aos clientes (THOMAZ et. al, 2013, p.9).

Os profissionais que trabalham em uma facção recebem todos os aviamentos e os tecidos cortados em um número exato e são responsáveis pela montagem

⁸Prática das empresas que terceirizam até 100% do processo produtivo composto pelas etapas de: criação, modelagem, corte, montagem e acabamento das peças.

da peça do vestuário por meio da costura. Algumas facções industriais podem trabalhar com outras etapas do processo, como o corte e a modelagem.

2.5.2 Facção domiciliar

Empresa similar a facção industrial, com infraestrutura reduzida, normalmente familiar, instalada na residência do proprietário. Nesta facção, trabalham até cinco funcionários, número equivalente aos equipamentos que a empresa possui. Esta facção atende especialmente micro e pequenas empresas.

No aspecto infraestrutura, na maioria das facções menores [...], o cenário encontrado foi o de poucas máquinas instaladas em salas pequenas ou em fundo de garagem, isso quando havia um local separado na casa próprio para a produção[...].No aspecto dificuldades gerais, estes destacaram a falta de mão de obra especializada, falta de um controle de produção e conhecimento sobre técnicas administrativas, que possibilitassem um monitoramento de matéria-prima, como por exemplo, o estoque de linhas (THOMAZ et. al, 2013, p.10)

A maioria das facções domiciliares trabalha na informalidade, não tem firma registrada e por isso não confere aos trabalhadores os devidos direitos trabalhistas/sociais. A capacitação dos funcionários muitas vezes é precária, visto que muitos ingressam no emprego sem experiência profissional e acabam aprendendo o ofício em decorrência das atividades desempenhadas. Este fato impacta diretamente na qualidade do que é produzido. No entanto estas empresas têm o serviço solicitado por possuir melhores preços em relação às concorrentes.

2.6 METODOLOGIA DE PROJETO PARA O DESIGN

Os problemas encontrados atualmente no desenvolvimento de projetos tornam-se cada vez mais complexos e dificilmente o designer ou responsável por um projeto possa resolvê-los intuitivamente. Neste sentido, a metodologia de projeto, estudo e na análise de um método, deve ser flexível para se ajustar as variáveis que surgem no decorrer deste processo (MARTINS; MERINO, 2011).

De maneira geral, o processo de desenvolvimento de produtos pode ser definido como um conjunto de atividades que envolvem diversos departamentos de uma empresa. Possui como objetivo o lançamento de novos produtos, transforman-

do as necessidades de mercado em produtos ou serviços economicamente viáveis (CAPELASSI, 2010).

A metodologia de projeto possui duas atuações. A primeira refere-se a concepção do produto, as técnicas criativas utilizadas e aos métodos para desenvolvimento. A segunda se dá no planejamento, programação e controle desse desenvolvimento (MARTINS; MERINO apud MAGALHÃES, 2011).

O tema da metodologia de projeto é recente na história das sociedades industriais (AGUIAR; LACERDA; VAN DER LINDEN, 2010). No Design, o estudo sobre a utilização de metodologias para o desenvolvimento de produtos iniciou nos anos 1950 na escola de Ulm. A motivação para repensar o ato de projetar nasceu das problemáticas existentes entre as formas e o contexto do projeto, a busca de um auxílio para o desenvolvimento do produto, a possibilidade de dividir o problema de forma dedutiva e atender os subproblemas com soluções criativas (VAN DER LINDEN *et. al*, 2012).

Na década de 1960, Van Der Linden *et. al* (2012) aponta que o processo projetual passou a ter etapas definidas, inspiradas no plano cartesiano e com ordem cronológica, como exemplificado abaixo:

- compreender e definir o problema;
- coletar informações;
- analisar informações;
- desenvolver conceitos de soluções e alternativas;
- avaliar e reavaliar alternativas e selecionar soluções;
- testar e implementar.

Modelos como o de Archer (1966), baseado na divisão de fases analítica (observação e levantamento de dados), criativa (avaliação, julgamento, reflexão e decisão) e executiva (tradução e descrição do projeto), bem como o de Aismow (1962) que contemplava etapas de estudos de viabilidade e execução, projeto preliminar, projeto detalhado e para a produção, distribuição, consumo e retirada do produto do mercado, tornaram-se referência.

Em 1970 outras proposições metodológicas foram concebidas, como a de Bürdek (1971) que apontava uma metodologia com base na problematização, análise da situação concorrente, definição do problema e de metas, conceituação do projeto, geração de alternativas, seleção de alternativas e por fim planejamento do de-

envolvimento e da produção. Já o modelo de Löbach 1976 (2001) estava centrado no conhecimento e na experiência do projetista para o desenvolvimento de produtos criativos. O autor acreditava que a vivência anterior do designer e sua criatividade, utilizadas adequadamente, auxiliavam o desenvolvimento de produtos em etapas descritas como: análise do problema, geração de alternativas, seleção de alternativas e realização da solução.

Na década seguinte, o modelo de Munari (1981) propunha uma organização metodológica em duas macrofases. O delineamento ocorria a partir da contextualização do problema, coletas e análises de informações. Na segunda etapa, sucediam-se a definição de materiais e tecnologias a serem empregadas no produto, desenvolvimento de protótipo, verificação e apresentação de solução para o problema. Na mesma década, Bonsiepe (1984) propôs uma organização metodológica que possuía cinco etapas para desenvolvimento de produtos, sintetizadas em: problematização, análise, definição do problema, geração de alternativas para atendimento do problema e por fim desenvolvimento do projeto.

Nos anos 1990, dois modelos em especial ficaram conhecidos. O de Baxter (1998) consistia em identificação do problema, planejamento estratégico, especificações técnicas do projeto, elaboração do conceito, configuração, detalhamento e instruções para fabricação. Foi a metodologia de Roozenburg e Eekels (1995) desenvolvida sob as etapas de análise do problema, estabelecimento de critérios, elaboração de um projeto provisório (prototipação), evolução e decisão. Ambos apontam maiores ramificações em relação às estruturas metodológicas anteriores.

Nos anos 2000, a expansão do pensar metodologia e a prática projetual ficou evidente, visto o grande número de modelos metodológicos apresentados por autores como Gomes (2001), Rozenfeld *et al.* (2006) e Ideo (2008).

Para Ideo (2008), a metodologia pode ser dividida em três macroetapas, assim intituladas: inspiração, idealização e implementação. Cada uma possui subetapas, que variam de acordo com o projeto. Em contraponto, para Gomes (2001) a metodologia tem um processo linear, desenvolvida de modo a delimitar e analisar o problema, desenvolver e incubar uma ideia, elaborar o protótipo e realizar a verificação.

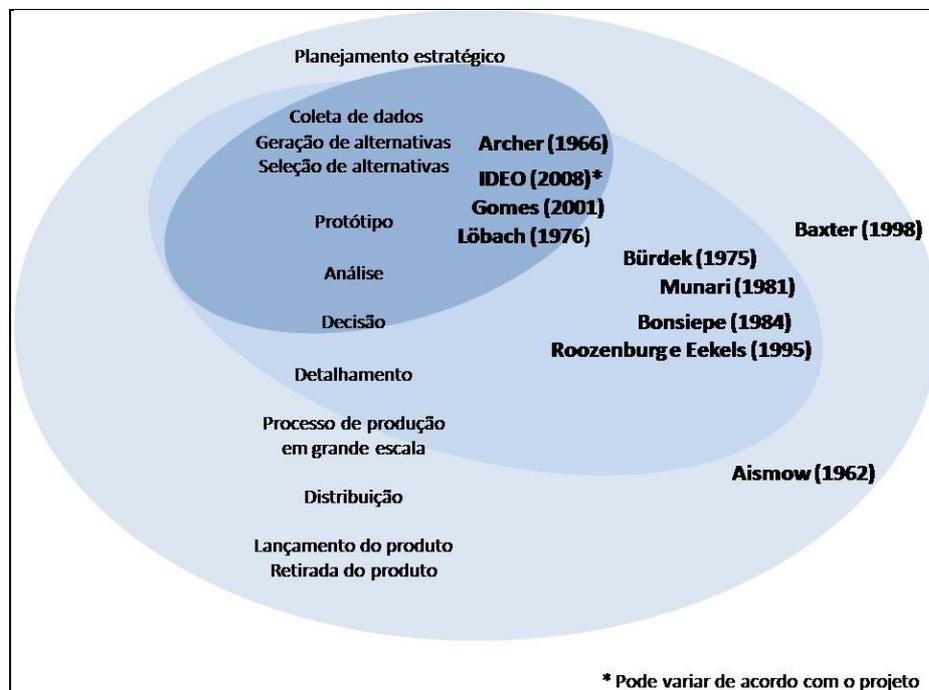
2.6.1 Comparação das metodologias de design

Com o passar dos anos, os métodos para o desenvolvimento de produtos foram evoluindo, de modo que os processos em ordem cronológica mantivessem-se e ao mesmo tempo maiores ramificações e atividades fossem sendo incorporadas às metodologias já existentes.

Neste sentido, podemos observar através da leitura das metodologias apresentadas que a evolução dos aspectos metodológicos relacionados ao atendimento de um problema, culminando no desenvolvimento dos produtos, construção de protótipos e detalhamento técnico, aliou-se a necessidade de pensar o produto sob a ótica mercadológica, utilizando-se de estratégias para posicionamento do mercado, lançamento, distribuição e retirada de um produto do mercado.

A partir das metodologias descritas, foi construída a Figura 7, visando ilustrar as semelhanças entre os métodos dos autores apresentados bem como as etapas do processo de desenvolvimento que estas atendem.

Figura 6 - Comparação das metodologias de design apresentadas.



Fonte: Adaptado de Aismow (1962), Archer (1966), Löbach (1971), Bürdek(1975),Munari (1981), Bonsiepe (1984), Roozenburg e Eekels (1995), Baxter (1998), Gomes (2001), IDEO (2008).

Com essa ilustração é possível identificar que autores como Archer(1966), Löbach(1976) e Gomes (2001) propuseram um método enxuto,que consiste em gerar alternativas que atendam a uma demanda e por fim selecionar a mais adequada. Em contraponto, Munari (1981), Bonsiepe, (1984) e Roozenburg e Eekels (1995), além da geração e seleção de alternativas, preocuparam-se com a construção de protótipos e com detalhamento técnico visando a preparação para a produção em escala industrial. Por fim, Baxter (1998) destacaram a necessidade de pensar no planejamento estratégico do produto em todo o seu ciclo de vida.

Concebidas originalmente de maneira a atender qualquer PDP, estas metodologias serviram como referência e foram adaptadas às circunstâncias específicas como o design de moda. Na próxima seção serão apresentadas metodologias para o projeto de moda, desenvolvidas por autores brasileiros.

2.7 METODOLOGIA DE PROJETO PARA O DESIGN DE MODA

A concepção de produtos de moda, assim como o design, visa a resolução de problemas e envolve a articulação de fatores sociais, antropológicos, ecológicos, ergonômicos, tecnológicos e econômicos, em integração às necessidades e desejos do público consumidor. A partir dos anos 2000, as escolas de moda brasileiras mudaram o nome dos cursos superiores de Estilismo industrial para Design de moda. Nesse primeiro momento, o nome interferia apenas na nomenclatura destes cursos, mas aos poucos afetou os componentes curriculares dos mesmos. Tal mudança aconteceu devido à modificação do pensar o produto de moda como um projeto de Design (MONTEMEZZO, 2003).

No Brasil, até os dias atuais, algumas metodologias para o desenvolvimento de produtos tornaram-se conhecidas no ambiente acadêmico. Os alunos de ensino superior de moda⁹têm acesso a alguns autores proponentes de metodologias em disciplinas de projeto de moda ou desenvolvimento de coleções, quando estão próximos da finalização do curso.

⁹Reiterando os apontamentos realizados neste sentido na justificativa, os alunos de cursos superiores em Design de moda têm acesso a metodologias de projeto nas disciplinas de projeto de coleção visto as ementas e conteúdos abordados. Cita-se como exemplo as Universidades ULBRA, UDESC, UNE-FEBE,UFAMA.

Nesta seção, serão apresentadas metodologias propostas por quatro autores brasileiros (TREPTOW, 2007; SANCHES, 2010; RECH, 2002; MONTEMEZZO, 2003) na academia, visto a facilidade de acesso que estas possuem.

2.7.1 A metodologia proposta por Dóris Treptow

Em 2003, Dóris Treptow lançou o livro intitulado *Inventando Moda: Planejamento de Coleção*, que teve por base pesquisas realizadas em disciplina de desenvolvimento de coleção que Dóris lecionava em uma universidade do estado de Santa Catarina. A partir desta data, o livro foi editado por quatro vezes, com acréscimo de informações e atualmente encontra-se esgotado. Além de ser a primeira publicação específica desta subárea da moda no Brasil, este livro possui linguagem didática, de fácil compreensão e vários exemplos práticos que são utilizados na abordagem dos conteúdos, ilustrações e gráficos.

O livro, usado atualmente em cursos técnicos e superiores de design de moda e estilismo industrial, é citado em grande parte das bibliografias em disciplinas de projeto de moda. Nesta publicação, a estilista propõe uma metodologia para o desenvolvimento do produto de moda, abordando as principais etapas do desenvolvimento de uma coleção, esclarecendo nomenclaturas pertencentes ao mundo da moda, bem como conceitos inerentes a construção a marcas de moda, a gestão no design e marketing.

Em um segundo momento, o livro reporta aos tipos de pesquisa em moda sugeridos pela autora. Estes estão centrados na análise de comportamento do indivíduo, na pesquisa de mercado visando o acompanhamento da concorrência, na pesquisa de tendências e a sua busca pelos temas de inspiração, na pesquisa tecnológica e o seu acompanhamento de lançamento de novas tecnologias, na pesquisa de vocações regionais e a obtenção de materiais, técnicas e alternativas locais e por fim na pesquisa de tema de coleção que, a partir da escolha do tema de inspiração, reúne informações que possam ser utilizadas de forma criativa no desenvolvimento de coleção.

Na sequência, o planejamento de coleção é evidenciado em um capítulo, onde são apontadas as fases de um cronograma de coleção, *mix* de produto¹⁰ e *mix* de moda¹¹. A autora expõe ainda sugestões para escolha da cartela de cores e materiais, técnicas para o dimensionamento da coleção e definição de peças a serem produzidas.

O desenvolvimento técnico de produto é apresentado pela autora, referindo-se à importância do preenchimento adequado da ficha técnica, bem como da necessidade de informações corretas para os materiais e métodos a serem empregadas na montagem da roupa. Os dados citados devem estar presentes com o objetivo de auxiliar o trabalho posterior do modelista.

Por fim, a autora sugere ideias ao profissional de confecção para adequar o processo de prototipagem dos produtos às necessidades da empresa, o encaixe e o enfiado de novas peças na produção já em andamento, a utilização de softwares para aumento de produtividade e o lançamento de coleções no mercado.

No Quadro, a metodologia de Treptow é apresentada de forma abreviada:

Quadro 2 - Metodologia segundo Treptow

ETAPAS	ATIVIDADES
Pesquisa	Devem ser realizados pesquisas de tendências, materiais, cores, mercado e tecnológica com objetivo de embasar a coleção.
Definição do <i>mix</i> de produto e do <i>mix</i> de moda	Define quantos produtos serão produzidos e número de linhas
Inspiração	Escolha de tema de inspiração para a coleção
Desenvolvimento técnico	Pode aliar criação e técnica. Nesta etapa é realizada a ficha técnica, contendo um desenho planejado da peça e as informações referentes aos materiais, cores, estampas e técnicas de montagem.
Modelagem	Após a realização da ficha técnica, um modelista desenvolve a modelagem.
Protótipo	Primeira peça confeccionada a partir da modelagem. Depois, ocorre a prova, podendo esta ser ou não aprovada.
Mostruário	As peças que compõem a coleção terão um protótipo desenvolvido. Após a aprovação, cada peça é desenvolvida como amostra
Lançamento	O lançamento da coleção normalmente é feito por meio de um desfile. Pode ser realizado com as peças de amostra.

Fonte: Adaptado de Treptow (2007).

¹⁰ Variedade de produtos desenvolvidos pela confecção.

¹¹ Básico, *fashion* e vanguarda.

2.7.2 A metodologia proposta por Sanches

Sanches (2010) apresenta uma proposição metodológica em capítulo do livro *Design de moda: olhares diversos*. Para a autora, o desenvolvimento de um produto de moda pode ser dividido em quatro fases: planejamento, geração e avaliação de alternativas e, por fim, produção. Esta organização é detalhada a seguir:

- **planejamento:** coleta e análise de informações que darão subsídios às decisões tomadas no decorrer do processo. A partir destas análises, segundo a autora, é possível delimitar as características necessárias aos produtos, definir o caminho destes no mercado, metas técnicas, funcionais e estéticas. Sobretudo, nesta etapa é importante que se mantenha o foco nos desejos e necessidades do consumidor;
- **geração de alternativas:** quando são geradas as possibilidades de produtos, iniciam as experimentações de forma concreta. É importante a utilização de ferramentas de desenho, informática e modelagem tridimensional (*moulage*¹² ou *drapping*). Estas alternativas derivam do conceito gerador, formulado na etapa anterior. Neste momento, o conceito se torna elemento compositivo na configuração de produtos;
- **avaliação e detalhamento:** as alternativas são selecionadas de acordo com as especificidades do projeto, delimitadas durante o planejamento. Em seguida, para a elaboração detalhada e definições finais, há a realização de ficha técnicas, desenvolvimento de modelagens e protótipos para teste onde são avaliadas questões relacionadas à usabilidade, técnica e apelo comercial.
- **produção:** neste ponto, ocorre a definição das matrizes para a produção em série. Por meio dos testes realizados na etapa anterior, foram originadas correções ou adequações para os produtos. A partir disso, são geradas as fichas técnicas definitivas e peças-piloto que serão a base para a produção.

No Quadro 3, a metodologia de Sanches é apresentada sintetizada:

¹² Nesta técnica, os moldes são feitos sobre um manequim especial, onde o tecido é moldado, alfinetado, riscado e cortado para reproduzir um modelo desenhado previamente. O nome vem do francês *moule*, que significa forma, molde. Conhecida também como *drapping* em inglês.

Quadro 3 - Metodologia segundo Sanches

ETAPAS	ATIVIDADES
Planejamento	Busca e analisa informações para planejar as etapas subsequentes do desenvolvimento de produto de moda.
Geração de alternativas	A partir da análise anterior, são desenvolvidas alternativas de produto.
Avaliação e detalhamento	Ocorre a escolha das alternativas mais adequadas ao planejamento. São realizadas as fichas técnicas, modelagem, peças-piloto dos produtos e testes.
Produção	Após os testes realizados com os protótipos, são realizadas as correções e os produtos são encaminhados para a produção em larga escala.

Fonte: Adaptado de Sanches (2010).

2.7.3 A metodologia proposta por Rech

Rech (2002) baseou-se em Slack, Chambers e Johnston (2002) para desenvolver uma metodologia para o projeto de moda. Estes autores descrevem características para a elaboração adequada de um produto, compreendida pelas fases de geração de conceito, triagem, projeto preliminar, avaliação, melhoramento, prototipagem e projeto final. Estas etapas são apresentadas detalhadamente abaixo:

- **geração do conceito:** consiste na análise das coleções anteriores da própria empresa. Tem o objetivo de definir a direção mercadológica e a avaliação do tamanho da nova coleção;
- **triagem:** é realizada a análise do produto quanto à sua adequação e elaboração. Posteriormente, é definido o tema ou temas que serão utilizados na coleção;
- **projeto preliminar:** por meio de esboços dos produtos, as ideias são concretizadas. Detalhes como cores, formas, tecidos, aviamentos, componentes, acessórios e etiquetas são acrescentados;
- **avaliação e melhoramento:** após a aprovação dos modelos, é realizado o desenho técnico que estará na ficha técnica e de modelagem. Após testes com usuários, poderá sofrer alterações;
- **prototipagem e projeto final:** um comitê é formado por diversos profissionais da empresa que pode aprovar ou não com as peças-piloto dos mode-

los. A embalagem e os materiais gráficos da coleção como *flyers*¹³ e *tags*¹⁴ também são desenvolvidos nessa etapa.

Posteriormente a análise destas características de elaboração e adequação para o produto, Rech (2002) descreveu uma metodologia para o produto de moda, fundamentada nas seguintes etapas:

- **coleta de informações de moda:** visa reunir informações úteis para o desenvolvimento da coleção, como tecidos, cores, formas, modelagens, padronagens, ideias, entre outros;
- **definição do tema:** o designer ou estilista responsável pela coleção deverá escolher um tema que transmita a tendência da estação e seja interessante para o consumidor e para a empresa;
- **esboços dos modelos:** consiste no esboço de ideias por meio de desenhos à mão livre ou de programas computadorizados;
- **definição dos modelos:** neste momento, serão selecionados modelos adequados ao público-alvo da empresa. Deve ser realizada uma reunião com a presença de diversos profissionais da empresa, contemplando a área administrativa, comercial e equipe de desenvolvimento de produto.

No Quadro 4, a metodologia de Rech é apresentada resumidamente:

Quadro 4 - Metodologia segundo Rech.

ETAPAS	ATIVIDADES
Coleta de informações de moda	Busca informações que possam ser úteis para a coleção.
Definição do tema	Escolha de um tema relacionado às tendências e a proposta da empresa.
Esboços dos modelos	Representação de ideias por meio de desenhos à mão ou computador.
Definição dos modelos	Baseado na representação anterior há uma seleção de modelos adequados ao público-alvo da empresa.

Fonte: Adaptado de Rech (2002).

¹³ Folhetos com informações da coleção. Pode ser usado para divulgar a empresa, uma coleção ou um evento. Do inglês, significa folheto de propaganda.

¹⁴ Etiqueta de papel anexada à peça de vestuário, com o CNPJ e logotipo da confecção bem como informações pertinentes e escolhidas pela empresa. Do inglês, significa etiqueta.

2.7.4 A metodologia proposta por Montemezzo

Com base em pesquisa realizada na academia, com alunos de graduação de moda, Montemezzo (2003) desenvolveu em sua dissertação de mestrado na Unesp, uma orientação metodológica para o vestuário. Esta consiste em estabelecer vínculos entre o desenvolvimento de produtos de moda industriais, as necessidades do mercado consumidor e as características técnico-produtivas dos produtos de moda.

A metodologia está centrada nas fases do projeto de preparação, geração, avaliação, concretização e documentação para a produção. Cada fase do projeto é amparada pela organização do pensamento e posteriormente pelas ações que deverão ser desempenhadas pelo profissional. Assim, a pausa para reflexão a cada ideia e em cada etapa organiza as ações subsequentes.

Na fase de **preparação**, a reflexão está em identificar, entender e definir os limites do problema, além de abastecer a mente com informações que levem a solução da problemática. Para isso, as ações estão centradas na observação de necessidades humanas, coleta de dados sobre estas necessidades, definição da necessidade a ser entendida, coleta de dados sobre o público, pesquisa de tendências socioculturais e, por fim, delimitação do conceito e especificações do projeto.

Para a etapa de **geração**, ocorre o estudo dos canais de expressão que visam ações de gerações de alternativas por meio de esboços, desenhos e estudos de modelos. Este processo, segundo a autora, permite a realização de estudos para a configuração de produtos.

Já na fase de **avaliação**, há julgamento da coerência das propostas geradas, visando identificar a proposta mais adequada. É importante que aconteça a seleção de uma ou mais alternativas que devem ser coerentes com o conceito gerado na etapa anterior e com especificações do projeto.

Para a **concretização**, é indicado elaborar a proposta, com detalhes, estudando a sua viabilidade por meio de experimentações. Para isso, o detalhamento deve acontecer nas configurações do produto, no desenvolvimento de protótipos que visem à avaliação quanto ao caimento, impacto ambiental, usabilidade e custo. Após esta avaliação será possível corrigir erros ou inadequações.

Por fim ocorre a **documentação para a produção**, onde são especificados e documentados detalhes técnicos por meio de uma ficha técnica definitiva e de uma peça piloto que servirá de modelo para o desenvolvimento da produção em grande escala. No Quadro 5, a metodologia de Montemezzo é ilustrada.

Quadro 5 - Metodologia segundo Montemezzo.

ETAPAS	ATIVIDADES
Preparação	Entendimento do problema.
Geração	Estudos de configuração de produtos.
Avaliação	Identificação das propostas mais adequadas.
Concretização	Desenvolvimento de protótipos para avaliar viabilidade.
Documentação para produção	Ficha técnica e peça-piloto.

Fonte: Adaptado de Montemezzo (2003).

