Universidade de São Paulo
Escola de Artes, Ciências e Humanidades
Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda

CAMILA VITORINO MARCELO

**Vestuário de moda luxo no Brasil: um estudo sobre a qualidade e a
terceirização no processo produtivo**

São Paulo
2016

CAMILA VITORINO MARCELO

**Vestuário de moda luxo no Brasil: um estudo sobre a qualidade e a
terceirização no processo produtivo**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Têxtil e Moda.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 30/09/2016. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração:
Têxtil e Moda

Orientadora:
Prof^a Dr^a. Francisca Dantas Mendes

São Paulo
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Marcelo, Camila Vitorino

Vestuário de moda luxo no Brasil : um estudo sobre a qualidade e a terceirização no processo produtivo / Camila Vitorino Marcelo ; orientadora, Francisca Dantas Mendes. – São Paulo, 2016
143 f. : il

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo
Versão corrigida

1. Vestuário - Fabricação - Qualidade - Brasil. 2. Moda - Brasil. 3. Luxo - Brasil. 4. Terceirização. I. Mendes, Francisca Dantas, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 677.0981

Nome: MARCELO, Camila Vitorino

Título: Vestuário de moda luxo no Brasil: um estudo sobre a qualidade e a terceirização no processo produtivo

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências do Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Área de Concentração:
Têxtil e Moda

Aprovado em: 30 / 09 /2016

Banca Examinadora

Professora Dr^a Patrícia Santa'nna
Universidade de Campinas

Professora Dr^aTatiana Sakurai
Universidade de São Paulo

Professora Dr^a Luciane Robic
Instituto Brasileiro de Moda

Dedico este trabalho aos meus pais, Célio e Regina, minha irmã Carolina, meu marido Bruno, minha filha Liz e outros filhos que virão...

Agradecimentos

Agradeço ao meu marido Bruno, pela paciência, pela compreensão, pelo incentivo, por ter sabedoria para trilhar comigo neste estudo, enfrentando junto os momentos difíceis e comemorando os momentos de alegria, fazendo valer o juramento, “na alegria e na tristeza”.

À minha filha Liz, o maior presente que já recebi na vida, a minha maior força para prosseguir, mesmo pequena e requisitando atenção, conseguiu perceber que a mamãe tinha que estudar.

Aos meus pais Célio e Regina, que sempre estiveram presentes e acreditando na minha capacidade, sendo sempre cúmplices, ajudando a cuidar da pequena nos momentos em que precisava me dedicar aos estudos.

Aos meus companheiros de mestrado, que juntos tiramos dúvidas, passamos apertos e dividimos aflições.

À minha orientadora Prof^a Dr^a. Francisca Dantas Mendes, que me guiou neste longo caminho, passando para mim sua experiência e sabedoria.

À Prof^a Ms Romy Tutia, que me apresentou o Programa de Textil e Moda, abrindo assim meus horizontes na vida acadêmica.

À minha banca de qualificação, Prof^a Dr^a Suzana Helena de Avelar Gomes e Patrícia Sant’Anna, e todos os professores mestres e doutores que me instruíram e dividiram seus conhecimentos nas disciplinas cursadas ao longo do estudo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (Capes) e ao programa de Têxtil e Moda que com apoio financeiro colaboraram com esta pesquisa.

Agradeço à Deus, por colocar em meu caminho pessoas que me ajudaram nesta caminhada. Por ser a minha força e o pilar de minha existência.

“A persistência é o menor caminho do êxito...”

Charles Chaplin

RESUMO

MARCELO, Camila Vitorino. **Vestuário de moda luxo no Brasil:** um estudo sobre a qualidade e a terceirização no processo produtivo - SP. 2016. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Versão Corrigida.

Ao se pensar em produto de vestuário de moda luxo, tem-se como premissa um alto valor agregado que expressa uma qualidade diferenciada e quase exclusiva. Surgem questionamentos sobre a manutenção da qualidade de um produto de moda luxo diante seus processos terceirizados de desenvolvimento e produção. O aumento da utilização da estratégia de terceirização de processos que não compõe o core business das empresas se fez presente no setor de moda. As confecções de moda com caráter de luxo no Brasil não fugiram à regra, e passaram a terceirizar algumas partes de seus processos de desenvolvimento e produção com o objetivo de aumentar sua capacidade produtiva. Partindo do exposto o presente estudo tem como objetivo estudar o produto de moda luxo e sua qualidade a partir da terceirização. Para tal foi estudado o luxo, seus conceitos e parâmetros, produto de moda luxo, qualidade deste produto, seu processo de desenvolvimento e produção, buscando identificar possíveis inadequações com base em um estudo de caso. Em relação aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa é caracterizada como exploratória, bibliográfica, documental e estudo de caso. O instrumento para coleta de dados foi observação de campo acompanhada de entrevista semiestruturada aplicada com indivíduos que tenham contato direto com o desenvolvimento e produção de produtos de vestuário de moda luxo, utilizando como estudo de caso uma marca de moda luxo renomada localizada na zona oeste da cidade. Percebe-se que há uma diferença entre os parâmetros do que é moda luxo para o consumidor nacional e internacional, e que de alguma forma a terceirização influencia na qualidade do produto final de vestuário de “moda luxo” no Brasil.

Palavras-chave: luxo, qualidade, terceirização, produto de moda luxo.

ABSTRACT

MARCELO, Camila Vitorino. **Luxury fashion apparel in Brazil: a study on the quality and outsourcing the production process** 2016. 143 f. Dissertation (Master of Science) School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2016. Correct version.

When thinking of luxury garments, there is a premise of a high added value and near exclusivity. Questions arise as regards to sustaining the quality of a luxury fashion product with its outsourced processes of development and production. The increased use of an outsourcing strategy for processes that do not make up the core business of enterprises has been present in the fashion sector. The luxury fashion manufacturers in Brazil did not escape the rule, and began to outsource parts of their development and production processes in order to increase their production capacity. From the aforementioned, the present paper aims to study the luxury fashion product and its quality with outsourcing. To that end, luxury was studied, taking into consideration its concepts and parameters, the luxury fashion product, the quality of this product, its development and production processes, seeking to identify possible inadequacies based on a case study. Regarding the methodological procedures, this research is characterized as exploratory, bibliographical, documentary and as a case study. The instrument for data collection was a field observation along with a semi structured interview with individuals who are in direct contact with the development and production of luxury fashion apparel products, using as a case study a renowned luxury fashion brand located in the west borough of city. What has been gathered is that there is a difference between the parameters of what is luxury fashion for national and international consumers and that somehow, outsourcing influences the quality of the final "luxury fashion" apparel product in Brazil.

Keywords: luxury, quality, outsourcing, luxury fashion goods.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principal motivo de atração de clientes (%) Comparativo	19
Figura 2 - Taxa de crescimento da economia	27
Figura 3 - Cidades para expansão de Marcas de Luxo	28
Figura 4 - Oscar Freire	29
Figura 5 - Concentração dos consumidores de Luxo no Brasil	30
Figura 6 - Consumo de varejo de moda por região	36
Figura 7 - Produto de Moda.....	37
Figura 8 – Fluxo de desenvolvimento e produção de produtos	39
Figura 9 - Criação de modelo	41
Figura 10 - Modelagem Plana ou bidimensional	42
Figura 11 - Classificação metodológica.....	69
Figura 12 - Mapa da empresa	71
Figura 13 - Prateleira de estoque de tecidos.....	72
Figura 14 - Armários de aviamentos	72
Figura 15 - Armário de aviamentos 2	73
Figura 16 - Armário de linhas	73
Figura 17 - Setor de corte	74
Figura 18 - Setor de Corte.....	74
Figura 19 - CAD	75
Figura 20 - CAD	75
Figura 21 - Setor de acabamento.....	76
Figura 22 - Setor de acabamento.....	76
Figura 23 - Sala de costura	77
Figura 24 - Sala de Costura	77
Figura 25 - Sala de Modelagem	78
Figura 26 - Sala de modelagem	79
Figura 27 – Cronograma (janeiro-março)	80
Figura 28 – Cronograma (abril-junho)	81
Figura 29 – Cronograma (julho-dezembro)	82
Figura 30 - Cadeia de desenvolvimento e produção da empresa	85
Figura 31 - Ficha de desenvolvimento	86
Figura 32 - Ficha de corte	87
Figura 33 - Ficha técnica de produto.....	89

Figura 34 – Ficha de ordem de corte	90
Figura 35 – Especificações para controle de qualidade	96
Figura 36 - Máquina de revisão de tecidos.....	97
Figura 37 - Colocação da fita centimetrada.....	97
Figura 38 - Máquina de revisão de tecidos – momento de revisão 1	98
Figura 39 - Defeito encontrado no tecido	98
Figura 40 - Marcação de defeito no tecido	99
Figura 41 - Ficha das partes da peça.....	100
Figura 42 - Partes da modelagem para conferência	100
Figura 43 - Processo de etiquetagem	101
Figura 44 - Avisos sobre passadoria	101
Figura 45 - Avisos sobre passadoria	102
Figura 46 - Peça chegada de terceirizado para revisão e acabamento	104
Figura 47 - Tabela de medidas pronta	105
Figura 48 - Fluxo de desenvolvimento dos acessórios.....	107
Figura 49 - Corte pronto para ser levado à oficina	108
Figura 50 - Artigo 1 produzido externamente	109
Figura 51 – Artigo 2 produzido internamente	109
Figura 52 - Peça costurada internamente	110
Figura 53 - Peça costurada externamente com pequeno defeito	110
Figura 54 - Peça Piloto	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento do Mercado de Luxo no Brasil	16
Tabela 2 - Porcentagem da terceirização nas despesas da indústria.	17
Tabela 3 - Estrutura da coleção	84
Tabela 4 – Mix da coleção.....	84
Tabela 5 - Tabela de graduação da marca	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Luxo Tradicional x Luxo Contemporâneo	24
Quadro 2 - Empresas de Moda Luxo Brasileiras	30
Quadro 3 - Níveis de existência do produto de Luxo	32
Quadro 4 - Definição de qualidade segundo Garvin	44
Quadro 5 - Principais características dos períodos evolutivos do pensamento de qualidade	47
Quadro 6 - Os 4 Es	50
Quadro 7 - Quesitos de qualidade de um produto de moda	52
Quadro 8 - Vantagens e desvantagens para contratantes da terceirização	58
Quadro 9 - Quadro comparativo dos processos	108
Quadro 10 - Comparativo de tecido e acabamento de costura	109
Quadro 11 – Base teórica para elaboração do questionário	112
Quadro 12 - Comparativo dos níveis de existência de luxo: Allerés x marca estudada	117
Quadro 13 - Comparativo controle de qualidade	120
Quadro 14 - Vantagens e desvantagens para contratantes da terceirização	122
Quadro 15 - Critérios para manutenção da qualidade	123
Quadro 16 - Classificação do luxo em produtos de moda	125
Quadro 17 - Pontos Positivos e Negativos	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4Es	Excelência, Estética, Experiência e Ética
ABRAEL	Associação Brasileira de Empresas de Luxo
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
PCP	Planejamento e Controle de Produção
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPFW	São Paulo <i>Fashion Week</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	JUSTIFICATIVA	16
1.2	PROBLEMÁTICA	20
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	Geral.....	20
1.3.2	Específicos	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	O LUXO E SEUS CONCEITOS.....	22
2.1.1	Classificações do Luxo	23
2.1.2	Categorias do Luxo.....	25
2.1.3	Consumo de Luxo no Brasil.....	26
2.1.4	O Luxo na Cidade de São Paulo	27
2.1.5	Consumidor de luxo no Brasil	29
2.1.6	Empresas brasileiras de Moda Luxo	30
2.2	PRODUTO DE MODA LUXO	31
2.2.1	Definindo Moda	33
2.2.1.1	<u>Marca de Moda.....</u>	<u>34</u>
2.2.2	Moda e Consumo	35
2.2.3	Definindo Produto de Moda	36
2.2.4	Processo de Manufatura do Vestuário de Moda	38
2.2.5	Processo de Desenvolvimento e Produção.....	40
2.2.5.1	<u>Planejamento de Coleção</u>	<u>40</u>
2.2.5.2	<u>Pesquisa de Tendência e Materiais, Criação de Modelo..</u>	<u>40</u>
2.2.5.3	<u>Modelagem.....</u>	<u>41</u>
2.2.5.4	<u>Pilotagem e Aprovação</u>	<u>42</u>
2.2.5.5	<u>Planejamento e Controle de Produção (PCP)</u>	<u>43</u>
2.2.5.6	<u>Risco e Corte</u>	<u>43</u>
2.2.5.7	<u>Costura, Acabamento e Expedição.....</u>	<u>43</u>
2.3	QUALIDADE.....	44
2.3.1	As Eras da Qualidade	46
2.3.2	Fontes de Qualidade	48
2.3.3	A Qualidade no produto de Moda Luxo	49
2.3.4	Controle de Qualidade no Desenvolvimento de Produto de Moda Luxo	50
2.3.4.1	<u>Controle de qualidade da matéria prima e dos processos manufaturados.....</u>	<u>51</u>
2.4	TERCEIRIZAÇÃO	53
2.4.1	Os principais envolvidos na terceirização.....	55
2.4.2	Classificação das atividades das empresas.....	56
2.4.3	Modalidade de terceirização quanto ao tipo de tarefa	56
2.4.4	Riscos e Vantagens da Terceirização	57
2.4.5	Terceirização no Desenvolvimento e processo produtivo de Produto de Moda.....	59
2.4.6	Fornecedores Terceirizados da moda.....	60
2.4.7	A qualidade na Terceirização	62

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1	CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO A ABORDAGEM DE PESQUISA	64
3.2	CLASSIFICAÇÃO QUANTO OS OBJETIVOS	65
3.3	CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	66
3.4	COLETA DE DADOS	68
4	ESTUDO DE CASO	70
4.1	O PORTE E ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	70
4.2	O CRONOGRAMA DA EMPRESA	79
4.3	A COLEÇÃO DA EMPRESA	83
	4.3.1 Os tecidos e aviamentos utilizados (matéria prima da coleção) 85	
4.4	O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO DA MARCA E SEU FLUXO	85
4.5	PRINCIPAIS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS E SUAS FUNÇÕES.....	92
4.6	A QUALIDADE NO PRODUTO DA MARCA	95
	4.6.1 Controle de Qualidade dos materiais utilizados: tecidos e aviamentos	96
	4.6.2 Qualidade no processo produtivo	99
	<u>4.6.2.1 Qualidade no corte</u>	<u>99</u>
	<u>4.6.2.2 Qualidade na passadoria</u>	<u>101</u>
	<u>4.6.2.3 Qualidade na costura terceirizada</u>	<u>102</u>
	4.6.3 Controle de qualidade das peças prontas	103
4.7	O processo de Terceirização.....	106
	4.7.1 Principais processos terceirizados da empresa	106
	4.7.2 Fornecedores terceirizados e critérios de seleção	107
4.8	OBSERVAÇÃO DO PRODUTO	108
4.9	ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	111
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	116
6	CONCLUSÃO	125
	REFERÊNCIAS.....	129
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista feita na empresa	136
	APÊNDICE B - Rascunho da aplicação do questionário.....	138
	APÊNDICE C - Termo de autorização	141

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho está inserido no grupo de pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico sobre Moda na Cadeia Têxtil – Projeto do Departamento de Pós-Graduação em Têxtil e Moda da Universidade de São Paulo (USP).

A experiência da presente autora em desenvolvimento de produto de moda, principalmente no desenvolvimento de produtos com caráter luxo, sua observação sobre processo de terceirização destes produtos e a possível influência na qualidade do produto final foram o impulso para a pesquisa apresentada.

Os produtos de luxo que sempre foram vistos como inacessíveis para maioria dos consumidores, hoje têm se tornado acessíveis. Lipovetsky e Roux (2005) afirma que o luxo está acessível à grande parte da população, porque representa produtos fabricados de forma industrial, em grande quantidade, e de preço acessível, como cosméticos e perfumes.

Os produtos de luxo apresentam características peculiares, alta qualidade, tanto de materiais envolvidos como dos profissionais que desenvolvem o produto, o que ocasiona um alto custo, exclusividade e a aparência do produto. Essas características são confirmadas por Tejon, Panzarani e Megido (2010), que afirma que existem características que são diferenciais do produto de luxo em relação a outros produtos, como qualidade, exclusividade, estética e preço elevado.

A abertura do mercado econômico, fez com que as indústrias no Brasil mudassem suas estratégias de produção, visando obter um maior lucro, produtividade, qualidade e diversidade de produtos produzidos. Sendo assim, tornou-se comum a terceirização nas empresas no Brasil, incluindo as empresas de confecção de moda. Ao terceirizar a sua manufatura, a empresa de moda transfere para prestadora de serviços toda a responsabilidade da mão-de-obra e da qualidade em cada etapa do processo produtivo (MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010)

Com o presente quadro de terceirização do produto de moda e também do produto de moda luxo, se faz necessário analisar se esta terceirização influencia na manutenção da qualidade do produto de moda luxo, visto que alta qualidade é um pré-requisito para classificar um produto como luxo (TEJON; PANZARANI; MEGIDO, 2010).

Em um público de moda onde qualidade é pré-requisito, entender como o desenvolvimento de produto e seus processos terceirizados contribuem na manutenção dessa qualidade pode ser um ponto crucial para o sucesso das confecções de moda luxo. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar como o atual quadro de terceirização de serviços no desenvolvimento e produção de produtos de moda luxo, pode influenciar na manutenção da qualidade do produto final.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica e exploratória será utilizada como instrumento para estudo das teorias e conceitos relacionados ao objetivo do estudo proposto. A pesquisa tem base em uma abordagem qualitativa pois busca relatar dados e experiências. A opção pelo método de estudo de caso ocorre pela possibilidade de se ter uma observação direta dos objetos a serem estudados. Os dados bibliográficos, documentais e informações coletadas durante a pesquisa, serão analisados para a verificação da influência da terceirização na qualidade do produto de moda luxo.

1.1 JUSTIFICATIVA

O crescimento do consumo de produtos de luxo no Brasil é algo evidente, e pode ser comprovado através de dados divulgados pela Associação Brasileira de Empresas de Luxo (ABRAEL, 2014), segundo a mesma, o faturamento do mercado de luxo no Brasil apresenta os seguintes números.

Tabela 1 - Faturamento do Mercado de Luxo no Brasil

VALORES EM DÓLARES			VALORES EM REAIS		
Ano	Faturamento	Variação	Ano	Faturamento	Variação
2009	US\$ 6.230.000.000	+4%	2009	R\$ 6.230.000.000	+11%
2010	US\$ 8.940.000.000	+43%	2010	R\$ 12.300.000.000	+28%
2011	US\$ 11.039.529.875	+23%	2011	R\$ 18.546.410.190	+18%
2012	US\$ 10.863.433.234	-1,6%	2012	R\$ 18.197.155.953	-2%
2013(1)	US\$ 10.550.858.036	-2,9%	2013(1)	R\$ 20.623.410.508	+13%

Fonte: ABRAEL (2014).

(1) Projeção para o mercado considerando o universo adotado

O crescimento do faturamento entre os anos de 2009 e 2013, no faturamento em reais, torna pertinente o estudo do segmento de luxo, assim como o de produto de moda luxo e seu processo de desenvolvimento e produção. Há algum tempo o

luxo se destacou como fonte econômica, gerando empregos e renda, tanto no seu comércio como em sua manufatura (DINIZ, 2012).

O atual quadro de desenvolvimento de produto de moda apresenta estratégias que buscam maior competitividade, produtividade (AMATO NETO; MARINHO; AMATO, 2014) e também um maior mix de produtos (RECH, 2001), essa estratégia é a terceirização. A partir dos anos 80, tornou-se mais expressivo no Brasil a externalização de processos que anteriormente eram internos (DAU; RODRIGUES; CONCEIÇÃO, 2009), este processo foi uma resposta da indústria brasileira diante da abertura comercial e a liberalização econômica (AMATO NETO; MARINHO; AMATO, 2014). A terceirização acontece atualmente também em empresas de moda luxo no Brasil, os produtos de luxo que anteriormente possuíam apenas um caráter artesanal, passaram a ser produzidos em escala industrial (LIPOVETSKY; ROUX, 2005).

A terceirização consiste em uma estratégia competitiva, que visa aumentar a qualidade e a produtividade (GODOI, 2010), a mesma ocorre quando uma empresa contratante transfere para terceiros parte de seu processo produtivo, externalizando parte de sua produção e focando em seu negócio principal (LEIRIA, 2006).

A Tabela 2 mostra a participação da terceirização na indústria do Brasil, mostrando a participação da terceirização nos gastos industriais, é possível perceber que os serviços prestados por terceiros tem uma expressiva participação, pois na tabela apresentada, dois itens são serviços terceirizados, somando um total de 32,47% das despesas da indústria. A escassez de dados específicos sobre a terceirização na indústria do vestuário e no desenvolvimento de produto de moda luxo justificam também este estudo.

Tabela 2 - Porcentagem da terceirização nas despesas da indústria.

TIPOS DE DESPESAS	(B) Média 2009-11
<i>Royalties</i> e assistência técnica	9,09%
Serviços industriais e de manutenção prestados por terceiros	19,98%
Despesas com arrendamento mercantil	2,56%
Fretes e carretos	15,92%
Aluguéis e arrendamentos	4,01%
Serviços prestados por terceiros	12,49%
Despesas financeiras	7,37%
Despesas financeiras	27,80%
Prêmios de seguros	0,77%

Fonte: Confederação Nacional da Indústria (2014).

O produto de moda luxo apresenta algumas características que o qualifica, como: alta qualidade, alto valor de mercado, raridade, apelo estético e marca diferenciada (D'ANGELO, 2006). Os consumidores de moda luxo são consumidores exigentes (MARCELO; MENDES, 2014), e procuram por um produto de alta qualidade; ao consumirem os produtos, avaliam o produto pela qualidade percebida, por isso a qualidade do produto tem que atender às expectativas deste consumidor (GARVIN, 2002). A Figura 1 mostra quais são as principais características analisadas pelo consumidor de moda luxo no ato da compra.

Figura 1- Principal motivo de atração de clientes (%) Comparativo

Fonte: ABRAEL (2014).

Na figura acima exposta é possível ver que o consumidor de moda luxo entre os quesitos citados prioriza atendimento personalizado, exclusividade, glamour e tradição da marca. Entre os anos de 2011 e 2013 ocorre uma mudança vertiginosa nos quesitos atendimento personalizado e exclusividade de produto/serviço. Esta alteração marcante se deve ao momento econômico pelo qual passava o país, segundo Diniz (2012), entre os anos de 2010 e 2011 o aumento do consumo de luxo

no país teve seu maior aumento, devido à estabilização econômica no Brasil. Apesar da grande influência no cenário econômico no consumo de produtos de luxo no Brasil, este não será o foco do estudo apresentado.

1.2 PROBLEMÁTICA

O processo de terceirização teve seu auge no Brasil nos anos 90 (LEIRIA, 2006). Esse processo que inicialmente apareceu em funções periféricas das empresas (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2007; RACHID, 2000) passou a assumir seu verdadeiro papel, e atualmente é utilizada por grande parte das empresas como uma estratégia competitiva (GODOI, 2010).

A busca por uma maior especialidade, produtividade e variedade de produtos (LEIRIA, 2006), fez com que confecções de moda passassem à externalizar funções que anteriormente eram executadas em seu chão de fábrica (MARCELO; MENDES, 2014). As confecções de moda luxo no Brasil não fugiram à regra, e passaram a terceirizar algumas partes de seus processos de desenvolvimento e produção.

O produto de moda luxo tem por definição magnificência, garbo e elegância (TEJON; PANZARANI; MEGIDO, 2010), é um produto que tem que apresentar algo próximo da perfeição (ALLÉRÈS, 2000). Visto que o processo de terceirização afasta o produto do executor da ideia inicial (MARCELO; MENDES, 2014), como manter a alta qualidade deste produto? O que deve ser avaliado durante o processo de produção e de desenvolvimento de um produto de moda luxo para a manutenção da alta qualidade?

1.3 OBJETIVOS

O presente estudo possui os seguintes objetivos:

1.3.1 Geral

Pesquisar e estudar o produto de moda luxo no Brasil e a interferência da terceirização na qualidade do produto final com base em estudo de caso.

1.3.2 Específicos

- Pesquisar o processo de desenvolvimento e produção de produto de moda;
- Identificar os principais processos terceirizados na marca de moda luxo;
- Verificar de que forma são feitos o controle de qualidade dos materiais e processos terceirizados na marca de moda luxo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além do capítulo introdutório o presente trabalho possui a seguinte estrutura:

- Capítulo 2: o referencial teórico tem por objetivo expor as principais fontes bibliográficas do estudo, esclarecendo sobre o universo do luxo e da moda, os principais parâmetros da qualidade e da terceirização;
- Capítulo 3: esclarece sobre os procedimentos metodológicos, explicando quais são os principais métodos que serão utilizados no estudo e de que forma serão utilizados;
- Capítulo 4: este capítulo tem por objetivo mostrar o estudo de caso, esclarecendo de que forma acontece o desenvolvimento do objeto de estudo, aonde a marca estudada possui as características necessárias para embasar de forma teórica e prática o presente estudo;
- Capítulo 5: o referido capítulo apresenta as observações feitas após ter embasamento bibliográfico do referencial teórico e o conhecimento e a prática do estudo de caso;
- Capítulo 6: Apresenta as conclusões que foram feitas baseadas nas observações da autora;
- Capítulo 7: Apresenta o projeto de estudo futuro da autora;
- Capítulo 8: Apresenta as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os aspectos teóricos a serem utilizados para o desenvolvimento deste estudo. Este capítulo é constituído por quatro seções, são elas: O luxo e seus conceitos, onde inicialmente será feita a definição do conceito de moda, seguido de uma discussão a nível mundial sobre o mercado de luxo e finalizando com o consumo deste segmento no Brasil; Produto de moda luxo, nesta seção será definido produto de moda luxo e discutido a respeito do processo de manufatura do vestuário de moda; Qualidade, seguindo a linha das seções anteriores, tem-se início com a conceitualização de qualidade, seguido do link entre a qualidade e o produto de moda luxo e finalizando com uma subseção sobre controle de qualidade no desenvolvimento de produto de moda luxo e; por fim, será tratado do tema terceirização, onde após a definição do termo será este inserido no contexto do desenvolvimento de produto de moda, analisando a questão dos fornecedores e da qualidade na terceirização.