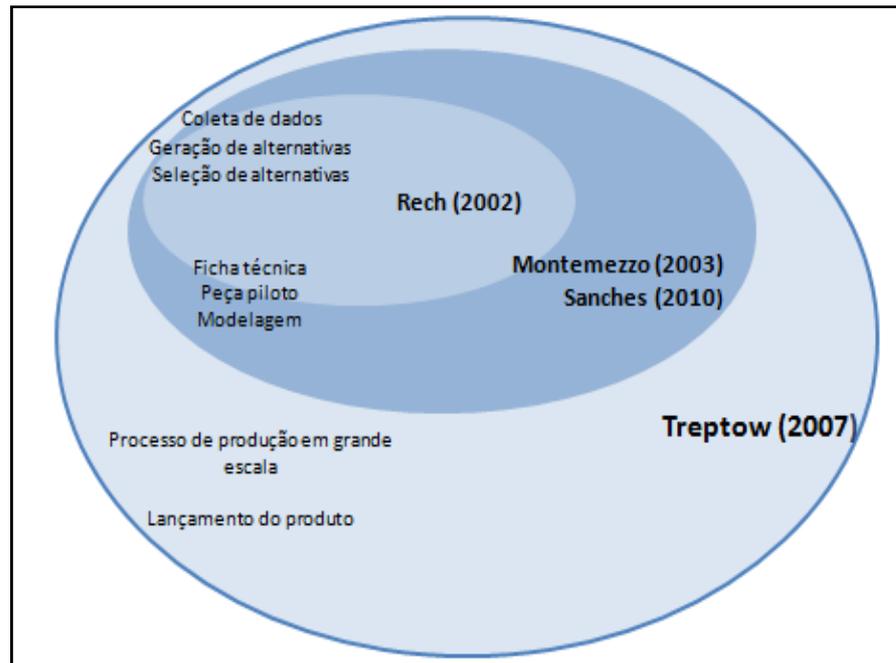
2.7.5 Das metodologias apresentadas

As metodologias apresentadas têm o objetivo de nortear o processo de desenvolvimento do produto de moda em diferentes esferas. Montemezzo (2003) propôs diretrizes para orientar trabalhos acadêmicos de moda enquanto Rech (2002) e Sanches (2010) propuseram um caminho para a criação do produto através etapas que consiste em coleta de dados, geração e seleção de alternativas, culminando no desenvolvimento de fichas técnicas e protótipos.

Em contraponto, Treptow (2007) discorre sobre um projeto para o desenvolvimento de coleções mais extenso. Além das etapas citadas acima e incorporadas nas organizações metodológicas das autoras Rech (2002), Montemezzo (2003) e Sanches (2010), estabelece uma ordem cronológica para o processo de desenvolvimento do produto, que visa instruir a produção em grande escala de uma empresa real de moda.

A Figura 7, a ser apresentada a seguir, evidencia que a metodologia de Treptow (2007) seria a mais completa dentre as apresentadas neste trabalho, por acompanhar o desenvolvimento do produto da concepção até o seu lançamento, contemplando assim um PDP mais amplo.

Figura 7 - Metodologias apresentadas



Fonte: Adaptado de Rech (2002), Montemezzo (2003), Treptow (2007), Sanches (2010).

Após a apresentação destas metodologias, é possível observar que as mesmas foram concebidas ou tendem a trabalhar com cenários ideais, ou seja, empresas que possuem equipes específicas para determinadas etapas do PDP. Isso pode ser observado em afirmações como a de Slack, Chambers e Johnston: “comitê formado por diversos profissionais da empresa” (2002 *apud* RECH, 2002, p. 45).

2.8 GESTÃO DO DESIGN DE MODA

Para Martins e Merino (2011) a Gestão do design é a administração das atividades do design, baseando-se nos objetivos da empresa em curto, médio ou longo prazo. Apresenta-se como um recurso que auxilia o aumento da eficiência da organização, diferenciação dos produtos e competitividade.

Treptow (2013) aponta a gestão do design de moda como um conhecimento aprofundado da capacidade produtiva da organização, viabilidade comercial e financeira bem como das limitações em qualquer uma dessas esferas. A autora afirma que este conhecimento pode ser adquirido por meio das formas citadas abaixo:

- **compreensão das demandas que a empresa pode suprir:** consiste no entendimento do que a confecção pode produzir em um período, de acor-

do com sua capacidade em termos de máquinas e pessoas além de demandas de mercado;

- **contratação de serviços externos:** quando a organização não tem condições de atender a determinados pedidos, o designer deve ter a capacidade de determinar a terceirização de alguns processos;
- **análise de coleções anteriores:** o designer pode conhecer quais artigos tem vendagem elevada e quais encaixam no estoque, a partir dos resultados comerciais das coleções anteriores.

Peixe (1996) discorre sobre este aspecto gerencial em um âmbito maior, que pode ser empregado a todas as áreas do design. O autor aponta a figura do designer como um gestor e criador com ampla visão do processo produtivo, que pode influenciar todo o ciclo do produto e, sobretudo, habilitado a compreender todas as facetas de um problema: do cultural ao tecnológico, do econômico ao ecológico, habituado a trabalhar em equipes com profissionais de diversas áreas.

Rech (2007) reitera esta afirmação de Peixe (1996), apontando a importância deste perfil gerencial para o designer de moda:

Atualmente, o trabalho do gestor de design de moda inclui não somente a criação de linhas de produtos, mas também a consultoria sobre criação, manutenção e eliminação de novos produtos no mercado, sobre a antecipação das necessidades e desejos dos usuários [...] (RECH, 2007, p. 06).

Wolf (1998) afirma que a gestão do design também está relacionada ao atendimento adequado das necessidades dos consumidores. Rech (2007) relaciona a necessidade do acompanhamento do fluxo do produto de moda desde a geração de ideias do designer até à difusão em larga escala, para que a ideia não se modifique e o produto tenha êxito frente ao mercado, reiterando assim a adequação ao consumo e o atendimento de necessidades apontados por Wolf (1998).

Neste sentido, Kauling (2011) aponta a dificuldade de muitas empresas, principalmente das microempresas, em entenderem o design como algo abrangente, que ultrapassa a atividade isolada de concepção de produtos. Para esta autora, o design deve ser visto como elemento diferencial e como uma contribuição significativa à estratégia da organização.

Com foco em microempresas, Bruce, Cooper e Vasquez (1999) realizaram estudo propondo um método para a inserção da gestão de design sobreposto a uma

metodologia para o desenvolvimento de produto em pequenas empresas. Este modelo de etapas sequenciais, é apresentado a seguir, e acompanha o produto desde a concepção até a retirada do mercado:

- a) tomada de decisão:** trata de elaboração do conceito bruto do produto bem como do entendimento dos fatores competitivos, de gestão e estratégicos além da compreensão de necessidades dos consumidores;
- b) conceito avaliado:** consiste na análise das informações coletadas na etapa anterior, buscando a resolução do problema. Origina um relatório com projeto e cronograma para o cliente;
- c) desenvolvimento do conceito:** com a identificação das necessidades realizada, ocorrem esboços do projeto buscando expressar ideias e avaliar as possibilidades criadas. É importante que esta etapa tenha vários participantes de modo que estimule o desenvolvimento de diversos modelos;
- d) sourcing:** consiste na contratação de designers externos à organização;
- e) briefing:** esta é uma etapa que se divide em um primeiro momento no apontamento de datas de produção, lançamento e distribuição para o produto e posteriormente é definido se este *briefing* esta aprovado ou reprovado;
- f) mockup:** versão inicial de um produto que encontra-se em desenvolvimento, teste e modelagem tridimensional. Após a análise deste modelo, um protótipo é gerado com modificações necessárias;
- g) produção experimental:** uma equipe multidisciplinar composta por engenheiros, designers e operários confecciona um desenho técnico com especificação de cores, acabamentos, dimensões e medidas;
- h) produção completa:** é a produção em série do produto;
- i) lançamento:** inicia com o lançamento do produto e segue com a avaliação dos resultados;
- j) retirada do produto:** avalia o momento certo de retirar o produto do mercado.

Kauling (2011) aponta que o modelo proposto por Bruce, Cooper e Vasquez (1999) equivale a três níveis da gestão do design:

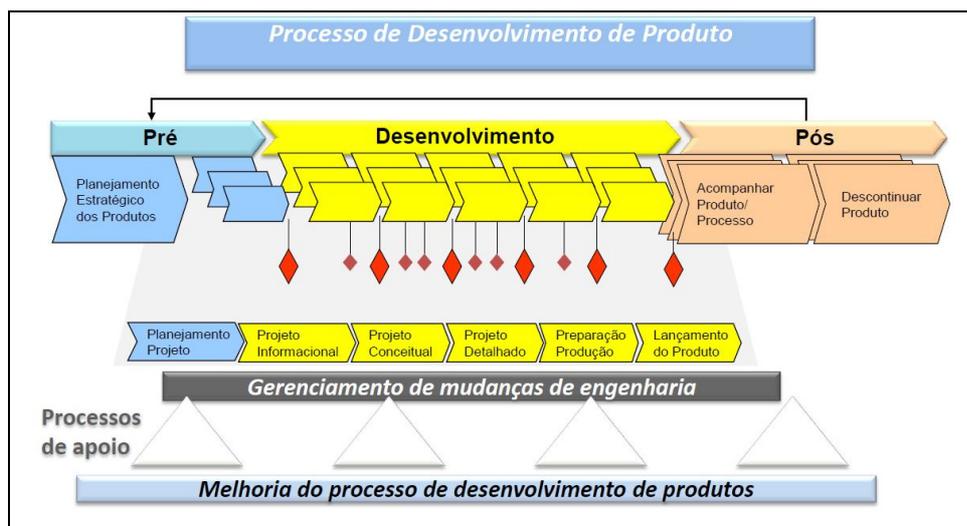
- **estratégico:** envolve a responsabilidade de um alto nível dentro da empresa e contempla uma função transformadora do design, que tem como objetivo envolver a organização em uma mudança ou no alcance de novas metas (ABRANCHES, 1990);
- **tático:** consiste numa função coordenadora do designe atua na elaboração de planos para todos os setores e processos dentro da empresa (MOZOTA, 2002);
- **operacional:** executa adequadamente o planejamento elaborado pelo design tático e atua na fiscalização deste durante a realização de todos os procedimentos no decorrer do PDP (SEIDEL, 2002).

2.8.1 Gestão do Processo de desenvolvimento de produto

Rozenfeld *et al.*(2006), propôs um padrão para a gestão do PDP, onde apresentam-se três períodos para a execução do projeto: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento. Estas fases acontecem em paralelo ao ciclo de vida do produto, composto pelo planejamento, produção, distribuição e descarte.

A seguir, na Figura 8, é apresentado o padrão desenvolvido por Rozenfeld *et al* (2006):

Figura 8 - Modelo unificado de PDP.



Fonte: Rozenfeld *et al.*(2006).

Este modelo propõe no decorrer das etapas do desenvolvimento do produto, processos de apoio e gerenciamento que são denominados como *gates*. Trata-se de uma revisão amplamente detalhada, que considera a qualidade dos resultados obtidos, a situação do projeto diante do planejamento realizado, o impacto dos problemas encontrados e a importância do projeto diante dos demais da empresa. Além disso, esta avaliação serve como importante marco para a reflexão sobre o andamento do projeto, antecipando problemas e gerando conhecimento e aprendizado para todos os colaboradores envolvidos.

O autor descreve a macrofase *pré-desenvolvimento* como uma etapa que comporta as fases de planejamento estratégico do produto e planejamento do produto. Nessas fases são consideradas as estratégias do mercado e da empresa, permitindo aumento de portfólio para atender as necessidades dos clientes.

Na macrofase *desenvolvimento* ocorrem as etapas de projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação para a produção e lançamento. São definidas as especificações do produto, alternativas de conceitos e maneiras de atingir especificações.

Por fim, ocorre *pós-desenvolvimento* onde é realizado o acompanhamento do produto em todo o seu ciclo de vida. Nesta fase é possível o aprimoramento ou reparação de defeitos que não foram identificados anteriormente e também é planejada a retirada do produto do mercado, caso haja necessidade.

Difícilmente microempresas têm condições de manter níveis de gestão de design como proposto por Kauling (2011). Assim, em que pese à relevância destas propostas, as mesmas necessitam sofrer modificações e adaptações quando aplicadas em contextos específicos e que não correspondem às estruturas de produção ideais. O presente trabalho se propõe a investigar as peculiaridades do PDP de microempresas em termos de absorção/ implementação de procedimentos metodológicos que permita as mesmas atuarem em um mercado competitivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como o objetivo desta pesquisa é compreender os processos de trabalho em microempresas de vestuário, localizadas na região metropolitana de Porto Alegre/RS, optou-se por classificá-la com pesquisa qualitativa com quatro estudos de caso.

A finalidade da pesquisa qualitativa é explorar opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão (BAUER; GASKELL, 2002). De acordo com Gil (2010), o estudo de caso se caracteriza como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita um amplo e detalhado conhecimento. A autora buscou informações referentes aos processos implícitos nas confecções de moda, visando adquirir material da realidade produtiva das empresas para posterior compilação e análise.

Partindo deste princípio, o procedimento metodológico do estudo que está sendo apresentado divide-se em cinco fases: 1- pesquisa bibliográfica, dois instrumentos para coleta de dados (2- entrevista e 3- técnica para observar), 4- estudo piloto e 5- análise de resultados. As etapas são apresentadas de forma descritiva a seguir.

- a) **Pesquisa bibliográfica:** foi elaborada para a construção de referencial teórico. Esteve centrada na teoria referente aos seguintes temas: mercado de moda no Brasil, gestão de moda, organização da indústria de moda e metodologia para desenvolvimento de projeto de moda.
- b) **Entrevista:** foram realizadas entrevistas com profissionais de microempresas de vestuário, com o uso de instrumento composto por vinte questões. Segundo LUDKE (1986) este é um instrumento básico para a coleta de dados e possui como vantagem a interação entre pesquisador e pesquisado. Duas formas podem ser usadas para o registro de entrevistas: a gravação direta, utilizada neste estudo, ou anotação durante o procedimento.

Para a elaboração das questões, analisou-se bibliografia recente na área do estudo e formularam-se questões pertinentes ao conhecimento do processo produtivo nas confecções a serem estudadas, visando identificar variáveis relacionadas ao

desenvolvimento de produto, número de profissionais envolvidos e possíveis necessidades da empresa em cada etapa do PDP.

As perguntas são apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6 - Entrevista

HISTÓRICO	<p>Há quanto tempo à empresa atua no segmento de confecção do vestuário? Em qual atividade você trabalha? Qual a função do proprietário da empresa? Quantos funcionários a empresa possui? Qual a formação dos funcionários? A empresa tem conhecimento/já usou algum programa de apoio a micro e pequena empresa? A empresa possui algum método de trabalho que usa constantemente no desenvolvimento de coleções? A empresa possui mix de produtos?</p>
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	<p>A empresa conhece metodologias para projeto de moda? Como é acompanhado o processo de desenvolvimento de produto? Que tipo de pesquisa a empresa realiza para desenvolver a coleção? Como é feita a pesquisa para o desenvolvimento de produtos? A empresa possui ficha técnica? Como é feita a modelagem? Como é realizado o corte? Como é o trabalho na costura? Como é feita a pilotagem? Quantas pessoas trabalham na expedição? Como são feitas as atividades de limpeza, empacotamento e etiquetagem? Como é feito o lançamento do produto?</p>
GESTÃO	<p>Como ocorre a distribuição dos produtos? Como a empresa mede a vendagem das peças? É positivo terceirizar algum serviço? Como o senhor (a) avalia o crescimento da empresa nos últimos anos? Há possibilidades de expansão?</p>

Fonte: autora.

A entrevista foi respondida no período de fevereiro de 2014 a maio de 2014, por empresários ou funcionários que conheciam todo o PDP de suas empresas bem como as atividades desempenhadas durante este processo. As respostas foram recolhidas, por meio de entrevista com áudio, dentro de três microempresas e em um lugar neutro no caso da empresa estudo piloto. Todas as entrevistas foram previamente agendadas com os respondentes por telefone.

c) Observação: a autora verificou, com base em pesquisas bibliográficas, que poderia ter maiores informações se observasse o processo de desenvolvimento de produto no interior das microempresas.

Segundo Prodanov (2006, p.25), “a observação de um processo é chamada de técnica para observar”. Esta é um instrumento de coleta de dados, útil para obtenção de informações, de modo que além de perguntar o pesquisador pode constatar comportamentos. Para ter validade deve seguir alguns preceitos, que foram realizados neste trabalho e são citados abaixo:

- **servir a um objetivo da pesquisa:** como este estudo visa elucidar comportamentos e atividades desempenhadas no PDP das confecções entrevistadas, se fossem consideradas apenas as respostas da entrevista, muitos comportamentos e processos poderiam passar despercebidos;
- **ser planejada:** a técnica de observar foi informada previamente aos respondentes, havendo concordância dos mesmos. Deste modo, após a realização da entrevista, um tempo foi destinado à observação das atividades no local;
- **ser registrada de forma sistemática:** apontamentos e registros textuais foram realizados de forma objetiva e ocorreram na ordem do processo de produção das empresas. Prodanov (2006) assinala a importância da objetividade dos registros e da previsão da ocorrência dos fatos como imprescindíveis fatores de sucesso para utilização da técnica.

A observação foi realizada no interior das confecções de moda após a realização da entrevista com gravação de áudio. Basicamente, a autora observou como eram realizadas as etapas no PDP das microempresas participantes. A técnica de observação seguiu a ordem cronológica das atividades desempenhadas no PDP de cada microempresa.

d) estudo piloto: após a formulação das questões para a entrevista, optou-se pela realização de um estudo preliminar, apresentado integralmente no apêndice B, visando identificar se as respostas de fato atenderiam as necessidades desta pesquisa.

e) apresentação e análise dos resultados: os resultados serão apresentados e comparados por quesito. A ferramenta utilizada para análise de dados será a análise de conteúdo, apresentada por Lawrence Bardin nos

anos 1970. A ferramenta tem como característica principal a análise das diferentes mensagens emitidas pelos sujeitos, já que pode envolver a fala, a escrita e o comportamento. Sendo assim, como este estudo utiliza dois instrumentos para coleta de dados, a entrevista e a técnica para observação, acredita-se que esta ferramenta seja a mais adequada para decodificar os dados.

A análise textual proveniente das questões deve ser apoiada, sugere Bardin (2011), por uma teoria que embase os achados qualitativos. Neste trabalho os achados serão apoiados pela metodologia para o projeto de moda desenvolvida por Treptow (2007), apresentado anteriormente, e entendida com a organização metodológica mais completa em relação às demais já descritas na fundamentação teórica.

3.1 OBJETO DE ESTUDO

Para a realização da pesquisa, foram adotados alguns critérios para a seleção dos atores, apontados a seguir:

- a empresa deve ser denominada microempresa, segundo classificação do SEBRAE;
- deve atender ao segmento de moda feminina;
- ter maior parte do processo de desenvolvimento de produto efetuado no interior da empresa¹⁵;
- estar localizada na região metropolitana de Porto Alegre.

A coleta de dados foi realizada no interior das microempresas, baseada nas respostas da entrevista quanto à organização da confecção, as atividades desempenhadas pelos funcionários e o processo de desenvolvimento de produto.

3.1.1 Estudo piloto

A autora entrou em contato com os proprietários de uma microempresa de moda, com características similares as empresas que vierem a participar deste estu-

¹⁵ As empresas participantes terceirizam apenas a etapa da costura e da limpeza.

do, de modo a aplicar os instrumentos de pesquisa e verificar sua adequação aos objetivos do estudo. Devido à intensa demanda de trabalho dos entrevistados, dois sócios que dividem o tempo entre a produção, administração e a comercialização dos produtos da marca em loja própria, em comum acordo, a entrevista foi realizada em um domingo à noite. Notou-se que devido à entrevista ter sido realizada neste horário, o processo foi facilitado, já que não houve interrupções ao longo dos questionamentos, que durou uma hora.

Esta marca, localizada na cidade de Cachoeirinha, em fevereiro de 2014 completou nove meses de funcionamento. Conta com dois funcionários, sócios no empreendimento, que atuam nas atividades citadas a cima. A microempresa está instalada em um cômodo, na residência dos sócios, que são irmãos. Neste espaço são desenvolvidas as atividades de pesquisa, criação, modelagem, corte, expedição e etiquetagem bem como o gerenciamento da empresa. A atividade de costura e limpeza é terceirizada por uma facção domiciliar, que possui cinco costureiras, localizada em um bairro próximo à empresa.

Atualmente a empresa não trabalha com pedidos, visto que a produção ocorre em grande escala. As peças produzidas são distribuídas em loja própria localizada na cidade de Porto Alegre/RS a lojistas e ao público final.

A seguir, na Figura 9 será apresentado o PDP da marca:

Figura 9 - PDP estudo piloto.



Fonte: autora

Alguns pontos importantes obtidos na entrevista, referentes ao PDP desta microempresa, serão explicitados a seguir¹⁶:

- 1. os funcionários realizam mais de uma atividade:** os sócios desempenham mais de uma atividade e até este momento vem tendo uma resposta positiva. Em contraponto, os proprietários pretendem expandir os negócios e irão necessitar de mão de obra auxiliar no PDP, já que os funcionários efetuam inúmeras atividades e estão sobrecarregados;
- 2. a empresa não possui um espaço adequado para o desenvolvimento das atividades:** em um cômodo desenvolvem mais de 80% do PDP. A cada atividade o recinto é adaptado, alguns materiais são colocados em um armário, apoiados na parede quando são rolos de tecido ou mesmo no chão. Os danos não se tornam visíveis porque a produção ainda é pe-

¹⁶ É interessante pontuar que algumas questões foram elucidadas em um segundo momento, quando a autora teve a oportunidade de observar o trabalho desempenhado na sede da empresa.

quena e os proprietários conseguem manejar gradualmente as peças cortadas para a costura terceirizada. Com isso, evitam acumular ainda mais material na confecção;

- 3. a empresa não conhece autores de metodologias de projeto para a moda:** mesmo com um dos sócios possuindo formação em técnico de moda, desconhecem informações de bibliografias. O conhecimento adquirido foi obtido em experiências profissionais anteriores, em empresas de moda, e está relacionado a forma de organizar a produção;
- 4. a ficha técnica não contém desenho técnico:** a ficha da empresa dá ênfase a sequência de montagem da peça e a utilização adequada de agulhas na costura, sem apresentar desenho, apenas com informações descritas;
- 5. a marca não produz coleções:** a microempresa produz peças no inverno e verão, mas as peças são produzidas gradativamente e dessa forma são vendidas. Esse processo de desenvolvimento tornou-se o mais adequado pelos poucos funcionários envolvidos no PDP da marca;
- 6. a empresa não faz pilotagem:** o responsável pela área de estilo da empresa acredita que “alfinetar” a primeira peça cortada é o suficiente. Caso aconteçam imprevistos, as peças são “adaptadas” para que possam ser vendidas. Quando as adaptações ocorrem materiais são acrescentados ou removidos, promovendo custos extras para a marca;
- 7. a empresa mede a vendagem das peças:** a marca mede a vendagem das peças no final de cada mês, somando os valores arrecadados nas vendas da loja própria. Todas as peças possuem códigos e assim é possível saber quais foram às peças que mais venderam.

Transcorrido o período de aplicação da entrevista, algumas limitações foram encontradas:

- 1. a entrevista deverá ser semi-estruturada:** após as respostas poderão ocorrer intervenções da autora, visando registrar o maior número de informações a respeito do processo de desenvolvimento de produto na empresa;
- 2. alguns termos descritos na pesquisa (ex. metodologia, projeto de moda, desenvolvimento de produto) devem ser explicados previa-**

mente aos respondentes: o entrevistado não apresentou entendimento de alguns termos e foi necessário ao longo da entrevista esclarecer suas dúvidas;

3. os questionamentos deverão ser respondidos por estilistas ou funcionários responsáveis pelo setor de estilo na empresa: observou-se que as perguntas destinadas ao entendimento do PDP não apresentariam os mesmos resultados se tivessem sido respondidas por outros funcionários, visto a falta de informação que outras áreas de uma confecção de pequeno porte apresentam do processo inteiro.

Após a realização do estudo piloto e da identificação das limitações citadas acima, observou-se que a entrevista é um meio viável para obtenção dos resultados e atende as demandas que este estudo necessita. Para tanto, as respostas recolhidas neste momento serão aproveitadas na análise apresentada no capítulo 4.

A seguir, serão apresentadas as empresas participantes do estudo. Estas foram escolhidas por estarem de acordo com as características citadas anteriormente e por critério de conveniência, já que os mesmos eram conhecidos pela autora. Os responsáveis pelas quatro confecções de moda assinaram previamente ao *Termo de consentimento*, apresentado no apêndice A deste estudo.

3.1.2 Empresa A

Microempresa de moda, familiar, localizada na cidade de Cachoeirinha/ RS. Possui 30 anos de experiência no ramo de confecção, tendo atuado 24 anos como confecção industrial, produzindo vestuário para outras empresas confeccionistas da região metropolitana de Porto Alegre/RS. Há cerca de 6 anos, constituíram marca própria e iniciaram a produção de moda feminina, com foco em moda *fitness*¹⁷ e roupas para o dia a dia.

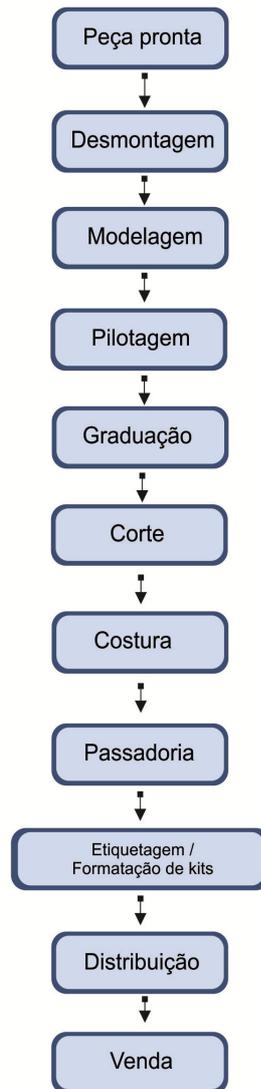
O gerenciamento financeiro da empresa bem como do processo de produção está centrado no casal de proprietários. A esposa desempenha diversas atividades, entre elas destacam-se a pilotagem dos produtos, revisão do trabalho das costureiras terceirizadas, orientação de corte e gerenciamento do estoque. O esposo é

¹⁷ Roupas desenvolvidas para prática esportiva.

responsável pela distribuição dos produtos e pagamento de contas. Outros dois familiares atuam esporadicamente na empresa, efetuando tarefas que não exigem tomada de decisão.

A seguir, é ilustrado o PDP da empresa A:

Figura 10 - PDP empresa A.



Fonte: autora

A marca possui um enxuto *mix* de produto. São produzidas peças como calças, leggings¹⁸, bermudas, blusas e vestidos, que a cada estação têm sua modelagem base alterada. Além disso, peças de vestuário de outras marcas são adquiridas

¹⁸ Calça de malha feminina colada ao corpo, com comprimento geralmente até os tornozelos.

para ser ofertada pela empresa aos clientes como forma de complementar a lista de produtos oferecidos.

As vendas ocorrem por meio de 125 sacoleiras¹⁹ que atuam na região metropolitana de Porto Alegre e litoral norte gaúcho. Os produtos permanecem com estas profissionais por 60 dias. Transcorrido este período, um levantamento de peças vendidas é realizado pelo proprietário, com base em planilhas preenchidas anteriormente pelas vendedoras.

3.1.3 Empresa B

Microempresa familiar, localizada na cidade de Gravataí/RS. Iniciou as atividades há vinte e um anos com o proprietário e um familiar confeccionando todas as peças na própria residência. Há cinco anos, realizaram o processo de concordata, construíram espaço para fábrica, mudaram o nome da empresa e o proprietário incluiu a filha e a esposa como sócias.

A gestão financeira da empresa bem como do processo de produção está centrado no proprietário, que é o esposo, é responsável por orientações na modelagem e corte, além da compra de materiais, distribuição dos produtos e pagamento de contas. A esposa organiza os pagamentos e mantém contato constante com um contador que presta serviços para a empresa. A filha pesquisa novos produtos para serem produzidos, realiza modelagem e auxilia no corte quando necessário. A empresa tem outras duas funcionárias que efetuam as atividades de gerenciamento de estoque, conferência de pedidos das lojas e auxiliam o corte. A marca terceiriza a costura e pilotagem em facções domiciliares da cidade de Cachoeirinha há 15 anos.

Atuam até hoje no seguimento feminino, produzindo peças voltadas a prática esportiva e roupas direcionadas aos compromissos do dia a dia. São produzidas peças como calças, *leggings*, bermudas, blusas e vestidos em malha. Como complemento ao mix próprio, peças de vestuário com preço reduzido são adquiridas em outros estados do Brasil para serem vendidas nas lojas da marca.

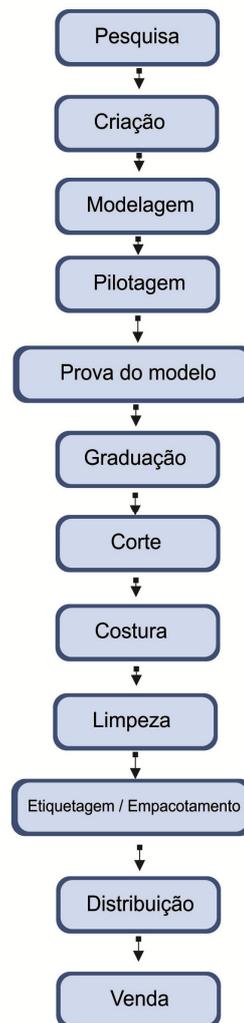
Este *mix* de produtos é distribuído em duas lojas próprias e uma loja alugada, como identificado a seguir:

¹⁹ Profissionais que trabalham com vendas porta a porta. A característica principal deste sistema é a venda facilitada, que não exige garantias e pagamentos prévios.

- loja alugada: Shopping popular da cidade de Porto Alegre/RS;
- loja própria I: atende ao comprador de atacado²⁰ na cidade de Gravataí/RS;
- loja própria II: destinada ao público de varejo na cidade de Cachoeirinha/RS.

A Figura 11 ilustra o PDP desta empresa:

Figura 11: PDP da Empresa B



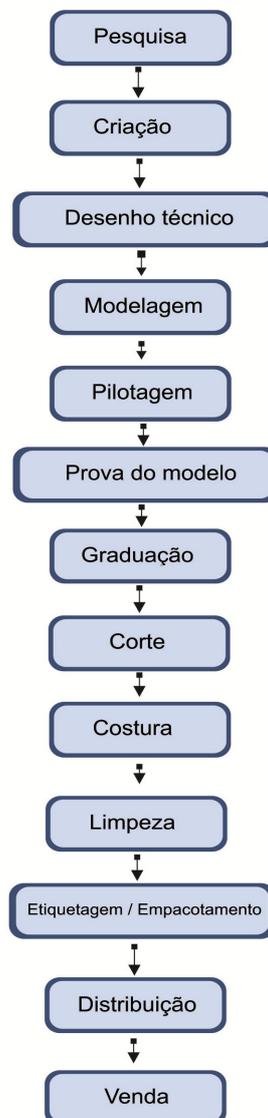
Fonte: autora.

²⁰ Venda ao lojista, em grande quantidade, com preço inferior.

3.1.4 Empresa C

Microempresa de moda, localizada na cidade de Cachoeirinha. Iniciou as atividades em 1999, produzindo moda *fitness*. Hoje a marca desenvolve produtos em larga escala, destinados a um público jovem que pratica esportes e gosta de se divertir. A respondente da pesquisa, estilista, toma as principais decisões durante o PDP. Ela efetua as atividades de criação, pesquisa, modelagem, contata fornecedores de tecidos e supervisiona o restante da produção que acontece no interior da empresa. O PDP da empresa é apresentado na Figura 12.

Figura 12 - PDP empresa C.



Fonte: autora.

O gerenciamento financeiro e de produção da empresa está centrado no proprietário. Ele é responsável pela distribuição dos produtos, supervisão de peças piloto, auxilia a aprovação de modelos, encaminha as peças cortadas as duas costureiras terceirizadas e paga as contas. Esporadicamente, auxilia no corte e no enfiado de tecidos.

A marca possui em seu *mix* de produto normalmente 30 peças diferentes, entre elas: calças, *leggings*, shorts, corsários, collants, vestidos, saias, bermudas, macacões e blusas. Em contraponto, este número de peças não é definitivo em uma coleção e no decorrer da estação, a marca introduz gradualmente peças nas lojas com a finalidade de implementar as vendas.

A confecção trabalha com pedidos das duas lojas próprias localizadas em shoppings populares da cidade de Porto Alegre e de um atacado na cidade de Farroupilha/RS.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os quatro estudos de caso realizados em microempresas de moda situadas na região metropolitana de Porto Alegre/RS. Como mencionado anteriormente, as perguntas estão centradas no histórico, desenvolvimento de produto e na gestão dessas empresas. Por este motivo, as questões são apresentadas em três seções assim identificadas.

A análise das respostas ocorrerá por quesito, utilizando como método para decodificação a análise de conteúdo, Bardin (2011). O modelo gráfico utilizado para apresentação é adaptado de Franco (2008) que implica na apresentação em separado das falas identificadas dos atores seguida da construção de categorias, a partir do sentido das mensagens emitidas. As falas são apresentadas primeiramente em totalidade, a partir disso são identificados sentidos nas mesmas e então categorias são criadas. Esta análise busca extrair o máximo de informações de cada quesito. Por este motivo, em algumas respostas mais de uma categoria foi apresentada. Por fim, após definir as categorias, as mensagens são agrupadas pelo significado e tabuladas para posteriormente serem analisadas textualmente.

Abaixo das respostas será acrescentada uma tabela com as categorias desenvolvidas para análise de cada questão e em seguida, cada pergunta contará com uma análise descritiva relacionando as mensagens produzidas pelos sujeitos através de fala durante a entrevista e a observação realizada pela autora nas empresas após a mesma.

4.1 HISTÓRICO

Essa seção destina-se ao breve entendimento da história das empresas estudadas e de informações referentes ao quadro funcional.

Pergunta 1- Há quanto tempo a empresa atua no segmento de confecção do vestuário e como começou o negócio?

Quadro 6- Pergunta 1

Estudo piloto	Começamos a empresa em agosto de 2013, produzindo moda fitness e “modinha”. Eu e meu irmão sempre quisemos montar nosso negócio.
Empresa A	Costuro há trinta e sete anos. Fiz um curso de corte e costura com treze anos. Há 21 anos comecei costurando para outras empresas. Tinha uma facção que fazia roupas de malha. Há seis anos comecei a produzir para mim e montei minha marca. Fazemos produtos em malha.
Empresa B	Eu e minha esposa começamos há vinte e um anos. Fazíamos roupas variadas de malha e tentamos uma época fazer roupas de tecido plano. Não deu certo. Decidimos tentar mudar os modelos básicos de calças de suplex e produzir apenas malha. Estamos nisso até hoje.
Empresa C	A empresa começou a quatorze anos fazendo roupas de malha. O proprietário tinha um sócio, mas não deu certo. Há cinco anos ele está tocando o negócio sozinho. Desde que cheguei, há três anos, consegui melhorar bastante coisa. Começamos a variar mais nossos produtos de malha e estamos produzindo mais peças diferentes.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada com a finalidade de compreender como o negócio iniciou possíveis mudanças de segmento e o tempo de atuação no mercado. Conforme respostas dos entrevistados, criaram-se as categorias:

- mudança de rumo no negócio;
- melhora.

Tabela 1 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atuação da empresa no segmento de confecção e para o início do negócio.

Situação explicitada	Número de Empresas
Relacionada à melhora: <ul style="list-style-type: none"> - Tinha uma facção e montei uma marca - Desde que cheguei, há três anos, consegui melhorar bastante coisa. - Decidimos tentar mudar os modelos básicos de calças de suplex e estamos nisso até hoje. 	3
Relacionada a mudança de rumo no negócio: <ul style="list-style-type: none"> - Tinha uma facção que fazia roupas de malha. Há seis anos comecei a produzir para mim e montei minha marca. - Fazíamos roupas variadas de malha e tentamos uma época fazer roupas de tecido plano. Não deu certo. 	2

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Com relação às respostas, pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados, três representantes das empresas, apontaram situações de melhora no negócio de sua abertura até os dias de hoje. Essa melhora está relacionada, na fala dos respondentes, a produção de melhores produtos, ao fato de uma das empresas ter iniciado no mercado de moda como uma prestadora de serviço (facção) e hoje consti-

tuir-se como marca independente e a uma empresa ter mudado seu processo de produção com a chegada de sua atual estilista há 3 anos.

Em sequência, dois respondentes apresentaram a mudança de rumo no negócio como um fator importante. Essa transformação caracterizou-se de duas formas: em uma das confecções a migração de fabricação para confecção de vestuário mudou o tipo de negócio e em outra empresa o produto inicial produzido usava como matéria prima o tecido plano.

Em síntese, as empresas A²¹, B e C ingressaram no mercado de moda por acaso, os proprietários não tinham tradição familiar em negócios do ramo do vestuário e não possuíam conhecimento em gerenciamento de empresas. No entanto, buscavam uma oportunidade para ter o próprio negócio e garantir o seu sustento. Com o passar dos anos, foram conhecendo o mercado através da prática empresarial e entre erros e acertos estão administrando suas respectivas empresas.

Em contraponto, na empresa estudo piloto, segundo os proprietários, a vontade de ter a própria marca de moda sempre existiu, mas ambos optaram por adquirir conhecimento em um primeiro momento. Inicialmente os dois irmãos adquiriram experiência em empresas como funcionários nas áreas administrativas e de estilo para posteriormente estruturarem a própria confecção.

Pergunta 2 - Em qual atividade você trabalha?

Quadro 7 - Pergunta 2

Empresa A	Compro tecidos, costuro e organizo os produtos.
Empresa B	Sou responsável pela administração. Faço algumas modelagens e gerencio o corte.
Empresa C	Estou há três anos na empresa. Faço a pesquisa, crio as peças, faço as modelagens e as graduações dos moldes
Estudo piloto	Faço a criação, a modelagem, corte, confiro a modelagem. Meu irmão faz a parte administrativa, me ajuda a cortar quando o serviço aperta e leva as peças na costureira.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

²¹Pontua-se que a proprietária da empresa A tinha experiência anterior como prestadora de serviços terceirizados para confecções da região metropolitana de Porto Alegre. No entanto, o trabalho apenas consistia em costurar peças de vestuário.

Essa pergunta foi realizada com o objetivo de entender a área de atuação do respondente. De acordo com as respostas dos entrevistados, criaram-se as categorias:

- atuação do respondente na produção do produto;
- atuação do respondente na administração do negócio.

Tabela 2 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para as atividades desempenhadas por eles na confecção

Situação explicitada	Número de Empresas
Relacionada a atuação do respondente na produção do produto - Faço a criação, a modelagem, corte, confiro a modelagem... - Faço a pesquisa, crio as peças, faço as modelagens e as graduações dos moldes - Compro tecidos, costuro e organizo os produtos. - Faço algumas modelagens e gerencio o corte.	4
Relacionada a atuação do respondente na administração do negócio - Sou responsável pela administração	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Em todas as respostas foi possível identificar a presença do entrevistado em atividades importantes e decisivas no PDP da confecção, que exigem a tomada de decisão, como a modelagem, o corte, a costura e a compra de matéria-prima. Durante a realização de três destas entrevistas, empresas A, B e C, que ocorreram em horário comercial, percebeu-se o papel que todos tinham na resolução e na aprovação das peças a serem produzidas nas confecções, visto as inúmeras pausas que foram necessárias durante gravação de áudio. Em contraponto, apenas na empresa B o respondente, que é proprietário do negócio, afirma conciliar as atividades de administração da empresa e de produção do produto.

Nas quatro empresas entrevistadas e posteriormente observadas, a autora identificou que os respondentes possuem prática em diversas atividades do PDP das microempresas. Estes conhecem os processos e são decisivos para que a produção das peças aconteça de forma adequada, pois gerenciam os processos e evitam que o trabalho fique acumulado.

Pergunta 3 - Qual a função do proprietário da empresa?

Quadro 8 - Pergunta 3

Estudo piloto	Eu sou responsável pela pesquisa, criação, modelagem, corte e encaixe na produção e também trabalho na venda na loja própria. Meu irmão é responsável pelo gerenciamento das finanças, logística e vendas na loja própria.
Empresa A	Compra tecidos e costura.
Empresa B	Atua na gestão da empresa: realiza pagamentos, entra em contato com fornecedores, realiza modelagem e corte.
Empresa C	Atua na gestão da empresa: realiza pagamentos, entra em contato com fornecedores e supervisiona todas as atividades.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada com o objetivo de entender atividade desempenhada pelo proprietário do negócio. De acordo com as respostas dos entrevistados, criaram-se as categorias:

- atuação do proprietário na produção do produto;
- atuação do proprietário na administração do negócio.

Tabela 3 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para as atividades desempenhadas pelo proprietário na confecção

Situação explicitada	Número de Empresas
Relacionada a atuação do proprietário na produção do produto - Compra tecidos e costura. - Realiza modelagem e corte. - Eu sou responsável pela pesquisa, criação, modelagem, corte e encaixe na produção	3
Relacionada a atuação do proprietário na administração do negócio - Atua na gestão da empresa: realiza pagamentos, entra em contato com fornecedores e supervisiona todas as atividades. - Meu irmão é responsável pelo gerenciamento das finanças, logística e vendas na loja própria.	2

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Os proprietários das microempresas estudadas apareceram na entrevista citados em duas atividades pelos respondentes: uma está relacionada a atuação dos empresários em alguma atividade do PDP e a outra na desempenho do mesmo em atividades de gestão e processos administrativos do negócio.

Na empresa do estudo piloto, por exemplo, os dois sócios atuam simultaneamente na administração e no processo de produção das peças, pois são os únicos funcionários que a sua empresa possui. Na empresa B também atua como

modelista, cortador e comprador de matéria-prima. Para tanto, na empresa C, o proprietário aparece na figura de supervisor do processo.

As respostas a esta questão configuram algo comum em empresas de pequeno porte: a flexibilização de atividades, que consiste em um empregador efetuar mais de uma atividade na empresa. O mesmo ocorre em diversas etapas do PDP de microempresas de moda e irá ser retratado em futuras questões da análise que se apresenta neste estudo. Além disso, aparece aqui a supervisão da empresa por parte do proprietário, que é citado como acompanhamento do processo. Ambas tornam-se inevitáveis, devido aos poucos funcionários e recursos que estas empresas possuem.

Pergunta 4 - Quantos funcionários a empresa possui?

Quadro 9 - Pergunta 4

Estudo piloto	Eu e meu irmão. Mas temos uma costureira terceirizada que costura todas as peças e mora aqui perto
Empresa A	Quatro funcionários dentro da fábrica: eu, meu marido, minha neta e uma auxiliar, cinco costureiras terceirizadas e uma cortadora que trabalha para gente como <i>freelancer</i> , vem só quando precisamos cortar uma grande quantidade.
Empresa B	Somos três sócios: Eu que fundei a empresa, faço pagamentos, entro em contato com fornecedores, faço modelagem e corte; minha esposa faz pagamentos em minha filha que faz modelos novos e modelagens, ajuda a cortadora a enfiar e corta. E as costuras são feitas por costureiras terceirizadas.
Empresa C	Dezenove funcionários: eu estilista, o proprietário, doze costureiras e quatro auxiliares. Tem também duas costureiras terceirizadas.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada com o objetivo de detectar o número de funcionários atuantes microempresa. Conforme respostas dos entrevistados, criaram-se as categorias:

- atuação de costureiras terceirizadas;
- atuação de funcionários da mesma familiar;
- atuação de estilista.

Tabela 4 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a quantidade de funcionários atuantes na empresa

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada à atuação de costureiras terceirizadas - cinco costureiras terceirizadas - As costuras são feitas por costureiras terceirizadas. - Tem também duas costureiras terceirizadas. - temos uma costureira terceirizada que costura todas as peças	4
Relacionada à atuação de funcionários da mesma família - eu, meu marido, minha neta e uma auxiliar - minha esposa faz pagamentos em minha filha que faz modelagens novas, ajuda a cortadora a enfestar e corta. - Eu e meu irmão.	3
Relacionada à atuação de estilista (designer de moda) - eu estilista - minha filha que faz modelos novos	2

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Pode-se observar um fato importante na realização desta questão: todas as empresas contam com o serviço terceirizado de costureiras. Essa terceirização pode ocorrer de duas formas: todo o processo de fechamento das peças é terceirizado fora da microempresa, fato apresentado em dois casos, empresas B e estudo piloto ou ainda a terceirização de parte da produção, ocorrência identificada nas outras duas confecções, empresas A e C.

Todos os respondentes apontam algo em comum para o serviço terceirizado de costura: a facilidade de pagamento. Caso mantenham uma costureira contratada na confecção, devem pagar o salário adicionado de benefícios trabalhistas durante todo o ano. Já o pagamento de profissionais terceirizados ocorre exclusivamente quando este trabalhador presta serviço.

Além disso, grande parte das empresas apresentou mais uma semelhança: são microempresas familiares. No ambiente das fábricas das empresas visitadas pode-se observar que vários funcionários possuem grau de parentesco. Na maioria dos casos, a família é proprietária do negócio e os familiares têm atividades distintas dentro da confecção, como modelagem, corte e gerenciamento dos processos.

É possível apontar em dois casos a atuação de um profissional denominado como estilista, empresas B e C. Essas duas profissionais que atuam em empresas distintas possuem a formação de Técnico em produção de moda e trabalham em suas empresas desenvolvendo novos modelos através de modelagem.

Pergunta 5 - Qual a formação dos funcionários?

Quadro 10 - Pergunta 5

Estudo piloto	Eu fiz curso técnico em produção de moda no Senac Canoas e trabalhei durante um tempo em confecções de moda de Gravataí. Meu irmão fez curso técnico em administração de empresas. Ele também trabalhou por muito tempo em outras empresas na área de logística
Empresa A	Quando eu tinha 13 anos fiz um curso de corte e costura. Minha neta está terminando o ensino médio e os outros funcionários eu acho que possuem ensino fundamental completo.
Empresa B	Minha filha tem curso técnico em moda, as costureiras terceirizadas e os auxiliares possuem ensino fundamental.
Empresa C	Eu fiz curso técnico de moda e acho que os demais funcionários possuem ensino médio.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada com o objetivo de entender a formação dos funcionários na empresa. Especialmente, pretendeu-se encontrar funcionários formados em moda ou design. De acordo com as respostas dos entrevistados, criaram-se as categorias:

- formação em técnico de moda;
- conclusão de ensino fundamental;
- conclusão de ensino médio;
- outra formação.

Tabela 5 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes à formação dos funcionários

Situação explicitada	Número de Empresas
Relacionada à formação em técnico de moda	
- Minha filha tem curso técnico em moda	3
- Eu fiz curso técnico de moda	
- Eu fiz curso técnico em produção de moda no Senac Canoas	
Relacionada à conclusão do ensino fundamental	
- os outros funcionários eu acho que possuem ensino fundamental completo.	2
- os auxiliares possuem ensino fundamental.	
Relacionada à conclusão do ensino médio	
- acho que os demais funcionários possuem ensino médio.	2
- minha neta está terminando o ensino médio	
Relacionado à outra formação	
- Meu irmão fez curso técnico em administração de empresas...	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Três respondentes afirmaram que empregados possuem curso técnico em produção de moda. Nos três casos, os respondentes eram sócios do negócio ou estilistas da confecção. Em sequência, as formações dos demais funcionários estavam relacionadas ao ensino médio e fundamental ou ainda a um curso técnico em administração de empresas.

Neste sentido, ficou evidente a pouca formação na área dos profissionais atuantes nas microempresas estudadas bem como o entendimento da maioria dos trabalhadores atuantes nessas confecções se deu de forma empírica, adquirida diariamente no exercício do trabalho.

Outro fator relevante se dá aos proprietários ou gerentes não se preocuparem com a formação escolar dos seus futuros empregados. A prática de trabalho registrada em carteiras profissionais no momento de uma entrevista de trabalho ou acordo com a terceirização de serviço tem maior valor para as confecções participantes, visto que em nenhum momento a importância do estudo dos evidenciada pelos entrevistados.

Pergunta 6- A empresa tem conhecimento/já usou algum programa de apoio a micro e pequena empresa?

Quadro 11: Pergunta 6

Estudo piloto	A gente conhece, mas nunca usou. Entramos no mercado como MEI que é um programa do governo para ajudar quem está começando. Mas hoje somos microempresa.
Empresa A	Não conheço
Empresa B	Aqui na empresa já usamos duas vezes a consultoria do SENAI, que auxiliou no gerenciamento do negócio. Eles vinham aqui dentro da fábrica. Depois disso, começamos a organizar melhor os processos.
Empresa C	Conhecemos, mas nunca usamos.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada buscando compreender o conhecimento das confecções nos programas de apoio as pequenas empresas. Conforme as respostas dos entrevistados criaram-se as categorias apresentadas a seguir:

- conhecimento e não utilização de programas de apoio;
- desconhecimento de programas de apoio;

- uso de programas de apoio.

Tabela 6 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o conhecimento de programas de apoio às micro e pequenas empresas.

Situação explicitada	Número de Empresas
Relacionada ao conhecimento e a não utilização de programas de apoio - Conhecemos, mas nunca usamos. - A gente conhece, mas nunca usou.	2
Relacionada ao desconhecimento de programas de apoio - Não conheço	1
Relacionada ao uso de programas de apoio Aqui na empresa já usamos duas vezes a consultoria do SENAI	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Duas das microempresas entrevistadas, na pessoa de seus respondentes, afirmaram conhecer programa de apoio ao micro do SENAI e do SENAC, mas nunca utilizaram. Os respondentes aparentaram certo descaso com esta forma de auxílio, provavelmente pela falta de informação, já que não sabiam explicar as atividades prestadas pelas instituições promotoras bem como a forma com que estas auxiliavam as pequenas empresas.

Uma confecção afirmou desconhecer qualquer tipo de programa que vise apoiar empresas de menor porte e apenas um entrevistado, e proprietário, afirmou ter utilizado em duas oportunidades anteriores um programa direcionado a confecções promovido pelo SENAI do Rio Grande do Sul.

Naquela oportunidade, este proprietário afirmou ter recebido consultoria para o gerenciamento do negócio e que a partir de então tinha mudado alguns processos internos da confecção, passando a organizar melhor o corte e a distribuição de peças para as profissionais terceirizadas costurarem.

Uma das quatro empresas já utilizaram serviços de consultorias do SEBRAE e três respondentes posicionaram-se com receio quanto a validade deste tipo de apoio na melhora ou no posicionamento da empresa frente ao mercado. Pode-se notar através do posicionamento e da voz dos entrevistados que durante as respostas estes apresentaram certa desconfiança em relação aos programas de apoio. Esse ponto tornou-se claro quando a maioria dos respondentes informava sua resposta rapidamente e desejavam passar para outra pergunta. Como as empresas estudadas são familiares, a autora deste estudo observou que os proprietários são resis-

tentes a mudanças e tem receio de novas idéias, por medo, principalmente de perdas financeiras. Para eles, o fato de detectarem pequenos prejuízos relacionados a perdas de tecidos apenas, já é um fator positivo.

Pergunta 7 - A empresa possui algum método de trabalho que usa constantemente no desenvolvimento de coleções?

Na análise desta questão, as similaridades foram identificadas em negrito para facilitar a decodificação das respostas. Este modo de análise é apresentado por Bardin (2011) como uma forma de analisar transcrições longas.