2.1 O LUXO E SEUS CONCEITOS

Ostentação, magnificência, suntuosidade, pompa, esses são alguns dos adjetivos utilizados para definir o luxo, segundo o dicionário Michaels (WEISZFLOG, 2004), esta ideia de luxo por ser citada em um dicionário, acaba sendo uma visão do grande público. Além dos adjetivos citados, luxo também pode ser definido como qualquer coisa dispendiosa ou difícil de se obter, que agrada aos sentidos sem ser uma necessidade (WEISZFLOG, 2004).

De acordo com as ideias de Castarède (2005), luxo é o que não é corriqueiro e que está relacionado ao talento, ao garbo, à magnificência e à celebração. Este autor considera luxuoso tudo o que é raro.

Entre definições que misturam as ideias de simbologia e imaterialidade, Tejon, Panzarani e Megido (2010) acredita ser complicado definir luxo atualmente. Segundo o autor pode-se pensar o luxo como algo de exclusivismo ou único em sua categoria mercadológica, raro, sofisticado e de bom gosto, que exprime aristocracia e discrição.

Heine (2012) apresenta um discurso próximo a Tejon, Panzarani e Megido (2010), ao citar que é difícil definir a palavra luxo nos dias atuais, visto que esta

definição tem que seguir parâmetros bem definidos, pois um objeto por exemplo pode ser luxo para um, mas para outro pode não ser nada.

Muitos autores consideram o luxo supérfluo, visto que concordam que o mesmo está ligado ao desejo e não à necessidade. Segundo Allérès (2000), mesmo carregando uma conotação negativa, o “luxo” consegue exprimir o conjunto de qualidades que compõem seus produtos, visto que seu significado vem do Latim “Luxus”, significando suntuosidade excessiva, fausto, riqueza. A autora ainda ressalta que não se deve considerar supérfluo o luxo, pois o mesmo é algo essencial, um complemento da alma, sem o qual as coisas da vida pareceriam insignificantes. A mesma considera o luxo um criador de riqueza e valor agregado, provedor de divisas, que adquiriu suas cartas de nobreza, dando origem a estudos eruditos e proveitosas obras consagradas a seu papel instigante em nossa dinâmica industrial e cultural.

2.1.1 Classificações do Luxo

O luxo apresenta várias características, por meio das quais autores classificam o mesmo. Ao conceituar luxo, Diniz (2012) o classifica da seguinte forma:

- 1- tradicional: o luxo tradicional apresenta um tipo de produto raro, bem exclusivo e desenvolvido para poucos, e está diretamente relacionado a tudo o que o dinheiro pode comprar;
- 2- contemporâneo: este luxo apresenta um caráter subjetivo em relação às características mais comuns do luxo (raridade, exclusividade e de difícil obtenção), gerando assim uma carga emocional. Segundo o autor este luxo está relacionado com as coisas mais básicas da vida, que fazem parte da existência do ser humano e que atualmente estão sendo perdidas.

O Quadro 1 explica as diferenças entre os dois tipos de luxo citados:

Quadro 1 - Luxo Tradicional x Luxo Contemporâneo

Luxo tradicional	Luxo Contemporâneo
Membros da família tradicional, socialites, herdeiros de títulos e de grandes fortunas.	Profissional bem-sucedido em qualquer área de atuação, conceituado pelo seu conhecimento e valor pessoal.
Valorização da marca nas roupas.	Valorização das roupas sem marcas, em prol dos tecidos, e das grifes que levam em conta a sustentabilidade.
Ostentação	Elegância com simplicidade.
Viagens para comprar, ver e ser visto. Nova York, Miami, Londres e Paris.	Viagens sensoriais, levando em consideração o emocional.
Ser convidado para se sentar na primeira fila dos desfiles de moda e ser o centro das atenções.	Sentar nas primeiras filas dos desfiles virou over. O mais importante é não ser notado.
Festas de casamento cinematográficas com mil convidados.	Festas de casamento simples, com apenas os melhores amigos.
Valorização de morar em mansões enormes, em bairros tradicionalmente nobres, com inúmeros funcionários.	Valorização por morar em apartamentos não tão grandes, mas aconchegantes. Poucos funcionários.
Restaurantes caros e exuberantes, com chefes famosos. Ser visto nos restaurantes da moda é mais importante do que a própria comida.	Restaurantes pequenos, fora do eixo dos grandes centros urbanos.
Lutar para sair nas colunas sociais	Recusar sair nas colunas sociais
Valorização do trabalho. Passar muitas horas no trabalho, além de trabalhar nos fins de semana.	Valorização da família

Fonte: Diniz (2012).

Tejon, Panzarani e Megido (2010) classificam o luxo entre Tradicional e Novo Luxo. Suas ideias e definições desses luxos dialogam com as ideias de Diniz (2012) quando é comparado o Luxo Contemporâneo citado por Diniz (2012) e o Novo Luxo de Tejon, Panzarani e Megido (2010). Segundo Tejon, Panzarani e Megido (2010) as classificações acima citadas possuem as seguintes características:

- 1- luxo tradicional: representado basicamente pelas marcas europeias, representam produtos da mais alta qualidade, acessível somente para pessoas com alto poder econômico;
- 2- novo luxo: significa tratar-se bem, querer-se bem, agradar-se, melhorar a própria qualidade de vida. Caracteriza-se principalmente pelo fato de estar ligado mais as experiências vividas do que ao material, e pelo fato de tornar-se mais acessível às massas, antes marginalizadas.

Segundo Allérès (2000), vários processos dentro do universo de luxo determinam sua classificação entre os produtos e objetos de luxo, como o nível de concepção, da composição, da elaboração e das técnicas de fabricação. De acordo com o alto nível de perfeição atingido pelo conjunto das fases preliminares de criação e constituição de um produto ou objeto de luxo, este pertence a certo universo do luxo, ao âmbito de seu domínio.

Dentre os possíveis universos do luxo Allérès (2000) apresenta três subdivisões que vão de luxo inacessível, passando pelo intermediário até o acessível, conforme seguem as descrições:

- 1- luxo inacessível: composto por empresas antigas, prestigiosas e de notoriedade internacional. Esse segmento se destaca pela qualidade incomparável de seus produtos, e por seus métodos de fabricação muitas vezes ainda artesanais, pela celebridade de seu criador. Possui criação original e diferente, graças a um desenho ou esboço, um conjunto de materiais e de cores, uma composição final ou uma formulação definitiva e distintiva;
- 2- luxo intermediário: caracteriza-se por apresentar produtos também de alta qualidade, mas não tão perfeitos, possuem uma maior difusão de seus produtos se comparado ao luxo inacessível, durante seu processo de elaboração possui um limitado número de materiais ou de componentes, optando por linhas mais sóbrias, escolhendo cores menos elaboradas;
- 3- luxo acessível: apresenta produtos fabricados racionalmente em série, a custos menores e com imperativos de qualidade menos elevados e produtos menos originais, no plano de criação do produto ou objeto é limitado (componente, cores e linhas).

2.1.2 Categorias do Luxo

Os artigos e serviços de luxo destacam-se por características extraordinárias e de qualidade superior em comparação com outros produtos e serviços de sua categoria, essas categorias são divididas da seguinte forma:

Segundo Diniz (2012), pode-se distribuir os setores de luxo como descrito a seguir:

- 1- luxos para a casa: antiguidades, artes, eletrônicos, tecidos, móveis e objetos de decoração;
- 2- luxos pessoais: automóveis de luxo, produtos de beleza, cosméticos, fragrâncias, roupas e acessórios de moda, joias e relógios;
- 3- luxos experienciais: viagens, gastronomia e restaurantes, entretenimento, spas, serviços de massagem e serviços de luxo para a casa.

Em complemento, Heine (2012) define como sendo sete as categorias de luxo: produtos de moda; cosméticos e fragrâncias; malas e bolsas; eletrônicos móveis; meios de transporte; iguarias e; móveis e decoração.

2.1.3 Consumo de Luxo no Brasil

O comportamento do consumo é definido como o estudo do modo como as pessoas selecionam, compram, usam e descartam produtos e serviços para satisfazer suas necessidades e desejos. Relaciona-se a entender o cliente a fundo, adquirindo uma visão abrangente e completa tanto do cotidiano como das mudanças que ocorreram ao longo de sua vida. Está diretamente relacionado à percepção pessoal e ao nível de envolvimento do indivíduo com o produto, é determinado pelo grau de importância com que o consumidor percebe e realiza uma situação de compra ou mesmo a maneira de como se relaciona com o produto (KOTLER; KELLER, 2013).

O consumo e os produtos consumidos definem o perfil de um país. Muitos fatores influenciaram o aumento de consumo de luxo no Brasil, como o fortalecimento das classes C, D e E, as quais, segundo o Centro de Políticas Sociais (2014) possuem uma faixa de renda familiar de R\$0,00 a de R\$1.085,00 para a classe E, de R\$1.085,00 a R\$1.734,00 para a classe D e, de R\$1.734 a R\$7.475,00 para a classe C. Em complemento tem-se a estabilização da moeda e o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), que fez com que o Brasil ocupasse uma posição mais relevante no mercado mundial.

Dados divulgados pelo Boletim Focus do Banco Central do Brasil (2014), mostram o comportamento econômico do Brasil nos últimos 8 anos (Figura 2) e também uma projeção do crescimento do Brasil, a expectativa de crescimento do PIB brasileiro era de 0,28% em 2014 e de 1% em 2015.

Dados divulgados pela ABRAEL (2014) mostram o crescimento do consumo de luxo no Brasil. Segundo a mesma, em 5 anos o crescimento desse comércio apresentou os seguintes dados: em 2007 o faturamento foi de R\$9,9 bilhões; em 2008 foi de R\$11,1 bilhões, um aumento de 12%; em 2009 foi de R\$12,3 bilhões, um aumento de 12%; em 2010 foi de R\$15,7 bilhões, um aumento de 28%; em 2011 foi de R\$18,54 bilhões, uma diferença de 18%; e em 2012 R\$20,1 bilhões, um

crescimento de 8%. Os dados apresentados tornam evidente que ainda existem muitas oportunidades para o mercado de luxo no país.

Figura 2 - Taxa de crescimento da economia

Fonte: Banco Central do Brasil (2014).

* Projeções

As afirmativas citadas acima também são confirmadas por Diniz (2012), o autor afirma que o aumento do consumo de produtos de luxo no país se deve ao crescimento e estabilização econômica do Brasil, que nos últimos anos tem apresentado um crescimento econômico sólido e equilibrado.

Segundo Sandoval (apud TEJON; PANZARANI; MEGIDO, 2010), o luxo no Brasil tem crescido na proporção de duas a três vezes o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). O que sugere que milhões de brasileiros buscam e desejam mercadorias com alta qualidade e tratamento diferenciado.

2.1.4 O Luxo na Cidade de São Paulo

No país, a cidade de São Paulo-SP lidera o comércio de bens de luxo. O consumo na capital paulista e no Rio de Janeiro-RJ tende a aumentar, enquanto a região sul do país se destaca pelo ambiente economicamente favorável. Em 2009, 72% das novas lojas de moda foram abertas em São Paulo, 41% no Rio de Janeiro e 31% em Brasília. No curto prazo é difícil que o consumo de luxo fuja do eixo Rio-São Paulo, pois ele exige uma infraestrutura sofisticada, que não se constrói rapidamente. Contudo a tendência é de que as grandes marcas invistam também na

região Sul do país, apostando em multimarca (TEJON; PANZARANI; MEGIDO, 2010).

Diniz (2012) confirma as afirmativas de Tejon, Panzarani e Megido (2010), segundo Diniz (2012), São Paulo detém mais da metade do consumo do mercado de luxo do Brasil, isso se justifica, pois São Paulo possui inúmeras multinacionais que geram oportunidades de trabalho, abriga também ótimas universidades e os melhores hospitais do país, isso faz com que São Paulo tenha uma maior concentração de riqueza e conseqüentemente consuma mais produtos de luxo.

Segundo dados da ABRAEL (2014), São Paulo é a cidade mais promissora para expansão de marcas de luxo, como apresenta a Figura 3.

Figura 3 - Cidades para expansão de Marcas de Luxo

Fonte: ABRAEL (2014).

São Paulo também abriga os principais endereços de luxo, principalmente para produtos de vestuário de luxo, como a Rua Oscar Freire (Figura 4), Shopping Cidade Jardim, Shopping Iguatemi e Shopping JK Iguatemi e também uma das precursoras na venda de produtos de luxo no país, a Daslu. Diniz (2012) apresenta a Daslu como a responsável pela entrada de grandes marcas de vestuário de luxo no país, como Dolce & Gabbana, Giorgio Armani, Prada, Chanel, Gucci e outras marcas de luxo reconhecidas mundialmente.

Figura 4 - Oscar Freire

Fonte: Zambarda (2011).

2.1.5 Consumidor de luxo no Brasil

Esclarecer brevemente sobre o consumidor de moda luxo torna-se necessário, pois o mesmo é fator importante para que haja a produção do objeto de estudo, o produto de luxo, especificamente neste texto o produto de moda luxo.

O consumidor de luxo no Brasil apresenta características peculiares, pelo país possuir uma dimensão demográfica extensa, existem grandes diferenças entre consumidores de vários estados ou localidades, mas de uma forma geral, o consumidor de luxo no Brasil gosta de ser “paparicado” e se sentir especial (DINIZ, 2012, p. 76). Ainda segundo o autor o consumidor brasileiro é muito impulsivo e emocional, o que faz do mesmo um verdadeiro “case” de consumidor de luxo.

Quando se fala em perfil de consumidor, observa-se o seguinte perfil do consumidor de luxo no Brasil quanto à idade (DINIZ, 2012):

- 5% têm até 29 anos;
- 16,7% têm entre 30 e 39 anos;
- 62,8% têm entre 40 e 64 anos;
- 15,5% têm acima de 65 anos.

E quanto ao sexo:

- 58% dos consumidores são mulheres;

- 42% dos consumidores são homens.

Esses consumidores estão aglomerados em algumas regiões do Brasil, como mostra Figura 5.

Figura 5 - Concentração dos consumidores de Luxo no Brasil

Fonte: Diniz (2012).

2.1.6 Empresas brasileiras de Moda Luxo

Os produtos de luxo nacionais, diferente dos produtos europeus e americanos são feitos apenas para brasileiros. Os produtos americanos são almejados por americanos, brasileiros e europeus, os produtos europeus são almejados por brasileiros, americanos e europeus, já os produtos brasileiros são almejados apenas por brasileiros, isso ocorre porque os produtos de luxo nacionais possuem um alto valor devido às altas taxas de impostos no país (DINIZ, 2012).

Ainda segundo Diniz (2012), algumas empresas brasileiras de moda são consideradas marcas de luxo, o autor não expõe quais parâmetros utilizou para tal classificação, mas é o único autor que expressa a sua opinião e exemplifica sobre as marcas de luxo no Brasil, como é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Empresas de Moda Luxo Brasileiras

(continua)

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO
Adriana Barra	SP
Alexandre Birman	SP
Alexandre Herchcovitch	SP
Avec Nuance	SP, RJ, DF
Bazaar Fashion	PR

Quadro 2 - Empresas de Moda Luxo Brasileiras

(conclusão)

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO
Capoani	PR
Carlos Miele	SP
Constança Basto	RJ, SP
Clube Chocolate	SP
Conte Freire	PA
Cris Barros	SP
D'Arouche	SP
Daslu	SP
Demi Queiroz	SP
Dona Santa	PE
Eduardo Guinle	RJ
Gloria Coelho	SP
Huis Clos	SP
Isabela Capeto	RJ
Isabella Giobbi	SP
Jeans Hall	SP
Lita Mortari	SP
Lool	SP
Maria Bonita	RJ
NK Store	SP
Omatees	SP
Osklen	RJ
Reinaldo Lourenço	SP
Ricardo Almeida	RJ, SP
Ronaldo Fraga	MG
Trousseau	SP

Fonte: baseado em Diniz (2012).

O Quadro 2 confirma as afirmativas sobre a concentração dos negócios e empresas de luxo na cidade de São Paulo quais pois é possível constatar que a maioria das empresas consideradas de luxo estão nesta cidade, assim como afirmam Diniz (2012) e Tejon, Panzarani e Megido (2010).

2.2 PRODUTO DE MODA LUXO

Passarelli (2010) afirma que existem alguns elementos que são essenciais para que um produto seja denominado de luxo, são estes: beleza, qualidade, nobreza de materiais, detalhes, tradição, emoção, preço superior, escassez, sendo assim, a presente pesquisa tratará como produto de moda luxo, o produto “Premium”, ou seja, o produto que é duradouro, feito com material de alta qualidade.

O produto de luxo possui características peculiares quando comparado a outros produtos de uma mesma linha (HEINE, 2012). O que caracteriza essa

diferenciação é o preço elevado, alta qualidade, estética, raridade e significado simbólico, visto que o produto de luxo é algo não necessário (CASTARÈDE, 2005).

Heine (2012) descreve as principais características que deve conter em um produto de luxo:

- 1- preço: os produtos são os mais caros de sua categoria;
- 2- qualidade: os produtos têm o objetivo de ser “eternos”, ou seja, não serão eliminados mesmo depois de muito tempo de utilização ou defeito, mas sim reparados, ganhando assim mais valor ao longo do tempo e podendo virar uma herança, sendo passado para os netos;
- 3- estética: o produto se apresenta sempre belo e elegante em comparação a outros produtos de seu segmento;
- 4- raridade: possui uma produção limitada, e não está disponível em todos os lugares;
- 5- extraordinário: o produto possui estilo próprio e capacidade de surpreender;
- 6- simbolismo: o produto representa “o melhor do melhor para o melhor”, enchendo de orgulho o consumidor deste produto.

Visto que o produto de luxo tem como pré-requisito a alta qualidade, todos os seus processos necessitam ser equivalentes. Para Allérès (2000) os produtos de luxo são o limite da perfeição, pois devem incluir todas as qualidades da perfeição em todos os níveis de seu processo de desenvolvimento e produção até chegar ao consumidor. Os níveis citados por Allérès (2000) são baseados em seus estudos sobre marketing e posicionamento do produto no mercado e aparecem no Quadro 3.

Quadro 3 - Níveis de existência do produto de Luxo

NÍVEIS DE EXISTÊNCIA	IDEIAS APRESENTADAS POR ALLERÉS
Concepção	Seleção das ideias mais originais e inovadoras, matéria-prima composta por novos ingredientes.
Realização	Modelos únicos, com grau de perfeição atemporal.
Acondicionamento	Acondicionamento aliciante, frascos, embalagens, papel de presente devem possuir uma apresentação rica e luxuosa.
Preço	Muito bem estudado, analisa todo o processo do produto, são em sua maioria muito elevados e pouco competitivos.
Distribuição	Feita de forma seletiva, voltada para estabelecimentos que preencham os critérios de localização, qualidade de vitrine, formação dos vendedores, etc...
Comunicação	Deve transmitir a notoriedade da marca, o conceito-produto e sua imagem.

Fonte: baseado em Allérès (2000).

2.2.1 Definindo Moda

A Moda teve seu surgimento no final do período medieval e no início do renascimento. Associa-se a origem da moda à emergência do capitalismo, não se pode falar que havia moda na antiguidade, pois as roupas não buscavam uma autonomia estética (SVENDSEN, 2010), mesmo que nesta época fossem usadas como um elemento de distinção de classes.

“Há na moda um traço vital da modernidade: a abolição de tradições. Mas a moda encerra também um elemento que a modernidade não gostaria de reconhecer. Ela é irracional” (SVENDSEN, 2010, p. 25).

O período entre a metade do século XIV até a metade do século XIX é considerado a fase inaugural da moda, momento em que a mesma mostra características sociais e estéticas peculiares, sendo estas a diferenciação por gênero, classe social, renovação das formas e o prazer em ver e ser visto. Apenas grupos muito restritos que monopolizavam o poder de iniciativa e de criação tiveram acesso a esse período, mostrando que a moda já nasce como algo luxuoso (LIPOVETSKY, 1989).

Segundo Mendes (2006, p. 31) a moda ganhou nova importância principalmente na passagem para o século XX, em especial no contexto da busca por um estilo moderno. Ao contrário das codificações ritualísticas das sociedades pré-modernas, passou a existir o desafio de manter claras as distinções dentro de uma cultura urbana em que as identidades são fluidas e o acesso aos meios para forjar as aparências é condicionado apenas pelo poder aquisitivo.

Moda é um tema que fascina e impressiona muito a diversos públicos, desde aqueles que apreciam moda e desejam de alguma forma fazer parte deste mundo deslumbrante, passando pelos que se dedicam a estudar o tema, até chegar aos que pretendem se tornar grandes estilistas. A moda deixou de ser considerada uma frivolidade feminina, para ser conhecida como um fenômeno social que está diretamente relacionado com o comportamento de consumo e às formas como as pessoas se posicionam diante da sociedade (TUTIA, 2008).

Segundo Sant’anna (2010), pode-se entender que o sistema de moda é o conjunto de operações produtivas, de difusão e consolidação do produto de moda e que, como sistema, funciona interligado, não escapando nenhuma de suas ferramentas da mesma lógica e que, numa incessante realimentação, tornou-se

peça chave do capitalismo contemporâneo, agenciando desejos e consumos. Desta feita, as tendências de moda podem ser entendidas como o ponto médio ou em comum das inovações propostas e consumidas numa determinada estação ou época, o que poderá, numa perspectiva histórica, tornar-se o estilo predominante, vulgarmente chamado “a moda dos anos 30, 40, dentre outros”.

A moda deve ser vista como um processo de criação de novas formas congeniais em um mundo em constante transformação. O movimento deste mundo introduz novos horizontes, germina novas inclinações e interesses, e orienta um deslocamento do passado ao futuro próximo. O processo da moda encontra seu tipo de desenvolvimento mundial através de dois grandes estágios – inovação e seleção (BLUMER, 1968 *apud* SOUZA, 2006).

Kawamura (2005) adverte que é inútil tentar definir a moda como se ela estivesse em um item do vestuário ou em um acessório, porque moda é um produto simbólico. Logo, por ser um produto desta ordem, ele não se define por sua materialidade, mesmo que seja através dela que possa esta mercadoria, de grande valor agregado, ser reconhecida.

2.2.1.1 Marca de Moda

Pode-se definir que marca é uma representação simbólica de uma organização constituída por meio de um nome, uma imagem, um símbolo que dá origem ao logotipo ou logomarca, destacando-se a partir do momento que as mediações sociais são influenciadas cada vez mais pela sua comunicação e seus símbolos (FAVERO; ALVAREZ; VIEIRA, 2013).

Keller e Lehmann (2006) acreditam definir marca somente como um símbolo ou imagem algo muito superficial, para os autores as marcas representam os benefícios que uma empresa pode oferecer, simplificando para o consumidor o ato da escolha, prometendo um particular nível de qualidade e criando uma relação de confiança com o consumidor. Sendo assim a marca se mostra mais do que um simples logotipo, promete uma experiência.

Kapferer (2003) define a identidade de uma marca em seis níveis:

- 1- uma marca é algo “físico”, um conjunto de características objetivas que se sobressaem (vêm imediatamente à mente quando a marca é citada). O aspecto físico está na base da marca, sendo seu valor agregado tangível;

- 2- uma marca tem uma “personalidade”. A sua maneira de se comunicar deixa transparecer que tipo de pessoa ela seria, caso se queira comparar uma marca a uma pessoa;
- 3- a marca é um universo cultural. A faceta cultural é essencial e é aquela dos princípios fundamentais que governam a marca nas suas manifestações (produtos e comunicações);
- 4- a marca é uma relação. Mais essenciais para as marcas de serviços e também as bandeiras, muitas vezes existe uma relação de troca entre as pessoas;
- 5- a marca é um reflexo. Pela sedimentação obtida pela comunicação e por seus produtos mais marcantes, a marca sempre desenvolve um reflexo, uma imagem do comprador ou do usuário, ao qual ela parece se dirigir. Uma marca deve gerar o seu reflexo e esse deve sempre valorizar os seus clientes;
- 6- a marca é uma mentalização. Através do consumo de certas marcas, os clientes desenvolvem certo tipo de relação com eles mesmos, a marca é o seu espelho interno.

2.2.2 Moda e Consumo

De acordo com Rech (2002) a moda impulsiona o consumo, e tornou-se indispensável para as sociedades contemporâneas, sendo assim, mesmo sem perceber a sociedade se torna ligada à moda, mesmo que de forma indireta. A moda não se limita ao simples ato de vestir, relaciona-se também com informações de comportamento, incluindo temas cotidianos da vida do indivíduo.

Atualmente a sociedade molda-se através do consumo e o consumismo é uma característica da sociedade capitalista contemporânea. O consumo consolida-se como identidade cultural, tornando-se um modo de mediação social, determinando novos modos de viver a vida, de pensar e vestir (TUTIA, 2008).

O comportamento do consumo é definido como o estudo do modo como as pessoas selecionam, compram, usam e descartam produtos e serviços para satisfazer suas necessidades e desejos. Tal comportamento relaciona-se com a percepção de cada um e ao nível de envolvimento do indivíduo com o produto, é determinado pelo grau de importância com que o consumidor percebe e realiza uma

situação de compra ou mesmo a maneira de como se relaciona com o produto (KOTLER; KELLER, 2013).