Quadro 12 - Pergunta 7

<p>Estudo piloto</p>	<p>Eu faço primeiro a pesquisa através da internet, revistas de moda ou catálogos de concorrentes. Depois crio ou mudo um modelo. Ai faço a modelagem a partir das “caixas”.. depois a peça é alfinetada pra gente ver se encaixa tudo. Se estiver certo,faço a graduação,depois o encaixe e o corto várias peças e depois mandamos pra costureira. A costureira manda pra gente a peça limpa. Depois colocamos detalhes, tags e strass. Por último, meu irmão leva as peça pra loja.</p>
<p>Empresa A</p>	<p>Tu sabe né, na moda nada se cria tudo se copia... Aqui a gente compra uma peça que acha bonita, depois desmancha e copia a modelagem contornando no papel... Depois cortamos uma peça pra pilotar desse molde.....eu piloto aqui mesmo, vejo se está certo.. e ai produzo em quantidade. Dependendo da quantidade que vou produzir, eu chamo a cortadora freelancer e ela enfesta aqui na mesa e eu ajudo ela a cortar Dai mando as peças cortadas para as costureiras terceirizadas. Elas costuram, limpam a peça e mandam pra mim... meu marido que vai buscar na verdade. Aqui a gente passa as roupas e coloca os tags Depois monta os kits E ai leva para as sacoleiras.</p>
<p>Empresa B</p>	<p>Quando é um produto novo iniciamos com a criação, que é baseada em pesquisas de mercado ou observação das roupas das novelas. Depois fazemos a modelagem no papel, depois cortamos e mandamos para alguma costureira terceirizada pilotar. No retorno a empresa, a peça é provada por alguma das funcionárias que corresponda ao tamanho. Se aprovada, fazemos a graduação da modelagem,depois o tecido é enfestado , feito o encaixe e alguns tamanhos são cortados. Normalmente a cortamos mais tamanhos M e G. Após os cortes recebem um papelzinho pra mandar pra costureira e depois levamos para as costureiras... elas recebem uma quantia variada de peças que depende da nossa produção no momento. As costureiras após concluírem a costura, limpam as peças e avisam o término do trabalho pra mim.. Eu vou lá e busco as peças Aqui as peças são conferidas, recebem tags, etiquetas e logo da empresa. A funcionária do depósito, confere os pedidos das lojas e as peças são levadas no meu carro para as lojas. Os mesmos produtos são reproduzidos, pois atendemos aos pedidos da nossa loja. Daí o processo inicia no enfestado do tecido.</p>

Quadro 12 (continuação)

<p>Empresa C</p>	<p>Primeiro fazemos a criação, que é baseada em pesquisas de mercado e de tendências. Depois faço a modelagem, depois os cortadores cortam, graduam e a pilotam todos os tamanhos.</p> <p>Depois, as peças são provadas por funcionárias que correspondam aos tamanhos. Se aprovadas, eu graduo a modelagem, levo isso para os cortadores eles enfestam o tecido, fazem o encaixe e algumas peças de cada tamanho são cortadas.</p> <p>Depois de terminado isso, os cortes de blusa e vestido recebem uma identificação e são levados para as costureiras terceirizadas, que recebem uma quantidade aleatória de peças que depende da produção da marca no momento.</p> <p>As costureiras terceirizadas após concluírem a costura, limpam as peças e avisam o término do trabalho ao proprietário.</p> <p>Ele vai até elas e pega as peças finalizadas.</p> <p>Quando é calças, shorts e corsário fazemos tudo aqui dentro.</p> <p>As costureiras se dividem nas máquinas: primeiro as costureiras retas, depois em máquina overloque e por último as bainha em máquina galoneira. Concluído, é feito a limpeza.</p> <p>Aqui, depois de tudo isso pronto, as peças são conferidas, recebem tags, etiquetas e logo da empresa.</p> <p>Tem a funcionária auxiliar que confere os pedidos das lojas e encaminha as peças que são levadas para loja de carro pelo proprietário.</p>
-------------------------	--

Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Essa pergunta foi realizada visando entender o processo de produção do produto nas microempresas. De acordo com as respostas dos entrevistados, criaram-se as categorias:

- utilização de um método com etapas de pesquisa, criação, modelagem, corte, pilotagem, expedição e distribuição;
- utilização de um método que utiliza cópia para basear a criação.

Tabela 7 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a utilização de um método de trabalho na produção do produto

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada à utilização de um método com etapas de pesquisa, criação, modelagem, corte, pilotagem, corte, expedição e distribuição.	3
Relacionada à utilização de um método que utiliza cópia para basear a criação.	1

Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

As microempresas B, C e estudo piloto têm o PDP organizado e estruturado em oito etapas produtivas que iniciam na pesquisa de tendências e de mercado e culminam na distribuição dos produtos. Esta forma que as empresas organizaram seu processo produtivo seu deu através da prática de trabalho, já que com exceção

da empresa estudo piloto, na qual um dos sócios tinha experiência em confecções, as demais foram testando formas de organizar o trabalho e aos poucos adaptando para que chegasse ao formato atual.

É interessante notar que a empresa A tem um processo de confecção do produto diferenciado, já que cria através da cópia da modelagem dos produtos de concorrentes. Segundo a proprietária e respondente, em conversa informal com a autora durante a observação do trabalho, as peças copiadas são solicitadas pelo público consumidor da marca, que pede aos proprietários que façam um determinado modelo de roupa. Com receio de errar o molde, a proprietária que também é costureira prefere comprar e desmanchar para copiar o molde.

Com relação a organização do processo produtivo, pode-se observar que as microempresas não utilizam metodologias de projeto preconizadas pela literatura, mas organizaram-se empiricamente através da prática de trabalho. Entretanto, o método de trabalho não é linear e constantemente sofre modificações, impactando em constância no desenvolvimento de produtos.

Pergunta 8 - A empresa possui *mix* de produtos?

Quadro 13 - Pergunta 8

Empresa A	Temos um mix e não varia de uma coleção para outra. Contém normalmente dez peças diferentes, entre eles: Calças, leggings, shorts, corsários, bermudas, blusas e abrigos no inverno.
Empresa B	Não muda de uma coleção para outra. Normalmente tem dez peças diferentes... fazemos mais parte de baixo: Calças, leggings, shorts, corsários, bermudas. Outras peças de vestuário compramos pronta em Minas Gerais e São Paulo.
Empresa C	Fazemos trinta peças diferentes: Calças, leggings, shorts, corsários, collants, vestidos, saias, bermudas, macacões e blusas. No decorrer da estação, vamos fazendo outras peças pra colocar na loja, se não fica muito parado.
Estudo piloto	Temos alguns produtos que fazemos sempre, mas procuramos acima de tudo manter o preço baixo das peças. Atualmente a coleção tem vinte peças diferentes, entre eles: Calças, leggings, corsários, bermudas ciclista, bermudas, macacões, blusas.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada buscando identificar se a empresa teria uma mix de produto que seria produzido constantemente. Segundo as respostas dos entrevistados, criaram-se as categorias:

- mix de produto produzido continuamente;
- mix de produto limitado;
- mix de produto amplo.

Tabela 8 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o mix de produto nas confecções

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada ao mix de produto produzido continuamente - Temos um mix e não varia de uma coleção para outra - Não muda de uma coleção para outra - Temos alguns produtos que fazemos sempre	3
Relacionada ao mix de produto limitado - Contém normalmente dez peças diferentes - Normalmente tem dez peças diferentes	2
Relacionada ao mix de produto amplo - Fazemos trinta peças diferentes...	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Três respondentes relataram que em suas confecções há um mix de produto que é produzido continuamente e que dificilmente varia de uma estação para outra. Como estas microempresas trabalham com tecidos de malha, as peças produzidas variam em cores e estampas, mas não tem modificações no modelo. No inverno, por exemplo, a malha usada para produzir as calças é mais encorpada do que o tecido usado nessa peça de vestuário no período do verão.

Dois entrevistados apontaram ainda outro fato em comum: o mix de produto bastante limitado. Nas microempresas onde este denominador foi encontrado, o mix de produto tem no máximo 10 peças que são produzidas durante todo o ano. Na empresa C o mix de produto é mais amplo, contendo em média 30 peças de vestuário. Essa confecção inclusive faz alguns modelos diferentes em cada estação. Mas em comparação com as demais, ela possui mais funcionários e organiza o trabalho de costura em produção interna e trabalho terceirizado.

No entanto o fato das empresas, denominadas no estudo como empresa A, B e estudo piloto, terem poucos funcionários e terceirizarem grande ou toda a etapa de costura dá margem para que esta situação ocorra, uma vez que a produtividade das profissionais terceirizadas está relacionada ao fato destas realizarem as mesmas operações de costura. Isso é facilitado quando o mix de produto é limitado e possui peças de roupas similares.

Pode-se acrescentar ainda que as costureiras terceirizadas apresentam negativas em relação a inserção de novos produtos a essas marcas, visto os apontamentos dos respondentes com relação a atribuição das profissionais de costura de

preços diferenciados pelo trabalho desempenhado pelas mesmas em novas peças, principalmente quando estas tem mais detalhes e recortes.

4.1.1 Análise das respostas ao quesito Histórico

Como mencionado na apresentação deste quesito, o mesmo foi desenvolvido com objetivo de obter informações a cerca da atividade dos funcionários e do proprietário bem como da estruturação da empresa ao longo dos últimos anos. Informações obtidas nessas primeiras perguntas destacam que três de quatro empresas ingressaram no mercado de confecção de vestuário, sem experiências anteriores, motivados pelo desejo de ter o próprio negócio.

Percebeu-se, como já apontado anteriormente, que os respondentes da entrevista tinham um papel importante na tomada de decisão em diferentes etapas do PDP das microempresas, a maioria possuía pouca formação na área de moda, destacando-se duas formações em curso técnico em produção de moda e o conhecimento empírico. Enfatiza-se que os proprietários contribuem com o processo produtivo em atividades de pesquisa e de desenvolvimento técnico de produto.

Os profissionais atuantes nestas microempresas de moda conhecem pouca teoria de moda, especialmente no quesito metodologia de projeto. Entende-se, que a prática aos profissionais de moda é de extrema importância, visto que se ampliam oportunidades por meio dos experimentos realizados diariamente. No entanto a teoria auxilia a construção de bases sólidas para esses testes, uma vez que o profissional pode receber direcionamento para o seu trabalho, por meio de novas técnicas e experiências relatadas em trabalhos científicos, livros e apostilas.

Por fim, a autora deste estudo percebeu dois fatos durante a observação: o primeiro aponta que maioria dos profissionais atuantes nestas empresas não julga importante o aprimoramento e a busca de materiais didáticos, livros e consultorias, uma vez que sinalizaram por desconhecimento, o pouco retorno que isso poderia trazer as suas confecções. Em sequência, percebeu-se que esse posicionamento surge do não entendimento de alguns termos de moda, já explicitado neste trabalho na apresentação do estudo piloto, além do difícil acesso desses materiais para mui-

tas empresas e da desconfiança de mostrar dados estruturais e financeiros para alguém externo à empresa, como um consultor por exemplo.

4.2 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Esta seção apresenta questionário aplicado às empresas e destinado a compreender o processo de desenvolvimento de produtos nas microempresas estudadas, enfatizando questões referentes à metodologia de projeto, etapas da confecção do vestuário e atividades desempenhadas pelos funcionários.

Pergunta 9 - A empresa conhece metodologias para projeto de moda?

Quadro 14 - Pergunta 9

Empresa A	Não conheço metodologias para o projeto de moda.
Empresa B	Com o passar dos anos organizamos o trabalho de um jeito que ficou bom pra gente. Mas queremos organizar mais ainda.
Empresa C	Não leio muito, sou mais da internet mesmo. Organizamos aqui de um jeito que ficou bom.
Estudo piloto	Eu conhecia uma metodologia utilizada na empresa que eu trabalhava anteriormente. Mas modifiquei algumas coisas para a minha empresa.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Este questionamento foi realizado para identificar o conhecimento ou não da empresa entrevistada de metodologias para o projeto de moda, especialmente se os respondentes conheciam autores proponentes de metodologias. Com base nas respostas, foram criadas as categorias apontadas a baixo:

- desconhecimento de metodologias;
- organização de um método de trabalho empírico;
- conhecimento de um método de trabalho usado em outra confecção.

Tabela 9 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o conhecimento de metodologias de projeto para moda

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada ao desconhecimento de metodologias	
- Não conheço metodologias para o projeto de moda.	
- Não leio muito	2

Tabela 9 (continuação)

Relacionada à organização de um método de trabalho empírico - Com o passar dos anos organizamos o trabalho de um jeito bom - Organizamos aqui de um jeito que ficou bom.	2
Relacionada ao conhecimento de um método de trabalho usado em outra confecção - Eu conhecia uma metodologia utilizada na empresa que eu trabalhava anteriormente.	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Os respondentes em nenhum momento mencionaram o conhecimento de autores de metodologias. Dos quatro entrevistados, dois possuem formação em um curso Técnico em Produção de moda e mesmo assim não tinham conhecimento, apesar deste conteúdo ser abordado nos currículos dos cursos. Neste sentido, em pesquisa realizada pela autora na grade curricular do curso técnico informado pelos respondentes das empresas C e estudo piloto como realizado, pode-se observar que há uma disciplina denominada de “Metodologia de Projetos”, correspondendo por 30 horas do primeiro módulo do respectivo curso (SENAC, 2014).

Quando questionados pela autora desta pesquisa, informaram que durante os 16 meses de curso tiveram apenas módulos de pesquisa, costura, modelagem e história da moda, dando pouca importância ao tema. O termo metodologia foi explicado aos respondentes de forma que estes a entendessem como algo relativo a um método de trabalho, que visasse acompanhar o processo de confecção do produto até o seu lançamento no mercado.

Assim, os métodos utilizados para organizar e nortear o PDP em duas das confecções estudadas, empresas B e C, foi construído de forma empírica, embasado na experiência diária de trabalho dos profissionais e conseqüentemente em erros e acertos. Na empresa identificada como estudo piloto, o proprietário conhecia a organização do trabalho em outra empresa do setor, por ter trabalhado como estilista, e adaptou a realidade de sua marca.

Constatou-se com a observação do trabalho que as empresas não conhecem autores de metodologias de projeto e desconhecem formas explicitadas em bibliografias para organização do PDP de moda. Em suma o processo de produção nas microempresas foi organizado em etapas que sofrem constantes mudanças, de

acordo com as necessidades decorrentes da fabricação do vestuário nessas confecções. Essas modificações transformam o processo em algo não linear, interferindo na organização e na fabricação de novos produtos.

Pergunta 10- Como é acompanhado o processo de desenvolvimento de produto?

Quadro 15 - Pergunta 10

Empresa A	Eu reviso as peças quando elas chegam da costureira. Caso tenha erro, mando a peça para a costureira refazer
Empresa B	Eu acompanho e ajudo o processo dentro da confecção. A costura que acontece na rua é revisada pela funcionária do depósito, que através de um número costurado em cada peça monitora a qualidade da peça. Caso tenha algum problema, a peça vai para a costureira refazer.
Empresa C	Eu e o dono acompanhamos todo o processo aqui dentro. O restante da produção que fica na rua é feito por duas costureiras que trabalham há 5 anos para a empresa...são de confiança e trabalham bem.
Estudo piloto	Eu só não faço a costura... mas acompanho toda a semana as coisas que a costureira faz e digo como ela tem que fez a peça.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Este questionamento foi realizado para identificar se a empresa acompanhava o processo de produção do produto, se tinha alguém responsável por esta função e como isso ocorria. Baseado nas respostas, foram criadas as categorias apontadas a seguir:

- acompanhamento da produção terceirizada;
- desenvolvimento de produto centrado no proprietário;
- acompanhamento da produção do interior da empresa.

Tabela 10 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o acompanhamento do processo de produção

Situação explicitada	Empresas
Relacionada ao acompanhamento da produção terceirizada - Eu reviso as peças quando elas chegam da costureira. - A costura que acontece na rua é revisada pela funcionária do depósito, que através de um número costurado em cada peça monitora a qualidade da peça. - acompanho toda a semana as coisas que a costureira faz e digo como ela tem que fez a peça.	3

Tabela 10 (continuação)

Relacionada ao desenvolvimento de produto centrado no proprietário - Eu acompanho e ajudo o processo dentro da confecção. - Eu só não faço a costura...	2
Relacionada ao acompanhamento da produção do interior da empresa - Eu e o dono acompanhamos todo o processo aqui dentro.	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

As confecções denominadas neste trabalho como A, B e estudo piloto informaram que há uma atenção especial à parte da produção do produto que é terceirizada. Na empresa B uma funcionária que cuida da expedição e do armazenamento dos produtos revisa as peças que chegam das costureiras visando encontrar algum erro ou a ausência de algum material que foi enviado para composição destas.

Outro ponto importante das respostas apresentadas pelos entrevistados está no fato de duas empresas terem informado que o desenvolvimento do produto estava centrado no proprietário. Na empresa C o empregador auxilia em todo o PDP sempre que necessário e no estudo piloto um dos sócios era responsável por 90% do processo.

Na empresa C, a estilista e o proprietário acompanham o processo que ocorre dentro da confecção. Eles observam a execução e o tempo para conclusão das atividades, o desperdício de material e a organização dos trabalhadores.

Comumente nas quatro empresas apresentadas neste estudo, surge o caráter polivalente das tarefas que os funcionários desempenham; visto que atividades divergentes relacionadas às áreas de administração, produção, controle e supervisão são executados pelas mesmas pessoas nessas confecções. Este fato se deve aos poucos funcionários que as empresas possuem e a alguns funcionários possuírem conhecimento em diversas etapas do PDP, adquirido com a prática produtiva e em poucos casos, ao ensino profissionalizante de cursos técnicos.

Pergunta 11 - Que tipo de pesquisa a empresa realiza para desenvolver a coleção?

Quadro 16 - Pergunta 11

Estudo piloto	Fazemos pesquisa de tendências e pesquisa de mercado, vendo o que nossos concorrentes estão fazendo.
Empresa A	Compramos peças de outras marcas para desmanchar e “tirar modelo”.
Empresa B	Fazemos pesquisa de mercado, ficamos vendo o que a concorrência faz e vemos o figurino das novelas.
Empresa C	Fazemos pesquisa de tendências e adaptamos as informações ao gosto do público-alvo. Recebemos também pedidos dos clientes, para fazer algo que está na moda.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi feita para identificar o tipo de pesquisa que a empresa realiza para o desenvolvimento das coleções e se a microempresa utiliza outra ferramenta para embasar a concepção dos produtos. Segundo as respostas dos entrevistados, foram criadas as categorias apontadas a abaixo:

- realização de pesquisa de tendências;
- realização de pesquisa de mercado;
- realização de cópia de peças.

Tabela 11 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o tipo de pesquisa realizada na empresa.

Situação explicitada	Empresas
Relacionada à realização de pesquisa de tendências	
- Fazemos pesquisa de tendências e adaptamos as informações ao gosto do público-alvo	2
- Fazemos pesquisa de tendências	
Relacionada à realização de pesquisa de mercado	
- Fazemos pesquisa de mercado, ficamos vendo o que a concorrência faz.	2
- e pesquisa de mercado, vendo o que nossos concorrentes estão fazendo.	
Relacionada à realização de cópia de peças	
- Compramos peças de outras marcas para desmanchar e “tirar modelo”.	2
- vemos o figurino das novelas.	

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa questão apresentou três formas para embasar a concepção da coleção nas microempresas estudadas. Algumas empresas utilizam mais de uma ferramenta que inclui pesquisa de tendências, pesquisa de mercado e cópia de peças.

Nas empresas C e no estudo piloto, os respondentes formados em técnico de produção de moda, informaram que realizam pesquisa de tendências. Segundo esses informantes, as pesquisas são realizadas em sites de moda brasileiros. A estilista da empresa C, no entanto apresentou um apurado conhecimento em portais que apresentam desfiles que ocorrem nas principais semanas de moda brasileiras. Essa profissional tem alguns endereços eletrônicos anotados em um mural na sua sala de trabalho.

A empresa B e o estudo piloto apontaram a pesquisa de mercado como um recurso importante para o desenvolvimento de produtos de moda. Essa pesquisa é realizada mediante a visualização dos catálogos das concorrentes. Essa ferramenta, na opinião dos respondentes, convém para adequar a produção ao mercado, visto a necessidade apresentada por eles de dispor de produtos que o consumidor das concorrentes possa desejar comprar e que a confecção pode oferecer a um preço inferior ou ainda pode produzir um produto melhor.

As microempresas A e B informaram que realizam cópia de produtos. A primeira empresa afirma que adquire peças de outras marcas, desmancha e copia a modelagem. Este processo pode ser considerado como engenharia reversa, onde a desmontagem funciona como teste para a reprodução em grande escala. Já a segunda confecção citada, aponta que observa os figurinos de uma emissora nacional para tirar ideias de modelos. Para eles, a cada novela algumas peças são desejadas pelo público e é importante que a confecção esteja atenta para produzir essas peças no momento certo.

Pode-se observar que as empresas estudadas apresentam um comportamento reativo, visto que não propõem coleções e apenas reagem ao mercado, produzindo peças adaptadas e muitas vezes cópias oriundas de marcas concorrentes e da própria mídia. Isso pode ser explicado pelo alcance das microempresas, que não têm autonomia e importância no mercado de moda para elas próprias definirem tendências e coleções. Assim, a prevalência de marcas maiores enquanto lançadoras de tendências se estabelece, fazendo com que confecções de menor porte apenas sigam o que já foi previamente determinado.

Pergunta 12 - Como é feita a pesquisa para o desenvolvimento de produtos?

Quadro 17 - Pergunta 12

Estudo piloto	A pesquisa de tendências eu faço na internet, em sites da área e também através de revistas de moda. A pesquisa de mercado fazemos olhando os catálogos de concorrentes.
Empresa A	Indo a lojas e comprando peças.
Empresa B	Vemos os catálogos e as vitrines dos concorrentes e assistimos novela.
Empresa C	Através de internet, eu vejo desfiles e editorias de moda de marcas conceituadas.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi feita para identificar como a empresa realiza a pesquisa para o desenvolvimento das coleções, se usa alguma ferramenta e se tem algum funcionário específico para efetuar esta atividade. Segundo as respostas dos entrevistados, foram criadas as categorias apontadas abaixo:

- pesquisa na internet;
- leitura em revistas de moda;
- observação de catálogos de concorrentes;
- visualização de vitrines;
- compra de peças em lojas.

Tabela 12: Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o modo de realização de pesquisa na empresa.

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada a pesquisa na internet - Através de internet, eu vejo desfiles - A pesquisa de tendências eu faço na internet, em sites da área	2
Relacionada a leitura em revistas de moda - e editorias de moda de marcas conceituadas. - e também através de revistas de moda	2
Relacionada a observação de catálogos de concorrentes - Vemos os catálogos -A pesquisa de mercado fazemos olhando os catálogos de concorrentes.	2
Relacionada a visualização de vitrines - as vitrines dos concorrentes	1
- Relacionada a compra de peças em lojas -Indo a lojas e comprando peças.	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Para esta pergunta os respondentes apresentaram quatro formas de realizar a pesquisa que auxiliar a criação dos seus respectivos produtos. As microempresas

C e estudo piloto afirmaram que realizam pesquisa de tendências em sites de moda e em *blogs* nacionais, observando desfiles e editorias de moda. Essas mesmas empresas apontaram ainda o uso de revistas de moda nacionais com este mesmo propósito.

A empresa B e o estudo piloto realizam pesquisa de mercado através da observação de catálogos e de vitrines dos concorrentes. Nessa visualização, segundo os entrevistados, permite a microempresa ter um panorama geral do que as marcas concorrentes estão produzindo e ao mesmo tempo fornecem ideias as microempresas pesquisadores de novos produtos. Contrariamente, a confecção A adquire peças que julga interessantes e bonitas em lojas concorrentes. Após, desmonta essas roupas e copia a modelagem.

Como explicitado na breve análise da questão anterior, aqui novamente aparece à questão da reatividade das microempresas em relação às confecções de maior porte, visto que essas empresas apenas respondem à expectativas do mercado, sem a proposição de algo novo. Isso é destacado por três categorias de análise, que emergiram da fala dos atores, remetendo aos concorrentes como fonte de pesquisa para o embasamento da criação dos seus produtos de moda.

Pergunta 13 - A empresa possui ficha técnica?

Quadro 18 - Pergunta 13

Empresa A	Não sei o que é ficha técnica.
Empresa B	A empresa não possui ficha técnica. Acho que seria mais um papel pra ficar perdido.
Empresa C	Não temos ficha técnica. Eu faço o desenho técnico de cada peça e colo no molde para facilitar a identificação. É muita coisa.
Estudo piloto	Temos uma ficha que mandamos pra costureira com informações de agulhas a serem utilizadas na costura, cor de linha e informações sobre o tecido.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada com o objetivo de entender se a empresa elaborava uma ficha técnica para cada produto que produz.

De acordo com as respostas dos entrevistados, foram criadas as categorias apontadas abaixo:

- desuso;
- uso de ficha de orientação;

- desconhecimento.

Tabela 13 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o uso de ficha técnica na empresa

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada ao desuso - A empresa não possui ficha técnica. - Não temos ficha técnica.	2
Relacionada ao uso de uma ficha de orientação - Temos uma ficha que mandamos pra costureira com informações de agulhas a serem utilizadas na costura	1
Relacionada ao desconhecimento - Não sei o que é ficha técnica.	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Nas empresas B e C os respondentes afirmam que conhecem a ficha técnica, mas não a usam por que para eles seria um papel para se perder na confecção, especialmente por parte da produção, a costura, ser realizada fora da empresa.

A empresa identificada como estudo piloto, confeccionou uma ficha que envia com as peças de moldes cortados para a costureira. Nesta ficha, para orientar a profissional terceirizada, constam informações referentes à composição do tecido, os aviamentos que devem ser colocados na peça e a agulha adequada para costurar as peças.

Em contraponto, a empresa A apresentou desconhecimento ao termo “ficha técnica” e mesmo após uma breve explicação oral realizada pela autora do estudo, a respondente informou que não conhece e não usou anteriormente em sua microempresa.

A construção de uma ficha técnica auxilia as etapas posteriores do PDP, destacando-se a modelagem e a costura. Na ficha técnica, constam informações descritivas da peça como tecidos e aviamentos utilizados. Além disso, se apresenta um desenho técnico, que consiste em uma representação planejada da peça de vestuário a ser produzida, onde aparecem informações desenhadas de costura, recortes, fechamento e detalhes da mesma. A ausência de uma ficha técnica em uma confecção pode gerar retrabalho, uma vez que não há um documento roteirizado que possa guiar a produção e evitar erros. Como impacto, a autora observou que as informações quanto aos detalhes e fechamentos das peças frequentemente eram perguntadas a estilista ou aos proprietários das empresas pelos cortadores e costureiras enquanto a técnica de observar era realizada.

Pergunta 14 - Como é feita a modelagem?

Quadro 19 - Pergunta 14

Estudo piloto	Temos as caixas de blusas, calças e saias. A partir dessas bases eu faço a modelagem no papel pardo. Depois, uma peça é cortada e alfinetada para conferir as medidas. Estando certo, faço a gradação.
Empresa A	A partir de roupas compradas nas lojas, desmontamos e copiamos. As partes da roupa são colocadas sob um papel, onde é riscado o contorno.
Empresa B	Modelamos manualmente em papel a partir das nossas bases... Os moldes depois de prontos recebem um número para referência que os identifica.
Empresa C	A partir das bases de modelagem, eu faço a modelagem no papel.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi feita para identificar o como é feita e o tipo de modelagem utilizada na confecção. Com base nas respostas dos entrevistados, foram criadas as categorias apontadas abaixo:

- confecção de molde manual;
- realização de cópia de modelagem direto do produto.

Tabela 14 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o desenvolvimento da modelagem

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada à confecção manual de moldes em papel - A partir das bases de modelagem, eu faço a modelagem no papel. - Modelamos manualmente em papel a partir das nossas bases... - A partir dessas bases eu faço a modelagem no papel pardo.	3
Relacionada à cópia de modelagem direto do produto - A partir de roupas compradas nas lojas, desmontamos e copiamos.	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Em três confecções o molde é realizado manualmente, em papel pardo, a partir de bases de modelagem que estas empresas possuem e que foram anteriormente produzidas baseadas nas medidas do público consumidor de cada uma. Em duas dessas confecções, empresas C e estudo piloto, há um único profissional que

é responsável pela realização dos moldes. Na empresa B dois profissionais, sócios no negócio, realizam as modelagens.

Na microempresa A, o molde é confeccionado a partir da cópia de roupas de outras marcas. Alguma peça é adquirida pela proprietária que em seguida a desmancha e separa todas as partes que compõe a roupa. Após a finalização deste processo, cada pedaço de tecido que fazia parte da vestimenta é colocado sob o papel pardo para realizar a cópia.

Na empresa C os moldes são organizados através das referências e das estações nas quais são produzidos. Já as empresas B e estudo piloto identificam os moldes pelas referências apenas. Em contraponto, a empresa A organiza os modelos escrevendo o nome da peça de vestuário em cima das partes dos moldes.

Com relação à graduação, a mesma é realizada pelo responsável pela modelagem em todas as quatro empresas. Pode-se observar durante o desempenho desta atividade que os profissionais não usam regras ou medidas específicas para o aumento ou diminuição de um molde básico para construção da grade de tamanhos. Cada peça de vestuário tem um processo diferenciado para a graduação e muitas vezes roupas de modelos similares têm medidas diferentes agregadas, no caso de tamanhos maiores, ou retiradas no caso de manequins menores.

Em todas essas empresas, a modelagem e a graduação são realizadas sob uma mesa em que o modelista fica de pé. Com relação aos materiais, os profissionais possuem lápis, borracha, fita métrica e tesoura para papel.

A etapa de modelagem é de suma importância para a produção do produto de moda. Nela a criação do produto, tida em duas dimensões no desenho, pode adquirir a terceira dimensão e assim vestir um corpo. A partir da construção inicial de um molde básico, que possui as medidas do corpo humano, é possível com técnicas de trabalho modificá-lo e transformá-lo em diversas peças de vestuário. No entanto, essa modificação exige organização e atenção para que não haja retrabalho. Observou-se que nas empresas estudadas não são adotados métodos para a construção da modelagem ou mesmo para a graduação dos moldes. Isso dá margem para que moldes sejam refeitos por erros que passam despercebidos durante a execução no papel e são notados na etapa da costura.

Além disso, os moldes necessitam ser armazenados adequadamente e precisam ser identificados de uma forma que facilite o acesso do profissional de mode-

lagem. Das empresas estudadas, a microempresa C é um exemplo de boa prática, pois a estilista que também é responsável pela modelagem, anexa o desenho técnico e uma referência numérica a cada molde realizado.

Pergunta 15 - Como é realizado o corte?

Quadro 20 - Pergunta 15

Estudo piloto	O tecido é enfiado sob a mesa de corte e depois coloco os moldes graduados e vou encaixando eles.
Empresa A	O tecido é enfiado sobre uma mesa, onde os moldes graduados são encaixados. O corte é feito com uma máquina portátil. O profissional que efetua esta atividade é um <i>freelancer</i> , que é contratado por corte.
Empresa B	O tecido é enfiado e os moldes graduados são encaixados. O corte é feito com uma máquina de corte ou tesoura dependendo da quantidade. O número de peças a serem cortadas depende de cada loja da marca, que faz o pedido.
Empresa C	O tecido é enfiado e os moldes graduados são encaixados. O corte é feito com uma máquina portátil ou com tesoura dependendo da quantidade de peças. Três funcionários são os responsáveis diretos.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi feita para identificar o como é realizada a atividade de corte na confecção. Com base nas respostas dos entrevistados, foram criadas as categorias apontadas à abaixo:

- corte de enfiado por funcionários da empresa;
- trabalho de cortador *freelancer*.

Tabela 15 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a etapa de corte

Situação explicitada	Número de empresas
<p>Relacionada ao corte de enfiado por funcionários da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - O tecido é enfiado sobre uma mesa, onde os moldes graduados são encaixados. O corte é feito com uma máquina portátil. - O tecido é enfiado em cima da mesa, onde os moldes graduados são encaixados. O corte é feito com uma máquina de corte - O tecido é enfiado sob uma mesa, onde os moldes graduados são encaixados. O corte é realizado com uma máquina portátil 	3
<p>Relacionada ao trabalho de cortador <i>freelancer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - O profissional que efetua esta atividade é um <i>freelancer</i>, que é contratado por corte e somente quando é necessário. 	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Conforme respostas dos entrevistados, nas empresas B, C e estudo piloto o corte acontece a partir do enfiado do tecido: as malhas são colocadas sob a mesa de corte, em várias camadas que atendem a necessidade de pedidos das lojas. A-

pós, os moldes em papel pardo são posicionados sobre o tecido e então o responsável pelo corte realiza o risco, encaixando e riscando ao redor dos moldes das peças graduados para se ter o máximo de aproveitamento.

O corte nessas confecções é realizado com uma máquina de corte circular portátil que é ligada a uma fonte de energia. Nas empresas B e C os profissionais são denominados de auxiliares e na microempresa estudo piloto, o sócio proprietário realiza a atividade.

Na confecção A o trabalho em grandes quantidades é desempenhado por um profissional *freelancer*, que é contratado sempre que uma grande quantidade precisa ser cortada. Quando isso ocorre, este cortador chega a fábrica e realiza os cortes a partir do enfiado do tecido, como explicitado anteriormente. O que difere o trabalho realizado nesta empresa é que este profissional efetua uma grande quantidade de cortes em apenas um dia, já que ele recebe por dia trabalhado. Quando são pilotagens e menores quantidades, a proprietária da confecção realiza o corte individualmente.

Em todas as empresas entrevistadas, o corte é realizado de forma similar, já que parte do mesmo princípio e segue uma ordem cronológica: organização do enfiado, encaixe dos moldes de papel pardo sob tecido, risco com giz de alfaiate ao redor dos moldes, retirar moldes de cima do tecido e corte com máquina portátil em cima dos riscos efetuados na etapa anterior.

No entanto, o agravamento desta etapa produtiva pode ser detectado na empresa A, onde um profissional terceirizado realiza em um curto espaço de tempo o trabalho do corte, abrindo margem para erros no processo e perda de matéria-prima já que a quantidade de corte é mais relevante do que a qualidade do que é cortado.

Pergunta 16- Como é o trabalho na costura?

Quadro 21 - Pergunta 16

Estudo piloto	É feito por uma costureira que mora aqui perto. O pagamento ocorre após conclusão das peças acordadas. Ela recebe por peça.
Empresa A	Parte do trabalho é terceirizado. Outra parte eu faço sozinha aqui dentro da empresa.

Quadro 21 (continuação)

Empresa B	O trabalho é terceirizado e é feito por cinco costureiras que trabalham para a marca há alguns anos. O serviço é dividido igualmente para que todas possam estar trabalhando ao mesmo tempo. Elas recebem depois do serviço pronto.
Empresa C	A costura é realizada por operações. As costureiras são divididas nas máquinas retas, overloque e galoneira. Dependendo da peça que está sendo confeccionada a ordem do processo é alterada para aumentar a produção. As blusas e vestidos são terceirizados.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi feita para identificar o como é efetuada a atividade de costura na confecção e se a empresa tem costureiras terceirizadas. Segundo as respostas dos entrevistados, foram criadas as categorias apontadas abaixo:

- trabalho terceirizado;
- trabalho interno.

Tabela 16 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a etapa de costura

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada ao trabalho terceirizado - Parte do trabalho é terceirizado. - O trabalho é terceirizado e é feito por cinco costureiras que trabalham para a marca há alguns anos - As blusas e vestidos são terceirizados. - É feito por uma costureira que mora aqui perto.	4
Relacionada ao trabalho interno - Outra parte eu faço sozinha aqui dentro da empresa. - A costura é realizada por operações. As costureiras são divididas nas máquinas retas, overloque e galoneira.	2

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

As quatro empresas entrevistadas afirmaram que a etapa de costura em suas empresas é terceirizada totalmente ou parcialmente. Nas empresas B e estudo piloto todo o trabalho desempenhado por costureiras é terceirizado. Segundo os proprietários dessas confecções, que foram os respondentes neste estudo, a terceirização desta etapa garante a empresa alta produtividade e permite o pagamento dos profissionais por trabalho executado, já que as costureiras são pagas mediante a entrega das peças concluídas que foram acordadas previamente.

Nas confecções identificadas neste trabalho como A e C parte do trabalho é executado por costureiras terceirizadas. Na primeira, as peças *top* são fechadas em facções domiciliares que já trabalham para a empresa há algum tempo. Na segunda,

algumas peças produzidas são escolhidas de forma aleatória e posteriormente são encaminhadas para profissionais que trabalham em casa.

Ainda nas confecções A e C, parte da produção é realizada internamente. Na empresa A, a proprietária é responsável pela produção interna da empresa. Ela realiza sozinha a costura das peças que são produzidas pela marca. Após a entrevista ela confidenciou que em outras oportunidades já tentou contratar uma costureira para ajudá-la, mas que não teve êxito.

Na empresa C, as costureiras são organizadas e atuam no sistema de operações. Cada profissional é responsável por realizar uma operação no fechamento da peça. Assim, elas fazem a mesma atividade durante o dia todo, aumentando a produtividade na empresa, pelo motivo de realizar o mesmo processo e não haver pausas no trabalho. Segundo a estilista da empresa, é importante que todas as costureiras internas saibam operar as diferentes máquinas de costura para que este sistema dê certo.

Pode-se observar que a etapa de costura nas confecções pertencentes a este estudo de caso apresenta caráter polivalente e não segue um modelo específico. Em duas empresas o processo é desempenhado unicamente por profissionais terceirizados e nas restantes é misto. No entanto, é possível destacar pontos importantes: o modelo de organização que consiste em um sistema operacional desenvolvido pela empresa C para suas costureiras internas e o trabalho das costureiras terceirizadas nas demais empresas. Estes dois exemplos se contrapõem no quesito produtividade e qualidade.

Os empresários e alguns respondentes afirmam que a terceirização é uma forma de produzir maiores quantidades. Mas a rapidez e a necessidade de agilidade das costureiras terceirizadas, que visam garantir um maior pagamento, pode impactar na qualidade das peças e desta forma a quantidade não garantirá vendas. Já o modelo adotado pelas costureiras na empresa C garante produtividade e qualidade, uma vez que as costureiras adquirem experiência nas operações de costura desempenhadas facilitando e melhorando os acabamentos das peças produzidas.

Pergunta 17- Como é feita a pilotagem?

Quadro 22 - Pergunta 17

Estudo piloto	Não fazemos peça piloto..apenas alfinetamos as partes do molde pra conferir. Depois, levamos as peças pra costureira e orientamos ela no processo.
Empresa A	Após a conclusão da modelagem, pegamos um retalho de tecido e cortamos a piloto. Depois, fazemos a costura e conferimos para ver se tudo costurou direito.
Empresa B	A empresa encaminha a peça cortada para uma de suas costureiras terceirizadas. A escolha se dá de forma aleatória e esta profissional realiza a pilotagem. A peça pronta retorna para confecção, sendo analisada mediante a realização de uma prova do modelo por uma funcionária.
Empresa C	São feitas pilotagens de todos os tamanhos produzidos. Isso é feito por alguma costureira no interior da empresa. Quando a produção é de blusas, tops, colants e vestidas é terceirizada por duas costureiras.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi feita para identificar o como e se é efetuada a atividade de pilotagem nas microempresas visando testar os moldes produzidos. Além disso, desejava-se saber se a confecção tem costureiras terceirizadas específicas para a realização desta tarefa. Conforme as respostas dos entrevistados foram criadas as categorias apontadas abaixo:

- realização da peça piloto;
- realização da peça piloto de todos os tamanhos produzidos na empresa;
- outro tipo de teste para conferência de modelagem.

Tabela 17 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atividade de pilotagem

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada a realização da peça piloto - pegamos um retalho de tecido e cortamos a piloto. Depois, fazemos a costura - A empresa encaminha a peça cortada para uma de suas costureiras terceirizadas. A escolha se dá de forma aleatória e esta profissional realiza a pilotagem.	2
Relacionada a realização da peça piloto de todos os tamanhos produzidos na empresa - São feitas pilotagens de todos os tamanhos produzidos.	1
Relacionada a outro tipo de teste para conferência de modelagem -Não fazemos peça piloto, apenas alfinetamos as partes do molde pra conferir.	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

De acordo com os respondentes, nas empresas A e B são confeccionadas as peças-piloto a fim de conferir a modelagem realizada. Na empresa A, a proprietária que também é responsável pela maioria das modelagens seleciona um retalho de tecido, corta e costura as partes da futura roupa. Na empresa B, o molde é cortado no tecido em um tamanho intermediário, que corresponde na grade produzida ao tamanho M e depois é enviado até uma das costureiras terceirizadas para executá-lo.

Na empresa C, são pilotados todos os tamanhos produzidos pela empresa, sendo peças *bottons* produzidas internamente e peças *top* produzidas pelas costureiras terceirizadas. Conforme a estilista da empresa é importante pilotar toda a grade para verificar se a graduação está correta. Após a pilotagem, funcionárias que correspondem os tamanhos produzidos provam as peças para observar o caimento do tecido bem como adequação do material escolhido.

Na confecção estudo piloto, não é confeccionada a pilotagem das peças. Nesta microempresa, após o término da modelagem uma peça é cortada e depois é alfinetada para conferir a modelagem. Segundo o respondente, sócio da empresa e também responsável pela modelagem, se for observado que sobrou tecido ou a peça não fechou, o molde é refeito.

Podem-se pontuar duas situações importantes: uma se refere ao fato das confecções A e B escolherem aleatoriamente as costureiras terceirizadas para realizarem a pilotagem das peças e a outra faz referência a empresa estudo piloto não realizar o fechamento das peças piloto através da costura. Nestes casos, as empresas A e B que buscam rapidez e custos menores podem ter retrabalho, já que as peças podem não ter o resultado esperado, impactando na qualidade do que é produzido e posteriormente no acúmulo de estoque, por motivo relacionado ao acabamento das peças e estas podem ficar encalhadas.

Com relação à empresa estudo piloto o problema ainda é agravado, já que o ato de alfinetar as peças não garante que as mesmas estejam com a modelagem correta, visto que esta operação não pode ser comparada a costura de uma peça em máquina, pelas ondulações que o alfinete provoca em contato com a malha, podendo assim favorecer a erros quando as peças finalmente forem costuradas em máquina overloque, já que nesta costura o tecido é esticado.

Pergunta 18- Quantas pessoas trabalham na expedição?

Quadro 23 - Pergunta 18

Estudo piloto	Eu e meu irmão fazemos quando o volume de produtos é grande. Quando é menor, eu faço sozinho e meu irmão cuida da loja.
Empresa A	Eu... minha neta bagunça mais do que arruma e a auxiliar é muito atrapalhada ...eu pelo menos organizo e me acho depois.
Empresa B	Uma funcionária é responsável pelo depósito e faz isso.
Empresa C	Três auxiliares de produção colocam os <i>tags</i> , detalhes de <i>strass</i> e empacotam para encaminhar os produtos a loja.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada para identificar como ocorre a atividade de expedição na microempresa. Baseados nas respostas dos respondentes criaram-se as categorias apresentadas abaixo:

- funcionário desempenhar a atividade;
- mais de um funcionário desempenhar a atividade.

Tabela 18 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atividade de expedição

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada a um funcionário desempenhar a atividade	
- Eu...	3
- Uma funcionária é responsável pelo depósito e faz isso.	
- eu faço sozinho e meu irmão cuida da loja.	
Relacionada a mais de um funcionário desempenhar a atividade	
- Três auxiliares de produção colocam os <i>tags</i> , detalhes de <i>strass</i> e empacotam para encaminhar os produtos a loja.	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Nas empresas A, B e estudo piloto um funcionário é responsável por esta atividade que consiste na conferência final da peça. Na empresa A e também no estudo piloto os proprietários realizam, em contraponto na empresa B uma funcionária designada para cuidar do depósito de materiais e do estoque confere as peças prontas.

A microempresa C, três auxiliares de produção que já cumprem as atividades de etiquetagem e empacotamentos desempenham estas etapas. Essa informação pode ser adquirida através da observação que a autora deste trabalho realizou na confecção após a entrevista.

A atividade de expedição consiste em uma etapa de conferência e visa destinar a quantidade de peças solicitadas nos pedidos para as lojas que vendem os

produtos das confecções estudadas. Neste estudo de caso, há a peculiaridade das lojas serem próprias ou venderem apenas os produtos das confecções, no caso das sacoleiras da empresa A. Em três das confecções apresentadas, o trabalho é desenvolvido por um funcionário, sendo que apenas na empresa B um funcionário é responsável unicamente pelo depósito. Nas microempresas A e estudo piloto o mesmo funcionário realiza uma série de atividades incluindo a expedição, favorecendo os erros e provavelmente o retrabalho.

Pergunta 19- Como são feitas as atividades de limpeza, empacotamento e etiquetagem?

Quadro 24 - Pergunta 19

Estudo piloto	A costureira entrega as peças limpas e depois colocamos os <i>tags</i> , algum detalhe em strass. Empacotamos e levamos pra nossa loja.
Empresa A	Quando não dou conta de tudo sozinha, a auxiliar ajuda.
Empresa B	As costureiras entregam as peças limpas e dois funcionários (um do depósito e outro auxiliar) colocam os <i>tags</i> e algum outro detalhe da marca.
Empresa C	Três auxiliares de produção fazem as atividades de empacotamento e etiquetagem. A limpeza das peças é realizada pelas costureiras.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Esta pergunta foi construída visando relacionar as três atividades ao mesmo setor dentro de uma empresa, já que se trata de etapas sem complexidade. Para identificar como ocorrem essas atividades e se as confecções entrevistadas possuem profissionais específicos para efetuarem as mesmas, após as respostas criaram-se as categorias apresentadas a baixo:

- a costureira desempenha a atividade de limpeza;
- mais de um funcionário desempenha as atividades de empacotamento e etiquetagem;
- um funcionário desempenha as atividades de limpeza, empacotamento e etiquetagem.

Tabela 19 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para as atividades de limpeza, etiquetagem e empacotamento.

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada a costureira desempenhar a atividade de limpeza - As costureiras entregam as peças limpas - A costureira entrega as peças limpas - A limpeza das peças é realizada pelas costureiras.	3
Relacionada a mais de um funcionário desempenhar as atividades de empacotamento e etiquetagem - dois funcionários (um do depósito e outro auxiliar) colocam os tags e algum outro detalhe da marca. - Três auxiliares de produção fazem as atividades de empacotamento e etiquetagem. - depois colocamos os tags, algum detalhe em strass. Empacotamos e levamos pra nossa loja.	3
Relacionada a um funcionário desempenhar as atividades de limpeza, empacotamento e etiquetagem - Quando não dou conta de tudo sozinha, a auxiliar ajuda.	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Após as respostas pode-se observar que em três microempresas a etapa de limpeza, que consiste na retirada de fios excedentes da etapa de costura está relacionada à costureira. Após o fechamento da peça, nas empresas B, C e estudo piloto as profissionais sendo ou não terceirizadas cortam as sobras de linha das roupas.

Com relação ao empacotamento e a etiquetagem das peças, também nas empresas B, C e estudo piloto mais de um funcionário é responsável por empacotar e colocar etiquetas nas peças que serão encaminhadas para os pontos de venda. Na confecção C, três auxiliares que dão suporte a todo o PDP da empresa são encarregados desta etapa. Na empresa B o número cai para dois profissionais assim como no estudo piloto.

Para tanto, na empresa A um funcionário, segundo a respondente, é responsável por desempenhar as três atividades. Abre-se precedente para o auxílio de outra profissional quando a proprietária está sobrecarregada.

Sendo a atividade de limpeza a simples remoção dos fios excedentes da costura, o fato da própria costureira que fechou a peça realizar a operação é algo benéfico para todo o processo, uma vez que evita o envolvimento de agentes terceiros. Observou-se que nas empresas A e C, nas etapas de empacotamento e etiquetagem, auxiliares de produção efetuam as atividades, mas pode aumentar a probabilidade de erros quando o número de peças aumenta, devido a pressa em decorrên-

cia da necessidade de pedido dos consumidores na loja e ao fato destes profissionais darem suporte a outras etapas como o corte, por exemplo.

Pergunta 20 - Como é feito o lançamento do produto?

Quadro 25 - Pergunta 20

Estudo piloto	Não é feito lançamento, as peças entram aos poucos na loja, conforme vão sendo concluídas. Não existe coleção fechada e sim peças que pertencem a uma estação.
Empresa A	Não existe lançamento, vamos colocando os produtos para serem vendidos assim que vão ficando prontos.
Empresa B	Não é feito lançamento, as peças entram aos poucos nas lojas, conforme vão ficando prontos ou de acordo com ausências identificadas no estoque de cada loja.
Empresa C	Não é feito lançamento, as peças que compõe a coleção entram na loja no início da estação. No decorrer do semestre, algumas peças aleatórias entram na loja com o objetivo de movimentar as vendas.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada com o objetivo de entender como ocorre e se acontece o lançamento dos produtos na confecção. Com base nas respostas dos entrevistados, criou-se a categoria apresentada a seguir:

- inexistência de lançamento de produto.

Tabela 20 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o lançamento do produto

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada à inexistência de lançamento de produto	
- Não existe lançamento, vamos colocando os produtos para serem vendidos	
- Não é feito lançamento, as peças entram aos poucos nas lojas	
- Não é feito lançamento, as peças que compõe a coleção entram na loja no início da estação.	
- Não é feito lançamento, as peças entram aos poucos na loja, conforme vão sendo concluídas.	4

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Nas quatro empresas pertencentes a este estudo não é realizado lançamento de produto. As peças entram gradativamente no mercado e aos poucos são levadas pelos proprietários para as lojas.

Os entrevistados informaram durante este questionamento que seria muito difícil colocar todos os produtos novos de uma estação no mercado ao mesmo tem-

po, visto os poucos funcionários no setor de costura e a necessidade de terem uma quantidade maior de matéria-prima.

Nas marcas entrevistadas a estratégia para lançar o produto, de forma indireta, é colar cartazes nas vitrines dos pontos de venda informando aos clientes que novas peças da coleção estão na loja.

Na empresa C é confeccionado um catálogo com os produtos da estação que é disponibilizado nas lojas próprias, para que os clientes conheçam as peças. Esse material é feito normalmente quando grande parte da coleção já está à venda com o intuito de divulgar apenas para o público.

Pode ser observado nas empresas estudadas que a dificuldade de seguir um padrão definido pelas grandes marcas para o lançamento de produto está nas finanças reduzidas que as microempresas de moda dispõem. Salienta-se que apenas a empresa C faz um catálogo de seus produtos para disponibilizar em suas lojas para os consumidores no início de cada estação. Esta microempresa contrata modelo e fotógrafo e a própria estilista faz a produção de moda, que consiste na harmonização das peças produzidas concebendo *looks* para fotografias de moda.

4.2.1 Análise das respostas ao quesito Desenvolvimento

As empresas entrevistadas apresentam um PDP ordenado, mas que sofre com constantes modificações, flexibilização de atividades, desconhecimento de nomenclaturas técnicas, métodos e planejamento da coleção.