Atualmente a moda mostra grande influência no comportamento de consumo e na economia do Brasil. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2014), o consumo com vestuário de moda do brasileiro comparando 2013 e 2014 deve aumentar em 3%, a expectativa era de que no ano de 2014 o consumo do varejo encerrasse o ano com um volume de 138 milhões. O IBOPE também mostra a concentração de consumo de varejo de moda de acordo com as regiões, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Consumo de varejo de moda por região

Fonte: IBOPE (2014).

2.2.3 Definindo Produto de Moda

Considera-se que um produto de moda é qualquer mercadoria, material ou imaterial, seja uma roupa, um drink, uma paisagem, mesmo uma cidade que está agregada no conceito de moda, ou seja, que se apresenta como portadora do novo e como tal passa a ser difundida e consumida como experiência estética, primeiramente (SANT'ANNA, 2010). Desde o local de sua difusão e consumo, até sua embalagem, ela expressa esse diferencial, sendo o maior, a alegação de que foi produzida a partir de um ato criativo, inovador e, assim, diferenciador dos sujeitos e, ao mesmo tempo, elo de integração entre aqueles que a partilham (SANT'ANNA, 2010).

Rech (2007 *apud* SANT'ANNA, 2010) afirma que: conceitua-se produto de moda como qualquer elemento ou serviço que combine as propriedades de criação,

qualidade, vestibilidade, aparência e preço com base nas vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina. O produto de moda é composto por uma sequência de estágios distintos: análise sociocultural e econômica, elaboração, criação e difusão. Cada estágio compreende uma função específica, sendo que a complexidade das análises e dos recursos necessários para conduzi-las à prática exige especialização e integração total da equipe de produto. O processo de elaboração e construção do produto de moda (Figura 7) pode demorar até vinte e quatro meses (começando como fibra têxtil até o varejo), porém evidencia-se pela renovação constante, a cada troca de estação climática. Seu ciclo de vida é curto, por mais inovador e interessante que seja este produto.

Figura 7 - Produto de Moda

Fonte: Lourenço (2013).

Para Montemezzo (2003) os produtos destinados ao consumo como o vestuário, denotam mudanças nos aspectos sociais, econômicos, ambientais e mercadológicos. O design se encaixa na condução do processo criativo e agregam-se no conjunto do desenvolvimento do produto. Sendo assim, o produto de moda

tem por função não só o vestir, e sim mostrar aspectos socioculturais dentro da sociedade.

2.2.4 Processo de Manufatura do Vestuário de Moda

O processo de desenvolvimento de produto de moda se inicia no processo criativo do produto, passa pelo desenvolvimento do mesmo com a criação e montagem da peça-piloto, seguindo para a produção e finalização no acabamento das peças (MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010).

A cadeia produtiva da moda é constituída de diversas etapas produtivas inter-relacionadas, cada uma com suas especificidades e que contribuem para o desenvolvimento da fase seguinte. Na esfera do processo produtivo são considerados os seguintes estágios: produção da matéria-prima, fiação, tecelagem, beneficiamento, acabamento, confecção e, mercado. É interessante ressaltar que esta é uma síntese linear das diversas fases que constituem a cadeia produtiva da moda, da matéria-prima até o produto comercializado (RECH, 2006).

Na Figura 8, Mendes (2010) apresenta o desenvolvimento e produção de produtos de moda e resume as etapas mais importantes do processo de produção de uma empresa do vestuário de moda, de maneira a simplificar o entendimento do fluxo completo, desde a idealização até as etapas de preparação para industrialização e produção do produto, intenção da autora é mostrar que esta rede de desenvolvimento apresenta um fluxo produtivo.

De acordo com a autora o primeiro conjunto de etapas do fluxo compreende as atividades para o desenvolvimento de produto. Na etapa seguinte as atividades estão relacionadas à preparação para a industrialização e, finalmente, a última etapa envolve as atividades relacionadas à produção da peça em si. Nota-se que, frequentemente, as peças-piloto são reprovadas na fase de avaliação do produto, fato que implica em descarte ou alterações na concepção da peça, Mendes (2010) Algumas peças podem ser reprovadas e retornam ao departamento de modelagem para alterações e correções necessárias ou ainda para o desenvolvimento de uma nova peça-piloto, que seguirá para a nova avaliação, porém mantendo a criação do modelo do produto.

Figura 8 – Fluxo de desenvolvimento e produção de produtos

Fonte: Mendes (2010).

O produto do vestuário de moda possui um fluxo produtivo dividido em duas etapas: desenvolvimento e produção. A etapa de desenvolvimento é a etapa mais duradoura desse fluxo produtivo e é o período de grande experimento até a aprovação final do produto. Para a aprovação definitiva do produto é necessário que a peça esteja em harmonia com os demais produtos do mix da coleção (MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010).

Durante o processo de desenvolvimento de moda é importante que a comunicação entre os setores de desenvolvimento seja adequada, para que se alcance êxito no produto final. Segundo Silveira e Silva (2009), uma abordagem detalhada é necessária em relação ao desenho técnico e ficha técnica do produto, porque esses são os instrumentos de comunicação do setor de criação com os demais setores. A ficha técnica é desenvolvida após a aprovação do modelo e o acompanha desde a modelagem até o final da linha de produção, sendo acrescentadas durante esse processo as informações relativas a cada etapa. Portanto, cada modelo deve ter uma ficha técnica que conterá informações para a formação do preço, controle e planejamento da produção, da compra de matérias-primas, dentre outros.

2.2.5 Processo de Desenvolvimento e Produção

Mendes, Sacomano e Fusco (2010) descrevem o processo de desenvolvimento e produção de produto de moda da seguinte forma: (a) planejamento de coleção, pesquisa de tendência, pesquisa de materiais, criação de modelo; (b) modelagem, pilotagem e aprovação; (c) avaliação do produto e ficha técnica; (d) Planejamento e controle de produção (PCP), corte; (e) costura, acabamento, expedição.

2.2.5.1 Planejamento de Coleção

É a parte responsável pela elaboração do planejamento, o início para se estruturar uma coleção. Segundo Tutia (2008), esta fase compreende a preparação de previsões e projeções de vendas e produção. Este planejamento é feito baseado em informações de coleções anteriores, observando a venda e o comportamento do consumidor.

2.2.5.2 Pesquisa de Tendência e Materiais, Criação de Modelo

A pesquisa de tendência e de materiais e o processo de criação de modelo compreende uma das fases mais importantes, pois baseado nestas pesquisas será desenvolvida toda uma coleção. Segundo Mendes (2006), essa parte do processo de desenvolvimento de produto é extensa e abrangente, mas deve ser feita de forma rápida, visto que é um dos processos iniciais para desenvolvimento da coleção.

Mendes (2006) também cita algumas fontes para a realização destas pesquisas, como lojas de shopping, magazines, feiras populares, supermercados, *bureaux de style*, entre outros, sendo que essas fontes podem ser pesquisadas dentro e fora do país. Após a conclusão destas pesquisas serão criados os modelos que serão desenvolvidos na coleção (Figura 9).

Figura 9 - Criação de modelo

Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (2014).

2.2.5.3 **Modelagem**

Segundo Sabrá (2009), a modelagem é uma das etapas mais importante da confecção do vestuário, pois é responsável pela materialização das ideias propostas por uma equipe de criação. Atualmente a modelagem não só representa importância produtiva, mas também competitiva, pois exerce grande influência sobre o consumidor no momento da aquisição de um produto, vendo a modelagem como um diferencial no momento do consumo de um produto de moda.

A modelagem pode ser executada utilizando-se métodos diferenciados, como confirma Sabrá (2009). Segundo o autor pode-se usar a tradicional modelagem plana, ou técnicas sofisticadas como *moulage* e a modelagem no computador.

- 1- modelagem plana ou bidimensional: consiste em uma técnica de construção que transforma uma forma plana (utilizando altura, largura e profundidade), em uma forma tridimensional (Figura 10);

Figura 10 - Modelagem Plana ou bidimensional

Fonte: Human B (2014).

- 2- modelagem tridimensional: Consiste em um processo artesanal, em que uma peça é modelada em cima de um boneco, levando em consideração o formato do corpo, suas profundidades e reentrâncias. Segundo Grave (2010), esta técnica permite um caimento perfeito e uma peça diferenciada;
- 3- modelagem no computador: consiste no sistema em que a modelagem é executada de forma bidimensional, através de uma forma plana, utilizando *softwares* específicos que dispõe de diferentes ferramentas que possibilitam o processo de desenvolvimento de modelagem. Estes *softwares* facilitam também o processo de risco e encaixe, tornando os mesmos mais rápidos e assertivos.

2.2.5.4 Pilotagem e Aprovação

A pilotagem compreende a montagem de uma primeira peça, para que sejam testados acabamentos, modelagem e caimento do modelo. Caso a peça esteja de acordo com os quesitos estabelecidos pela confecção, a peça será aprovada, para que seja feita a produção da mesma. A definição acima é confirmada por Tutia (2008), que define que esta fase envolve as atividades de modelagem, pilotagem e aprovação da peça-piloto.

2.2.5.5 Planejamento e Controle de Produção (PCP)

É um conjunto de funções que visam coordenar a produção, Segundo Tutia (2008), o planejamento e controle de produção compreendem um conjunto de questões dentro das atividades do gerenciamento produtivo. A maior preocupação do PCP é que a produção se desenvolva adequadamente, respeitando os quesitos de qualidade, prazo e custo já pré-estabelecidos.

2.2.5.6 Risco e Corte

Compreende a fase em que o tecido a ser utilizado para a peça é enfiado (processo em que se colocam várias camadas de tecido uma sobre a outra), e é feito o corte em escala das peças determinadas (MENDES, 2006).

2.2.5.7 Costura, Acabamento e Expedição

É denominada a parte da costura a fase em que as peças aprovadas, são costuradas em quantidade, escala. Esses é um dos processos mais terceirizados pelas empresas de marca de moda. Nestes processos as oficinas seguem a peça piloto (peça executada pela profissional piloteira, que possui conhecimento apurado para interpretação, detalhes e acabamento de costura). O acabamento da peça é a fase em que a peça é finalizada, sendo feito arremates necessários e aplicação de aviamentos. Mendes (2006) define esta fase como uma fase de limpeza da peça (onde são cortadas extremidades excedentes de linhas de costura), e aonde são aplicados botões, rebites e caseados. A expedição pode ser entendida como processo de passadoria e embalagem da peça, para que a mesma seja distribuída para seus pontos de venda. Mendes (2006) define este processo como uma fase de revisão das peças, seguindo a conformidade pré-estabelecida pela confecção, e também como a fase em que as peças são passadas e embaladas.

2.3 QUALIDADE

Não é por acaso que a qualidade é um dos temas mais discutidos quando se fala de produção e suas estratégias, pois a qualidade pode ser um grande instrumento de diferenciação e luta com a concorrência (TEBOUL, 1991).

A discussão quanto à definição de qualidade é antiga e ampla, podendo ser encontradas diversas definições a depender da época em que foi escrita, da área do conhecimento que a utiliza, bem como do intuito para o qual ela será utilizada. Segundo Queiroz (1995), definir o termo qualidade é uma tarefa difícil. Qualquer tentativa neste sentido enfocará apenas algumas de suas características, deixando outras possíveis abordagens. Qualidade depende antes de tudo, do referencial pela qual é observada. Ela é multifacetada e cada enfoque vai abordar apenas um de seus aspectos.

Teboul (1991) confirma as ideias de Queiroz (1995), ao afirmar que é muito complexo definir qualidade, pois a mesma engloba um campo muito vasto e para defini-la é necessário delimitá-la. O autor define qualidade como conformidade às especificações, e como resposta ao que se tem em mente de sua utilização, seja no ato da compra ou a longo prazo.

Garvin (2002) faz definições baseadas em cinco abordagens, como é mostrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Definição de qualidade segundo Garvin.

ABORDAGENS	CARACTERÍSTICAS
Definição Transcendental	A qualidade é considerada algo universalmente conhecido, uma propriedade que não se pode analisar, que se reconhece unicamente pela experiência.
Definição baseada no produto	Ideia de que a qualidade é algo preciso e mensurável diferenças na qualidade são vistas como diferenças na quantidade de algum ingrediente ou atributo possuído pelo produto.
Definição baseada no usuário	Parte do princípio de que a qualidade está nos olhos do observador.
Definição baseada na produção	Identificam a qualidade como conformidade às especificações.
Definição baseada no valor	Encara a qualidade em termos de custos e preços.

Fonte: baseado em Garvin (2002).

Conforme Reis (1998), outros termos utilizados para se definir qualidade são: valor, especificações, regularidade e conformidade com especificações.

Valor: a noção de qualidade associada a valor estabeleceu-se em meados do século XVIII, quando a indústria começou a produzir bens massificados e baratos. A ideia do produto barato, para as massas, contrasta com a ideia de produto de luxo ou de alto desempenho, que poucos podem comprar ou que custa mais caro. Portanto, qualidade passou a significar “produto de luxo” ou “que vale mais”.

Especificações: do ponto de vista das especificações, qualidade significa o conjunto das características de um produto ou serviço. As características são chamadas especificações e descrevem o produto ou serviço em termos de sua utilidade, desempenho ou de seus atributos. Por exemplo, comprimento, peso, cor, velocidade, composição química, ponto de ebulição, consumo de combustível, quantidade e tipos de itens que entram no recheio de um sanduíche, comportamento de funcionário ao atender o cliente, higiene de uma cozinha ou o salão de um restaurante. Esta é a qualidade que estabelece como o produto ou serviço deve ser, é a qualidade planejada.

Regularidade: qualidade significa ainda minimização ou redução da variação que ocorre em qualquer processo de trabalho, seja para fabricar produtos, seja para prestar serviços. Nesta acepção, qualidade é sinônimo de regularidade ou confiabilidade.

Conformidade com especificações: a contrapartida da qualidade planejada é a qualidade que o cliente recebe. É a qualidade real, que pode estar próxima ou distante da qualidade planejada. Quanto mais próximas, a qualidade planejada e a qualidade real, mais alta a qualidade do produto ou serviço.

Campos (1992) apresenta conceitos de qualidade, segundo o *Total Quality Control* (TQC) de Feigenbaum (1961). O TQC é regido pelos seguintes princípios básicos:

- orientação pelo cliente: produzir e fornecer produtos que atendam concretamente as necessidades dos clientes;
- qualidade em primeiro lugar: não permitir a venda de produtos defeituosos;
- ação orientada por prioridades: identificar os problemas críticos e solucioná-los prioritariamente;
- ação orientada por fatos e dados: tomar decisões somente com fatos e dados;

- controle de processos: reduzir dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais;
- controle de dispersão;
- próximo processo é o seu cliente;
- controle e montante: não permitir que o mesmo problema ocorra pela mesma causa;
- ação de bloqueio;
- respeito pelo empregado como ser humano: respeitar os empregados como seres humanos independentes;
- comprometimento da alta direção: definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da alta direção da empresa.

Com o intuito de sintetizar o processo de mudança existente em relação aos conceitos de qualidade, Paladini e Carvalho (2005, p. 26) dizem que:

Os conceitos da qualidade sofreram mudanças consideráveis ao longo do tempo. De simples conjunto de ações operacionais, centradas e localizadas em pequenas melhorias do processo produtivo, a qualidade passou a ser vista como um dos elementos fundamentais no gerenciamento das organizações, tornando-se o fator crítico para a sobrevivência não só das empresas, mas, também, de produtos, processos e pessoas. Esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre, diretamente, da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e organizações. Como se percebe, a perspectiva estratégica da qualidade não apenas cria uma visão ampla da questão, mas, principalmente, atribui a ela um papel de extrema relevância no processo gerencial das organizações.

Por fim, entende-se que entre as abordagens de qualidade observadas ao longo do tempo, a que mais se adequa a realidade atual de um ambiente mutável, globalizado e altamente competitivo é a baseada no cliente, no usuário final (PALADINI, 2008). Essa visão se justifica pelo fato de que esta abordagem em maior ou menor grau engloba as demais e é a satisfação dos consumidores que move a atividade empresarial em qualquer que seja o setor.

2.3.1 As Eras da Qualidade

Quanto à diferença temporal da definição de qualidade, Shiba, Graham e Walden (1997) apresentam as visões referentes há quatro décadas como segue:

- 1- década de 50: neste período a qualidade visava à adequação do produto em relação às funções para o qual ele foi planejado;

- 2- década de 60: entendia-se produto de qualidade como aquele que fosse adequado para uma maior gama de possibilidades de uso;
- 3- década de 70: passa-se a entender a qualidade como o controle da variação dos processos produtivos, bem como o foco se volta para a redução dos desperdícios, objetivando a redução dos custos e;
- 4- década de 80: o cliente passa a ser base para o entendimento da qualidade pelas empresas. A qualidade é observada na antecipação e na satisfação das necessidades dos clientes.

Garvin (2002) propôs classificações didáticas para a evolução do pensamento da qualidade, são elas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade, sendo que o próprio Garvin é precursor da última evolução. As principais características desses períodos evolutivos constam na Quadro 5.

Quadro 5 - Principais características dos períodos evolutivos do pensamento de qualidade (continua)

	INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	GARANTIA DA QUALIDADE	GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE
Interesse principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido mas que é enfrentado proativamente	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas

Quadro 5 - Principais características dos períodos evolutivos do pensamento de qualidade
(conclusão)

	INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	GARANTIA DA QUALIDADE	GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE
Responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de fabricação e engenharia	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança
Orientação e enfoque	Inspecionar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a qualidade	Gerenciar a qualidade

Fonte: baseado em Garvin (2002).

Quanto às dimensões incluídas no termo qualidade e que devem ter a atenção dos gestores que objetivam priorizar a qualidade tanto em seus processos produtivos quanto no produto final, Garvin (2002) apresenta um total de oito. A primeira dimensão é o desempenho, onde são observados os aspectos operacionais de um produto; seguido pelas características, as quais são os atributos secundários que dão apoio à utilização do produto; o terceiro é a confiabilidade, a qual mensura o quão credível é a funcionalidade de um produto (entende-se produto como bens e serviços); a quarta dimensão é a durabilidade, a qual por meio de informações econômicas e técnicas avaliam a vida útil do produto; após vem a conformidade, a qual verifica o quão de acordo estão os aspectos descritos no projeto com o que foi colocado em prática; a sexta dimensão compreende a análise do nível de complexidade de prestar serviço ao produto, chamada de assistência técnica; a penúltima dimensão é a estética, voltada aos atributos sensoriais do produto, sua imagem e; por fim a qualidade percebida, dimensão que vai além das características técnicas do produto, alcançando um nível de percepção intangível, advindo da junção de sentimentos pessoais, imagem da empresa, marketing e força da marca.

2.3.2 Fontes de Qualidade

A qualidade de um produto está atrelada a alguns fatores. Garvin (2002) destaca alguns deles.

- 1- projeto do produto: segundo o autor, projeto de um produto abrange o desenvolvimento do conceito, engenharia do protótipo, unidades piloto e a produção de unidades. Todo esse processo deve ser feito com forte interação entre os setores de planejamento e produção (GARVIN, 2002);
- 2- seleção de fornecedores: a busca de fornecedores que tenham qualidade e não só o menor preço, isso contribui para o tempo e qualidade da produção;
- 3- sequência de produção: quanto mais simplificada for a sequência de produção, mais contribui para o aprimoramento da qualidade.

2.3.3 A Qualidade no produto de Moda Luxo

De acordo com Gearteoura (1997) a qualidade está atrelada ao conceito de luxo, sendo condição necessária para que se de a um produto o adjetivo luxo. Ao se pensar nas características advindas de um produto classificado como luxo, têm-se segundo Schweriner (2012) que se trata de um produto melhor, com alta durabilidade, superior, com melhor acabamento e aparência, características essas que tem a qualidade como premissa.

Outro fator relevante ao se tratar da tríade qualidade, moda e luxo é questão da marca, sendo esta a forma de transmitir uma diferenciação histórica, genealógica e tradicional (GALHANONE, 2005). Barth (1996) aponta que para que uma marca *premium* seja legítima, esta deve ser baseada num princípio de qualidade inerente ao produto.

Keller (2007) aborda a questão da produção de vestuário na categoria moda luxo como ocorrendo tanto em polos globais quanto regionais. A diferenciação desse produto se dá pela especificidade produtiva do mesmo, a qual, segundo Keller (2007, p. 21) “é feita por equipe de alta qualificação nos ateliês, e não se reduz a uma produção “sob medida”, mas envolve, basicamente, a criação original, o uso combinado de materiais sofisticados e a manufatura altamente especializada”.

Para Tejon, Panzarani e Megido (2010), algumas características importantes devem ser analisadas, o mesmo propõe o modelo dos 4Es que segundo o autor estimula o foco na qualidade do produto de luxo e leva em conta quatro aspectos fundamentais, que são mostrados no Quadro 6.

Quadro 6 - Os 4 Es

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
Excelência	Funcionalidade / Qualidade /Tecnologia Inovação / Serviço
Estética	Design / Matéria / Identidade Comunicação / Distribuição
Experiência	Característica e valores que premiam o consumidor, fazendo com que o mesmo se sinta especial
Ética	Saúde / Bem-estar / Satisfação

Fonte: baseado em Tejon, Panzarani e Megido (2010).

Em síntese observa-se a qualidade como pré-requisito para que um produto seja categorizado como moda luxo. Assim, corrobora-se com a ideia de Strehlau (2008) a qual afirma que além do reconhecimento da marca, do preço *premium* e da seletividade ou exclusividade na comunicação, imagem e distribuição do produto da categoria luxo, este deve ter alta qualidade.

2.3.4 Controle de Qualidade no Desenvolvimento de Produto de Moda Luxo

Slack, Chambers e Johnston (2009) definem controle como sendo o processo de lidar com variações existentes entre o que foi planejado e o que de fato ocorreu e, por qualidade entende como sendo uma “conformidade consistente com as expectativas do consumidor” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 552). Para que o produto atenda as expectativas do consumidor este deve primeiramente estar em conformidade com as especificações do seu projeto e, para que haja um efetivo planejamento e controle da qualidade Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 528) propõe seis passos, como segue:

- Passo 1. Definir as características da qualidade do produto ou serviço.
- Passo 2. Definir como medir cada característica de qualidade.
- Passo 3. Estabelecer padrões e qualidade para cada característica de qualidade.
- Passo 4. Controlar a qualidade em relação a esses padrões.
- Passo 5. Encontrar e corrigir causas de má qualidade e.
- Passo 6. Continuar a fazer melhoramentos.

Partindo de uma visão mais ampla de produto e se restringindo a indústria de confecção, Lisboa (1987) entende que às áreas responsáveis por controlar a qualidade devem seguir quatro passos inter-relacionados, são eles: características básicas do produto; controle na aquisição e na recepção dos materiais que serão utilizados no processo produtivo; controle no decorrer do processo de fabricação e; controle do produto final.

Ao discutir a inter-relação das etapas da cadeia produtiva da moda, Rech (2010, p. 25) faz uma síntese linear das fases que compõem esta cadeia, como segue: “(a) produção da matéria-prima; (b) fiação; (c) tecelagem; (d) beneficiamento/acabamento; (e) confecção; (f) mercado.” A definição dessas fases se faz relevante, pois é a partir da definição dessas que se é possível saber quais as operações que devem ser controladas.

Um segmento de mercado em que a qualidade é tida como intrínseca ao produto final, tal como é o caso do segmento moda luxo, o controle da qualidade se faz primordial. Para que haja a manutenção da qualidade no decorrer do processo produtivo deve-se ter um rigoroso controle em todas as etapas, partindo da inspeção das matérias primas, tal como o tecido, passando pelo tempo de entrada dos insumos no processo e em relação às tarefas a serem executadas, com o intuito de não haver atrasos nos prazos estabelecidos pelos clientes, até a revisão do produto antes que esse chegue ao cliente (MENDES; TUTIA; SACOMANO, 2008; MENDES, 2006).

2.3.4.1 Controle de qualidade da matéria prima e dos processos manufaturados

No controle de qualidade de matéria prima, alguns varejistas de moda possuem seu próprio laboratório, mas em sua maioria esses varejistas confiam no controle de qualidade do fornecedor de tecido. O fornecedor apresenta a cartela de cores de tecidos através de amostras conhecidas como *Lab dips*, essas amostras são comparadas com as amostras originais que já haviam requisitadas pela empresa compradora do tecido. O comprador de tecido deve dar seu parecer, se a amostra foi aprovada ou rejeitada, e caso seja rejeitada é importante que o comprador dê um parecer ao fabricante (COSTA, 2011).

Ainda segundo Costa (2011), para analisar a qualidade total do tecido são feitos testes de encolhimento, solidez de cor, resistência de costura, entre outros. Estes testes são feitos pelo método de amostragem, se a inspeção amostral revelar problemas acima da margem de tolerância predefinidas, o controle de qualidade rejeita todo o lote, estes testes em sua maioria são feitos pela empresa compradora do tecido.

Para ter um produto de qualidade não basta adquirir somente matérias-primas de alto custo, é necessário que o produto em um todo se adeque à parâmetros de qualidade (LISBOA, 1987). O autor cita alguns parâmetros que considera importantes para o controle de qualidade na indústria da confecção, como a inspeção, que tem por objetivo verificar se o produto pronto reflete os padrões de qualidade pré-estabelecidos. A inspeção pode possuir duas diferenciações com relação à quantidade inspecionada, podendo ser total, que consiste em inspecionar todas as peças do lote, ou por amostragem, que consiste numa inspeção realizada numa fração do lote, as amostras são retiradas ao acaso do lote e inspecionadas.

Lisboa (1987), ainda destaca que a qualidade deve existir em todo o ciclo de desenvolvimento e produção de um produto de moda, desde as especificações iniciais do produto, controle na compra e na recepção dos materiais a serem utilizados, controle durante o processo de fabricação, controle do produto acabado, nestes quesitos o autor destaca os itens mostrados no Quadro 7.