Como explicitado nas análises individuais, falta às microempresas conhecimento em novas técnicas e métodos de pesquisa de tendências e de mercado, modelagem, graduação além de inserir algumas etapas de metodologias preconizadas pela literatura ao PDP próprio, para auxiliar e qualificar o que as empresas já realizam. Pode-se citar como exemplo a pilotagem que não é realizada na empresa estudo piloto, a prova do modelo como requisito para aprovação e a ficha técnica com desenho planejado que não é elaborada pelos participantes.

As atividades de costura e limpeza são terceirizadas quase em totalidade nas quatro microempresas participantes deste estudo. No entanto, a supervisão destas atividades é realizada de forma distante pelos proprietários das mesmas, visto

que erros e inadequações somente são verificados no momento em que as peças finalizadas retornam a fábrica. Com isso, muitas vezes as peças retornam para a facção que realizou o fechamento para corrigir falhas de acabamento, retardando a distribuição do produto, a venda e fornecendo a empresa pequenos prejuízos que ao serem somados impactam no aumento de custos.

Nas etapas de empacotamento, etiquetagem e expedição pode-se observar a flexibilização das atividades funcionais, uma vez que não há constância na execução destas, visto que auxiliares vão sendo deslocados e redirecionados quando necessário, abrindo margem para erros e retrabalho.

4.3 GESTÃO

Esta seção apresenta perguntas destinadas a compreender como ocorrem algumas atividades de gestão de produto, dando ênfase a distribuição de produto, medição de vendas e a expectativas dos respondentes em relação ao crescimento das microempresas.

Pergunta 21 - Como ocorre a distribuição dos produtos?

Quadro 26 - Pergunta 21

Estudo piloto	Nós levamos até a loja os produtos.
Empresa A	Eu organizo “kits” para que meu marido leve para as 125 sacoleiras que trabalham para a empresa. As vendedoras ficam com os produtos por 60 dias.
Empresa B	Eu levo até as lojas os produtos.
Empresa C	O proprietário leva até as lojas os produtos.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Essa pergunta foi realizada com o objetivo de entender como ocorre a distribuição dos produtos na microempresa. De acordo com as respostas dos entrevistados, criou-se a categoria apresentada a seguir:

- atuação do proprietário.

Tabela 21 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atividade de distribuição

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada a atuação do(s) proprietário(s)	
-Meu marido leve para as 125 sacoleiras que trabalham para a empresa	4
-Eu levo até as lojas os produtos.	
- O proprietário leva até as lojas os produtos.	
- Nós levamos até a loja os produtos.	

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Nesta questão os quatro respondentes afirmaram que em suas empresas os proprietários são responsáveis pela distribuição do produto, já que levam as peças no próprio carro até o ponto de venda. Em três casos, os proprietários levam os produtos até as lojas quando necessário. As lojas das empresas B, C e estudo piloto identificam a ausência de alguma peça de vestuário e informam à fábrica através de telefone ou planilha impressa para que estes produtos sejam confeccionados e então encaminhados para venda. Assim a distribuição ocorre mediante a ausência dos produtos nas lojas e ao longo da estação a etapa é realizada inúmeras vezes.

Com relação à empresa A, a distribuição ocorre de maneira diferente: os proprietários montam kits compostos por alguns produtos que a marca fabrica e produtos de outras empresas. Esse conjunto de produtos é encaminhado até a casa das sacoleiras pelo proprietário. Posteriormente, elas permanecem com as peças de vestuário por 60 dias.

O fato dos quatro proprietários serem responsáveis pela distribuição dos produtos aponta para a sequência de uma atividade de supervisão que estes já fazem durante os processos internos na fábrica, que compreende as etapas de criação, modelagem, corte, costura, limpeza, expedição e etiquetagem. Este gerenciamento que consiste em levar as peças de vestuário da confecção até o ponto de venda garante aos proprietários que todas as roupas chegarão às lojas.

Pergunta 22 - Como a empresa mede a vendagem das peças?

Quadro 27 - Pergunta 22

Estudo piloto	Fazemos metas mensais para vendas..agora o foco é pagar os investimento que fizemos em materiais e na compra do ponto da loja. No fim de cada mês, fazemos o recolhimento dos cartões e somamos os valores.
Empresa A	Após os 60 dias, as sacoleiras devem devolver os produtos e a planilha de anotações com as peças que foram vendidas. Os valores são calculados pelo meu marido.
Empresa B	Os proprietários medem a vendagem das peças no fim de cada mês, mas acompanham diariamente o que foi vendido.
Empresa C	As lojas medem a vendagem das peças no fim de cada mês, através das máquinas de cartões de crédito e débito.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

A pergunta foi realizada com o objetivo de entender como ocorre a medição das vendas na confecção. Segundo respostas dos entrevistados, criaram-se as seguintes categorias:

- medida através de cartão de crédito/débito nas lojas;
- medida através de preenchimento de planilha no ponto de venda.

Tabela 22 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a atividade de medição de vendas

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada à medida através de cartão de crédito/débito nas lojas - As lojas medem a vendagem das peças no fim de cada mês, através das máquinas de cartões de crédito e débito. - No fim de cada mês, fazemos o recolhimento dos cartões e somamos os valores	2
-Relacionada à medida através de preenchimento de planilha no ponto de venda - As lojas possuem uma planilha na qual vão anotando as peças vendidas, identificando estas pela referência. - as sacoleiras devem devolver os produtos e a planilha de anotações com as peças que foram vendidas.	2

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Nas quatro empresas, de acordo com as respostas dos entrevistados, a medição das vendas ocorre no ponto de venda. Nas empresas C e estudo piloto esta medida é realizada através das máquinas de cartões, débito e crédito, por meio do código de referência que acompanha as peças desde a concepção.

Em contraponto, nas empresas A e B as peças vendidas têm o código anotado em planilhas e através dessas anotações à empresa acompanha quais peças estão tendo boa receptividade pelo público.

Em todos os casos as empresas não possuem uma ferramenta na fábrica para a medição das vendas. Elas dependem das planilhas ou dos resultados das máquinas de cartões e isso acaba sendo um processo demorado. Especialmente em duas empresas, no estudo piloto a medição das máquinas de cartões e na empresa A o retorno das planilhas das sacoleiras a espera dos resultados demora em média 30 e 60 dias respectivamente²².

Desta forma, as empresas podem vir a produzir produtos continuamente que não tenham números expressivos de vendagem e sem saber, pelo atraso destas informações numéricas, podem fabricar produtos que fiquem encalhados no ponto de venda ou no depósito da própria fábrica. O controle das peças estocadas é importante para as confecções de qualquer porte, mas principalmente para as micro-empresas já que estoque é sinônimo de dinheiro parado e nessas empresas, onde a injeção de dinheiro é menor devido aos recursos reduzidos dos proprietários, isso é mais grave, pois o dinheiro que vai entrando serve para manutenção do negócio e pagamento de dívidas.

Pergunta 23 - É positivo terceirizar algum serviço?

Quadro 28 - Pergunta 23

Estudo piloto	É positivo porque os custos são menores e a produção é maior. Mas é importante o acompanhamento constante das atividades.
Empresa A	É positivo quando as costureiras têm experiência e sabem fazer o serviço. Também é bom quando são pessoas de confiança.
Empresa B	É positivo, os custos são menores e a produção é maior. Quando a produção é baixa por causa de vendas ruins não é necessário pagar as costureiras
Empresa C	É positivo quando se tem boas referências dos profissionais que irão executar o trabalho. Aqui duas costureiras terceirizam a produção, auxiliando a empresa na produção de blusas, tops e vestidos. Elas prestam seu serviço há 10 anos.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

²²Trinta dias na loja do estudo piloto que tira um extrato mensal de vendas e sessenta dias que as sacoleiras demoram a devolver os kits à empresa A.

A pergunta foi realizada com o objetivo de entender se a terceirização é algo vantajoso para a confecção. De acordo com as respostas dos entrevistados, criou-se a seguinte categoria:

- atividade é positiva.

Tabela 23 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a terceirização de serviços

Situação explicitada	Empresas
<p>Relacionada à atividade ser positiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - É positivo quando as costureiras têm experiência e sabem fazer o serviço. -É positivo, os custos são menores e a produção é maior. - É positivo quando se tem boas referências dos profissionais que irão executar o trabalho. - É positivo quando se tem boas referências dos profissionais que irão executar o trabalho. 	4

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Todos os respondentes afirmaram que a terceirização é algo positivo nas empresas em que atuam. O fator comum entre as respostas faladas e observadas apontam a redução de custos e a produção substancial como principais pontos para o vínculo com estes profissionais. De forma individual, os quatro entrevistados informaram que as costureiras são os profissionais terceirizados e na empresa A o cortador é *freelancer*.

No entanto a entrevista assinalou que as empresas se preocupam com os profissionais que mantêm o serviço terceirizado. A maioria dos respondentes assinalou a importância de serem profissionais experientes, de confiança e em um caso, empresa do estudo piloto, o proprietário informou a importância de poder acompanhar o trabalho de modo que o fato da costureira residir e trabalhar próximo a sede da microempresa facilita este processo.

Nas empresas estudadas os trabalhadores terceirizados prestam serviço há algum tempo e maioria deles foi indicada por profissionais que já trabalhavam nas confecções. Neste sentido, o reflexo para produção se dá por meio de maior produtividade, visto que o pagamento deste profissional ocorre peça produzida, sendo costureira ou cortador na empresa A.

Em contraponto, o fato de a produção ser elevada pode interferir na qualidade das peças, especialmente no acabamento e no reforço das costuras, que pela rapidez podem ser prejudicados.

Pergunta 24- Como o senhor (a) avalia o crescimento da empresa nos últimos anos?

Quadro 29 - Pergunta 24

Estudo piloto	É positivo, já temos um reconhecimento inicial da marca e alguns clientes já compram sempre dá gente.
Empresa A	Não houve crescimento, mas estamos nos mantendo no mercado.
Empresa B	É positiva, a empresa começou de forma muito precária e hoje possui dois prédios próprios, onde tem duas lojas e a fábrica além de uma loja alugada.
Empresa C	É positivo: as duas lojas próprias e a produção aumentaram nos últimos três anos. Com isso mais funcionários foram contratados.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

A pergunta foi realizada com o objetivo de entender como o respondente via o crescimento da empresa. De acordo com as respostas dos entrevistados, criou-se a seguinte categoria:

- ao crescimento da empresa;
- ausência de crescimento da empresa.

Tabela 24 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para o crescimento da empresa

Situação explicitada	Número de empresas
<p>Relacionada ao crescimento da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - É positivo, a empresa começou de forma muito precária e hoje possui dois prédios próprios - É positivo: as duas lojas próprias e a produção aumentaram nos últimos três anos - É positivo, já temos um reconhecimento inicial da marca e alguns clientes já compram sempre dá gente. 	3
<p>Relacionada à ausência de crescimento da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não houve crescimento, mas estamos nos mantendo no mercado. 	1

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Três entrevistados afirmaram que a empresa desde seu surgimento cresceu. Este crescimento se deu de formas distintas nos objetos de estudo deste trabalho, mas foi percebido pelos respondentes de forma positiva. Por exemplo, na empresa B com passar dos anos houve a aquisição de sede própria para fábrica e a construção de duas lojas; na empresa C ocorreu o aumento da produção de peças e na micro-

empresa denominada de estudo piloto os proprietários apontam o reconhecimento inicial dos consumidores como um sinal de crescimento.

Para tanto, a empresa A sinaliza uma situação contrária: a ausência de crescimento. A entrevistada desta microempresa afirmou que a marca tem se mantido no mercado, pago as contas e não teve prejuízos significativos, mas que estão longe de crescer.

Em uma empresa o crescimento foi mensurado pelas aquisições prediais e em contraponto duas empresas mencionaram o aumento da produção que acarreta a contratação de mais funcionários e o reconhecimento de inicial do público que alia o aumento possível de vendas. Observou-se que para as empresas entrevistadas qualquer melhora ou mudança é considerado crescimento e por esse motivo as microempresas não ousam e apenas reagem ao mercado popular no qual estão inseridas.

Pergunta 25 - Há possibilidades de expansão?

Quadro 30 - Pergunta 25

Estudo piloto	Queremos contratar mais uma costureira e montar uma nova loja, em outro ponto comercial.
Empresa A	No momento não.
Empresa B	No momento não, está bom do jeito que tá. Comecei do nada, sem nada... hoje tenho dois prédios, a fábrica e uma loja alugada.
Empresa C	Sim, pois estamos crescendo. Nosso objetivo é suprir cada vez melhor nossas lojas.

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

A pergunta foi realizada com o objetivo de entender como o respondente via o aumento ou não do negócio. De acordo com as respostas dos entrevistados, criou-se a seguinte categoria:

- possibilidade de expansão;
- não considera a possibilidade de expansão.

Tabela 25 - Distribuição de situações explicitadas pelos respondentes para a possibilidade de expansão da empresa

Situação explicitada	Número de empresas
Relacionada à possibilidade de expansão	
- Sim, pois estamos crescendo. Nosso objetivo é suprir cada vez melhor nossas lojas.	2
- Queremos contratar mais uma costureira e montar uma nova loja	
Relacionada a não considerar a possibilidade de expansão	
- No momento não.	2
- No momento não, está bom do jeito que tá.	

Fonte: Adaptado de Franco (2008).

Nesta questão foram observados dois pontos distintos que foram transformados em categorias: a possibilidade e a impossibilidade de expansão. Dois respondentes afirmaram que as empresas em que trabalham acreditam em uma expansão próxima. Em uma delas, no estudo piloto, há o desejo de contratar uma costureira e montar uma nova loja. Já na empresa C a expansão remete a uma produção maior de produtos podendo assim suprir melhor as lojas que a empresa já possui.

Contrariando essa perspectiva, as empresa A e B não vêem a possibilidade de expansão e, além disso, uma delas afirma que “está contente” com a atual situação.

4.3.1 Análise das respostas ao quesito Gestão

Com relação à gestão nas empresas foi possível identificar que as mesmas, em sua maioria, não vislumbram possibilidades reais de crescimento e expansão e que, além disso, a atual situação em que se encontram é considerada por eles como confortável.

As empresas mantêm posicionamentos arcaicos, não criam alternativas para o lançamento de seus produtos, medem a vendagem apenas pela venda das lojas próprias e consideram como positivo a terceirização de atividades como costura e limpeza, apenas pela economia de custos. Para elas toda injeção de recursos é considerada como custo e não como investimento e por esse motivo evitar o uso de recursos considerados desnecessários é importante para os proprietários, mesmo que isso torne as empresas menos competitivas.

5 COMPARAÇÃO DOS ACHADOS COM A METODOLOGIA DE TREPTOW (2007)

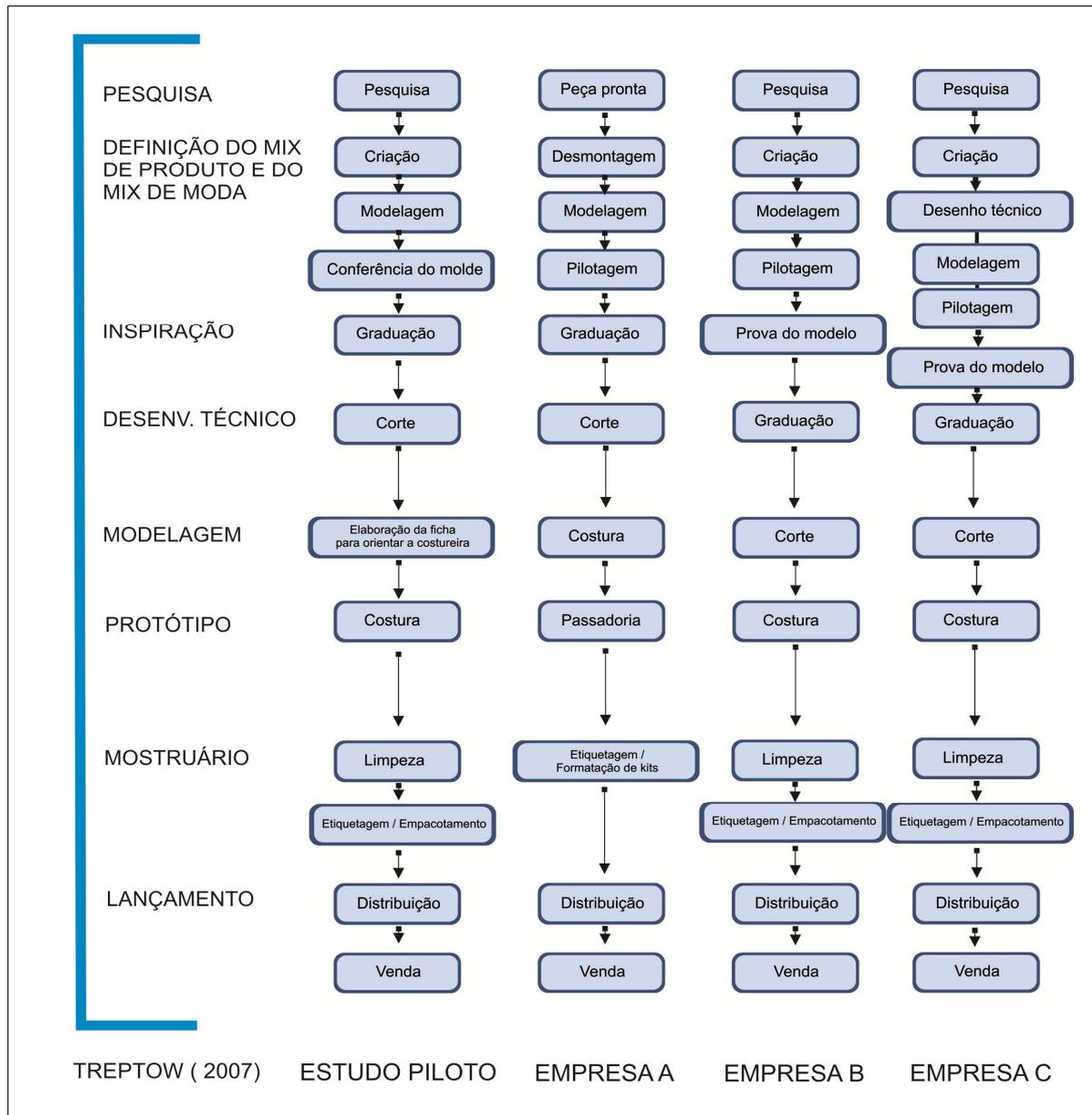
Como mencionado no capítulo 3, após a análise do material emitido pelos sujeitos através das mensagens orais e da observação do PDP pela autora nas microempresas participantes deste estudo, se faz necessário segundo Bardin (2011) e Franco (2008), a realização de uma comparação entre os processos desempenhados nas confecções de pequeno porte e uma teoria da área, procurando verificar as similaridades existentes entre as mensagens emitidas pelos sujeitos com algo produzido no campo teórico.

Por se tratar de uma análise acerca do processo produtivo, sua ordem cronológica e organização metódica, a autora entendeu que seria adequado o apoio das análises em uma metodologia norteadora de PDP de moda que de fato contemplasse um grande número de etapas produtivas, visto a não linearidade percebida nas atividades das confecções estudadas. Sendo assim, como apontado no capítulo 2, durante a fundamentação teórica deste trabalho, optou-se pela utilização da metodologia de Treptow (2007) por contemplar um maior número de etapas do processo, diante das apresentadas até então neste trabalho.

Treptow (2007) propõe uma metodologia que contempla nove etapas em uma ordem que inicia em diferentes tipos de pesquisa e finda no lançamento do produto. Desta forma, a comparação entre os PDPs das microempresas e esta metodologia, se dará pela ordem de etapas descritas por esta autora em sua metodologia.

Assim sendo, a Figura 13, a ser apresentada, mostra da esquerda para a direita a metodologia de Treptow (2007), seguida pelos PDPs da empresa estudo piloto composto por doze etapas, e em sequência os processos de desenvolvimento de produto das empresas A, B, e C com onze, doze e treze etapas respectivamente. É importante ressaltar que a ilustração visou representar de forma fiel os processos das empresas e por este motivo, conferiu a estes os nomes usados dentro das próprias fábricas para identificá-los.

Figura 13 - Comparação dos PDPs das microempresas com a metodologia proposta por Treptow (2007).



Fonte: autora

A primeira etapa apontada por Treptow (2007) é a **pesquisa**. Neste quesito a autora comenta seis tipos de pesquisa que consistem na busca por tendências, materiais, cores, mercado e novas tecnologias que podem ser utilizados para embasar o desenvolvimento de novos produtos. Dentre estas possibilidades em forma de tipos de pesquisa, pode-se observar que as microempresas que participaram do estudo de caso realizam as pesquisas de tendências e de mercado em uma conotação diferente.

A pesquisa de tendências é realizada nas empresas C e estudo piloto em sites de moda e *blogs* do gênero. No entanto, estas empresas não analisam desfiles ou buscam decodificar tendências gerais; elas observam tendências prontas e apontadas em sites da área através de editoriais e textos. Foi observado pela autora deste estudo de caso que as empresas realizam a pesquisa desta forma por uma questão de comodidade, já que não dispõe de muito tempo para esta etapa e pela falta de conhecimento em decodificação de tendências e também de outras línguas, visto que a maioria dos desfiles são realizados em semanas de moda internacionais e para tanto são apresentados em sites estrangeiros. Com relação à pesquisa de mercado, as quatro empresas participantes, além de observarem o que o mercado produz, como sinalizado por Treptow (2007) em sua metodologia, muitas vezes copiam os modelos que são vistos em catálogos e vitrines de suas concorrentes. Isso aponta o receio que as microempresas possuem em propor novidades, em criar peças próprias, por acreditarem estar correndo um risco que este vestuário fique encalhado nos pontos de venda, e conseqüentemente, acumularem-se em meio a novos estoques.

Na segunda etapa da metodologia de Treptow (2007), denominada como **Definição de mix de produto e mix de moda**, a autora sugere que sejam definidos quantos produtos serão produzidos na coleção e número de linhas que a mesma terá. As microempresas participantes não realizam esta etapa, visto que os responsáveis pelo desenvolvimento do produto nas confecções vão concebendo diversos produtos através da modelagem durante um tempo indeterminado. Este fato sinaliza a falta de conhecimento e de organização dos estilistas ou responsáveis pela criação dos produtos nas confecções. A definição das quantidades de peças produzidas pode melhorar a organização do trabalho e auxiliar o estabelecimento de critérios para a compra de matérias prima, evitando perdas futuras. Em alguns casos este fato é agravado, pois este período pode durar toda a estação. Como mencionado na entrevista da empresa C, a estilista julga importante ter sempre novos produtos nas lojas.

A terceira etapa do processo de desenvolvimento de produto, Treptow (2007) denominou de **inspiração**. Nela, o designer de moda escolhe um tema que serve como referência para a coleção. Nas empresas entrevistadas esse processo não ocorre, visto que não há um tema que guie o desenvolvimento dos modelos. As

peças de vestuário são concebidas de forma aleatória, caracterizando o caráter reativo ao mercado na produção dos produtos. Não há unidade entre as mesmas, apresentando mais uma vez a falta de conhecimento, que neste caso aparece na inexistência de um tema para o desenvolvimento de uma coleção. Não ter uma referência para embasar as criações faz com que sejam produzidas peças distintas e sem coerência, contrapondo-se a um conceito inicial e primordial de coleção estabelecido por Treptow (2007) onde a unidade das peças está presente. Para os profissionais que trabalham com a criação dos produtos nas empresas estudadas, o que importa é que a peça seja interessante ao público consumidor.

Na quarta etapa, Treptow (2007) aponta o **desenvolvimento técnico** do produto. Segundo a autora, deve-se construir uma ficha técnica, contendo um desenho planejado da peça e as informações referentes aos materiais, cores, estampas e técnicas de montagem que serão empregadas durante os processos subsequentes. Das microempresas participantes, a empresa C realiza o desenho técnico das peças a serem produzidas e os fixa sob a modelagem plana correspondente à peça. Em contraponto, a empresa estudo piloto preenche uma ficha com orientações para a costureira fechar a peça. Entretanto nenhuma das quatro confecções elabora uma ficha técnica como a mencionada por Treptow (2007), pois desconhecem os benefícios que a mesma poderia trazer principalmente nas atividades de modelagem e costura, já que desenho técnico constante na ficha apresenta tipos de costura, acabamentos e as medidas necessárias para construção do molde podendo evitar o retrabalho.

Com relação a quinta etapa, Treptow (2007) sugere o desenvolvimento da **modelagem**, a partir das especificações apontadas na ficha técnica, pelo modelista da empresa. Conforme as respostas do estudo de caso e das observações realizadas nas empresas, observou-se que a modelagem é o segundo processo realizado nas empresas B, C e estudo piloto e a primeira etapa na empresa A. Isso se deve a forma como as empresas organizaram seu processo produtivo, tendo na modelagem o processo de concepção do vestuário.

Em sequência, Treptow (2007) aponta a realização do **protótipo**, que consiste na primeira peça confeccionada a partir da modelagem realizada anteriormente. Segundo a autora, é importante que todas as peças que componham a coleção tenham um protótipo desenvolvido para verificar modelagem, adequação de matéria-

prima e custo unitário da peça. Após a conclusão da peça piloto, ocorre a prova em um modelo ou manequim com as medidas correspondentes, podendo esta ser ou não aprovada. Como citado na apresentação dos dados no capítulo 4, as empresas A, B e C realizam a pilotagem e a prova do modelo no terceiro ou quarto momento de seu PDP, devido à organização empírica de seu processo. Já a empresa estudo piloto não realiza esta etapa, por acreditar que a simples conferência do molde é suficiente e por desconhecer os benefícios que um protótipo pode trazer para a microempresa além de evitar retrabalho.

Como sétima etapa, Treptow (2007) sugere a realização do **mostruário**. Após a aprovação, cada peça é desenvolvida em uma numeração específica para servir de amostra. Nas confecções entrevistadas, as empresas não realizam mostruário, apenas as peças piloto, visto os limitados recursos que as mesmas dispõem. A medida que as peças são aprovadas a partir da prova do modelo nas empresas A, B e C, a produção começa a ser feita com o intuito de encaminhar mais produtos para as lojas próprias.

Como última etapa, Treptow (2007) aponta o **lançamento da coleção**, realizado por meio de um desfile ou a confecção de peças de amostra para exposição em *showrooms* para venda a lojistas. Nas microempresas entrevistadas, não é realizado o lançamento dos produtos, segundo os proprietários das confecções, pelos escassos recursos que as mesmas dispõem, visto que a realização de um desfile requer uma estrutura física e divulgação, algo caro para a atual situação e porte das empresas. No entanto, percebeu-se que além do motivo apresentado, as empresas não têm interesse em realizar o lançamento pelo desconhecimento do retorno que isto daria em divulgação para os próprios produtos. As confecções B, C e estudo piloto encaminham seus produtos diretamente aos pontos de venda próprios e a empresa A conduz seus produtos até as vendedoras responsáveis pelas vendas.

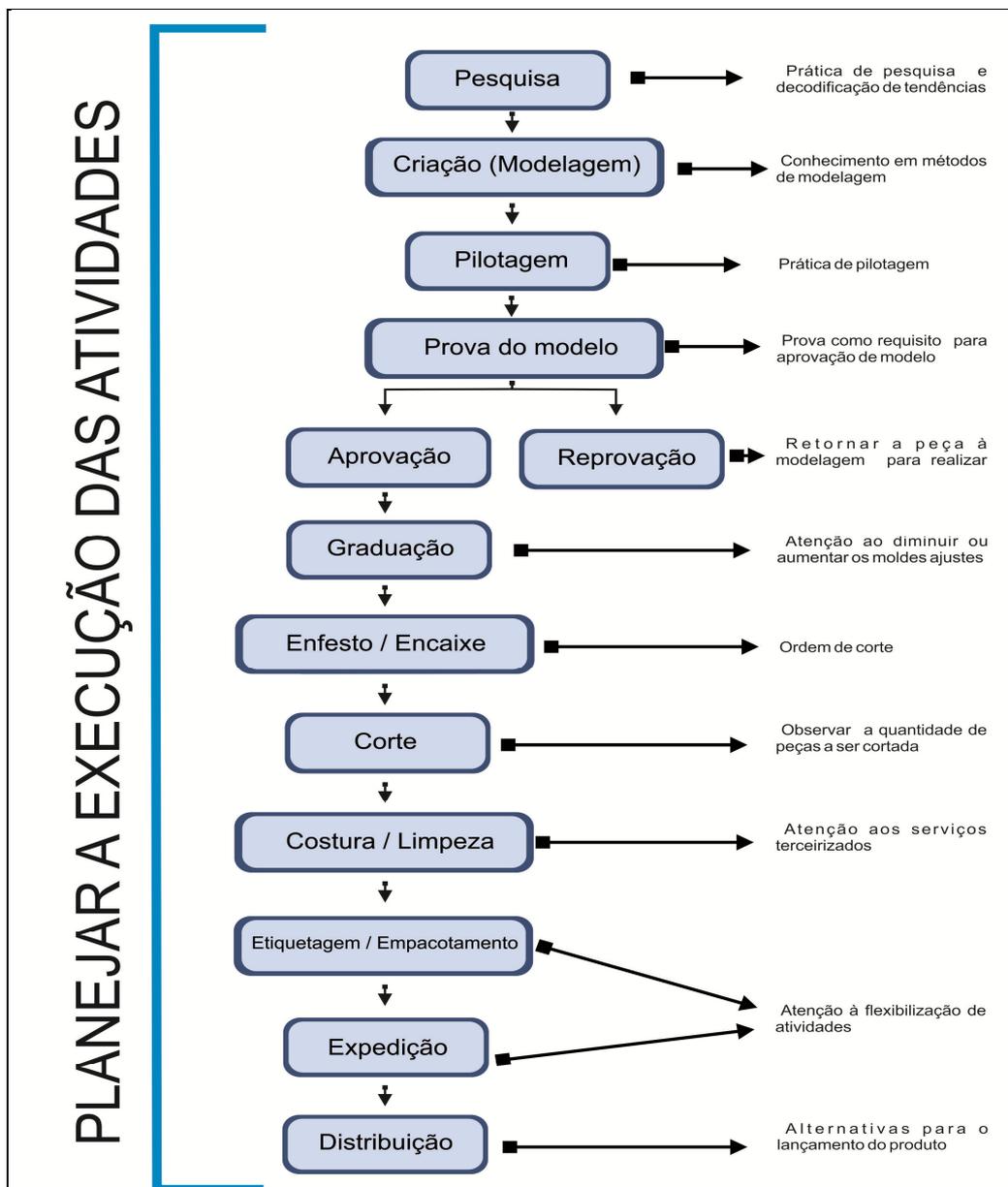
Após esta análise, perceberam-se disparidades entre a metodologia para o projeto de moda de Treptow (2007) e a organização do processo produtivo nas microempresas estudadas. No próximo capítulo estas disparidades serão apresentadas como necessidades encontradas no PDP das microempresas.

Salienta-se que foram denominadas assim, porque a autora percebeu a partir da análise de conteúdo das entrevistas, da observação do trabalho no interior das confecções e da comparação dos processos produtivos com a metodologia de Trep-tow(2007), que diversos pontos do PDP das empresas necessitam ser melhorados para que as confecções tornem-se competitivas.

6 MAPEAMENTO DE NECESSIDADES

Como mencionado no capítulo anterior, após o emprego dos procedimentos metodológicos, algumas necessidades foram detectadas ao longo do PDP das empresas estudadas. Sendo assim, elas serão apontadas em ordem cronológica nesta seção e ilustradas através da Figura 14, que foi construída pela autora a partir de uma síntese entre os processos das microempresas estudadas e após a comparação destes com a metodologia de Treptow (2007).

Figura 14 - Necessidades no PDP.



Fonte: autora

Na primeira etapa do PDP, observou-se que as empresas necessitam de conhecimento na decodificação das tendências, proveniente de desfiles nacionais e internacionais além de editoriais de moda. Percebeu-se que as empresas precisam aprimora-se neste quesito para desenvolver peças mais elaboradas e diferenciadas com o intuito de competir com os concorrentes diretos e indiretos, não apenas pelo preço inferior, mas também pelos atributos tangíveis das peças produzidas. Observou-se que a maioria das empresas tem acesso a internet e algumas revistas, basta que os profissionais aprendam a pesquisar e extrair o máximo de informações de fontes fidedignas.

A segunda etapa das confecções estudadas é a criação que é baseada na modelagem das peças. Durante a realização do estudo observou-se que os profissionais responsáveis por essa atividade necessitam conhecer técnicas para modelagem, uma vez que as peças produzidas são muito similares e não há inovação de uma estação para outra. Esse fato prejudica o desenvolvimento das empresas, fazendo com que as peças sejam pouco atrativas para os consumidores e não proponham modelos próprios, que carregam sua identidade e sua marca. Além disso, é importante na criação que as empresas conheçam e adotem a execução da ficha técnica para auxílio no gerenciamento do processo como um todo, evitando erros e com isso retrabalho.

Em sequência, três empresas realizam a pilotagem e uma confecção apenas confere o molde. A autora observou que as empresas precisam entender que a pilotagem das peças serve como sinalizador do que pode ou não ser produzido. No momento em que a pilotagem não está totalmente correta é necessário refletir sobre o que pode estar errado na construção do molde e refazê-lo. Isso é detectado facilmente com a prova da peça, pois muitas vezes o molde pode estar correto com relação às medidas e ao encaixe dos componentes mas no momento em que ocorre a prova do modelo, imperfeições e a inadequação da matéria prima podem ser encontradas

Após a aprovação dos modelos, ocorre a gradação. Nas empresas estudadas essa etapa é realizada sem muita atenção, visto que não respeitadas regras para o aumento ou a diminuição de medidas de um tamanho para outro. A atividade é feita a olho nu, promovendo disparidades de medidas entre os modelos produzidos,

já que peças semelhantes poderão apresentar tamanhos muito diferentes. Seria importante que os profissionais conhecessem regras para serem usadas na graduação das peças.

Posteriormente, as empresas enfiavam o tecido e encaixam os moldes sob o mesmo para cortarem as peças. Aqui é imprescindível melhorar a organização, uma vez que três empresas não possuem ordem de corte ou um documento que aponta o que necessita ser cortado. Pode-se perceber que diariamente o corte vai sendo definido sem um planejamento, que pelo menos deveria ser semanal. Da forma atual, peças são cortadas sem necessidade e outras que precisariam ser cortadas acabam não sendo por falta de tempo.

Na etapa de costura, como explicitado na apresentação das análises no capítulo 4, destaca-se a predominância dos serviços terceirizados nas quatro empresas. Neste sentido, observou-se que as microempresas necessitam supervisionar melhor as atividades desempenhadas pelas facções. É importante que a costura, realizada juntamente com a limpeza pelas costureiras, seja mais bem verificada. As peças são entregues para as fábricas em sacolas e não têm nenhum tipo de conferência quanto ao acabamento nesse momento. Qualquer erro que aconteça só é percebido muito tempo depois, quando as peças são enviadas às lojas.

Outro ponto importante se refere à flexibilização das atividades que neste estudo manifestou-se especialmente nas etapas de empacotamento, etiquetagem e expedição. As empresas estudadas em muitos momentos colocam profissionais aleatórios, como auxiliares, o cortador que tenha terminado o corte ou até mesmo o proprietário, para o desempenho destas atividades, por julgarem ser de simples execução. No entanto, o fato dos profissionais não exercerem sempre mesma a função, e por vezes serem improvisados, pode promover retrabalho em um momento posterior, já que mesmo as atividades aqui citadas serem de simples realização, exigem atenção, já que uma simples troca de etiqueta pode inviabilizar a venda de um produto.

No item distribuição acredita-se que as empresas devem procurar meios alternativos para o lançamento da produção antes que os produtos cheguem ao ponto de venda. Na maioria das vezes, o fato do produto estar na loja sem o conhecimento do público consumidor pode restringir novas vendas. Compreende-se que as empresas se preocupam em levar o produto até o ponto de venda, mas não divulgam-no.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral caracterizar as necessidades de microempresas, especificamente em relação à metodologia de projetos, a partir de estudos de caso com quatro objetos constituídos por confecções localizadas nas cidades de Cachoeirinha e Gravataí, na região metropolitana de Porto Alegre/RS.

Em face dos resultados apresentados no capítulo anterior e denominados como mapeamento de necessidades, acredita-se ter atingido este objetivo de caracterizar as necessidades de uma metodologia de projeto de produto aplicável as microempresas de vestuário. A análise dos dados obtidos permite afirmar que as confecções de pequeno porte necessitam de uma metodologia direcionada a suas peculiaridades, uma vez que as usualmente empregadas no contexto brasileiro mantêm um grande distanciamento em relação à realidade das empresas produtoras de vestuário não só região estudada, mas em contextos semelhantes.

Este distanciamento é uma constatação que responde ao objetivo específico que consistia em entender a percepção dos usuários em relação à metodologia para o PDP. Isto é demonstrado no desconhecimento de metodologias para projeto de moda manifestado pelos respondentes na entrevista realizada, apresentada no capítulo 4, no interior das empresas. Posteriormente, notaram-se necessidades em outras etapas do processo produtivo, destacando-se a definição da quantidade de modelos a ser produzidos, pilotagem dos produtos, critérios para aprovação do modelo, conhecimento de métodos para a gradação e novas técnicas para modelagem a fim de propor modelos próprios.

Com relação ao objetivo específico de verificar que aspectos das metodologias usuais eram empregados nas confecções de pequeno porte, pode-se atingí-lo no capítulo 5, quando se realizou comparação entre as etapas apresentadas em metodologias usuais e a proposição de Treptow (2007), visto a disparidade apresentada entre a organização e a realização dos processos, especialmente no início do processo. As empresas entrevistadas em sua maioria realizam a pesquisa, a modelagem, a pilotagem, a gradação, o corte, a costura, o empacotamento e a etiquetagem, a expedição e distribuem seus produtos. As etapas e os profissionais envolvidos, no entanto, não ocorrem necessariamente na ordem e na totalidade estabelecida pela metodologia de Treptow (2007). São focadas na produção do produto, já que

não são realizadas atividades que fomentem a inovação e a criatividade na concepção das peças nas microempresas, em uma atitude mais reativa ao mercado do que propositiva.

As empresas constituíram-se em **produtoras de vestuário** e não **produtoras de moda**, visto que se perceberam as dificuldades que as empresas entrevistadas apresentaram no quesito pesquisa, já que ocorre a cópia baseada na desmontagem de peças prontas produzidas pela concorrência, cópia de modelos divulgados em revistas de moda e na ausência, por desconhecimento, de escolha de tema ou referência para servir de orientação na concepção dos produtos e proporcionar unidade as peças produzidas. Como resultado, os profissionais responsáveis pela concepção dos produtos nessas confecções desenvolvem roupas sem novidade e iguais ou muito semelhantes as que outras empresas produziram anteriormente, perdendo, assim, uma oportunidade de desenvolver produtos mais competitivos e inovadores.

Neste sentido, as microempresas de moda estudadas apresentam fragilidades quanto à:

- **desenvolvimento de coleções:** faltam às empresas informações sobre o ato de planejar uma coleção, sobretudo formas para organizar as etapas da produção de produto;
- **perspectivas de futuro:** as confecções não sabem o que farão no futuro, não têm metas estipuladas e não planejam ações para curto e médio prazo;
- **inovação:** as empresas devem buscar desenvolver peças para o seu segmento que as represente e identifique-as em meio aos concorrentes e diante do público consumidor. Atualmente, as microempresas não sabem se posicionar em meio aos concorrentes acabam reagindo ao mercado e produzindo artigos de vestuário muito similares à concorrência;
- **flexibilização de atividades:** as empresas têm necessidade de adequar e remanejar mão de obra por possuírem poucos funcionários. No entanto, as mesmas não supervisionam adequadamente tais atividades. É necessário que se organizem de modo a conferir a execução das atividades para evitar retrabalho futuro.

A falta de conhecimento dos profissionais que atuam nestas empresas em teorias de moda e melhor gestão dos processos de produção, uma vez que muitas empresas continuam trabalhando da mesma forma como iniciaram o negócio, acaba por comprometer o crescimento das empresas. Destaca-se que a metade dos proprietários iniciou no ramo de confecção sem qualquer experiência anterior em negócios similares e empiricamente foram apreendendo e constituindo os processos e a forma de organizar e gerir a produção. Pelas empresas terem conseguido se manter no mercado, os proprietários, em sua maioria, são resistentes às mudanças, favorecendo assim a acomodação dos profissionais atuantes nestas confecções.

Salienta-se que as microempresas participantes do estudo, devido à prática do trabalho, possuem elevado conhecimento na produção do produto, mas em contraponto, por desconhecimento, não há preocupação em inovar os artigos que são produzidos, em gerenciar melhor os processos e as atividades dos profissionais além de preocupar com o futuro do setor e com a concorrência. Neste sentido, percebeu-se que as empresas estão distantes do mercado de moda e de suas rápidas e necessárias mudanças, visto a acomodação em que se encontram, mostrando, por outro lado, um campo onde o design tem muito para fazer.

A ideia inicial da autora deste estudo era propor e aplicar numa microempresa de moda uma metodologia destinada a organizar a produção dos produtos, fato este identificado pela experiência profissional anterior da mesma enquanto estilista em pequenas empresas de moda. Após o início da pesquisa no interior das confecções observou-se que além de um PDP organizado, falta às empresas informação de moda e de mercado. Em muitos momentos as empresas se mostraram muito distantes das concorrentes e do mercado em si, não pelo fato do pouco poder aquisitivo e de investimento que elas possuem, mas pela acomodação e pelo fato de achar que sua atuação no mercado está adequada.

Assim, uma nova metodologia proposta especialmente para atender as microempresas não teria eficácia individualmente. As confecções de pequeno porte necessitam de suporte para entender o mercado, adquirir conhecimento em técnicas de modelagem e costura para aprimorar técnicas e métodos de trabalho. Comumente, as empresas precisam da boa vontade de especialistas e de projetos que possam orientá-los, mudando e criando perspectivas a baixo custo.

Entende-se que entre a realidade destas empresas e o design há uma lacuna que necessita ser preenchida. Os empresários e os profissionais de diferentes áreas destas empresas não projetam, não planejam a execução das atividades, não se preocupam com a ordem dos processos de maneira sistemática ou de acordo com procedimentos que a literatura especializada preconiza como adequados e a todo instante procuram meios para cobrir ausências de profissionais, corrigir falhas no processo cumulativo e evitar o retrabalho, além de outras atividades eventuais que, a rigor, não fazem parte de um processo de trabalho organizado.

O design tem progredido na Academia em todo o mundo e não é diferente no Brasil, já que os cursos superiores e de pós-graduação tem se ampliado consideravelmente nos últimos anos. Em contraponto, ainda tem muito a contribuir com os processos e com os projetos desenvolvidos em pequenas empresas da área. É necessário que ocorram alianças entre as produções científicas de universidades e empresários de pequeno porte, para que ocorra a disseminação do conhecimento e as microempresas tenham a possibilidade de inovarem e tornarem-se competitivas.

A partir da realização e dos resultados encontrados neste estudo, sugere-se a realização dos seguintes trabalhos:

- a) realizar *workshops in loco* sobre projeto de moda, abordando o planejamento de coleção, nomenclaturas técnicas e métodos de trabalho;
- b) propor e validar uma metodologia de projeto de produtos de vestuário que atenda as necessidades/ peculiaridades das microempresas e que seja de fácil aplicação;
- c) propor ações para viabilizar o acesso das empresas a consultorias para microempresas;
- d) reaplicar a pesquisa em microempresas de outros segmentos de moda para identificar as necessidades.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. [S.d.]. Disponível em:<<http://www.abit.org.br>>. Acesso em 2012.

ABRANCHES, G. P.; BRASILEIRO JUNIOR, A. **Manual da Gerência de Confecção**: a indústria de confecções de estrutura elementar. Rio de Janeiro: Senai/ Cetiqi, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO.[S.d.]. Disponível em: <<http://www.abraves.org.br>>. Acesso em: 02 ago 2012.

AGUIAR, João Pedro Ornaghi de; LACERDA, André Pedroso de; VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza. **A evolução dos métodos projetuais**. In: Anais do 9º P&D. Universidade Anhembi Morumbi. 2010. Disponível em: <<http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/a-evolucao-dos-metodos-projetuais>>. Acesso em: 02 ago 2012.

ALVES, A. S. **Design do vestuário**: protótipo funcional para o encaixe de moldes no tecido. Porto Alegre, 2010. 172p. Dissertação (Mestrado em Design)-Programa de Pós-Graduação em Design, UFRGS, 2010.

ARCHER, B. **Systematic Methods for Designers**. London: The Council of Industrial Design, 1966.

ASIMOW, M. **Introduction to Design**. Englewood Cliffs: Prentice- Hall, 1962.

BACK, N.; OGLIARI, A.; DIAS, A.; SILVA, J. C. **Projeto integrado de produtos**: planejamento, concepção e modelagem. Barueri, SP: Manole, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto**: imagem e som, um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BAXTER, M. **Projeto de produto**: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Blucher, 1998.

_____. **Projeto de Produto**: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Blucher, 2000.

BITTENCOURT, P. R. **A Tecnologia nos processos de desenvolvimento de produtos e na produção das micro e pequenas empresas de confecção de Porto Alegre- RS e Sombrio-SC**. Porto Alegre, 2011. 151 p. Dissertação (Mestrado em Design) -Programa de Pós-Graduação em Design, UFRGS, 2011.

BOMFIM, G. A. **Metodologia para desenvolvimento de projetos**. João Pessoa: Universitária, 1995.

BONSIEPE, G. *et al.* **Metodologia Experimental/Desenho Industrial**. Brasília: CNPq, 1984.

BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. **Effective Design management for small business**. *Design Studies*, v. 20,n.3, p. 297-315, 1999.

BURDEK, B.E. **Methodische and systematische Verfahrenim Industrial Design**. Ulm: UFG, 1971.

CAMARENA, E. **Desenho de moda no Corel Draw X5**. São Paulo: Senac. 2011.

CAPELLASSI, C. H. **Metodologia projetual para produtos de moda e a sua interface com as tabelas de medidas do vestuário**. 2010. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2010. 102 p.

CURSO Técnico em produção e coordenação de moda. Disponível em: <<http://portal.senacrs.com.br/site/cursosDetalhe.asp?idCurso=667&idUO=&nivel=1>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

EMENTA CURSO DE BACHARELADO EM DESIGN DE MODA UDESC Disponível em <http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/942/pcc_moda.pdf>. Acesso em 15 ago 2014.

EMENTA CURSO DE BACHARELADO EM DESIGN DE MODA UNAMA. Disponível em <http://www.unama.br/novoportal/ensino/graduacao/cursos/moda/attachments/article/119/EMENTAS_moda_2011.2.pdf>. Acesso em 15 ago 2014.

EMENTA CURSO DE BACHARELADO EM DESIGN DE MODA UNIFEBE. Disponível em <https://www.unifebe.edu.br/site/docs/arquivos/curso-design-moda/ementario_grade20111_04mar2013.pdf>. Acesso em 15 ago 2014.

EMENTA CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM DESIGN DE MODA ULBRA. Disponível em <<http://www.ulbra.br/design-de-moda/files/ementa-design-de-moda.pdf>>. Acesso em 15 ago 2014.

FEGHALI, M. K.; DWYER, D. **As engrenagens da moda**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2010.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Brasília: Liberlivro, 2008.

FRINGS, G. S. **Moda do conceito ao consumidor**. Tradução de Mariana Belloli. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GOMES, L. V. N. **Criatividade: Projeto, Desenho, Produto**. Santa Maria: SCHDs, 2001.

HEINRICH, D. P. **Modelagem e técnicas de interpretação para a confecção industrial**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

INSTITUTO DE ESTUDOS EM MARKETING. **Termômetro IEMI**: vestuário. Disponível em: <www.iemi.com.br>. Acesso em: 02 set. 2012.

JONES, S. J. **Fashion design**: manual do estilista. 3 ed. São Paulo: Cosac &Naify, 2011.

KAULING, G. B. **Estudo da inserção da gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos de empresas de confecção de Araranguá/SC**. Porto Alegre, 2010. 171p. Dissertação (Mestrado em Design)-Programa de Pós-Graduação em Design, UFRGS, 2010.

LIDÓRIO, C. F. **Tecnologia de Confecção**. Araranguá: Instituto Federal de Santa Catarina, 2008.

LIMA, A. M. de S. **Gênero, trabalho faccionado e trabalho a domicílio**: as faces da subcontratação na confecção de roupas de Cianorte – PR. Anais do I Simpósio sobre Estudos de Gênero e Políticas Públicas; 24-25 jun. 2010. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2010.

LÖBACH, B. **Design industrial**: bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

MARTINS, R. F. de F.; VAN DER LINDEN, J. C. de S. (Org.). **Pelos caminhos do design**: metodologia de projeto. Londrina: EDUEL, 2012.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A Gestão do design como estratégia organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MONTEMEZZO, M. C. F. S. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico**. 2003. 97 f. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Universidade Estadual Paulista, Bauru/São Paulo, 2003.

MORAES, D. de. **Metaprojeto**: o design do design. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2010.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design and competitive edge**: a model for design management excellence in European SMEs. Design Management Journal, v.2, n.1, p.88-104, 2002.

MUNARI, B. **Das coisas nascem coisas**. Lisboa: Edições 70, 1981.

PALOMINO, E. **A Moda**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

PEIXE, J.R. **Mercado de Trabalho**. Anais do 1º Fórum ICSID Design no Mercosul. Florianópolis: Senai/LBDI, 1996.

PIRES, D. B. A história dos cursos de design de moda no Brasil. **Revista Nexos: Estudos em Comunicação e Educação**. Especial Moda/Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, vol. I, nº 9, 2002, 112 p.

PORTAL BRASIL. **Regulamentação das microempresas**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/legislacao>>. Acesso em: 15 set. 2013.

PRODANOV, C. C. **Manual de Metodologia Científica**. Novo Hamburgo: Feevale. 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale. 2006.

RECH, S. R. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. 2006. Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC.

_____. **Conceitos de Produto de Moda**. Encuentro de Palermo, 2007. Disponível em: <http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A7012.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2013.

_____. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: UDESC, 2002.

_____. O Gestor do Design de moda: agente diferenciador no mercado globalizado. In: II Encuentro Latino americano de Diseño "Diseño en Palermo". **Comunicaciones Académicas**, Buenos Aires/Argentina, vol. 3, ano II, jul. 2007.

RENFREW, E; RENFREW, C. **Desenvolvendo uma coleção**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROOZENBURG, N. F.M.; EEKELS, J. **Product design: fundamentals and methods**. England: Wiley, 1995.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SABRÁ, F. G. C.; RODRIGUES, A. S. de L. V. Gerenciamento de produto. In: SABRÁ, Flávio Glória Caminada. **Modelagem: tecnologia em produção de vestuário**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009. p. 126-136.

SANCHES, M. C. de F. Projetando moda: diretrizes para a concepção de produtos. In: PIRES, Dorotéia Baduyet al. **Design de moda: olhares diversos**. Barueri; Perdizes: Estação das Letras e Cores, 2010. p. 289-301.