Quadro 7 - Quesitos de qualidade de um produto de moda

QUESITOS	PARÂMETROS
Qualidade das modelagens	- uso de papel adequado - devem ser guardados pendurados e com elementos de identificação - devem conter todas as informações necessárias para serem cortados
Qualidade dos tecidos	- devem passar por uma inspeção visual, para que haja a conferência de defeitos, esta conferência é feita em uma máquina equipada com caixa de luz - devem ser medidos, tendo seu rolo desenrolado e enrolado novamente com um dispositivo medidor
Qualidade dos aviamentos	- devem ser inspecionados no ato do recebimento do material, a inspeção deve ser feita de acordo com o plano de cada empresa, por amostragem ou 100%.
Qualidade no risco	- os fatores que afetam a qualidade dos riscos são as superfícies a riscar, a espessura das linhas riscadas, a orientação do fio no tecido, a orientação dos moldes e o faceamento dos moldes
Qualidade no enfiado	- os principais itens a serem observados para a manutenção da qualidade são: Alinhamento das camadas de tecido, a tensão apresentada pelas camadas de tecido, os desvios da trama, a direção do tecido (estampas com sentido), defeitos em geral.
Qualidade no Corte	- deve ser inspecionado se todas as partes da peça foram cortadas, se todos os piques e marcações estão em seu devido lugar.
Qualidade na costura e no acabamento	- deve ser verificado o tamanho, a tensão e a sequência dos pontos de costura na peça, a largura e a distorção da costura.

Fonte: baseado em Lisboa (1987).

Sobre a qualidade na costura, Araújo (1996) cita quais são os principais defeitos encontrados na costura das peças de moda:

- densidade de pontos inadequada: não contém os pontos por 1cm, 2cm ou densidade especificada;
- costura que corta o tecido;
- costura frouxa;
- costura apertada;
- costura franzida;
- costura rompida;
- costura irregular;
- costura com pontos escapados;
- costura escapada;
- costura não casada;
- costura torcida.

Ainda sobre o processo de desenvolvimento do produto, Costa (2011) destaca que um aspecto muito importante é a prova de roupa, este processo consiste em provar a piloto, em sua maioria em modelos de prova, através deste processo é possível verificar o caimento da peça ao vestir.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO

Com o objetivo de aumentar a produtividade e a qualidade, focar em seu *core business* e aumentar a competitividade, empresas passaram a se reestruturar e a terceirizar seus processos produtivos. Amato Neto, Marinho e Amato (2014), definem a terceirização como uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo da empresa, permitindo à “empresa-mãe” concentrar-se em seu negócio principal. Para a empresa subcontratada o próprio serviço prestado na forma de terceirização integra sua atividade-fim.

Segundo Refosco e Pessoa (2013), a terceirização visa à eliminação de vínculos trabalhistas, redução de custos salariais diretos e indiretos, através da redução ou eliminação dos encargos sociais, é regida apenas por meio de contrato de prestação de serviços e requer avaliação constante dos terceirizados. A terceirização não visa somente a redução dos custos e sim o aumento da produtividade mediante a constância na avaliação dos terceirizados.

Definindo a terceirização, Giosa (1995) expõe que esse é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. É uma estratégia que delega e transfere responsabilidade para outra empresa, trazendo como consequência menores custos para a empresa contratante (KROES; GHOSH, 2010).

A terceirização constitui-se de um processo de transferência de funções de uma empresa para outras terceiras, sendo que estas funções podem incluir desde etapas do próprio processo produtivo da transferente até atividades de apoio, tais como serviços de limpeza e manutenção predial, preparação e distribuição de alimentos para os funcionários da empresa, telefonia, vigilância, movimentação de materiais e expedição de produtos finais, dentre outras. A empresa contratante pode também deixar de produzir alguns produtos e comprá-los de outra empresa. Todo esse processo que abrange a tomada de decisão por parte da empresa contratante de desativar, uma ou um conjunto de atividades, até a realização de contrato com terceiros, é compreendido como terceirização (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2007; RACHID, 2000).

Batista (2006), afirma que a terceirização é o processo no qual a empresa transfere a terceiros a preocupação com atividades-meio, passando a se deter no foco central, no negócio e na missão empresarial.

A terceirização é um processo de gestão administrativa, onde algumas atividades são para terceiros, com os quais é estabelecida uma relação de parceria, ficando a cargo da empresa contratante as tarefas essencialmente ligadas ao negócio principal, e como todo e qualquer processo de gestão empresarial apresentam vantagens e desvantagens (COLODETTI; SANTOS; DALFIOR, 2012).

Pode-se considerar que a terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria. A ideia básica da terceirização é fazer com que a empresa direcione todas as suas forças para a atividade principal da empresa e receba de terceiros os produtos, bens ou serviços, que não necessitam maior especialização. Diante disso, entende-se que a terceirização é uma poderosa estratégia de gestão para empresas de vários segmentos (GODOI, 2010).

2.4.1 Os principais envolvidos na terceirização

Os processos de terceirização envolvem as empresas contratantes do serviço terceirizado e as empresas contratadas. Tais empresas apresentam suas próprias características, desde de porte da empresa ao tipo de atividade que executam.

Empresa Contratante: segundo Amato Neto, Marinho e Amato (2014), a empresa contratante pode ser chamada de empresa-mãe, origem ou tomadora de serviço. Segundo os autores essas empresas são geralmente de grande porte, e por isso com o tempo foram perdendo flexibilidade diante de pequenas e médias empresas. Geralmente são fabricantes de produtos complexos, produtos compostos por grande número de peças e componentes, e são elas que desencadeiam o processo de terceirização e parcerias.

Já Saratt et al. (2000) classificam a empresa contratante como tomadora de serviço, empresas em sua maioria de grande e médio porte, produtoras de produtos com múltiplos processos.

Empresa Contratada: de acordo com a Instrução Normativa nº 03, de 1º de Setembro de 1997 do Ministério do Trabalho, Art.2º, considera-se empresa de prestação de serviços a terceiros a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço à outra empresa fora do âmbito das atividades-fim e normais para que se constitui esta última.

Amato Neto, Marinho e Amato (2014), classificam estas empresas como empresas-destino ou prestadora de serviço, que são pessoas físicas ou jurídicas que passam a realizar atividades que antes eram realizadas internamente pela empresa contratante. Os autores ainda classificam as empresas-destino em três tipos:

- 1- empresas especialistas já estabelecidas no mercado e que preencham os requisitos necessários;
- 2- empresas já estabelecidas no mercado, que não possuem inicialmente os requisitos necessários mas possuem potencial para atingi-lo;
- 3- empresas formadas por ex-funcionários chamadas de “empresas-filhote”.

2.4.2 Classificação das atividades das empresas

Na busca de maior produtividade e flexibilização, empresas passaram a terceirizar suas atividades. Para o melhor entendimento da terceirização é necessário que se entenda como são classificadas essas atividades.

Saratt et al. (2000) definem estas atividades como atividades-meio de apoio, atividades-meio essenciais e atividades-fim.

Atividade-meio de apoio, é aquela que não agrega valor à produção ou negócio do tomador de forma direta, trata-se de um serviço necessário, mas facultativo. Atividade-meio essencial, trata do serviço ligado operacionalmente ao negócio, vinculado em sentido amplo ao fornecimento de “matéria prima”, atividade sem a qual não existiria o produto final. Já a atividade-fim, está relacionada diretamente com o negócio, é o know-how, no qual reside seu diferencial competitivo.

Leiria (2006) define as atividades praticadas pela empresa entre atividade-fim, atividade intransferível, atividade-meio e atividade-meio estratégica. Atividade-fim está diretamente relacionada com o negócio da organização, e são aquelas que não podem ser terceirizadas. As atividades intransferíveis são consideradas as atividades de definição estratégica, diretrizes, metas e controle, e só podem ser realizadas pela própria empresa. A atividade-meio, é toda atividade integrante dos diversos processos, asseguram o funcionamento da organização e contribuem para a realização da atividade-fim, são as atividades terceirizáveis. Por fim, as atividades-meio estratégicas, são atividades que necessitam de muita especialização, sigilo, segurança ou muitas vezes é uma atividade que possui carência de fornecedores no mercado.

2.4.3 Modalidade de terceirização quanto ao tipo de tarefa

A terceirização pode envolver vários setores de uma empresa, desde funções administrativas às funções produtivas e operacionais. Segundo classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (1997), a terceirização pode envolver as seguintes tarefas:

- 1- terceirização da mão-de-obra: a unidade contratante realiza o próprio processo de produção, mas usa mão-de-obra contratada por terceiros e exerce posição de governança sobre os mesmos;
- 2- terceirização de parte do processo produtivo: a unidade contratante subcontrata terceiros para a execução de uma parte do processo de produção (de bens ou de serviços), mas não de todo o processo. Os insumos/matérias-primas que serão transformados são da unidade contratante que, portanto, tem a propriedade da produção final;
- 3- terceirização do processo produtivo completo: um caso especial de terceirização diz respeito às unidades que, em base permanente, organizam e vendem bens e serviços com sua marca, assumindo os riscos e responsabilidades inerentes, mas subcontratam integralmente todo o processo de produção. Normalmente não têm planta industrial, maquinaria ou empregados e, portanto, não executam qualquer transformação física no local onde funcionam.

Complementando a classificação apresentada acima, Saratt et al. (2000) dividem as tarefas terceirizadas da seguinte forma:

- 1- terceirização de serviços: segundo os autores essa é a terceirização por excelência, a pioneira do processo de terceirização, pois o objeto de contratação é unicamente a realização de serviços sem insumos ou equipamento envolvidos;
- 2- terceirização de serviços e materiais: acontece quando o fornecedor oferece além do serviço, materiais e insumos necessários;
- 3- terceirização de serviços e equipamentos: quando empresas prestadoras precisam fornecer todo o maquinário e equipamentos indispensáveis para correta e eficiente execução do contrato;
- 4- terceirização integral: é a junção das tarefas citadas acima, ocorre quando a empresa tomadora de serviço repassa a terceiros a execução e administração de todo o processo produtivo.

2.4.4 Riscos e Vantagens da Terceirização

“A terceirização é uma técnica administrativa pela qual uma organização, para alcançar ganhos e produtividade, concentra sua energia em suas atividades

vocacionais – as denominadas atividades-fim, contratando empresas especializadas e idôneas para a execução das necessárias atividades de apoio. Logo, sem idoneidade e especialização não haverá terceirização” (LEIRIA, 2006, p. 75). A partir do momento em que a terceirização de um produto envolve um maior número de processos e empresas participando do mesmo, esse processo apresenta vantagens e desvantagens para empresa contratante.

Pinto (1995, p. 122) cita as seguintes vantagens de uma terceirização bem executada:

ganhos de eficiência na operação do negócio central ou de missão da empresa; transformação de custos fixos em custos variáveis; redução de custos de forma direta (salários mais baixos) e indireta (encargos sociais reduzidos); economias em treinamento; economias de espaço físico; enxugamento do quadro fixo e redução das despesas de sua administração; transferência de tecnologias; aumento de sinergia entre contratantes e contratada.

Em relação às desvantagens, Pinto (1995) destaca que: o aumento do número de fornecedores gera novos custos de administração; torna-se mais difícil manter os padrões de qualidade das empresas contratantes; é difícil conservar clima de parceria quando trabalhadores de diferentes formação e remuneração têm de trabalhar juntos; aumenta-se a quantidade de retrabalho e de acidentes pessoais.

Já Amato Neto, Marinho e Amato (2014), destacam as seguintes vantagens e desvantagens da terceirização no Quadro 8.

Quadro 8 - Vantagens e desvantagens para contratantes da terceirização

(continua)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Economia de custos - transferência de custos fixos da empresa –mãe para terceiros	Dificuldade de encontrar parceiro ideal - dificuldade em achar um parceiro especializado
Economia de investimentos - a empresa-mãe transfere para a terceirizada os investimentos necessários para a atividade antes feita internamente	Especificidades de um contrato de parceria - existe mais do que um contrato formal, uma relação de confiança, o comprometimento gera o sucesso deste relacionamento
Enxugamento administrativo - redução de cargos e níveis hierárquicos	Resistências do quadro funcional - insegurança dos empregados internos
Transferência de Tecnologia - transferências de tecnologia entre contratante e contratadas	Desconhecimento da legislação trabalhista - problemas jurídico-trabalhistas por conta do desconhecimento das leis da terceirização
Sinergias - ganhos de produtividade conjunto, gerando um processo de aprendizado mútuo.	Dificuldade no controle do custo interno com a parceira - existem custos indiretos, como retrabalhos, que precisam também ser contabilizados pela empresa-mãe

Quadro 8 - Vantagens e desvantagens para contratantes da terceirização

(conclusão)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Especialização tecnológica - o foco em seu know-how, faz com que a empresa-mãe consiga investir mais em pesquisa e desenvolvimento	Dificuldade no relacionamento com os sindicatos - falta de conhecimento do papel dos sindicatos e consequente afastamento dos mesmos
Maior empenho, criatividade e eficiência do terceiro em comparação a setores internos da empresa - o terceiro se empenha mais do que os funcionários internos para se manter como fornecedor	Problemas de atrasos - falta de sincronia entre contratante e contratada podem gerar atrasos na produção
	Perda de credibilidade no mercado - o não comprometimento da contratada com prazos e qualidade do serviço prestado pode levar à perda de credibilidade da contratante perante seus clientes
	Problemas de comunicação - as falhas na comunicação entre empresa-mãe e terceiros tem que ser feito de forma eficiente
	Possibilidade de responsabilização jurídica - a empresa-mãe pode ser responsabilizada por danos causados pela empresa contratada

Fonte: Amato Neto, Marinho e Amato (2014).

2.4.5 Terceirização no Desenvolvimento e processo produtivo de Produto de Moda

No final dos anos 80 e, principalmente no decorrer dos anos de 1990, a produção do vestuário sofreu um processo de transformação profunda. As empresas passaram à fabricação de produtos mais variados com séries de menores escalas, diminuíram o tamanho de suas plantas e externalizaram as etapas da produção mais intensivas em mão-de-obra, principalmente a costura. A tendência das indústrias de concentrarem todas as etapas da produção em uma mesma unidade, a fábrica, na qual havia a produção em massa de uma mesma série de produtos foi revertida (DAU; RODRIGUES; CONCEIÇÃO, 2009).

Segundo os autores Mendes, Sacomano e Fusco (2010), grande parte da indústria da moda optou por transferir a responsabilidade da manufatura para outras empresas especializadas somente na produção, as chamadas “facções”, com a finalidade de diminuir custos de mão de obra, transferir obrigações trabalhistas e simplificar a administração. O processo de terceirização consolidou-se na década de 1980 por vários motivos, dentre eles:

- a) focar seus esforços na divulgação da marca, distribuição e outras atividades cuja logística apresenta-se fundamental;
- b) transferir para outra empresa atividades nas quais é menos eficiente;
- c) reduzir custos;
- d) simplificar controle de processos;
- e) tornar-se cliente de outra empresa, abrindo possibilidade de exigir qualidade e rapidez na execução das atividades.

Segundo Rech (2006) a terceirização do produto de moda possibilita também a mudança do mix de produtos das empresas. Algumas reduzem seu mix de produtos e aumentam as escalas de produção, investem em equipamentos e reduzem os custos de produção. Outras empresas buscam intensificar a terceirização da sua produção, confeccionar produtos diferentes com foco na comercialização (gerenciamento da marca, logística, maior proximidade com o cliente final via franquias ou lojas próprias) e na exportação de seus produtos.

Já Sennet (2006 apud DAU; RODRIGUES; CONCEIÇÃO, 2009), discute estas mudanças na produção como a passagem de estruturas burocráticas e hierarquizadas para as redes horizontais e informais que se modulam a partir das demandas virtuais projetadas para o mercado. Esta seria uma das bases da cultura do novo capitalismo contemporâneo. Pode se dizer que a indústria deixou de ter a fábrica como modelo de organização e passou a se estruturar a partir da interação de inúmeras empresas.

2.4.6 Fornecedores Terceirizados da moda

Os fornecedores terceirizados, podem ter diferentes tipos de relacionamentos com as empresas tomadoras de serviço, ou empresas-mãe. Segundo Amato Neto, Marinho e Amato (2014) as empresas podem possuir os seguintes relacionamentos:

- 1- trabalhador avulso: é caracterizada por uma relação curta. Não há subordinação, o trabalhador pode prestar serviço para várias empresas ao mesmo tempo e o trabalhador é intermediado por um sindicato;
- 2- trabalhador Autônomo: pessoa física que presta serviços por sua conta para pessoas físicas ou jurídicas;
- 3- trabalhador Eventual: pessoa física que presta serviços temporários;

- 4- empresário: aquele que exerce função profissionalmente econômica organizada para a produção de bens ou serviços, onde o mesmo não consta como empregado.

Um dos principais processos terceirizados na indústria do vestuário é a costura. Para Mendes, Sacomano e Fusco (2010) esta costura está a cargo de prestadoras de serviços, dentre essas prestadoras temos:

- 1- *facção* ou oficina de costura: as oficinas de costura são prestadoras de serviço especializadas, formadas por microempresas com uma equipe de costureiras, para onde as empresas enviam as peças já cortadas, juntamente com os aviamentos, ficha técnica e outros itens que compõem o produto, além de uma peça piloto, que é a primeira peça feita do produto em questão e servirá de guia para a produção em série do produto. Na maior parte das vezes essas oficinas são localizadas nas residências dos proprietários (MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010). Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010) as facções ou oficinas se caracterizam pela prestação de serviço de montagem e acabamento de peças de vestuário para confecções, são locais que possuem estrutura necessária para a realização do serviço de costura, como maquinário, moldes, mão-de-obra das costureiras e outros itens necessários;
- 2- *Private Label*: segundo Souza et al. (2005), são empresas que sublocam a totalidade da manufatura, ou seja, a empresa contratada é responsável por toda gestão e execução da produção, sendo assim somente o significado da etiqueta pode estar associado com a unidade principal da relação do negócio.

Algumas especificidades do setor de confecções, como o de ser altamente intensivo no uso de mão-de-obra, fazem com que o recurso ao trabalho informal tenha um peso maior, mas pode-se dizer que não se trata de algo que esteja restrito a ele. Este processo de informalização fez com que houvesse uma proliferação de oficinas de costura nos bairros de ex-operárias de fábricas e confecções (DAU; RODRIGUES; CONCEIÇÃO, 2009).

Segundo Biancarelli (2003 *apud* AMORIM, 2003), existem na cidade de São Paulo, por exemplo, muitas oficinas de costura clandestinas, mantidas pelo trabalho

de imigrantes coreanos e latino-americanos, provenientes do Paraguai, do Peru, da Colômbia, do Chile e principalmente da Bolívia.

Em grande parte dessas oficinas os bolivianos são contratados por coreanos, mas muitas vezes repassam os serviços a outros imigrantes da mesma nacionalidade por apenas 25% do valor contratado (LAZO, 2001 *apud* AMORIM, 2003). Esta rede de subcontratação não se limita apenas à exploração, mas também, segundo Dau, Rodrigues e Conceição (2009), a condições muito precárias de trabalho, sendo remunerados de acordo com a produtividade em ritmos de trabalho que oscilam segundo a urgência das encomendas.

2.4.7 A qualidade na Terceirização

Um dos principais pontos para a manutenção da qualidade na terceirização é a seleção dos fornecedores. Para Amato Neto, Marinho e Amato (2014), essa seleção deve seguir os seguintes critérios: verificar idoneidade do terceirizado; condição de desenvolvimento tecnológico do terceirizado; estabelecimento de parceria, garantindo a qualidade do produto; elaboração de um contrato, descrevendo as relações existentes entre terceirizador e terceirizado.

A terceirização é um dos temas mais polêmicos nos fóruns da sociedade onde se discutem assuntos relativos ao mundo do trabalho. Para os trabalhadores e seus sindicatos, o processo de terceirização tem sido, na verdade, um processo de precarização do trabalho e de suas condições: salários menores, piores condições de trabalho, menos benefícios sociais. Na outra face da moeda, para o segmento empresarial, a terceirização tem significado, por consequência, menores custos e maiores lucros. Fala-se de aumento da produtividade e de eficiência, embora a experiência concreta não confirme (DAU; RODRIGUES; CONCEIÇÃO, 2009).

Ainda segundo Dau, Rodrigues e Conceição (2009), a terceirização precariza a prestação e a qualidade do serviço, pois para seguir a lógica do menor custo e maior lucro, essencial no processo da terceirização, não se pensa em investimentos, em capacitação profissional, em carreira profissional, em equipamentos de proteção, em saúde e segurança no trabalho, em proteção ao meio ambiente, entre outros.

Segundo Mendes, Sacomano e Fusco (2010), são nos fornecedores de mão de obra que se encontra pontos fracos no desenvolvimento do produto de moda, quando se percebe a falta de qualidade dos produtos confeccionados. A mão de

obra não é profissionalizada, possui baixa escolaridade, baixos salários e não há planos de carreira para as costureiras ou conhecimento necessário para a aplicação de Planejamento e Controle da Produção.

Segundo Keller (2005), muitas vezes na terceirização o aprendizado profissional ocorre na prática, e acarreta em prejuízos ao processo, pelos constantes desperdícios de recursos e tempo, além das perdas em qualidade na execução da montagem das peças.

Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo (MARTINS, 2001).

Aquele que pretende terceirizar uma atividade de sua empresa deve acima de tudo buscar qualidade. Para que a relação de terceirização dê certo, deve-se ter confiança no parceiro, tendo em vista a necessidade de se fazer a escolha correta na hora de terceirizar. Ao buscar terceirizar com êxito, deve-se procurar um parceiro e não apenas um prestador de serviço, adequando suporte às atividades a ele confiadas. Para tanto, faz-se necessário ter meios de avaliar a capacidade que esse parceiro tem de oferecer bens e serviços com a qualidade desejada (IMHOFF; MORTARI, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2008), pesquisa é uma ação racional e sistemática que tem como objetivo apresentar solução aos problemas que são propostos. A pesquisa se torna necessária quando não há informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema. A partir do exposto, a insuficiência de informações para responder o questionamento desta pesquisa é o que justifica a mesma, visto que existem poucas informações acerca do desenvolvimento de produtos de moda luxo no Brasil.

Neste capítulo estão presentes os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo. O capítulo inicia com a apresentação da abordagem de pesquisa utilizada, partindo da visão de Creswell (2010). Em seguida é feita definição do tipo de pesquisa, baseado no que é proposto por Gil (2002). A classificação proposta por Gil (2002) tem por base, primeiramente, os objetivos da pesquisa e, em um segundo momento, os procedimentos técnicos utilizados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO A ABORDAGEM DE PESQUISA

Partindo do que foi proposto por Creswell (2010) as técnicas de pesquisa utilizadas devem ser escolhidas de acordo com o problema a ser abordado, podendo ser quantitativa, qualitativa ou mista.

A pesquisa qualitativa é mais utilizada e necessária nas ciências sociais, onde o pesquisador participa, compreende e interpreta, pois a verdade não é comprovada numericamente, mas sim através de uma experimentação empírica, com uma análise detalhada, coerente, abrangente e coerente (MICHEL, 2005). As estratégias de investigação que melhor se aplicam à essa abordagem são narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos de teoria embasada na realidade ou estudos de caso Creswell (2010).

A pesquisa quantitativa é empregada conseguida na busca de resultados exatos evidenciados por meio de variáveis preestabelecidas, em que se verifica e explica a influência sobre as variáveis, mediante análise da frequência de incidências e correlações estatísticas (MICHEL, 2005). Utiliza intensivamente a estatística e expressa em números os resultados obtidos, pois seu objeto de estudo

pode ser quantificado (MINAYO et al., 2004), estando mais inclinada à utilizar como estratégias de investigação os experimentos, levantamentos e coleta de dados (CRESWELL, 2010).

O método mista apresenta primariamente alegações pragmáticas, com foco orientado para consequência, centrado no problema e pluralista. Como estratégia de análise esta técnica envolve coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas de pesquisa. E como método de pesquisa o foco é na obtenção tanto de informações numéricas, como de informações de texto, compondo um banco de dados de informações quantitativas e qualitativas (CRESWELL, 2010).

A partir do exposto, a abordagem de pesquisa adotada foi predominantemente qualitativa, pelo fato de não se tratar de uma pesquisa que tem por objetivo quantificar dados e informações, mas sim na observação e relato de dados e experiências através de estudo de caso.

3.2 CLASSIFICAÇÃO QUANTO OS OBJETIVOS

Inicialmente, Gil (2002) propõem os objetivos gerais do estudo como base para classificação das pesquisas. Para o autor, essa classificação é relevante quando se trata da definição de seu marco teórico, ou seja, a fim de possibilitar uma aproximação conceitual. A partir desse critério as pesquisas podem ser separadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A pesquisa exploratória busca formular diagnósticos sobre determinado fenômeno ou processo. O objetivo dessa pesquisa é formular de modo preciso um problema e hipóteses (GIL, 2008). Procura explorar todas as dimensões possíveis de um problema e é considerada como etapa inicial para outros tipos de pesquisa (CHAROUX, 2006).

Para Gil (2008) e Vergara (2013), a pesquisa descritiva é o método mais indicado quando é preciso expor características e aspectos de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

A pesquisa explicativa visa “identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2008, p. 28). Este tipo de estudo

aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Ex post-facto. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos.

Em consonância com o que foi exposto anteriormente por Gil (2008) e Charoux (2006) a respeito da pesquisa exploratória, o trabalho proposto busca explorar o desenvolvimento de produto de moda luxo no Brasil, fenômeno que se verifica escassos estudos anteriores, e dessa forma analisar a influência da terceirização na qualidade do desenvolvimento e produção do produto de moda luxo.