- SEBRAE. **Consultoria em Design-Moda**. Disponível em: <http://aplicativos.sebraers.com.br/_default.asp?Secao=ABRIR&SubSecao=Consultoria&idRegistro=8730&idSuperior=8655>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- SEIDEL, V. Moving from design to strategy: the 4 roles of design- led strategy consulting. **Design Management Journal**, v. 11, n. 2, spring, 2000.
- SENAI. **Consultoria em design de moda**. Disponível em: <www.senai.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2013.
- SILVEIRA, I. **Ações estratégicas para a competitividade e as decisões no âmbito do sistema produtivo**: um estudo de caso. Anais do 2º Colóquio de Moda. Universidade Salvador, 2006.
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL. **A importância da indústria de vestuário para RS**. Disponível em: <<http://sivergs.blogspot.com.br/2013/03/aimportanciadaindustriadevestuario.html>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SORGER, Richard; UDALE, Jenny. **Fundamentos do Design de Moda**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- THOMAZ, L. J. et al. **Comportamentos das empresas**: arranjo produtivo local de confecção em Maringá. In: Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 08-09 jun. 2012. [S.l.]: [S.ed.], 2013.
- VINCENT-RICARD, F. **As Espirais da Moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- WOLF, B. **O Design Management como Fator de Sucesso**. Florianópolis: IEL - ABIPTI - Programa Catarinense de Design, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Termo de consentimento

Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS
Programa de Pós Graduação em Design- Mestrado acadêmico

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A sua empresa está sendo convidada a participar de pesquisa, a qual pertence à dissertação de mestrado intitulada “Processo de desenvolvimento de produto em microempresas de vestuário das cidades de Cachoeirinha/RS e Gravataí/RS”, de autoria da mestrandia Bruna Lummertz Lima, pelo programa de Pós Graduação em Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Acredita-se que ela seja importante para identificar lacunas no processo de desenvolvimento de produto em pequenas confecções visando melhorar o processo produtivo nas mesmas. Desta forma, sua participação corrobora da forma valiosa para as pesquisas acadêmicas na área.

Para a realização, você responderá a um questionário com perguntas a respeito da organização do processo produtivo na confecção e produtividade.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso perguntar ao entrevistador.

Solicito através deste a permissão para efetuar a pesquisa dentro da empresa, possibilitando o registro detalhado e identificado. Estas informações serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas.

Autorização:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS
Programa de Pós Graduação em Design- Mestrado acadêmico

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- continuação

Eu, _____ de
CNPJ _____ abaixo assinado, concordo que
esta empresa participe deste estudo de caso de confecção. Autorizo como respon-
sável o registro e a publicação da pesquisa apresentada. Fui devidamente informado
(a) e esclarecido (a) pela pesquisadora Bruna Lummertz Lima sobre o estudo e os
procedimentos envolvidos no seu desenvolvimento, bem como os benefícios aca-
dêmicos e produtivos que o mesmo trará para as microempresas.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2014.

Responsável pela autorização

Testemunha

APÊNDICE B- Estudo piloto

HISTÓRICO	Há quanto tempo a empresa atua no segmento de confecção do vestuário e como começou o negócio?	Começamos a empresa em agosto de 2013, produzindo moda fitness e “modinha”. Eu e meu irmão sempre quisemos montar nosso negócio.
	Em qual atividade você trabalha?	Faço a criação, a modelagem, corte, confiro a modelagem... Meu irmão faz a parte administrativa, me ajuda a cortar quando o serviço aperta e leva as peças na costureira.
	Qual a função do proprietário da empresa?	Eu sou responsável pela pesquisa, criação, modelagem, corte e encaixe na produção e também trabalho na venda na loja própria. Meu irmão é responsável pelo gerenciamento das finanças, logística e vendas na loja própria.
	Quantos funcionários a empresa possui?	Nós dois....mas temos uma costureira terceirizada que costura todas as peças e mora aqui perto.
	Qual a formação dos funcionários?	Eu fiz curso técnico em produção de moda no Senac Canoas... e trabalhei durante um tempo em confecções de moda de Gravataí. Meu irmão fez curso técnico em administração de empresas... ele também trabalhou por muito tempo em outras empresas na área de logística.
	A empresa tem conhecimento/já usou algum programa de apoio a micro e pequena empresa?	A gente conhece, mas nunca usou. Entramos no mercado como MEI que é um programa do governo para ajudar quem ta começando...mas hoje somos microempresa.
	A empresa possui algum método de trabalho que usa constantemente no desenvolvimento de coleções?	Eu faço primeiro a pesquisa através da internet, revistas de moda ou catálogos de concorrentes. Depois crio ou mudo um modelo. Ai faço a modelagem a partir das “caixas”.. depois a peça é alfinetada pra gente ver se encaixa tudo. Se estiver certo,faço a graduação,depois o encaixe e o corto várias peças e depois mandamos pra costureira. A costureira manda pra gente a peça limpa. Depois colocamos detalhes, <i>tags</i> e <i>strass</i> . Por último, meu irmão leva as peça pra loja.
	A empresa possui mix de produtos?	Temos alguns produtos que fazemos sempre, mas procuramos acima de tudo manter o preço baixo das peças. Atualmente a coleção tem 20 peças diferentes, entre eles: Calças, <i>leggings</i> , corsários, bermudas ciclista, bermudas, macacões,blusas.
	A empresa conhece metodologias para projeto de moda?	Eu conhecia uma metodologia utilizada na empresa que eu trabalhava anteriormente. Mas modifiquei algumas coisas para a minha empresa. (o respondente não citou autores).
	Como é acompanhado o processo de desenvolvimento de produto?	Eu só não faço a costura... mas acompanho toda a semana as coisas que a costureira faz e digo como ela tem que fez a peça.
	Que tipo de pesquisa a empresa realiza para desenvolver a coleção?	Fazemos pesquisa de tendências e pesquisa de mercado, vendo o que nossos concorrentes estão fazendo.
	Como é feita a pesquisa para o desenvolvimento de produtos?	A pesquisa de tendências eu faço na internet, em sites da área e também através de revistas de moda. A pesquisa de mercado fazemos olhando os catálogos de concorrentes.
	A empresa possui ficha técnica?	Temos uma ficha que mandamos pra costureira com informações de agulhas a serem utilizadas na costura, cor de linha e informações sobre o tecido.

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	Como é feita a modelagem?	Temos as caixas de blusas, calças e saias. A partir dessas bases eu faço a modelagem no papel do. Depois, uma peça é cortada e alfinetada para conferir as medidas. Estando certo, faço a graduação.
	Como é realizado o corte?	O tecido é enfiado sob a mesa de corte e depois coloco os moldes graduados e vou encaixando eles.
	Como é o trabalho na costura?	É feito por uma costureira que mora aqui perto. O pagamento ocorre após conclusão das peças acordadas. Ela recebe por peça.
	Como é feita a pilotagem?	Não fazemos peça piloto..apenas alfinetamos as partes do molde pra conferir. Depois, levamos as peças pra costureira e orientamos ela no processo.
	Quantas pessoas trabalham na expedição?	Eu e meu irmão fazemos quando o volume de produtos é grande. Quando é menor, eu faço sozinho e meu irmão cuida da loja.
	Como são feitas as atividades de limpeza, empacotamento e etiquetagem?	A costureira entrega as peças limpas e depois colocamos os tags, algum detalhe em <i>strass</i> . Empacotamos e levamos pra nossa loja.
	Como é feito o lançamento do produto?	Não é feito lançamento, as peças entram aos poucos na loja, conforme vão sendo concluídas. Não existe coleção fechada e sim peças que pertencem a uma estação.
GESTÃO	Como ocorre a distribuição dos produtos?	Até o momento, as peças são vendidas na nossa loja que fica no Camelódromo... Não trabalhamos com pedidos.
	Como a empresa mede a vendagem das peças?	Fazemos metas mensais para vendas..agora o foco é pagar os investimento que fizemos em matérias e na compra do ponto da loja. No fim de cada mês, fazemos o recolhimento dos cartões e somamos os valores. Como cada peça é identificada por códigos, acaba facilitando a identificação dos modelos mais vendidos.
	É positivo terceirizar algum serviço?	É positivo porque os custos são menores e a produção é maior. Mas é importante o acompanhamento constante das atividades e a preocupação com a qualidade das peças.
	Como o senhor (a) avalia o crescimento da empresa nos últimos anos?	É positivo, já temos um reconhecimento inicial da marca e alguns clientes já compram sempre dá gente.
	Há possibilidades de expansão?	Queremos contratar mais uma costureira e montar uma nova loja, em outro ponto comercial.

APÊNDICE C- Entrevistas

Empresa A

HISTÓRICO	Há quanto tempo à empresa atua no segmento de confecção do vestuário e como começou o negócio?	Costuro há 37 anos. Fiz um curso de corte e costura com treze anos. Há 21 anos comecei costurando para outras empresas. Tinha uma facção que fazia roupas de malha. Há seis anos comecei a produzir para mim e montei minha marca. Fazemos produtos em malha.
	Em qual atividade você trabalha?	Compro tecidos, costuro e organizo os produtos.
	Qual a função do proprietário da empresa?	Eu e meu marido somos proprietários: Eu compro tecidos, costuro e organizo os produtos e ele faz o pagamento de contas e leva os kits de produtos para as sacoleiras.
	Quantos funcionários a empresa possui?	Quatro funcionários dentro da fabrica (eu, meu marido, minha neta e uma auxiliar), 5 costureiras terceirizadas e uma cortadora que trabalha pra gente como <i>freelancer</i> , vem só quando precisamos cortar uma grande quantidade.
	Qual a formação dos funcionários?	Quando eu tinha 13 anos fiz um curso de corte e costura... minha neta está terminando o ensino médio e os outros funcionários eu acho que possuem ensino fundamental completo.
	A empresa tem conhecimento/já usou algum programa de apoio a micro e pequena empresa?	Não conheço
	A empresa possui algum método de trabalho que usa constantemente no desenvolvimento de coleções?	Tu sabe né, na moda nada se cria tudo se copia... Aqui a gente compra uma peça que acha bonita, depois desmancha e copia a modelagem contornando no papel... Depois cortamos uma peça pra pilotar desse molde.....eu piloto aqui mesmo, vejo se está certo.. e ai produzo em quantidade. Dependendo da quantidade que vou produzir, eu chamo a cortadora freelancer e ela enfesta aqui na mesa e eu ajudo ela a cortar Dai mando as peças cortadas para as costureiras terceirizadas. Elas costumam, limpam a peça e mandam pra mim... meu marido que vai buscar na verdade. Aqui a gente passa e coloca os tags Depois monta os kits E ai leva para as sacoleiras.
	A empresa possui mix de produtos?	Temos um mix e não varia de uma coleção para outra. Contém normalmente 10 peças diferentes, entre eles: Calças, leggings, shorts, corsários, bermudas, blusas e abrigos no inverno.
	A empresa conhece metodologias para projeto de moda?	Não conheço metodologias para o projeto de moda.

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	Como é acompanhado o processo de desenvolvimento de produto?	Eu reviso as peças quando elas chegam da costureira. Caso tenha erro, mando a peça para a costureira refazer
	Que tipo de pesquisa a empresa realiza para desenvolver a coleção?	Compramos peças de outras marcas para "tirar modelo".
	Como é feita a pesquisa para o desenvolvimento de produtos?	Indo a lojas e comprando peças.
	A empresa possui ficha técnica?	Não sei o que é ficha técnica.
	Como é feita a modelagem?	A partir de roupas compradas nas lojas, desmontamos e copiamos. As partes da roupa são colocadas sob um papel, onde é riscado o contorno.
	Como é realizado o corte?	O tecido é enfiado sobre uma mesa, onde os moldes graduados são encaixados. O corte é feito com uma máquina portátil. O profissional que efetua esta atividade é um <i>freelancer</i> , que é contratado por corte e somente quando é necessário.
	Como é o trabalho na costura?	Parte do trabalho é terceirizado. Outra parte eu faço sozinha aqui dentro da empresa.
	Como é feita a pilotagem?	Após a conclusão da modelagem, pegamos um retalho de tecido e cortamos a piloto. Depois, fazemos a costura e conferimos para ver se tudo costurou direito.
	Quantas pessoas trabalham na expedição?	Eu... minha neta bagunça mais do que arruma e a auxiliar é muito atrapalhada ...eu pelo menos organizo e me acho depois.
	Como são feitas as atividades de limpeza, empacotamento e etiquetagem?	Quando não dou conta de tudo sozinha, a auxiliar ajuda.
	Como é feito o lançamento do produto?	Não existe lançamento, vamos colocando os produtos para serem vendidos assim que vão ficando prontos
Gestão	Como ocorre a distribuição dos produtos?	Eu e meu marido organizamos "kits" para as 125 sacoleiras que trabalham para a empresa. As vendedoras ficam com os produtos por 60 dias.
	Como a empresa mede a vendagem das peças?	Após os 60 dias, as sacoleiras devem devolver os produtos e a planilha de anotações com as peças que foram vendidas. Os valores são calculado pelo meu marido.
	É positivo terceirizar algum serviço?	É positivo quando as costureiras têm experiência e sabem fazer o serviço. Também é bom quando são pessoas de confiança.
	Como o senhor (a) avalia o crescimento da empresa nos últimos anos?	Não houve crescimento mas estamos nos mantendo no mercado.
	Há possibilidades de expansão?	No momento não.

Empresa B

HISTÓRICO	Há quanto tempo à empresa atua no segmento de confecção do vestuário e como começou o negócio?	Eu e minha esposa começamos há 21 anos. Fazíamos roupas variadas de malha e tentamos uma época fazer roupas de tecido plano. Não deu certo. Decidimos tentar mudar os modelos básicos de calças de suplex e produzir apenas malha. Estamos nisso até hoje.
	Em qual atividade você trabalha?	Sou responsável pela administração, faço algumas modelagem e gerencio o corte.
	Qual a função do proprietário da empresa?	Somos três sócios: Eu que fundei a empresa, faço pagamentos, entro em contato com fornecedores, faço modelagem e corte; minha esposa faz pagamentos em minha filha que faz modelos novos e modelagens, ajuda a cortadora a enfiar e corta.
	Quantos funcionários a empresa possui?	Temos quatro funcionários dentro da empresa que fazem a modelagem, o corte, acabamentos e supervisão de depósito. Além disso, temos cinco costureiras terceirizadas que prestam serviços para a empresa há 10 anos.
	Qual a formação dos funcionários?	Minha filha tem curso técnico em moda, as costureiras terceirizadas e auxiliares possuem ensino fundamental.
	A empresa tem conhecimento/já usou algum programa de apoio a micro e pequena empresa?	Aqui empresa já usamos duas vezes a consultoria do SENAI, que auxiliou no gerenciamento do negócio. Eles vinham aqui dentro da fábrica. Depois disso, começamos a organizar melhor os processos.
	A empresa possui algum método de trabalho que usa constantemente no desenvolvimento de coleções?	Quando um produto novo iniciamos com a criação, que é baseada em pesquisas de mercado ou observação das roupas das novelas. Depois fazemos a modelagem no papel, depois cortamos e mandamos para alguma costureira pilotar. No retorno a empresa, a peça é provada por alguma das funcionárias que corresponda ao tamanho. Se aprovada, fazemos a gravação da modelagem, depois o tecido é enfiado, feito o encaixe e alguns tamanhos são cortados. Normalmente a cortamos mais tamanhos M e G. Após os cortes recebem um papelzinho pra mandar pra costureira e depois levamos para as costureiras... elas recebem uma quantidade variada de peças que depende da nossa produção no momento. As costureiras após concluírem a costura, limpam as peças e avisam o término do trabalho pra mim.. Eu vou lá e busco as peças Aqui as peças são conferidas, recebem tags, etiquetas e logo da empresa. A funcionária do depósito confere os pedidos das lojas e encaminha as peças que são levadas no meu carro para as lojas. Na maioria das vezes os mesmos produtos são reproduzidos. Daí o processo inicia no enfiado do tecido.
	A empresa possui mix de produtos?	Não muda de uma coleção para outra. Normalmente tem 10 peças diferentes... fazemos mais parte de baixo: Calças, leggings, shorts, corsários, bermudas. Outras peças de vestuário compramos pronta em Minas Gerais e São Paulo.
A empresa conhece metodologias para projeto de moda?	Com o passar dos anos organizamos o trabalho de um jeito que ficou bom pra gente...mas queremos organizar mais ainda.	
Como é acompanhado o processo de desenvolvimento de produto?	Eu acompanho e ajudo o processo dentro da confecção. A costura que acontece na rua é revisada pela funcionária do depósito, que através de um número costurado em cada peça monitora a	

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO		qualidade da peça. Caso tenha algum problema, a peça vai para a costureira refazer.
	Que tipo de pesquisa a empresa realiza para desenvolver a coleção?	Fazemos pesquisa de mercado, ficamos vendo o que a concorrência faz e vemos o figurino das novelas.
	Como é feita a pesquisa para o desenvolvimento de produtos?	Vemos os catálogos e as vitrines dos concorrentes e assistimos novela.
	A empresa possui ficha técnica?	A empresa não possui ficha técnica... acho que seria mais um papel pra ficar perdido.
	Como é feita a modelagem?	Modelamos manualmente em papel a partir das nossas bases... Os moldes depois de pronto, recebem um número para referência que os identifica.
	Como é realizado o corte?	O tecido é enfiado em cima da mesa, onde os moldes graduados são encaixados. O corte é feito com uma máquina de corte ou com tesoura dependendo da quantidade de peças. O número de peças a serem cortadas depende de cada loja da marca, que pede uma quantidade produtos que está faltando.
	Como é o trabalho na costura?	O trabalho é terceirizado e é feito por cinco costureiras que trabalham para a marca há alguns anos. O serviço é dividido igualmente para que todas possam estar trabalhando ao mesmo tempo. Elas recebem depois do serviço pronto.
	Como é feita a pilotagem?	A empresa encaminha a peça cortada para uma de suas costureiras terceirizadas. A escolha se dá de forma aleatória e esta profissional realiza a pilotagem. A peça pronta retorna para confecção, sendo analisada mediante a realização de uma prova do modelo por uma funcionária.
	Quantas pessoas trabalham na expedição?	Uma funcionária é responsável pelo depósito e faz isso.
	Como são feitas as atividades de limpeza, empacotamento e etiquetagem?	As costureiras entregam as peças limpas e dois funcionários (um do depósito e outro auxiliar) colocam os tags e algum outro detalhe da marca.
	Como é feito o lançamento do produto?	Não é feito lançamento, as peças entram aos poucos nas loja, conforme vão ficando prontos ou de acordo com ausências identificadas no estoque de cada loja.
GESTÃO	Como ocorre a distribuição dos produtos?	Eu levo as peças até as lojas com o meu carro.
	Como a empresa mede a vendagem das peças?	As lojas da marca possuem uma planilha na qual vão anotando as peças vendidas, identificando estas pela referência. Os proprietários medem a vendagem das peças no fim de cada mês, mas acompanham diariamente o que foi vendido.
	É positivo terceirizar algum serviço?	É positivo, os custos são menores e a produção é maior. Quando a produção é baixa por causa de vendas ruins não é necessário pagar as costureiras
	Como o senhor (a) avalia o crescimento da empresa nos últimos anos?	É positivo, a empresa começou de forma muito precária e hoje possuem dois prédios próprios, onde tem duas lojas e a fábrica além de uma loja alugada.
	Há possibilidades de expansão?	No momento não, está bom do jeito que ta. Comecei do nada, sem nada... hoje tenho dois prédios, a fábrica e uma loja alugada.

Empresa C

HISTÓRICO	Há quanto tempo à empresa atua no segmento de confecção do vestuário e como começou o negócio?	A empresa começou a 14 anos fazendo roupas de malha. O proprietário tinha um sócio, mas não deu certo. Há cinco anos ele está tocando o negócio sozinho. Desde que cheguei, há três anos, consegui melhorar bastante coisa. Começamos a variar mais nossos produtos de malha e estamos produzindo mais peças diferentes.
	Em qual atividade você trabalha?	Estou há três anos na empresa... faço a pesquisa, crio as peças, faço as modelagens e as graduações dos moldes
	Qual a função do proprietário da empresa?	Ele atua na gestão da empresa: realiza pagamentos, entra em contato com fornecedores e supervisiona todas as atividades.
	Quantos funcionários a empresa possui?	Dezenove funcionários: eu estilista, o proprietário, doze costureiras e quatro auxiliares. Tem também duas costureiras terceirizadas.
	Qual a formação dos funcionários?	Eu fiz curso técnico de moda e acho que os demais funcionários possuem ensino médio.
	A empresa tem conhecimento/já usou algum programa de apoio a micro e pequena empresa?	Conhecemos, mas nunca usamos.
	A empresa possui algum método de trabalho que usa constantemente no desenvolvimento de coleções?	Primeiro fazemos a criação, que é baseada em pesquisas de mercado e de tendências. Depois faço a modelagem, depois os cortadores cortam, graduam e a pilotam todos os tamanhos. Depois, as peças são provadas por funcionárias que correspondam aos tamanhos. Se aprovadas, eu graduo a modelagem, levo isso para os cortadores eles enfestam o tecido, fazem o encaixe e algumas peças de cada tamanho são cortadas. Depois de terminado isso, os cortes de blusa e vestido recebem uma identificação e são levados para as costureiras terceirizadas, que recebem uma quantidade aleatória de peças que depende da produção da marca no momento. As costureiras terceirizadas após concluírem a costura, limpam as peças e avisam o término do trabalho ao proprietário. Ele vai até elas e pega as peças finalizadas. Quando é calças, shorts e corsários fazemos tudo aqui dentro. As costureiras se dividem nas máquinas: primeiro as costureiras retas, depois em máquina overlock e por último as bainha em máquina galoneira. Concluído, é feita a limpeza. Aqui, depois de tudo isso pronto, as peças são conferidas, recebem tags, etiquetas e logo da empresa. Tem a funcionária auxiliar que confere os pedidos das lojas e encaminha as peças que são levadas para loja de carro pelo proprietário.
A empresa possui mix de produtos?	Fazemos trinta peças diferentes: Calças, leggings, shorts, corsários, collants, vestidos, saias, bermudas, macacões e blusas. No decorrer da estação, vamos fazendo outras peças pra colocar na loja, se não fica muito parado..	

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	A empresa conhece metodologias para projeto de moda?	Não leio muito, sou mais da internet mesmo... Organizamos aqui de um jeito que ficou bom... quando cheguei comecei a mudar muita coisa, porque era muito desorganizado. Antes nem computador tinha.
	Como é acompanhado o processo de desenvolvimento de produto?	Eu e o dono acompanhamos todo o processo. O restante da produção que fica na rua é feito por duas costureiras que trabalham há 5 anos para a empresa...são de confiança e trabalham bem.
	Que tipo de pesquisa a empresa realiza para desenvolver a coleção?	Fazemos pesquisa de tendências e adaptamos as informações ao gosto do público-alvo... recebemos também pedidos dos clientes, para fazer algo que está na moda.
	Como é feita a pesquisa para o desenvolvimento de produtos?	Através de internet, eu vejo desfiles e editorias de moda de marcas conceituadas.
	A empresa possui ficha técnica?	Não temos ficha técnica. Eu faço o desenho técnico de cada peça e colo no molde para facilitar a identificação. É muita coisa.
	Como é feita a modelagem?	A partir das bases de modelagem, eu faço a modelagem no papel
	Como é realizado o corte?	O tecido é enfiado sob uma mesa, onde os moldes graduados são encaixados. O corte é realizado com uma máquina portátil ou com tesoura dependendo da quantidade de peças. Três funcionários são os responsáveis diretos por esta atividade. Se houver necessidade, os auxiliares apóiam o setor e ajudam os cortadores.
	Como é o trabalho na costura?	A costura é realizada por operações. As costureiras são divididas nas máquinas reta, overloque e galoneira, Dependendo da peça que está sendo confeccionada a ordem do processo é alterada para aumentar a produção. As blusas e vestidos são terceirizados.
	Como é feita a pilotagem?	São feitas pilotagens de todos os tamanhos produzidos. Isso é feito por alguma costureira no interior da empresa. Quando a produção é de blusas, tops, collants e vestidas é terceirizada por duas costureiras.
	Quantas pessoas trabalham na expedição?	Três auxiliares de produção colocam os tags, detalhes de strass e empacotam para encaminhar os produtos a loja.
	Como são feitas as atividades de limpeza, empacotamento e etiquetagem?	Três auxiliares de produção fazem as atividades de empacotamento e etiquetagem. A limpeza das peças é realizada pelas costureiras.
	Como é feito o lançamento do produto?	Não é feito lançamento, as peças que compõe a coleção entram na loja no início da estação. No decorrer do semestre, algumas peças aleatórias entram na loja com o objetivo de movimentar as vendas.
GESTÃO	Como ocorre a distribuição dos produtos?	O proprietário leva até as lojas os produtos com o próprio carro.

	Como a empresa mede a vendagem das peças?	As lojas da marca medem a vendagem das peças no fim de cada mês, através das máquinas de cartões de crédito e débito.
	É positivo terceirizar algum serviço?	É positivo quando se tem boas referências dos profissionais que irão executar o trabalho. Aqui duas costureiras terceirizam a produção, auxiliando a empresa na produção de blusas, tops e vestidos. Elas prestam seu serviço há 10 anos.
	Como o senhor (a) avalia o crescimento da empresa nos últimos anos?	É positivo: as duas lojas próprias e a produção aumentaram nos últimos três anos. Com isso mais funcionários foram contratados.
	Há possibilidades de expansão?	Sim, pois estamos crescendo. Nosso objetivo é suprir cada vez melhor nossas lojas.