3.3 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Com o intuito de investigar o fenômeno do ponto de vista empírico, um modelo conceitual e operacional da pesquisa é necessário para confrontar a visão teórica com os dados da realidade (GIL, 2002). A ênfase neste momento é para o delineamento da pesquisa, que envolve os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados. Visando principalmente a coleta de dados, Gil (2002) propõem como delineamentos as fontes de “papel” e os delineamentos em que os dados são fornecidos por indivíduos. O primeiro grupo é composto por pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental; já no segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso, assim como a pesquisa-ação e a pesquisa participante.

Em um primeiro momento, apresenta-se a pesquisa bibliográfica. Esta abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, principalmente livros e artigos, mas podendo se estender a revistas, jornais, redes eletrônicas e até meios de comunicação orais (GIL, 2002; VERGARA, 2013).

Segundo Marconi e Lakatos (2005), toda pesquisa deve ser baseada em uma teoria. Tal afirmação serve como ponto de partida para a investigação bem-sucedida de um problema. Michel (2005) considera equivalentes os termos “pesquisa bibliográfica” e “pesquisa exploratória”. A pesquisa bibliográfica é exploratória, devido ao fato de representar uma maneira de explorar, pesquisar informações e adquirir o conhecimento sobre um determinado assunto, por meio do levantamento de referências bibliográficas existentes sobre ele. É o ponto de partida para uma

investigação bem-sucedida, visando à compreensão de um problema proposto. A presente pesquisa emprega a pesquisa bibliográfica como ferramenta e recurso para o levantamento de teorias e conceitos relacionados ao objetivo do estudo proposto.

Ainda em relação à pesquisa documental, esta ocorre quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, como registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo-tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros (GIL, 2002; VERGARA, 2013).

Iniciando a descrição do segundo grupo de delineamento de pesquisa está a pesquisa experimental. Para Gil (2002), este delineamento se mostra o melhor exemplo de pesquisa científica. O motivo para a afirmação do autor reside no fato de que, neste delineamento “o pesquisador manipula e controla variáveis independente\$ e observa as variações que tal manipulação e controle produzem em variáveis dependentes” (VERGARA, 2013).

Em um segundo momento, o estudo de caso é uma investigação profunda e exaustiva de um ou múltiplos casos, podendo ser em diferentes níveis de análise (EISENHARDT, 1989; GIL, 2002). Neste tipo de estudo, leva-se em consideração, principalmente a compreensão, como um todo do assunto investigado, devendo, todos os aspectos do caso ser investigados (GIL, 2002). O método do estudo de caso é um meio recomendado quando se busca responder perguntas do tipo “como” e “por que” (YIN, 2015).

De acordo com Yin (2015), um estudo de caso pode ser objeto de diferentes instrumentos metodológicos, sendo obrigatório, segundo Gil (2002), a utilização de mais de uma técnica de obtenção de dados. Sendo assim, quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas (FACHIN, 2005). A opção pelo método de estudo de caso envolve a observação direta dos pesquisadores acerca dos acontecimentos estudados. Segundo Yin (2010), o estudo de caso permite uma investigação que possibilita preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real e pode ser explanatório, descritivo e exploratório. Desta forma será possível observar de que forma o ambiente de desenvolvimento de produto de vestuário de moda e a terceirização desse processo influenciam na qualidade do produto de moda luxo.

Para Gil (2002), as pesquisas do tipo levantamento conduzem o pesquisador à interrogar as pessoa de forma direta, com o intuito de colocar as informações

sobre aqueles indivíduos. Já a pesquisa participante, como próprio nome diz, conta com a participação das pessoas que estão envolvidas com o problema analisado, não se esgotando na figura do pesquisador (GIL, 2002; VERGARA, 2013).

Na pesquisa ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados. O pesquisador não permanece só em nível de levantamento de problemas, mas procura desencadear ações e avaliá-las em conjunto com a população envolvida, visando tanto a tomada de ação quanto a criação de conhecimento e teoria sobre a ação (BARROS; LEHFELD, 2000; COUGHLAN; COUGHLAN, 2002).

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo realizou-se por meio de fontes tanto secundárias, quanto primárias. Os dados bibliográficos e informações coletadas durante as pesquisas, estudo de caso e entrevistas serão analisados com o objetivo de verificar a influência da terceirização na qualidade do desenvolvimento e produção do produto de moda luxo.

Como instrumento de coleta de dados primários serão utilizadas entrevistas semiestruturadas, as quais serão feitas com membros-chave para alcance do objetivo do estudo, tais como estilistas e responsáveis pela escolha e contratação de terceirizados, de uma marca de moda luxo localizada na zona oeste da cidade de São Paulo-SP. A entrevista tratará de temas como: formas metodológicas de trabalho, ferramentas utilizadas nas criações, forma de desenvolvimento das coleções, como priorizam a qualidade na sua criação, características exigidas para escolha dos terceirizados, como é feita a definição dos processos que serão terceirizados e como é feito o controle da qualidade do produto que é terceirizado.

A 11 foi elaborada com o objetivo de resumir e apresentar de forma prática a técnica de pesquisa e os tipos de pesquisa adotados neste estudo.

Figura 11 - Classificação metodológica

Fonte: elaborado pela autora.

4 ESTUDO DE CASO

O objetivo deste capítulo é estudar um processo de desenvolvimento de produto de moda que esteja de acordo com o proposto pelo estudo.

A seleção de uma marca de moda para estudo de caso foi baseada na possibilidade de verificar o processo de desenvolvimento de um produto de moda que se apresenta para o mercado como um produto de luxo, estudando assim de que forma os processos terceirizados deste desenvolvimento influenciam na qualidade do produto final. A marca escolhida é considerada no mercado como uma marca de luxo. Foi aberta em 1984, na cidade de São Paulo, desde o início já tinha uma proposta de ser uma marca de luxo, está localizada na zona oeste da cidade e atua no mercado há mais de 30 anos, atendendo um público feminino e requintado. Em 1996 fez o primeiro desfile no *São Paulo Fashion Week*, que ainda era chamado Morumbi Fashion. Desde o primeiro desfile no SPFW a marca ficou apenas um ano fora do evento, sendo uma das principais marcas.

Atualmente possui uma loja em um bairro nobre da cidade de São Paulo e vende suas peças em mais de 120 lojas de multimarcas, incluindo países no exterior, já exportou suas peças para Estados Unidos, Japão, França, Reino Unido e Itália.

Será analisado como funciona o desenvolvimento de produto da marca, a estrutura da mesma. Como é feito o controle de qualidade nos seus processos, materiais e também em seu produto final. Será estudado também quantos e quais são os processos terceirizados e a influência na qualidade do produto que chega ao consumidor.

4.1 O PORTE E ESTRUTURA FÍSICA DA MARCA

A marca é estruturada como uma empresa de médio porte, possui 50 funcionários internos, em um estabelecimento composto por 3 andares, a estrutura funcional da empresa se apresenta da como mostra a Figura 12.

Figura 12 – Estrutura Física

Fonte: dados da pesquisa de campo.

O referido mapa foi elaborado pelos funcionários da empresa e obtido durante a visita na empresa e conhecimento de todas as áreas pertinentes à mesma.

- 1- estoque: o setor de estoque é composto por 3 funcionários, o estoquista e revisor, a compradora de aviamentos e a revisora de aviamentos. O espaço é organizado por prateleiras que acomodam os rolos de tecido, essas prateleiras se localizam ao fundo do setor. Possui armários menores aonde são estocados os aviamentos. A máquina revisora de tecidos também fica localizada neste setor. A organização deste setor é mostrada nas Figuras 13, 14, 15 e 16;

Figura 13 - Prateleira de estoque de tecidos

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 14 - Armários de aviamentos

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 15 - Armário de aviamentos 2

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 16 - Armário de linhas

Fonte: elaborado pela autora.

- 2- corte: O setor de corte é organizado em 4 mesas, 2 mesas grandes (5m de comprimento x 1,7m de largura), e 2 mesas pequenas (2,5m de comprimento x 1,6m de largura). As mesas maiores são utilizadas para fazer o corte da produção, já as mesas menores, uma delas é utilizada

para fazer a conferência, etiquetagem e separação de corte; e a outra mesa utilizada para corte de peça piloto. Anexa a sala de corte fica também a plotter e um computador, aonde o operador de CAD, digitaliza a modelagem, amplia, faz o risco e o encaixe. As Figuras 17, 18, 19 e 20 mostram a organização do setor;

Figura 27 - Setor de corte

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 18 - Setor de Corte

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 19 - CAD

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 20 - CAD

Fonte: elaborado pela autora.

- 3- PCP: setor que controla a produção, é composto por dois funcionários, a gerente de PCP e seu assistente;
- 4- acabamento: setor aonde as peças são finalizadas, o setor é composto por dois ferros de passar roupa e duas tábuas de passar, uma máquina de coinizar (máquina que cola a entretela no tecido, em cortes grandes), araras e uma mesa aonde são conferidos os cortes que chegam das oficinas de costura, e também máquina de costura caso seja necessário algum reparo na peça (21 e Figura 22);

Figura 21 - Setor de acabamento

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 32 - Setor de acabamento

Fonte: elaborado pela autora.

- 5- faturamento: Setor aonde são feitos os faturamentos de venda de atacado, é composto por um profissional;
- 6- *show room*: setor aonde ficam exposta as peças da coleção à venda, é organizado por araras, composto por um funcionário, o gerente de vendas;
- 7- sala de costura: sala de costura composta por 10 máquinas no total, sendo 8 máquinas de costura reta, 2 (duas) overloques. A sala de costura

também possui tábua e ferro de passar roupa, pois as piloteiras vão passando a peça conforme fazem a costura. A predominância de máquinas de costura reta se deve ao tipo de acabamento comumente realizado conforme podemos ver nas Figuras 23 e 24;

Figura 23 - Sala de costura

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 24 - Sala de Costura

Fonte: elaborado pela autora.

- 8- estilo e desenvolvimento: setor organizado com mesas e computadores, aonde são realizadas as pesquisas de estilo, fichas de desenvolvimento,

desenhos técnicos e outros. Composto por 4 funcionários, Gerente de Estilo e (três) assistentes de estilo;

- 9- sala do estilista: a sala do estilista é o espaço aonde o mesmo realiza pesquisas e criações, o local possui vários livros de moda que também são utilizados na pesquisa. Na sala do estilista são realizadas as provas de roupa;
- 10- setor de modelagem: O setor de modelagem é organizado com 3 mesas de modelagem, máquinas de costura e tábua de passar, esses itens que comumente ficariam apenas na sala de costura estão presente também na sala de modelagem permitindo que os modelistas possam efetuar modelagens no processo de moulage. O espaço de modelagem também conta com 2 computadores e sistema CAD, Audaces, permitindo que os modelistas façam modelagens diretamente no computador (Figura 25 e 26);

Figura 25 - Sala de Modelagem

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 26 - Sala de modelagem

Fonte: elaborado pela autora.

- 11- *marketing*: nesta sala fica o assistente de marketing, que é responsável pelas promoções de divulgações da empresa;
- 12- diretoria: sala aonde fica o diretor da empresa;
- 13- recursos humanos: sala aonde fica a gerente de recursos humanos;
- 14- financeiro: sala aonde ficam os 2 funcionários responsáveis pelo setor financeiro.

4.2 O CRONOGRAMA DA MARCA

O cronograma da marca (Figuras 27, 28 e 29) apresenta a sua organização, seu fluxo, o tempo despendido, e o *deadline* (data final) para cada etapa e ou atividade. É possível perceber como a mesma funciona a área de estilo, marketing, comercial e a produção, que é o principal foco desta pesquisa.

Figura 27 – Cronograma (janeiro-março)

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
GERAL	Preview inverno 2016 (loja própria) - 20 de janeiro	Lançamento da coleção outono/ inverno 2016 - 25 de fevereiro	Feriado Paixão de Cristo - 25 de março sexta feira
			Páscoa - 27 de março
ESTILO	33% coleção aprovada	33% coleção aprovada	33% coleção lacrada
	Definir 100% estampas	80% mostruário	33% coleção lacrada
	Definir 100% cores	Chegada de tecido	Chegada de tecido
	Definir 100% compra tecidos e desenvolvimento	Início do corte mostruario	20% mostruario
		33% coleção lacrada	
MARKETING	Liquidação 30% 40% off	Troca de vitrine - 18 de fevereiro	Início da produção SPFW - primeira semana de março
	Liquidação 50% off (até lançamento da coleção outono/inverno 2016	evento Vivi Mascaro - 18 de fevereiro	Revista Estilo - enviar revistas para atacado
	Baile de carnaval da Vogue Brasil - 28 de janeiro - vestir celebridades	Rede social/ comunicação - passar as fotos do desfile outono/ inverno 2016	Ação páscoa ou dia da mulher - enviar gif - 14 a 19 de março
	Treinamento equipe de varejo sobre a coleção outono/inverno 2016	Coquetel de lançamento da coleção outono/ inverno 2016 - 25 de fevereiro	Fechar parceria com hotel para hospedar as clientes do atacado
	Rede social/ comunicação - somente backstage outono/ inverno 2016		
	Divulgação do vídeo campanha inverno 2016 para sites de moda		
	Pedido de coleção Joseph (loja Londres)		
	Capas de vestidos e saco para sapatos e bolsas		
	aprovar reforma showroom		
COMERCIAL		Procurar equipe para bazar - 25 de fevereiro	Bazar VIP 10 de março
			Bazar 11 a 24 de março
PRODUÇÃO	Produção e entregas Inverno 2016		

Fonte: baseado em dados da pesquisa de campo.

Figura 28 – Cronograma (abril-junho)

	ABRIL	MAIO	JUNHO
GERAL	Feriado Tiradentes - 21 de abril, quinta-feira		
	Desfile Primavera Verão 2017 - 26 de Abril		
	Estilo e produção fazem aposta de compra de tecido para primeira entrada		
ESTILO	33% coleção aprovada	Revisão modelagem das peças do desfile	
	1ª Qui - Fichas técnicas 100% para preço	Lacre 100% das peças de desfile	
	(Data preview)		
	(Data casa moda)		
	27/04 SPFW Desfile Verão 2017		
MARKETING	Enviar convite para clientes do atacado - semana de 4 a 8	Enviar cartão corporativo Dia das Mães	Começo liquidação de inverno 30% 40%
		Lançamento coleção Joseph	Ação dia dos namorados
	SPFW - de 24 a 29 de abril	Evento na loja com PR	Evento com casais
		Mega Bazar - Rio de Janeiro	
COMERCIAL	Casa moda - 26 a 29 de abril	Termino de vendas no atacado - 20 de maio	
	Inicio das vendas atacado - 28 de abril		
PRODUÇÃO			Inicio de Produção verão 2017
	Vendas verão 2017		

Fonte: baseado em dados da pesquisa de campo.

Figura 29 – Cronograma (julho-dezembro)

	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
GERAL	Preview primavera/ verão 2017 na segunda quinzena	Lançamento coleção primavera/verão 2017				
	Entrega 20% da produção (2ª quinzena)	Entrega de 50% da produção	Entrega 30% da produção			
ESTILO	1ª qui - julho preview coleção da loja	1ª Qui - agosto lançamento coleção na loja				
MARKETING	Liquidação 50% 60%	Lançamento coleção primavera/verão 2017				
	Preview primavera/ verão 2017 na segunda quinzena					
COMERCIAL						
PRODUÇÃO	Produção e Entrega verão 2017					

Fonte: baseado em dados da pesquisa de campo.

No cronograma geral pode ser observado como funciona o tempo de previsão de entrega da produção, visando lançamento de coleção da marca e principais datas comemorativas.

A parte do estilo exhibe as principais ações que devem ser feitas para que a coleção acompanhe o cronograma, como o tempo de aprovação da coleção e também o tempo limite de lacre das modelagens. Nesta parte do cronograma é importante ressaltar que a coleção comercial fica 4 meses em processo de desenvolvimento até o início da venda e produção.

O cronograma do marketing mostra as principais ações promocionais tomadas pela marca, no decorrer do cronograma, podem surgir novas ações ou eventos, como foi relatado pelo assistente de marketing da empresa, mas as ações mais importantes já estão no cronograma desde o início de cada coleção.

No cronograma comercial são colocados os principais eventos de venda da coleção, como os bazares.

No cronograma da produção é possível observar como funciona o ciclo de produção das coleções, desde seu início ao seu período de entregas.

4.3 A COLEÇÃO DA MARCA

A coleção é iniciada pelo estilista, através de pesquisas em viagens pela Europa, pesquisa em brechós e bureaux de tendências. A marca lança duas coleções anuais. As coleções são divididas entre coleção comercial e desfile. A coleção comercial é a maior, possui em média 240 peças distribuídas em diferentes modelos, sendo produzidos em média 1000 peças/mês, com objetivo de abastecer a loja e clientes varejistas por um semestre, levando em consideração as tendências de moda e o consumo das mesmas. A coleção desfile é mais elaborada, nela o estilista trabalha com uma maior liberdade de criação, sendo esta coleção composta de peças mais conceituais, a mesma conta com um número menor de peças produzidas por modelo, composta por 40 looks.

Para este trabalho foi pesquisada uma coleção específica, a coleção comercial verão 2017, a mesma consegue refletir a estrutura que é seguida na maioria das coleções da empresa.

A coleção estudada é formada por bottons (peças utilizadas para as partes do corpo da cintura até os tornozelos, tops (parte do corpo da cintura até o pescoço),

inteiros (peças do vestuário que cobrem todo o corpo) e acessórios (peças complementares, como lenços calçados). A Tabela 3 que mostra a composição da coleção analisada.

Tabela 3 - Estrutura da coleção

Tipo de produto	Quantidade
Bottons	44
Tops	77
Inteiros	74
Acessórios	17
Total	212 itens

Fonte: elaborado pela autora.

Entre tops, bottons, inteiros e acessórios a empresa possui a variedade de modelos na estudada coleção conforme indicado na Tabela 4.

Tabela 4 – Mix da coleção

Bottons	
Calça	12
Saia	29
Shorts	3
Tops	
Blazer	3
Colete	1
Capas	7
Camisas	9
T-shirts	5
Top	47
Vestes	6
Inteiros	
Macacão	4
Vestidos	70
Acessórios	
Lenços	2
Broches	8
Sandálias	2
Sapato	1
Chapéu	1
Cintos	3

Fonte: fornecido pela marca estudada adaptado pela autora

Após o final de cada temporada de venda da coleção é feito pela marca um Bazar, este bazar busca escoar produtos como peças que não foram vendidas na coleção e peças piloto que não foram aprovadas.

4.3.1 Os tecidos e aviamentos utilizados

A empresa prioriza o uso de tecidos com alto valor de mercado, por isso prioriza o uso de tecidos com fibras nobres. Em sua maioria são usados tecidos de seda pura, pois a empresa prioriza a qualidade no caimento e vestibilidade que estes tecidos garantem.

Os tecidos que não são de seda, também continuam sendo nobres e de alto valor de mercado, são usados crepes sofisticados e muitas vezes a marca desenvolve tecidos exclusivos.

As rendas usadas são sempre francesas, assim como os tules e outros aviamentos como entretelas, são sempre importados.

4.4 O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO DA MARCA E SEU FLUXO

O desenvolvimento de produto da marca segue um padrão, como podemos observar na Figura 30.

Figura 30 - Cadeia de desenvolvimento e produção da empresa

Fonte: elaborado pela autora.

Pesquisa de tendências: as pesquisas são feitas pelo estilista, através de viagens, pesquisas em brechós fora do país e pesquisas nas principais fontes de tendências internacionais, como sites e bureaux.

Planejamento de coleção: após a pesquisa de tendências é feito um briefing para apresentar o tema da coleção, e a partir disso são criadas as peças e feito o mix de produto.

Criação: Desenvolvida pelo estilista, através de croquis, desenhos feitos à mão.

Ficha de Desenvolvimento: a ficha de desenvolvimento é feita através do croqui do estilista, e é desenvolvida pelo assistente de estilo, a ficha segue o modelo apresentado na Figura 31.

Figura 31 - Ficha de desenvolvimento

Coleção	Modelo	Modelista
Descrição	Tamanho	Data
<p>Croqui</p>		

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Modelagem: feita manualmente e pelo sistema, contando com a mão-de-obra de 2 modelistas.

Ficha de corte: a ficha de corte de piloto é elaborada pelos assistentes de estilo, nesta ficha é especificado quais tecidos serão utilizados e quais parte da modelagem serão cortadas nos respectivos tecidos (Figura 32).

Figura 32 - Ficha de corte

Ficha de Corte																									
Referência:																									
Referência da peça																									
Tecido:						Consumo:																			
Partes:						<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																			
Aqui são colocados os números da parte da modelagem que devem ser cortados																									
Tecido:						Consumo:																			
Partes:						<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																			
Tecido:						Consumo:																			
Partes:						<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																			
Tecido:						Consumo:																			
Partes:						<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																			
Tecido:						Consumo:																			
Partes:						<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																			
Tecido:						Consumo:																			
Partes:						<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																			
Tecido:						Consumo:																			
Partes:						<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																			
Tecido:						Consumo:																			
Partes:						<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																			
Amostras																									
Tecido 1		Tecido 2	Tecido 3	tecido 4	tecido 5	tecido 6																			
Cortador:																									
Data:																									
Tempo de corte:																									

Nesse item é colocado o consumo de cada tecido

Fonte: baseado em dados da pesquisa de campo.

Corte: a ficha de corte é encaminhada para o cortador de peça piloto.

Peça piloto: elaborada por piloteiras que trabalham internamente na empresa

Passadoria: Após a peça piloto ficar pronta ela é levada para a passadoria.

Prova de Roupa: feita juntamente com o estilista da marca e com a modelista da peça correspondente e com modelos de prova que estejam de acordo com as medidas pré-estabelecidas pela marca

Aprovação da piloto: a aprovação é feita pelo estilista e idealizador das peças. Uma peça pode levar no máximo 3 provas para ser aprovada, fora isso é descartada.

Lacre de peça e Modelagem: As peças aprovadas pelos estilistas são lacradas juntamente com sua modelagem pelo modelista responsável pela peça. Neste processo o modelista confere toda a modelagem com a peça aprovada, conferindo se não faltam partes e que não existe nenhum erro que possa interferir na produção da peça.

Ficha técnica de produto: é a ficha aonde é especificado o tecido da peça, com sua referência, fornecedor, consumo e preço. Assim como todos os aviamentos, é essencial para a formação de preço da peça (Figura 33).

Show room: no *show room* é apresentado o mostruário da marca, que é elaborado pelas piloteiras internas.

PCP: este processo engloba:

- 1- planejamento e produção: esta parte do processo produtivo é responsabilidade do pcp, que faz todo o planejamento sobre qual peça vai ser mandada para cada oficina externa, assim como determina as demandas de corte, de acordo com as encomendas, assim como o abastecimento da loja própria;
- 2- corte: o processo de corte das peças é elaborado por cortadores internos. Para este processo tem-se a ficha de ordem de corte (Figura 34);
- 3- oficinas: as oficinas são costureiros externos, que muitas vezes podem se apresentar em grupos, ou somente como costureiros autônomos;
- 4- revisão e acabamento: a revisão das peças é feita pela equipe do PCP, a revisão é feita 100%, visto que são peças de alto padrão, e todas as peças precisam ter a mesma qualidade, não se pode correr o risco de ter alteração em alguma peça. Neste momento também é feito o acabamento das peças, como pregar botões, ilhoses, colchetes e pequenas costuras que devem ser feitas de forma manual;

Figura 34 – Ficha de ordem de corte

(continua)

Acompanhamento da OP							Produto: 15.04.0033 - MACACÃO ALCINHA DET/ILHOS RI	
							O.p.: 21487	
Ordem corte: 21487	Tipo OP LJ		Início Liberado 07/06/2016		Grupo	Macacão	Linha Casual	
Emissão 07/06/2016	Encerramento		Início Previsto 07/06/2016		Subgrupo	Sintético	Griffe	
Previsão Fim: 07/06/2016	Prev. Fim Emissão 07/06/2016		Início Real		Modelagem	23MQ0006	Cartela	
Filial:	Giro 0							
	36	38	40	42	44	46	Total	
001 - BRANCO	1	2	2	1			6	
500 - VERMELHO		2	2				5	
900 - PRETO	1	2	2	2	1		8	
	3	6	6	3	1		19	
Material	Cor		Uso do Material	Fase	Consumo F.T.	Reserva Un. F.T.	Reserva Un. Estoque	OK
AVIAMENTOS								
02.04.0011 - ETIQUETA LOGO BORD	995 - PRETO/BRANCO			—	1,000	19.0000 PÇ	19.0000 PÇ	_____
02.05.0051 - ETIQUETA BORDADA NOVA TAM 36	995 - PRETO/BRANCO			—	(*)	3.0000 UM	3.0000 UM	_____
02.05.0052 - ETIQUETA BORDADA NOVA TAM 38	995 - PRETO/BRANCO			—	(*)	6.0000 UM	6.0000 UM	_____
02.05.0053 - ETIQUETA BORDADA NOVA TAM 40	995 - PRETO/BRANCO			—	(*)	6.0000 UM	6.0000 UM	_____
02.05.0054 - ETIQUETA BORDADA NOVA TAM 42	995 - PRETO/BRANCO			—	(*)	3.0000 UM	3.0000 UM	_____
02.05.0055 - ETIQUETA BORDADA NOVA TAM 44	995 - PRETO/BRANCO			—	(*)	1.0000 UM	1.0000 UM	_____
02.05.0056 - ETIQUETA BORDADA NOVA TAM 46	995 - PRETO/BRANCO			—	(*)	0.0000 UM	0.0000 UM	_____
02.06.0007 - ETIQUETA PARA COMPOSIÇÃO	001 - BRANCO			—	1,000	19.0000 UM	19.0000 RL	_____
02.07.0010 - LINHA 120 POLIESTER SETTA	0011 - PRETO			—	200,000	2800.1990 CN	1.5310 CN	_____
02.07.0010 - LINHA 120 POLIESTER SETTA	600 - VERDE			—	200,000	1000.4630 CN	0.5470 CN	_____
02.08.0010 - FIO DE OVERLOQUE WLAMAR	000 - BRANCO			—	200,000	2599.2000 MT	1.4440 CN	_____
02.08.0010 - FIO DE OVERLOQUE WLAMAR	001 - TOMATE			—	200,000	1200.6000 MT	0.6670 CN	_____
02.14.0037 - ILHOS TL 1 L C/ARRUELA - 21MM	900 - PRETO			—	22,000	242.0000 UM	242.0000 UM	_____
02.14.0037 - ILHOS TL 1 L C/ARRUELA - 21MM	901 - NIQUEL			—	22,000	176.0000 UM	176.0000 UM	_____
02.24.0030 - TAG PERSONALIZADO RL	001- BRANCO			—	1,000	19.0000 UM	19.0000 PÇ	_____
EMBALAGENS								
04.12.0001 - CAIXA DE PAPELÃO PERSONALIZDADA 50X35X20	04 - PARDA			—	1,000	19,000 PÇ	19,000 PÇ	_____
05.09.0006 - SACO PLÁSTICO TRANSPARENTE 40X60	998 - TRANSPARENTE			—	1,000	19.000 KG	19.000 KG	_____
ENTRETELA								
13.01.0018 - ENTRETELA TERMO X250N66 (FINA)	001 - BRANCO			—	0,090	0.9900 MT	0.9900 MT	_____
13.01.0018 - ENTRETELA TERMO X250N66 (FINA)	900 - PRETO			—	0,090	0.7200 MT	0.7200 MT	_____

Figura 34 – Ficha de ordem de corte

(conclusão)

FORRO 01.01.0446 - FORRO SEGAL 001 - BRANCO 01.01.0446 - FORRO SEGAL 600 - VERMELHO 01.01.0446 - FORRO SEGAL 900 - PRETO 14.01.0047 - FORRO GLOSS SPAN 001 - BRANCO 14.01.0047 - FORRO GLOSS SPAN 900 - PRETO MATERIAL DE CONSUMO 05.02.0003 - PAPEL KRAFT GRAMATURA 150 P/ 999 - ÚNICA MODELAGEM TECIDOS 01.06.0408 - RIB STRECH 001 - BRANCO 01.06.0408 - RIB STRECH 600 - VERMELHO 01.06.0408 - RIB STRECH 900 - PRETO 01.06.0427 - Z 014 - OFF WHITE 01.06.0427 - Z 900 - PRETO		CNPJ: 00.000.000/000-00 PRODUZIDO NO BRASIL 100% POLIÉSTER FORRO 100% POLIÉSTER 40 REF: 15.04.0033 OP: 21 487 36																																																		
Consumo por Tamanho (*) <table border="1"> <thead> <tr> <th>Material</th> <th>36</th> <th>38</th> <th>40</th> <th>42</th> <th>44</th> <th>46</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>02.05.0055</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>02.05.0056</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,000</td> </tr> <tr> <td>02.05.0053</td> <td></td> <td></td> <td>1,000</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>02.05.0054</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>02.05.0051</td> <td>1,000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>02.05.0052</td> <td></td> <td>1,000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Material	36	38	40	42	44	46	02.05.0055					1,000		02.05.0056						1,000	02.05.0053			1,000				02.05.0054				1,000			02.05.0051	1,000						02.05.0052		1,000				
Material	36	38	40	42	44	46																																														
02.05.0055					1,000																																															
02.05.0056						1,000																																														
02.05.0053			1,000																																																	
02.05.0054				1,000																																																
02.05.0051	1,000																																																			
02.05.0052		1,000																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tarefa</th> <th>Seq.</th> <th>Ant</th> <th>Fase/Setor</th> <th>Recurso</th> <th>Qtde em Processo</th> <th>Qtde Prevista</th> <th>Início Prev.</th> <th>Fim Prev.</th> <th>OK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>94153</td> <td>10</td> <td></td> <td>04-CORTE / 02-INTERNO</td> <td>001-PROGRAMAÇÃO</td> <td>19</td> <td>19</td> <td>07/06/2016</td> <td>08/06/2016</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>94154</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>05-REVISÃO / 01-EXTERNO</td> <td>01-CORTE</td> <td>0</td> <td>19</td> <td>08/06/2016</td> <td>09/06/2016</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table>				Tarefa	Seq.	Ant	Fase/Setor	Recurso	Qtde em Processo	Qtde Prevista	Início Prev.	Fim Prev.	OK	94153	10		04-CORTE / 02-INTERNO	001-PROGRAMAÇÃO	19	19	07/06/2016	08/06/2016	—	94154	20	10	05-REVISÃO / 01-EXTERNO	01-CORTE	0	19	08/06/2016	09/06/2016	—																			
Tarefa	Seq.	Ant	Fase/Setor	Recurso	Qtde em Processo	Qtde Prevista	Início Prev.	Fim Prev.	OK																																											
94153	10		04-CORTE / 02-INTERNO	001-PROGRAMAÇÃO	19	19	07/06/2016	08/06/2016	—																																											
94154	20	10	05-REVISÃO / 01-EXTERNO	01-CORTE	0	19	08/06/2016	09/06/2016	—																																											

Fonte: dados da pesquisa de campo.

4.5 PRINCIPAIS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS E SUAS FUNÇÕES

Estilista- Responsável pela pesquisa e planejamento de coleção, o que engloba escolha de tecidos, escolha de cores e aviamentos.

Gerente de estilo – Auxilia o estilista no planejamento da coleção, é responsável pelo contato pelos fornecedores de tecidos e aviamentos. Viabiliza os materiais e fornecedores necessários para o andamento da coleção.

Assistente de estilo – o assistente de estilo é responsável por preencher as fichas técnicas, após o desenho do estilista o mesmo digitaliza o croqui, fazendo uma ficha técnica padrão da empresa, este profissional também auxilia o estilista em pesquisas. Nas provas de roupa, o mesmo preenche as fichas de prova, auxiliando assim o modelista que fará os ajustes da peça.

Modelos de prova – as modelos de prova são escolhidas por suas medidas, elas estão na empresa 3 vezes por semana, nelas é possível ver quais são as alterações necessárias nas peças. A escolha por modelos de prova aumenta o nível de qualidade da peça, visto que assim é possível analisar melhor quesitos de caimento e conforto da peça.

Modelista - O profissional modelista é responsável pela execução das modelagens das peças, na empresa as modelagens são executadas de forma manual e também através do sistema CAD, modelagem diretamente no computador. As peças a serem desenvolvidas podem ser passadas para o modelista de três formas:

- **Croqui** – desenho elaborado pelo estilista, aonde o mesmo coloca as medidas nas quais deseja a peça, e desenha os detalhes necessários na mesma.
- **Peça base** – o estilista escolhe uma peça base de inspiração, no qual o modelista pode aferir medidas e executar um shape que já é pré-aprovado, visto que já existe uma peça pronta.
- **Base de modelagem pré-existente** – muitas vezes o modelista executa uma peça a partir de uma base de modelagem pré-existente, ou seja, como a empresa possui muitas peças já aprovadas, e com shapes que foram bem aceitos pelos clientes, muitas peças novas são executadas a partir de bases de modelagem pré-existent, reduzindo assim uma margem de erro de shape e medidas.

Operador de CAD - o operador de CAD é responsável por digitalizar as modelagens já aprovadas, para assim fazer as ampliações. Ampliações são todos os tamanhos necessários de uma grade, ou seja, se é preciso ter peças nos tamanhos p, m, g, é feita a modelagem em apenas um tamanho e após isso as ampliações para obtermos os outros tamanhos. Após a ampliação o operador de CAD faz o processo de risco e encaixe, processo em que todas as partes de uma peça a ser cortada são encaixadas em um papel para que seja feito o corte das mesmas, em busca de um melhor aproveitamento do tecido.

Piloteira - é a profissional responsável pela montagem da peça piloto, ou seja, a primeira peça de uma série, a mesma precisa ter um bom senso de interpretação, pois para ela chega um corte de peça, modelagem e ficha técnica, então a mesma precisa analisar bem todo o material que tem em mãos para iniciar o processo de costura de forma que a peça fique o mais de acordo possível com o desenho.

Chefe de costura – a chefe de costura é responsável por organizar as piloteiras, é esta profissional que determina qual piloteira irá confeccionar determinada peça, a mesma também é responsável por temporizar (marcar o tempo) de costura das peças, item essencial para precificação do produto. Esta profissional responde ao estilista por toda a costura feita internamente na empresa, visto que a mesma é responsável pelo setor de costura da empresa.

Gerente de PCP – o gerente de PCP é responsável por administrar as demandas de produção, ele recebe do gerente comercial a demanda de vendas, e assim administra o corte e a produção das peças nas oficinas. O mesmo também administra as demandas de venda na loja, tendo assim contato direto com o gerente da loja, para identificar junto ao mesmo as demandas de produção da loja.

Assistente de PCP – o assistente trabalha junto ao gerente de PCP, auxiliando o mesmo para suprir as demandas de produção para a loja e para os pedidos de venda, responsável pela elaboração e impressão da etiqueta de composição.

Gerente comercial – responsável por administrar o *show room* da marca. O mesmo faz captação de clientes, atendendo o mesmo e mostrando a coleção. O gerente precisa ter profundo conhecimento da coleção, e por isso precisa estar bem por dentro de todo o conceito da mesma, pois perante os clientes lojistas, o gerente é o representante da marca.

Gerente de vendas (loja) – O gerente de vendas é responsável por administrar a loja da marca, assim como fazer a gestão dos vendedores e das vendas. E este profissional que passa para o PCP, a demanda de vendas da loja, para que o mesmo consiga abastecer a loja com a quantidade de produtos necessária.

Vendedores (loja) – são responsáveis pelo contato direto com o consumidor final, os mesmos precisam entender sobre a coleção e também sobre a inspiração do estilista, para vender juntamente com o produto, a ideia da criação.

Passadores – responsáveis pela passadoria das peças, estes profissionais possuem conhecimento sobre tecidos e composição dos mesmos, pois o tipo de tecido influencia na temperatura que será utilizada no ferro e garantir uma passadoria de qualidade. A passadoria é considerada um dos acabamentos mais importantes na empresa, ela influencia diretamente no caimento da peça. A empresa proíbe que as oficinas façam passadoria, para não correrem o risco de terem danos às peças por erro de temperatura, os mesmos fazem parte da equipe do PCP.

Botoneiras – são responsáveis por pregarem botões, ilhoses e outros aviamentos necessários que são aplicados após o feitiço das peças. Essas profissionais têm contato direto com o modelista, os mesmos fazem parte da equipe do PCP.

Cortadores – são responsáveis pelo corte da peça, e dentro da empresa tem eles são divididos por função:

Cortador de produção: o cortador de produção faz o corte das peças em quantidade, das peças que serão enviadas para as oficinas externas, o mesmo faz o corte utilizando uma máquina de corte, pois para fazer o corte das peças em quantidade é necessário fazer enfesto. Ele utiliza o risco feito pelo operador de CAD.

Cortador de piloto: o cortador de piloto é responsável pelo corte das peças piloto, ele mesmo faz o risco das peças e faz o corte com tesoura, visto que o corte da piloto não necessita de enfesto.

Etiquetadores e separadores de corte – a tarefa de etiquetar e separar o corte são realizadas pelos mesmos profissionais. A tarefa de etiquetar o corte, ou seja, consiste em cada parte da modelagem que vai para uma oficina externa receber uma etiqueta especificando qual é a parte da peça e o tamanho. A tarefa de separar o corte é montar o pacote de produção, consiste em juntar e conferir todas as partes

que compõem a peça e montar o pacote de produção, reunindo aviamentos, etiquetas e linhas.

Estoquista - estoquista é responsável por cuidar do estoque de tecidos e aviamentos, ele que libera tecidos para as peças piloto.

Comprador – profissional que fica no setor de estoque da empresa, o mesmo é responsável pela compra de todos os aviamentos, tecidos e materiais necessários. É responsável também por identificar a demanda de compra de aviamentos e tecidos para a produção de peças piloto.

Supervisor externo de oficinas – Responsável pela visita às oficinas, conhecendo os espaço físico e capacidade produtiva das mesmas.

Auxiliar de compras – responsável pela recepção e conferência dos aviamentos adquiridos. Também controla a qualidade desses materiais.

Assistente comercial – auxilia o gerente comercial no show room, organizando as peças, etiquetando e atendendo clientes em épocas de Bazar. Em épocas de Bazar, evento que pode ser visto cronograma, a empresa faz bazar a cada fim de coleção, para escoar peças não aprovadas e peças que não foram vendidas.

Assistente de Marketing – Responsável pelas ações promocionais da marca, juntamente com o estilista e com o gerente de vendas do show room, programam as divulgações em revistas e eventos de moda. O mesmo também é responsável pela organização do Bazar.

Gerente de Recursos Humanos – Responsável pela gestão de pessoas da empresa, é responsável pelo *hunting* de profissionais.

Analista Financeiro – O analista financeiro é responsável pela gestão financeira da empresa, todas as ações financeiras passam pelos analistas.

Diretor – Ao diretor cabe tomar as principais decisões financeiras da empresa, o mesmo decide com o auxílio dos outros setores quais serão os investimentos feitos, e ou cortes, para manter o desenvolvimento da empresa.

4.6 A QUALIDADE NO PRODUTO DA MARCA

Esta seção tem por objetivo mostrar como é avaliada a qualidade da matéria-prima e aviamentos utilizados nos produtos da marca estudada.

4.6.1 Controle de Qualidade dos materiais utilizados: tecidos e aviamentos

O controle de qualidade dos materiais em sua maior parte não acontece no interior da empresa, e sim feita pelos fornecedores dos materiais.

A qualidade dos tecidos é analisada de duas formas: a análise enviada pela fabricante, mostrando encolhimento, sentido do corte, tempo de descanso, tipo de máquina que deve ser utilizada, especificando o tamanho do ponto e também tipo de agulha que deve ser usada, entre outras especificações, como é possível na Figura 35.

Figura 35 – Especificações para controle de qualidade

Composição: Acetato 71% Viscose 29%

Grupo: G1 Liso/ Estampado

NCM Liso: 5408.22.00
NCM Estamp: 5408.24.00

Não confeccione cores claras e médias com cores escuras na mesma peça

CORTE:

Tempo de descanso	Tipo de faca	Sentido do corte	Encolhimento total após descanso
6 horas	Vertical, Aço rápido	Obrigatório	-

Obs: Quando encaixado as partes do molde invertidas, ocorre diferença de tonalidade

COSTURA:

Máquina	Tipo de Ponto	Densidade do ponto	Tipo e número de agulha	Linha, nº e composição	Fio e composição
Reta, ponto fixo	301	4,5 a 5,5 fech 4,0 a 5,0 pesp	P. redonda Levemente boleada Nº 75 e 80	Nº 120 100% PES	—
Overloque	504	4,5 a 5,5	P. redonda Levemente boleada Nº 70 e 80	Nº 120 100% PES	100% PES
Interloque	516	4,5 a 5,5	P. redonda Levemente boleada Nº 70 e 80	Nº 120 100% PES	100% PES

Obs: Usar ponto 504 somente para costuras de acabamento (chuleado) ou juntamente com o ponto 301 para costura de fechamento

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Outra forma de análise da qualidade da qualidade de tecidos é a revisão na máquina de revisão de tecidos. O tecido é colocado na máquina, sendo desenrolado em uma ponta e novamente enrolado em outra. Neste caminho o mesmo passa por uma placa luminosa, aonde podemos identificar facilmente os defeitos. No caso de tecidos estampados, o mesmo é revisado duas vezes, assim que chega do fabricante de tecidos, é verificado se existe alguma alteração, e também após ser estampado, para ser analisado a qualidade da estamparia (Figura 36). Neste

processo de conferência, o profissional estoquista, que é o responsável por esta revisão, coloca ao longo do tecido uma fita centimetrada, que tem por objetivo verificar a metragem e também controlar o consumo do tecido, como pode-se analisar na Figura 37.

Figura 36 - Máquina de revisão de tecidos

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 37 - Colocação da fita centimetrada

Fonte: elaborado pela autora.

Na sequência de imagens é possível observar as fases da revisão realizada, na Figura 38, é possível visualizar como é posicionado o tecido na máquina, e como fica o mesmo sendo passado pela placa de luz; na Figura 39439 pode-se observar um defeito encontrado no tecido.

Quando é encontrado um defeito o mesmo é marcado como mostra a Figura 40. Caso o defeito seja muito extenso, o mesmo é devolvido, seja para o fabricante (quando os tecidos vêm com defeito da tecelagem) ou para a estamparia (quando o tecido vem com defeitos na estampa). No caso mostrado na Figura 40, o defeito aparece numa parte pequena do tecido, em casos como este é feito somente a marcação, para que este defeito seja eliminado na hora do corte das peças.

As imagens foram coletadas durante uma das visitas à empresa, que permitiram a autora verificar o processo de revisão de tecido estampado.

Figura 38 - Máquina de revisão de tecidos – momento de revisão 1

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 394 - Defeito encontrado no tecido

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 40 - Marcação de defeito no tecido

Fonte: elaborado pela autora.

Durante o processo foi explicado pelo revisor que este defeito é da estamparia, pois o mesmo já havia revisado o tecido antes de mandar estampar, o mesmo afirma que a margem de defeitos em tecidos é muito baixa.

A marca não realiza testes de solidez de cor, estes testes ficam sob a responsabilidade da tinturaria e estamparia.

A qualidade dos aviamentos é feita apenas por uma revisão, todos são revisados um a um, assim que chegam do fabricante. A marca tem como parâmetro de qualidade escolher empresas renomadas e reconhecidas por sua qualidade, deixando que a qualidade dos aviamentos seja garantida pelos fabricantes.

4.6.2 Qualidade no processo produtivo

O controle de qualidade no processo produtivo é essencial para a manutenção da qualidade do produto final, sendo assim a seção a seguir mostra como é feito o controle de qualidade nos principais processos de produção dos da marca.

4.6.2.1 Qualidade no corte

Após as peças serem cortadas para a produção, processo que é feito internamente, as mesmas são revisadas e etiquetadas. Este processo tem por

objetivo evitar erros de corte, certificando de que todas as partes necessárias da peça estão completas para que seja efetuada a costura. Através de uma ficha fornecida pelo operador de CAD, a revisora consegue conferir o corte.

A ficha contém todas as partes do molde, as mesmas estão numeradas assim como no risco, desta forma a revisora consegue verificar qual parte da modelagem é par ou não, e qual o tecido da mesma.

As partes também são etiquetadas com o tamanho da referida peça. Nas Figuras 41, 42 e 43 é possível ver como funciona o processo de etiquetagem e verificação do corte.

Figura 41 - Ficha das partes da peça

Modelo: MQ0002

Data de criação: 18/11/2015 - - Última alteração: 19/02/2016

Informações gerais do modelo

Molde	Tecido	Quantidade	Par
8 FRENTE INF	1	1	Sim
7 ALÇAS	1	1	Sim
9 COSTAS INF	1	1	Sim
4 COSTAS	1	1	Sim
1 BUSTO DIREITO	1	1	Não
2 BUSTO ESQUERDO	1	1	Não
3 LATERAL FRENTE	1	1	Não
5 REVEL COSTAS INF.	1 CO MÉDIO	1	Sim
6 REVEL FRENTE INF.	1 CO MÉDIO	1	Sim
10 PEND. E ZIPER	FORRO	3	Não
4 FORRO COSTAS	FORRO	1	Sim
3 FORRO LATERAL FRENTE	FORRO	1	Não
1 FORRO BUSTO DIREITO	FORRO	1	Não
2 FORRO BUSTO ESQUERDO	FORRO	1	Não
15 GAB. ALÇA	GABARITO	1	Não
4 NEW CLASSIC COSTAS	NEW CLASSIC	1	Sim
2 NEW CLASIC BUSTO ESQUERDO	NEW CLASSIC	1	Não
1 NEW CLASSIC BUSTO DIREITO	NEW CLASSIC	1	Não
3 NEW CLASSIC LAT. FRENTE	NEW CLASSIC	1	Não

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 42 - Partes da modelagem para conferência

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 43 - Processo de etiquetagem

Fonte: elaborado pela autora.

4.6.2.2 Qualidade na passadoria

No setor de passadoria, além das instruções já passadas aos funcionários pelo PCP, são deixados avisos de advertência (Figura 44) para evitar que a passadoria prejudique a qualidade da peça.

Figura 54 - Avisos sobre passadoria

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 45 - Avisos sobre passadoria

Fonte: baseado em dados da pesquisa de campo.

Na Figura 45 é possível verificar que são passados aos funcionários da passadoria sobre os símbolos de passadoria.

4.6.2.3 Qualidade na costura terceirizada

Os costureiros e oficinas terceirizadas recebem um folheto com algumas instruções para a manutenção da qualidade no processo produtivo, visando a qualidade final das peças. Segue texto conforme consta no folheto:

- 1- após terminar a montagem das mesmas ao podem ficar em lugares aonde possam ser amassadas, ou dobradas de forma incorreta comprometendo sua estrutura. Caso tivermos devolução será descontado o valor comercial da peça;
- 2- tem que vir em cabides, não podem ser armazenadas em sacos ou sacolas;
- 3- peças que forem entregues com manchas ou sujeiras onde tivermos que enviar para a lavanderia o custo deste processo será descontado da mão-de-obra;
- 4- fica expressamente proibido passar roupa em oficina, caso for muito necessário é preciso seguir os cuidados abaixo:

- para abrir as costuras, sempre do lado avesso; colocar um gabarito de papel bem grosso, pode ser cartolina, embaixo das partes e passar com sapata na temperatura mínima;
 - se as peças forem danificadas, com brilho ou com as fibras queimadas será descontado o valor comercial da peça;
- 5- todas as calças têm que ter 2 costuras no cavalo, indo e voltando na mesma costura a partir da braguilha, para dar segurança na peça e não correr o risco de estourar a costura. Costurar o gancho esticando para a linha não ficar presa.

4.6.3 Controle de qualidade das peças prontas

As peças feitas peça empresa devem seguir alguns padrões:

- costura sempre com ponto de 2,5 de largura na regulagem da máquina;
- agulhas finas, no máximo é usada uma agulha de ponta nº14, para tecidos mais grossos.

As peças costuradas por terceirizados são revisadas uma a uma, a revisão é feita pelos funcionários do acabamento. A funcionária do acabamento recebe para a revisão a peça piloto enviada, a ordem de corte e as peças prontas. Essa profissional então verifica primeiramente a quantidade das peças. Após isso a mesma começa a fazer a revisão de costuras e acabamento. Caso tenha alguma peça que esteja fora do padrão a mesma é separada das outras e enviada à gerente de PCP, que analisa qual será o procedimento feito para deixar a peça adequada aos parâmetros exigidos pela empresa. No caso de um pequeno defeito, que seja possível ser consertado, o mesmo é feito internamente, utilizando a mão-de-obra da costureira que fica à disposição do PCP apenas para estes tipos de tarefas, como pequenos ajustes e pedidos especiais.

A finalização das peças é também realizada pelas funcionárias do acabamento, as mesmas são responsáveis pela aplicação de botões, colchetes e qualquer acabamento que seja feito de forma manual. Na Figura segue exemplo de como chega uma peça do terceirizado, peça que necessita de um acabamento de costura manual para ficar pronta.

Figura 46 - Peça chegada de terceirizado para revisão e acabamento

Fonte: elaborado pela autora.

Na Figura 46 é possível observar como chega uma peça do terceirizado e quais são os tipos de acabamentos que são feitos internamente após a costura das peças. A empresa prioriza que este acabamento deve ser feito internamente, para poder assim garantir a qualidade do produto.

Outra forma de analisar a qualidade das peças é através das medidas da mesma, após a aprovação da piloto é feita uma tabela de medidas da peça pronta, como pode ser vista na Figura 47. É aferida a medida da peça piloto aprovada, que sempre é feita no tamanho 38, as medidas dos outros tamanhos são feitas de acordo com a tabela de graduação da empresa. Esta ficha também é enviada para o terceirizado, para que o mesmo tenha em mãos informações necessárias para a manutenção da qualidade da peça. Com a ficha de medidas da peça pronta o terceirizado consegue fazer a conferência da sua produção, pois a mesma apresenta as principais medidas da peça. A tolerância de diferença de medidas é de 1cm, considerando a medida total, ou seja, se a medida da circunferência de cintura tiver 70 cm, o máximo tolerável seria 69 ou 71cm.

Tabela 5 - Tabela de graduação da marca

MEDIDAS	36	38	40	42	44	46	48	DIFERENÇA
Busto	84-4	84	84 +4					
Cintura	68-4	68	68+4					
Quadril	96-4	96	96+4					
Dec. Frente	22- 1	22	22+1					
Dec. Costas	16 -1	16	16+1					

Fonte: elaborado pela autora.

Na Tabela 5 é possível entender de que forma funciona a graduação das principais medidas das peças, observamos que a medida de quadril, cintura e busto, variam de 4 em 4 centímetros, tendo como medida principal o tamanho 38. Já nos decotes observamos uma alteração de 1cm por tamanho.

4.7 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Esta seção tem o objetivo de mostrar quais são os principais processos terceirizados na marca estudada assim como evidenciar de que forma ocorrem.

4.7.1 Principais processos terceirizados da empresa

A marca apresenta um processo de desenvolvimento de produto misto, parte feita internamente e parte externamente. Sendo dois processos terceirizados: o processo de costura das peças da coleção e o desenvolvimento e manufatura de acessórios.

As peças da coleção têm a maioria de seu processo de desenvolvimento feito de forma interna, e somente quando se faz a costura de produção das peças é que as mesmas são enviadas para fornecedores terceirizados.

Os acessórios têm sua fase de criação idealizado pelo estilista, e seu processo de desenvolvimento e manufatura é executado por fornecedor externo (Figura 48). O fornecedor recebe um croqui do acessório a ser desenvolvido, assim como a matéria prima principal a ser utilizada, que também é fornecida pela empresa, em seguida produz uma amostra. Após aprovação da amostra segue o processo de produção.

Figura 48 - Fluxo de desenvolvimento dos acessórios

Fonte: elaborado pela autora.

4.7.2 Fornecedores terceirizados e critérios de seleção

No serviço terceirizado de costura, os principais fornecedores são as oficinas de costura e também costureiros autônomos, que são selecionados através de testes de costura das peças. Primeiramente o fornecedor terceirizado costura 1 (uma) peça, tendo a aprovação o mesmo pode levar todo o “corte”, que consiste em todas as peças cortadas de um modelo de roupa, que estão preparadas para serem costuradas.

Um dos principais parâmetros para a escolha de um fornecedor terceirizado é o mesmo não ser uma oficina grande, selecionam oficinas que possuam no máximo 5 pessoas, pois acreditam que desta forma vão manter o padrão de qualidade exigido.

O supervisor externo, é o profissional que faz a visita ao terceirizado, para conhecer o espaço aonde será confeccionada a peça e também a capacidade produtiva. Na visita feita é verificada se a oficina é legalizada, se enquadra-se nas leis trabalhistas, se a mesma é limpa e se possui maquinário organizado. Atualmente a marca possui 35 fornecedores terceirizados de costura.

Neste processo a oficina recebe o corte, que vai separado, revisado e embalado, como mostra a Figura 49. O terceirizado também recebe a peça piloto, a tabela de medidas da peça pronta e a ordem de corte, aonde consegue verificar a variação de cor da peça, caso houver.

Figura 49 - Corte pronto para ser levado à oficina

Fonte: elaborado pela autora.

No processo terceirizado de acessórios os principais fornecedores são sapateiros, pois os principais acessórios feitos pela empresa são sapatos, bolsas e cintos. Atualmente a empresa possui 3 fornecedores de acessórios. O critério para a seleção do fornecedor de acessórios é que a peça de amostra seja aprovada, assim o mesmo recebe o pedido de produção.

4.8 OBSERVAÇÃO DO PRODUTO

Para analisar de forma mais adequada a influência da terceirização no produto produzido pela empresa, foram analisados dois artigos semelhantes, um foi produzido externamente (Figura 50) e outro internamente (Figura 51) e comparados segundo seu processo produtivo (Quadro 9) e também em relação à matéria-prima e acabamento de costura utilizados (Quadro 10).

Quadro 9 - Quadro comparativo dos processos

PROCESSOS	ARTIGO 1	ARTIGO 2
Modelagem	Interno	Interno
Corte	Interna	Interno
Costura	Externo	Interno
Passadoria	Interno	Interno
Acabamento	Interno	Interno

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 10 - Comparativo de tecido e acabamento de costura

TIPO DE MATERIA-PRIMA E ACABAMENTO DE COSTURA	ARTIGO 1	ARTIGO 2
Acabamento de costura	com viés de seda	com viés de seda
Tecido	paetê	paetê
Aviamento	colchetes	zíper

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 50 - Artigo 1 produzido externamente

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 51 – Artigo 2 produzido internamente

Fonte: elaborado pela autora.

Foram escolhidos dois artigos semelhantes para servirem de objeto de comparação, os dois apresentam mesmo tecido e mesmo tipo de acabamento. Foi possível perceber que os produtos feitos internamente têm uma maior supervisão, visto que os piloteiros estão sendo orientados pela chefe de costura, e caso tenham alguma dúvida podem ser esclarecidas rapidamente, sem correr o risco de perder a qualidade requisitada pela marca. Foi possível observar durante as visitas feitas à empresa, o produto produzido internamente sendo costurado pelos piloteiros, como pode-se observar na Figura 2.

Figura 52 - Peça costurada internamente

Fonte: elaborado pela autora.

Nas peças observadas, foi visto apenas um defeito na peça feita externamente, como é um defeito pequeno, o mesmo será ajustado dentro da empresa, não sendo necessário enviar a peça novamente para o fornecedor externo. O defeito pode ser observado na Figura 53.

Figura 53 - Peça costurada externamente com pequeno defeito

Fonte: elaborado pela autora.

Na Figura 54 temos a peça piloto, para comparar e ver de que forma a peça deve ficar quando feita corretamente.

Figura 54 - Peça Piloto

Fonte: elaborado pela autora.

Observando as figuras com o acabamento correto, percebe-se a gravidade do erro e passa-se a valorizar os critérios de controle de qualidade da marca.

Nos outros quesitos importantes de qualidade, como largura de ponto, largura do viés, e limpeza da peça, as peças que foram feitas externamente não apresentaram diferenças em relação à piloto. Mesmo que na observação mostrada a alteração de qualidade mostrada tenha sido bem pequena, foi relatado pela gerente de PCP, que em relação à qualidade de costura os produtos feitos internamente são em sua maioria superiores no quesito qualidade se comparados ao produzidos externamente.

4.9 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Para realizar o questionário, foi utilizado a base das seguintes bibliografias estudadas como mostra o Quadro 11.

Quadro 11 – Base teórica para elaboração do questionário

QUESITOS	PARÂMETROS ANALISADOS	AUTORES
Luxo	- Níveis de existência de um produto de luxo	Allerès (2000)
Qualidade	- Análise da gestão estratégica da qualidade - Seleção de fornecedores - Aspectos de qualidade no produto de moda - Qualidade dos materiais - Qualidade no processo produtivo - Qualidade na costura	Garvin (2002), Tejon, Panzarani e Megido (2010), Amato Neto, Marinho e Amato (2014), Lisboa (1987) e Costa (2011).
Moda e produto de moda	- conceito de moda - marca de moda - principais características de produto de moda	Svendsen (2010); Kapferer (2003); Rech (2006)
Terceirização	- Tipos de tarefa de terceirização - Riscos e vantagens da terceirização - Fornecedores terceirizados	Amato Neto, Marinho e Amato (2014); Mendes, Sacomano e Fusco (2010)

Fonte: elaborado pela autora.

Durante as entrevistas na empresa foram questionados vários pontos, muitos foram esclarecidos durante o estudo de caso, mas outras perguntas também pertinentes foram feitas como mostradas a seguir.

As perguntas a seguir foram baseadas nas ideias de concepção de luxo, e níveis de existência de um produto de luxo, as 8 perguntas a seguir foram respondidas pelo gerente de vendas da marca.

– Como é feita a concepção da ideia?

R: a ideia da coleção vem sempre do estilista da marca, o mesmo sempre faz viagens semestrais à Europa para buscar inspirações.

– Como funciona a questão da exclusividade, existem modelos que são únicos?

R: Não existem modelos únicos na linha de produção, existem modelos únicos se forem encomendas, este não é um processo comum na empresa, mas existem pedidos exclusivos, a sua maioria para noivas. Um processo muito comum é o processo de pedido especial, que consiste em o cliente fazer o pedido de um modelo já existente na coleção, mas em um tamanho exclusivo, sendo assim o que se torna exclusivo é a modelagem.

– Como é a embalagem das peças? São embalagens com diferencial, consideradas luxuosas?

R: Os vestidos são entregues ao cliente em cabides e capas personalizadas. As outras peças são entregues envoltas em um papel de seda e colocadas em uma sacola de papel personalizada da marca.

– Como é feito o preço das peças, são pensados estrategicamente em custo, ou são pouco competitivos, levando mais em conta o valor imaterial do produto?

R: Os valores das peças são pensados em cima do custo da peça e do *Mark-up*.

– O ponto de distribuição é escolhido de qual forma? Como é feita a seleção de lojas que irão revender o produto?

R: O ponto de distribuição é analisado um a um, é analisada a estrutura da loja e as referências do lojista. O gerente de vendas da marca faz uma visita ao referido ponto de venda, o estilista também participa ativamente da escolha dos pontos de distribuição do produto da marca.

– Como é pensada a postura dos profissionais que atendem os clientes (vendedores)?

R: É analisado a forma de falar, postura, forma de vestir, o vendedor representa a marca, e por isso deve transmitir a postura correta para a mesma.

– Quais são os tipos de comunicação da marca com os clientes? Acredita que as formas de comunicação existente consigam transmitir notoriedade e luxo?

R: Sim. A marca sempre aparece nas principais revistas de moda vinculadas no país, e sempre é convidada para tal, o que mostra que é uma marca reconhecida do grande público.

As perguntas a seguir foram respondidas pela gerente de PCP.

Sobre os materiais usados

– Como é feita a escolha de materiais? Como é analisada a qualidade da matéria prima?

R: O pré-requisito de escolha de tecidos é a qualidade dos mesmos, então os preços são sempre elevados, é escolhido o tecido, e feito a peça piloto para analisar o caimento do mesmo.

– Existe teste de solidez de cor dos tecidos e teste de encolhimento?

R: Os testes de solidez de cor e encolhimento ficam por conta da empresa que fornece o tecido e da tinturaria que faz a estampa ou a coloração. As mesmas enviam uma ficha técnica com as características da lavagem e porcentagem de encolhimento. Este processo não é feito dentro da empresa.

– Quem é responsável pela compra de aviamentos? Quem determina as quantidades?

R: O responsável pela compra dos aviamentos é o comprador, mas os mesmos são escolhidos pelo estilista juntamente com sua equipe. A quantidade também acaba sendo determinada pela equipe de estilo, visto que o planejamento de coleção vai determinar a quantidade de peça de cada modelo e assim a quantidade de tecido e aviamentos necessários.

Sobre os terceirizados

– Como vai o produto para o terceirizado? Todas as partes são etiquetadas?

R: O produto vai para o terceirizado, embalado, etiquetado e revisado. Todas as partes são etiquetadas e vão junto os aviamentos necessários e também as linhas na cor adequada.

– Além das peças piloto vão junto fichas técnicas? Quais são essas fichas?

R: Junto com o corte das peças vai a ficha de ordem de corte e também a tabela de medidas da peça pronta.

– Toda variação de cor é enviada ao terceirizado?

R: A variação de cor é enviada na ordem de corte, aonde fica especificada qual é a combinação.

– Quais são os principais processos terceirizados?

R: Costura e desenvolvimento de acessórios.

– Qual o máximo tolerável para a diferença de medidas da tabela?

R: 1 cm

– Conhecem anteriormente a capacidade produtiva do terceirizado?

R: É feito uma visita anterior ao terceirizado, verificando se a empresa é legalizada, limpa, maquinário organizado.

Foi questionado também à gerente de PCP a sua opinião sobre a terceirização, se a mesma acredita que a terceirização influencia na qualidade do produto da marca. A gerente respondeu que sim, que tranquilamente pode dizer que a maioria dos problemas que tem durante o processo de produção das peças são com os terceirizados, no momento de costura. Os problemas mais frequentes são acabamentos fora do padrão, brilho no tecido devido à passadoria inadequada e algumas vezes até queimaduras ao tecido.

Foram feitas algumas anotações na folha de questionário como será mostrado no apêndice deste trabalho, mas nas entrevistas foram feitas também gravações de áudio, permitindo assim uma apuração melhor das informações.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho busca entender como funciona o processo de desenvolvimento e produção de um produto de moda com caráter de luxo produzido no Brasil, identificando quais são seus processos terceirizados e a influência desta terceirização no produto final que chega ao consumidor. É importante ressaltar que não existem parâmetros baseados em estudos da moda no Brasil para classificar o produto de moda como um produto de luxo.

Mesmo com diversas opiniões entre os autores estudados, é possível analisar que os mesmos dialogam no conceito de luxo, no que diz respeito à algo suntuoso e rico (HEINE, 2012; TEJON; PANZARANI; MEGIDO, 2010).

Dentre as classificações do luxo, entre inacessível, intermediário e acessível, onde o primeiro engloba marcas antigas e de prestígio internacional, com produtos fabricados de forma artesanal, seguindo do intermediário que se caracteriza por produtos também de alta qualidade, mas não tão perfeitos, e possuem uma difusão maior de seus produtos; por fim o acessível, que apresenta produtos fabricados racionalmente em séries, com custos menores e imperativos de qualidade menos elaboradas (ALLÉRÈS, 2000). Segundo a classificação da citada autora e marca estudada apresentam características do luxo intermediário e do luxo acessível, pois apresenta produtos de alta qualidade que são fabricados racionalmente em série.

Analisando as regiões de consumo de moda luxo no Brasil, os autores Diniz (2012) e Tejon, Panzarani e Megido (2010) afirmam que a cidade de São Paulo concentra não só um número maior de consumidores como também um número maior de estabelecimentos de produto de moda luxo. A marca estudada além de se localizar na cidade de São Paulo, também possui seu maior público e maior reconhecimento na cidade de São Paulo.

O produto de moda luxo tem características peculiares se comparado à produtos de uma mesma linha ou categoria (HEINE, 2012). O Autor descreve como principais características deste produto preço elevado, qualidade, estética, raridade e simbolismo, itens que podem ser analisados e comparados com os produtos da marca estudada.

Allérès (2000) apresenta os níveis de existência de um produto de luxo, sendo assim para melhor análise no estudo é apresentado um quadro comparativo (Quadro 12) entre o que foi observado e as ideias de Allérès.

Quadro 12 - Comparativo dos níveis de existência de luxo: Allérès x marca estudada

NÍVEIS DE EXISTÊNCIA	IDEIAS APRESENTADAS POR ALLÉRÈS	MARCA ESTUDADA
Concepção	Seleção das ideias mais originais e inovadoras, matéria-prima composta por novos ingredientes.	A marca busca novas ideias, sua inovação está na criação de tecidos exclusivos e estampas exclusivas.
Realização	Modelos únicos, com grau de perfeição atemporal.	Os modelos da marca na apresentam exclusividade, mas apresentam um processo de criação, qualidade de acabamento e costura que fazem dos mesmo produtos duradouros e atemporais.
Acondicionamento	Acondicionamento aliciente, frascos, embalagens, papel de presente devem possuir uma apresentação rica e luxuosa.	O acondicionamento das peças é feito em embalagens personalizadas da marca, mas que não apresentam uma grande diferenciação.
Preço	Muito bem estudado, analisa todo o processo do produto, são em sua maioria muito elevados e pouco competitivos.	O preço é analisado através do custo da peça e do Mark-up utilizado pela empresa.
Distribuição	Feita de forma seletiva, voltada para estabelecimentos que preencham os critérios de localização, qualidade de vitrine, formação dos vendedores, etc...	A distribuição é feita com critérios, analisam a loja, o ponto, a concorrência, os vendedores e a postura dos mesmos. O gerente de vendas vai pessoalmente em cada estabelecimento que vende a marca.
Comunicação	Deve transmitir a notoriedade da marca, o conceito-produto e sua imagem.	A comunicação com os clientes é feita através das principais revistas de moda. A marca sempre é convidada à participar de editoriais.

Fonte: baseado em Allérès (2000).

No Brasil temos autores que falam sobre, mas os mesmos não expõem parâmetros para classificação de um produto de luxo. Sendo assim toda a análise da pesquisa será baseada em algumas das classificações que foram encontradas nas bibliografias estudadas. É importante ressaltar que não foi encontrado descrição de parâmetros de luxo para produtos nacionais. Os parâmetros internacionais não levam em consideração as características socioeconômicas do Brasil e nem mesmo marcas de produto de moda da cidade de São Paulo.

Os autores Diniz (2012), Tejon, Panzarani e Megido (2010) e Passarelli (2010), são autores brasileiros que falam sobre o mercado de luxo no Brasil, para os mesmos um produto de luxo se define como um produto duradouro, feito com melhor acabamento e com materiais nobres.

Analisando o produto de moda produzido no Brasil e comparando com o produto analisado é possível perceber que o produto da empresa estudada

contempla alguns itens citados por Diniz (2012), Tejon, Panzarani e Megido (2010) e Passarelli (2010) e também por Allérès (2000).

Os parâmetros descritos por Allérès (2000) tem como foco principal os produtos franceses, e destaca o quesito exclusividade como mais importante. Para a autora, esses produtos são desenvolvidos e produzidos por artesãos, visando atender à um único cliente. Relata ainda que em algumas empresas de luxo francesas é necessário que o artesão faça um curso antes de ingressar na empresa, curso de duração de 2 anos, para qualificar o mesmo para produzir um artigo de luxo.

Este produto segundo Allérès (2000), seria um produto de luxo inacessível, citado por Diniz (2012), Tejon, Panzarani e Megido (2010) como luxo tradicional.

Na marca estudada não encontramos produtos exclusivos na linha de produção, mas a mesma abre a possibilidade de uma criação exclusiva, este processo ocorre através de uma encomenda feita, o cliente solicita ao estilista um modelo desenvolvido especialmente para ele, este não é um processo que ocorre comumente na empresa. Outra possibilidade com o objetivo de atender à necessidade do cliente, é o chamado “pedido especial”. Este pedido consiste em atender a solicitação de um modelo já existente na coleção, porém, na tabela de medidas do cliente.

Ao analisar o processo de desenvolvimento de produto, Mendes, Sacomano e Fusco (2010) descrevem o processo de desenvolvimento e produção de produto de moda da seguinte forma: (a) planejamento de coleção, pesquisa de tendência, pesquisa de materiais, criação de modelo; (b) modelagem, pilotagem e aprovação; (c) avaliação do produto e ficha técnica; (d) Planejamento e controle de produção (PCP), corte; (e) costura, acabamento, expedição.

A empresa estudada apresenta seu processo de desenvolvimento e produção de acordo com os padrões apresentados pelos autores citados, visto que seu processo engloba: Pesquisa, criação de modelo, modelagem, corte de piloto, pilotagem, prova de roupa, aprovação da peça, show room, venda da coleção, planejamento e controle de produção, corte, costura externa, passadoria; acabamento e expedição.

Na qualidade do produto, ao analisarmos pelas 8 dimensões de qualidade de Garvin (2002), vimos que:

- 1- desempenho: aspectos operacionais do produto; pode-se comparar isto ao caimento do produto da empresa analisada, visto que é analisado um produto de moda, sua função é garantir vestibilidade, neste quesito a empresa busca ter uma boa vestibilidade e o melhor caimento, através de uma modelagem bem feita e provas de roupa, para analisar a mesma e garantir um caimento de qualidade;
- 2- características: atributos que dão apoio à utilização do produto, pode-se comparar ao uso de tecidos adequados ao *shape* (visual da peça no corpo) das peças e também de qualidade, que garantem o caimento;
- 3- confiabilidade: analisa o quão credível é a funcionalidade do produto; compara-se a credibilidade do produto da empresa no mercado de moda, visto que a mesma não precisa pagar por anúncios nas principais revistas de moda que circulam no Brasil, sempre é convidada a participar dos principais editoriais de moda;
- 4- durabilidade: refere-se à vida útil do produto; compara-se ao tipo de costura e tecido e aviamentos utilizados no produto, a empresa busca uma qualidade de costura, tecidos e aviamentos que garantam um produto duradouro;
- 5- conformidade: verifica o quão de acordo o produto está com seu projeto; compara-se a ideia do estilista, ou seja, o croqui ao produto finalizado após peça piloto;
- 6- assistência técnica: compreende-se a análise do nível de complexidade de prestar serviço ao produto; compara-se ao atendimento feito ao cliente;
- 7- estética: voltada para a imagem do produto; compara-se à estética do produto em si, como uma costura bem feita e acabamentos inovadores e diferenciados em relação aos produtos da mesma linha ou categoria;
- 8- qualidade percebida: dimensão que vai além das características técnicas do produto, compara-se à imagem da marca e dos produtos da empresa, visto que é uma marca que desfila no SPFW, e vende seus produtos em endereços nobres.

No controle de qualidade pode-se comparar às ideias apresentadas por Lisboa (1987) e Costa (2011), como apresenta o Quadro 13.

Quadro 13 - Comparativo controle de qualidade

ITEM AVALIADO	IDEIAS DOS AUTORES	QUESITOS DA MARCA
Qualidade das modelagens	<ul style="list-style-type: none"> - uso de papel adequado - devem ser guardados pendurados e com elementos de identificação - devem conter todas as informações necessárias para serem cortados 	<ul style="list-style-type: none"> - a marca utiliza papel Kraft 200g, que é o mais recomendada para modelagem manual. - as modelagens manuais são guardadas penduradas, e devidamente identificadas com suas fichas de desenvolvimento afixadas na modelagem. As modelagens feitas diretamente no computador ficam armazenadas no mesmo, e identificadas por referencias, assim podem ser colocadas junto à sua ficha de desenvolvimento na hora do corte.
Qualidade dos tecidos	<ul style="list-style-type: none"> - devem passar por uma inspeção visual, para que haja a conferência de defeitos, esta conferência é feita em uma máquina equipada com caixa de luz - devem ser medidos, tendo seu rolo desenrolado e enrolado novamente com um dispositivo medidor. - devem passar por testes de encolhimento, resistência e solidez de cor. 	<ul style="list-style-type: none"> - passam por inspeção visual com equipamento com caixa de luz, e são medidos e enrolados novamente com fita centimetrada. - os testes de solidez de cor e encolhimento são feitos e garantidos pelo fornecedor de tecido
Qualidade dos aviamentos	<ul style="list-style-type: none"> - devem ser inspecionados no ato do recebimento do material, a inspeção deve ser feita de acordo com o plano de cada empresa, por amostragem ou 100%. 	<ul style="list-style-type: none"> - são revisados 100% assim que recebidos
Qualidade no risco	<ul style="list-style-type: none"> - os fatores que afetam a qualidade dos riscos são as superfícies a riscar, a espessura das linhas riscadas, a orientação do fio no tecido, a orientação dos moldes e o faceamento dos moldes 	<ul style="list-style-type: none"> - os riscos são feitos pelo sistema CAD, evitando assim problemas como a espessura das linhas riscadas, faceamento dos moldes e orientação dos mesmos.
Qualidade no enfesto	<ul style="list-style-type: none"> - os principais itens a serem observados para a manutenção da qualidade são: Alinhamento das camadas de tecido, a tensão apresentada pelas camadas de tecido, os desvios da trama, a direção do tecido (estampas com sentido), defeitos em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> - o enfesto é feito pelo cortador, o mesmo é orientado a manter as folhas de tecido alinhadas, ter atenção às estampas e marcação de defeitos feitas nos rolos de tecido.
Qualidade no Corte	<ul style="list-style-type: none"> - deve ser inspecionado se todas as partes da peça foram cortadas, se todos os piques e marcações estão em seu devido lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> - o corte da marca é todo revisado e etiquetado.
Qualidade na costura e no acabamento	<ul style="list-style-type: none"> - deve ser verificado o tamanho, a tensão e a sequência dos pontos de costura na peça, a largura e a distorção da costura. 	<ul style="list-style-type: none"> - os costureiros internos e externos são orientados sobre o tamanho de ponto a ser mantido, assim como o padrão de acabamento que deve haver em cada peça.
Qualidade no caimento da peça pronta	<ul style="list-style-type: none"> - deve ser verificada através de prova de roupa feita em modelos de prova 	<ul style="list-style-type: none"> - a marca faz prova de roupas em modelos de prova afim de verificar o shape e caimento das peças, mantém a mesma modelo para evitar diferenças nas provas.

Fonte: elaborado pela autora.

Na terceirização foi observado que um dos principais processos terceirizados é o da costura, onde segundo a classificação de Amato Neto, Marinho e Amato (2014), a marca estudada é empresa contratante ou empresa-mãe, e os fornecedores de costura seriam a empresa contratada ou empresa destino, e quanto ao tipo de tarefa terceirizada podemos classificar de acordo com os parâmetros do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (1997), que classifica como terceirização da mão-de-obra; parte do processo produtivo e processo produtivo completo. Na marca estudada temos a terceirização de parte do processo produtivo, aonde a empresa contratante contrata terceiros para a execução de parte do processo produtivo, e os insumos e matérias-primas pertencem à contratante, que detêm propriedade da produção final.

Para a classificação do tipo de atividade terceirizada, a classificação de Leiria (2006) é bem pertinente, o mesmo define as atividades praticadas pela empresa entre atividade-fim, atividade intransferível, atividade-meio e atividade-meio estratégica. Visto que o processo de costura é uma atividade meio da empresa, mas ao mesmo tempo é essencial para a manutenção da qualidade do produto final, pode-se classificar a terceirização da costura como atividade-meio estratégica, visto que são atividades que necessitam de muita especialização, sigilo, segurança ou muitas vezes é uma atividade que possui carência de fornecedores no mercado. No caso da marca estudada existem profissionais no mercado e por ser uma atividade-meio a mesma pode ser terceirizada, mas precisa que seja uma mão-de-obra especializada.

Sobre os riscos e vantagens da terceirização, um dos pontos ressaltados por Pinto (1995), é a dificuldade em se manter os padrões de qualidade, este também é um dos principais questionamentos da marca estudada, mesmo a empresa seguindo padrões de seleção de fornecedores e critérios na escolha dos mesmos.

Analisando o Quadro 14 de Amato Neto, Marinho e Amato (2014), são ressaltados alguns pontos.

Quadro 14 - Vantagens e desvantagens para contratantes da terceirização

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
1	Economia de custos - transferência de custos fixos da empresa – mãe para terceiros	Dificuldade de encontrar parceiro ideal - dificuldade em achar um parceiro especializado	
	Economia de investimentos - a empresa-mãe transfere para a terceirizada os investimentos necessários para a atividade antes feita internamente	Especificidades de um contrato de parceria - existe mais do que um contrato formal, uma relação de confiança, o comprometimento gera o sucesso deste relacionamento	
2	Enxugamento administrativo - redução de cargos e níveis hierárquicos	Resistências do quadro funcional - insegurança dos empregados internos	
	Transferência de Tecnologia - transferências de tecnologia entre contratante e contratadas	Desconhecimento da legislação trabalhista - problemas jurídico-trabalhistas por conta do desconhecimento das leis da terceirização	
	Sinergias - ganhos de produtividade conjunto, gerando um processo de aprendizado mútuo.	Dificuldade no controle do custo interno com a parceira - existem custos indiretos, como retrabalhos, que precisam também ser contabilizados pela empresa-mãe	3
	Especialização tecnológica - o foco em seu know-how, faz com que a empresa-mãe consiga investir mais em pesquisa e desenvolvimento	Dificuldade no relacionamento com os sindicatos - falta de conhecimento do papel dos sindicatos e consequente afastamento dos mesmos	
	Maior empenho, criatividade e eficiência do terceiro em comparação a setores internos da empresa - o terceiro se empenha mais do que os funcionários internos para se manter como fornecedor	Problemas de atrasos - falta de sincronia entre contratante e contratada podem gerar atrasos na produção	4
		Perda de credibilidade no mercado - o não comprometimento da contratada com prazos e qualidade do serviço prestado pode levar à perda de credibilidade da contratante perante seus clientes	
		Problemas de comunicação - as falhas na comunicação entre empresa-mãe e terceiros tem que ser feito de forma eficiente	5
		Possibilidade de responsabilização jurídica - a empresa-mãe pode ser responsabilizada por danos causados pela empresa contratada	

Fonte: Amato Neto, Marinho e Amato (2014).

Sobre as vantagens:

- 1- economia de custos: ao fazer o processo de terceirização de costura, a empresa evita de ter mais custos com funcionários, atualmente a empresa possui 9 piloteiros internos e 35 fornecedores terceirizados, sendo assim para conseguir manter sua capacidade produtiva a mesma teria que arcar com um custo de funcionários pelo menos 4x maior do que possui hoje no setor de costura. Isto considerando que todos os 35 fornecedores são costureiros autônomos, sem considerar que dentre esses fornecedores existem oficinas que podem ter até 5 componentes;

- 2- economia de investimentos: Pode-se comparar isto a questão da terceirização dos acessórios, caso a empresa fosse fazer todo o processo de desenvolvimento e produção internamente teria que investir na criação de um novo setor dentro da empresa, investimento em espaço físico, maquinário e mão-de-obra especializada;

Sobre as desvantagens:

- 3- dificuldade no controle do custo interno com a parceira: os gastos indiretos com o retrabalho e ajustes pequenos que precisam ser feitos nas peças que chegam dos fornecedores terceirizados são difíceis de serem contabilizados pela empresa, como foi mostrado no estudo de caso, quando a peça apresenta um pequeno defeito, a mesma não é desenvolvida, mas sim consertada por um funcionário da empresa;
- 4- problemas de atrasos: uma das queixas da empresa com os terceirizados são os prazos de entrega, muitas vezes os fornecedores externos não conseguem cumprir o prazo estabelecido;
- 5- problemas de comunicação: é uma questão que é feita com muito critério na empresa, quando acontece por exemplo de um produto ter combinações de cores. O fornecedor terceirizado recebe apenas 1 peça piloto, com apenas 1 das combinações, as informações das outras combinações de cores estão relatadas na ordem de corte. Mesmo com essa informação na ordem de corte acontece de haver erros na combinação de cores das peças.

Sobre a seleção de terceirizados, Amato Neto, Marinho e Amato (2014) e Garvin (2002) consideram um dos principais pontos para a manutenção da qualidade na terceirização (Quadro 15).

Quadro 15 - Critérios para manutenção da qualidade

CRITÉRIOS DOS AUTORES	CRITÉRIOS DA MARCA ESTUDADA
Verificar idoneidade do terceirizado	A marca tem preferência por trabalhar com ex-funcionários, pois assim já possui um histórico de idoneidade do fornecedor
Condição de desenvolvimento tecnológico do terceirizado	O supervisor externo faz uma visita às oficinas verificando quantos são os costureiros da oficina, a limpeza do espaço e o maquinário utilizado.
Estabelecimento de parceria	A marca estabelece parceria com os terceirizados mantendo os mesmos sempre abastecidos, ou seja, os mesmos não ficam ociosos.
Elaboração de um contrato	A marca não faz contrato com seus fornecedores.

Fonte: elaborado pela autora.

Garvin (2002), ainda ressalta que além da seleção de fornecedores, o projeto do produto e a sequência de produção são itens muito importantes na manutenção da qualidade. Na marca estudada foi possível observar como funciona a sequência da produção dos produtos, e que a mesma se torna muito importante para a manutenção da qualidade, pois entre cada processo existem revisões, como por exemplo no lacre da peça e da modelagem, a revisão e separação do corte e por fim a revisão e acabamento das peças prontas. No projeto do produto, vimos na marca a importância de haver uma ficha de desenvolvimento bem elaborada, para que a ideia da peça seja bem elaborada pelo setor de modelagem.

6 CONCLUSÃO

O estudo de caso junto à marca pesquisada conseguiu demonstrar vários aspectos do desenvolvimento e produção de um produto de moda com caráter de luxo, assim como a influência da terceirização.

É possível concluir que o luxo dito tradicional, aonde produtos são feitos de forma totalmente artesanal, e os artesãos que produzem os mesmos passam por um criterioso processo de aprendizado para serem aptos a desenvolverem artigos de luxo, não se apresenta na marca estudada. A marca busca sempre profissionais qualificados no mercado, mas ainda não temos no Brasil uma qualificação específica para a manufatura de produtos de moda luxo.

O fato da marca apresentar processos terceirizados na produção de seu produto já impossibilita que o mesmo seja caracterizado com um produto de luxo tradicional, pois este tipo de luxo não apresenta processos terceirizados.

Os estudos bibliográficos apresentaram os conceitos que classificam os produtos de luxo, descrito por diversos autores, internacionais e nacionais, não levam em conta uma classificação de luxo que se adeque aos produtos brasileiros.

A presente autora classifica o luxo relacionado aos produtos de vestuário de moda Quadro 16.

Quadro 16 - Classificação do luxo em produtos de moda

TIPOS DE LUXO	CARACTERISTICAS
Luxo Tradicional	Produtos produzidos de forma artesanal, com exclusividade, este luxo faz referências à grifes e marcas reconhecidas internacionalmente,
Luxo acessível	Produtos produzidos racionalmente em série, mas que apresentam alta qualidade em seu processo produtivo e em seus materiais se comparado á outros produtos de sua categoria. Podem possui processos terceirizados, sendo que os mesmo devem ter o controle de qualidade rigoroso feito pela empresa contratante.

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que a marca estudada apresenta um produto de luxo acessível, pois são produtos bem-acabados, utilizando materiais nobres, com uma preocupação em trazer a novidade na moda, porém seus produtos não são de um acesso restrito à uma elite tradicional e não são exclusivos. Os produtos da marca são produzidos racionalmente em série, e são inovadores se considerarmos o mercado de moda brasileiro, pois o estilista da marca consegue através de padrões

e *shapes* já estabelecidos em desfiles internacionais numa linguagem que seja pertinente ao consumidor de moda luxo no Brasil.

Uma estratégia utilizada pela marca que foge bastante dos critérios e parâmetros de luxo estudados, é a venda em seu bazar de peças e protótipos não aprovadas, muitos deles apresentam marcações de caneta, cortes e rasgos que foram feitos durante a prova de roupa. A venda dessas peças segue o caminho contrário da ideia de luxo que é vendida pela marca.

É notável que a marca possui uma maior preocupação com a qualidade, sendo que os pontos que mais chamam a atenção e são diferenciais para o produto:

- matéria prima de qualidade;
- revisão criteriosa de tecidos;
- acabamento das peças;
- cuidados na prova de roupas;
- modelagem feita com muito cuidado, sendo sempre revisada.

Todos esses pontos apresentados como diferenciais, sofrem influencia nem sempre positiva no momento da terceirização do produto. Apesar de todos os critérios utilizados pela empresa, como várias fichas que permitem a comunicação na busca de um processo sem falhas, matéria prima de qualidade, os maiores gargalos que influenciam na qualidade do produto aparecem no processo terceirizado. A manutenção da qualidade de costura e acabamento são os principais pontos de atenção, muitas vezes o produto feito internamente e feito de forma impecável, e quando vai para o fornecedor externo não volta da mesma forma.

Ainda no quesito terceirização, um fator importante que a marca não se atenta é sobre a condição de trabalho dos terceirizados, por mais que sejam feitas visitas aos fornecedores externos para conhecer a capacidade produtiva do mesmo, foi observado que a mesma não estabelece nenhum contrato com este prestador de serviço, e que também possui preferência por oficinas pequenas ou trabalhadores autônomos, que em sua maioria não possuem empresa aberta, não existindo então nenhum vínculo legal entre a empresa e o fornecedor.

A marca é considerada por críticos na moda brasileira, e pelo público em geral como uma empresa de luxo, apesar de não serem estabelecidos parâmetros para tal. Após estudo verifica-se a possibilidade dos seguintes parâmetros para classificar uma marca de “luxo” no Brasil:

- possuir criações originais, fazendo um planejamento de coleção que tenha uma duração média 4 meses de elaboração;
- desenvolver tecidos exclusivos;
- usar somente estampas exclusivas;
- estabelecer uma criteriosa revisão de tecidos e aviamentos, assim como fazer a revisão uma a uma das peças que chegam de fornecedores terceirizados;
- possuir acabamentos sofisticados primoroso, impecável e muitas vezes manuais;
- possuir tabela de medidas, e seguir criteriosamente estas medidas, fazendo com que as peças da marca sejam padronizadas em relação à medida;
- quantidade mínimas de peças repetidas de uma mesma numeração. Mantendo um “semi-exclusividade”;
- utilizar tecidos nobres, com alto valor de mercado, como sedas;
- possuir embalagens personalizadas;
- ter como principal valor a qualidade da peça e não o custo;
- possuir etiqueta bordada.

É importante ressaltar que a presente autora não só constatou através de estudo, como também considera a terceirização algo essencial na marca, pois possibilita que a marca aumente sua capacidade produtiva e a quantidade de produtos ofertados, possibilitando focar o seu core business na coleção desfile. Mesmo o processo de terceirização apresentando influências nem sempre positivas no produto final, acredita-se que existam lacunas a serem preenchidas a fim de sanar os problemas encontrados.

Para evitar os problemas ainda existentes na terceirização da costura das peças da marca estudada, as seguintes ações podem ser tomadas:

- maior número de visitas do supervisor externo às oficinas de costura, de forma a acompanhar o processo produtivo mais de perto, possibilitando a correção mais imediata de algo que não esteja adequado;
- o supervisor externo tem q ser um profissional com grande conhecimento em processo de costura e modelagem.

Com a intenção de esclarecer os principais pontos observados na empresa, foi elaborado um quadro (Quadro 17), elencando os principais pontos positivos e negativos observados relacionamentos os mesmos aos quesitos Luxo, Qualidade e Terceirização.

Quadro 17 – Pontos Positivos e Negativos

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Luxo	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecidos nobres • Novas ideias e estampas exclusivas • Distribuição das peças feita de forma bem estudada e criteriosa ☐	<ul style="list-style-type: none"> • Não apresenta exclusividade na coleção comercial • O acondicionamento das peças é feito em uma embalagem sem diferencial • Analisam o preço do produto apenas pelo mark-up, não levando em conta um valor imaterial do produto ☐
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Armazenamento e uso de papel adequado nas modelagens • Inspeção visual de 100% dos tecidos e aviamentos utilizados • Risco e enfeito feito de forma alinhada e sem alterações de espessura no risco • Corte revisado e etiquetado • Prova de roupa com modelo de prova 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não possui estrutura para fazer análise de solidez de cor, resistência e encolhimento.
Terceirização	<ul style="list-style-type: none"> • Visita de supervisor da empresa ao fornecedor externo • Estabelece parceria com o fornecedor mantendo o mesmo sempre abastecido • O valores pagos aos fornecedores externos são superiores ao valores praticados no mercado de moda feminina 	<ul style="list-style-type: none"> • A marca não faz contrato com seus fornecedores • A marca não possui nenhum vínculo legal com seus fornecedores, possuindo uma relação totalmente informal com os mesmos ☐

Fonte: Elaborado pela autora

Com objetivo de dar continuidade e aprofundar mais o conhecimento nos produtos de moda luxo, como futuros estudos a presente autora pretende desenvolver índices e indicadores, do que são peças de luxo tradicional e luxo acessível, analisando todos os seus requisitos e exemplificando os mesmos. O estudo terá um olhar global, mas focará na classificação dos produtos de moda nacionais, levando em conta as características sócio-econômicas do Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALLÉRÈS, D. **Luxo... estratégias de marketing**. São Paulo: FGV, 2000.
- AMATO NETO, J.; MARINHO, B. L.; AMATO, L. F. Terceirização. In: AMATO NETO, J. (Ed.). **Gestão estratégica de fornecedores e contratos**: uma visão integrada. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 45–81.
- AMORIM, E. R. A. **No Limite da Precarização? Terceirização e Trabalho Feminino na Indústria de Confecção**. 2003. 202 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia)—Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003
- ARAÚJO, M. **Tecnologia do Vestuário**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LUXO. Web Page. **ABRAEL**. 2014. Disponível em: <<http://www.abrael.org.br/>>. Acesso em: 1 jan. 2012.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Boletim Focus**: relatório de mercado. Brasília: Bacen, 2014.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARTH, C. **Marketing de produtos de luxo**: simbolismo, marcas e estratégia. 1996. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)—Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996
- BATISTA, M. G. S. L. Relações de trabalho no processo de terceirização: estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Revista Técnica IPEP**, v. 7, p. 33–44, 2006.
- CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CASTARÈDE, J. **O luxo**: os segredos dos produtos mais desejados do mundo. [s.l.] Barcarolla, 2005.
- CENTRO DE POLÍTICAS SOCIAIS. Qual a faixa de renda familiar das classes? **FGV**. 2014. Disponível em: <<http://cps.fgv.br/node/3999>>. Acesso em: 8 abr. 2015.
- CHAROUX, O. M. G. **Metodologia**: processo de produção, registro e relato do conhecimento. 3. ed. São Paulo: DVS, 2006.
- COLODETTI, J. K.; SANTOS, J. V.; DALFIOR, S. D. R. Terceirização da distribuição no comércio varejista. **Destarte**, v. 2, n. 2, 2012.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Serviços e Competividade Industrial no Brasil**. Brasília: CNI, 2014. Disponível em: <arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2014/12/09/517/ServioseCompetitivadeIndustrialnoBrasil.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2015

COSTA, E. F. **Comprador de Moda**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2011.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 220–240, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'ANGELO, A. C. **Precisar, não precisa**: um olhar sobre o consumo de luxo no Brasil. São Paulo: CIA Editora Nacional, 2006.

DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. **Terceirização no Brasil**: do discurso da inovação à precarização do trabalho. São Paulo: Anablume/CUT, 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2007.

DINIZ, C. **O Mercado do Luxo no Brasil**: Tendências e Oportunidades. São Paulo: Seoman, 2012.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FAVERO, M.; ALVAREZ, F.; VIEIRA, F. G. Marcas de moda e a percepção dos consumidores. **Projética**, v. 4, n. 1, p. 65–82, 2013.

FEIGENBAUM, A. **Total Quality Control**: engineering and management. New York: McGraw-Hill, 1961.

GALHANONE, R. F. O mercado do luxo: aspectos de marketing. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO. 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005. p. 1–12

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GEARGEOURA, L. J. **Marketing para bens de luxo**: um estudo exploratório no setor de objetos de viagem, couro e acessórios de moda: o caso Louis Vuitton. 1997. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, L. A. T. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1995.

GODOI, M. **Terceirização na indústria de confecção do vestuário**: uma avaliação sob a ótica da contratante na empresa Spader & de Godoi, de Criciúma, SC. 2010. 56 f. Monografia (Especialização em Moda)—Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010

GRAVE, M. F. **Modelagem tridimensional ergonômica**. São Paulo: Escrituras, 2010.

HEINE, K. **The concept of luxury brands**. 2. ed. Écully: Emlyon Business School, 2012.

HUMAN B. Product development and sample making. **HumanB**. 2014. Disponível em: <<http://www.humanb.com/fashiondevelopment/>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 94, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Anual do Serviços. **IBGE**. 1997. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisePAS99.shtm>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. Brasileiro deve gastar R\$ 810 com vestuário em 2014. **IBOPE**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Brasileiro-deve-gastar-Rs-810-com-vestuario-em-2014.aspx>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

KAPFERER, J.-N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAWAMURA, Y. **Fashion-ology**: an introduction to fashion studies. Oxford & Nova York: Berg, 2005.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brands and branding: Research findings and future priorities. **Marketing science**, v. 25, n. 6, p. 740–759, 2006.

KELLER, P. F. O Trabalho Imaterial do Estilista. **Revista Teoria & Sociedade**, v. 15, n. 2, 2007.

KELLER, R. R. **A qualificação de quem nos veste**: um estudo sobre a contribuição de indústrias e escolas para a formação profissional do setor da confecção do vestuário no Paraná. 2005. 147 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia)—Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2005

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

KROES, J. R.; GHOSH, S. Outsourcing congruence with competitive priorities: impact on supply chain and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 124–143, 2010.

LEIRIA, J. S. **A gestão da terceirização**: gestão de contratos. Belo Horizonte: Pietzch & Leiria, 2006.

LIPOVETSKY, G. **O Império do Efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Schwarcz, 1989.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O luxo eterno**: da idade do sagrado ao tempo das marcas. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LISBOA, E. M. **Controle da Qualidade na Indústria de Confeção**. Rio de Janeiro: SENAI, 1987.

LOURENÇO, R. Web Page. **Reinaldo Lourenço**. 2013. Disponível em: <<http://www.reinaldolourenco.com/new/verao2016/desfile/>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

MARCELO, C. V.; MENDES, F. D. MVM (Manufatura do Vestuário de Moda): um estudo sobre qualidade no segmento de vestuário de luxo. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 22., 2014, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDES, F. D. **Cadeia Têxtil e as Estratégias de Manufatura na Indústria do Vestuário de Moda**. 2006 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade Paulista, São Paulo, 2006

MENDES, F. D. **Um estudo comparativo entre as manufaturas do vestuário de moda do Brasil e da Índia**. 2010. 333 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Paulista, São Paulo, 2010

MENDES, F. D.; SACOMANO, J. B.; FUSCO, J. P. A. **Rede de empresas**: a cadeia têxtil e as estratégias de manufatura na indústria brasileira do vestuário de moda. São Paulo: Arte & Ciência, 2010.

MENDES, F. D.; TUTIA, R.; SACOMANO, F. Terceirização na MVM: estratégia competitiva no segmento Casualwear. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MONTEMEZZO, M. C. F. S. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico**. 2003. 124 f. Dissertação (Mestrado em Desenho

Industrial)—Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2003

PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.

PALADINI, E. P.; CARVALHO, M. M. DE. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. São Paulo: Campus, 2005.

PASSARELLI, S. **O universo do luxo**: marketing e estratégia para o mercado de bens e serviços de luxo. São Paulo: Manole, 2010.

PINTO, S. S. **Terceirização e Qualidade de Serviços nas Empresas Estatais Paulistas**. 1995 Tese (Doutorado em Administração)—Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995

QUEIROZ, E. K. R. DE. **Qualidade segundo GARVIN**. São Paulo: Annablume, 1995.

RACHID, A. **Relações entre grandes e pequenas empresas de autopeças**: um estudo sobre a difusão de práticas de organização da produção. 2000. 102 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)—Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000

RECH, S. R. **Qualidade na criação e desenvolvimento do produto de moda nas malharias retilíneas**. 2001. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001

RECH, S. R. **Moda**: por um fio de qualidade. Florianópolis: UDESC, 2002.

RECH, S. R. **Cadeia produtiva da moda**: um modelo conceitual da análise da competitividade. 2006. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006

RECH, S. R. Panorama da Cadeia Produtiva da Moda Brasileira. In: SANT'ANNA, M. R. (Ed.). **Moda e Produto**. Florianópolis/Barueri: UDESC/Estação das Letras, 2010. p. 25–40.

REFOSCO, E. Y.; PESSOA, J. A terceirização nas indústrias do vestuário. In: COLÓQUIO DE MODA, 9. 2013, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Positivo, 2013.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SABRÁ, F. **Modelagem**: tecnologia em produção de vestuário. São Paulo: Estação das Letras, 2009.

SANT'ANNA, M. R. (ED.). **Moda e Produto**: UDESC/Estação das Letras. Florianópolis/Barueri: UDESC/Estação das Letras, 2010.

SCHWERINER, M. E. R. Você se dá ao luxo de...? **Sumários Revista da ESPM**, v. 12, n. 1, p. 22–30, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Comece Certo: oficina de costura. 3. ed. São Paulo: SEBRAE, 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/ComeceCerto/Oficina_costura.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Têxtil e Vestuário. **Portal FIESB**. 2014. Disponível em:

<<http://portais.fieb.org.br/senai/component/senai/areadecompetencia/24/textil-e-vestuario.html>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM:** quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SILVEIRA, I.; SILVA, G. A formação e o trabalho dos modelistas nas empresas do vestuário do estado de Santa Catarina. **Modapalavra E-periódico**, v. 2, n. 4, p. 4–17, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, L. L. C. et al. Terceirização estratégica e a gestão do fator humano em grandes indústrias Cearenses de confecção. In: ENCONTRO DA ANPAD. 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SOUZA, P. M. **A modelagem tridimensional como implemento do processo de desenvolvimento do produto de moda**. 2006. 124 f. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial)—Universidade Estadual Paulista (UNESP), Bauru, 2006

STREHLAU, S. **Marketing do luxo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SVENDSEN, L. **Moda: uma filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TEJON, J. L.; PANZARANI, R.; MEGIDO, V. **Luxo for all:** como atender aos sonhos e desejos da nova sociedade. São Paulo: Gente, 2010.

TUTIA, R. **A gestão da cadeia de suprimentos e o outsourcing como estratégia da manufatura do vestuário de moda**. 2008. 167 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade Paulista, São Paulo, 2008

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WEISZFLOG, W. **Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. [s.l.] Bookman editora, 2015.

ZAMBARDA, P. Oscar Freire com luxo, lixo e um suicídio mal explicado. **Bola da Foca**. 2011. Disponível em: <<http://www.boladafoca.com/2011/05/oscar-freire-com-luxo-lixo-e-um.html>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista feita na empresa

Sobre luxo:

- Como é feita a concepção da ideia de um produto da marca?
- Como funciona a questão da exclusividade, existem modelos que são únicos?
- Como é a embalagem das peças, são embalagens com diferencial, consideradas luxuosas?
- Como é feito o preço das peças, são pensados estrategicamente em custo, ou são pouco competitivos, levando mais em conta o valor imaterial do produto?
- O ponto de distribuição é escolhido de qual forma? Como é feita a seleção de lojas que irão revender o produto?
- Como é pensada a postura dos profissionais que atendem os clientes (vendedores)?
- Quais são os tipos de comunicação da marca com os clientes? Acredita que as formas de comunicação existente consigam transmitir notoriedade e luxo?

Sobre os funcionários:

- como é feita a escolha de funcionários
- Qual nível de escolaridade dos funcionários?
- existe algum pré-requisito específico, diferente de outras empresas do ramo de confecção, que possa ser considerado específico da empresa?

Sobre a empresa:

- qual o porte da empresa?
- numero de funcionários?
- são duas empresas que representam a marca?

Sobre os materiais:

- como é feita a escolha dos materiais? Como é analisada a qualidade da matéria prima?
- existe teste de solidez de cor dos tecidos?
- existe teste de encolhimento dos tecidos?
- por quem é feita a análise da qualidade do tecido?

- quem é responsável pela compra de aviamentos? Quem determina as quantidades e etc.?
- Quais são os principais teidos utilizados?

Sobre os terceirizados

- como vai o produto pro terceirizado?
- todas as partes são etiquetadas?
- além das peças pilotos vão junto fichas técnicas? Quais são as fichas que vão?
- Toda variação de cor é enviado ao terceirizado?
- quais são os principais processos terceirizados?
- qual o Maximo tolerável para a diferença de medidas da tabela?
- a atividade terceirizada é considerada uma atividade meio?
- conhecem anteriormente a capacidade produtiva do terceirizado?

Sobre a coleção

- Como é pensada a coleção?
- na quantidade da coleção preciso colocar quantos SKUs

APÊNDICE B - Rascunho da aplicação do questionário

Fonte e Coleção

- Como é pensada a coleção?

- na quantidade da coleção preciso colocar quantos SKUs

2 níveis por peça //

→ desenvolve todos e/ou fornecedores.

Quadro X – Comparativo dos níveis de existência de luxo: Allérès x marca estudada

	Ideias apresentadas por Allérès	Marca estudada
Concepção	Seleção das ideias mais originais e inovadoras, matéria-prima composta por novos ingredientes.	
Realização	Modelos únicos, com grau de perfeição atemporal.	
Acondicionamento	Acondicionamento aliciante, frascos, embalagens, papel de presente devem possuir uma apresentação rica e luxuosa.	
Preço	Muito bem estudado, analisa todo o processo do produto, são em sua maioria muito elevados e pouco competitivos.	
Distribuição	Feita de forma seletiva, voltada para estabelecimentos que preencham os critérios de localização, qualidade de vitrine, formação dos vendedores, etc...	
Comunicação	Deve transmitir a notoriedade da marca, o conceito-produto e sua imagem.	

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Allérès (2000)

* Ordem corte

Sobre os funcionários:

- como é feita a escolha de funcionários *pré requisito ter experiência em alta costura em empresa anteriores.*
- Qual nível de escolaridade dos funcionários? *2º grau.*
- existe algum pré-requisito específico, diferente de outras empresas do ramo de confecção, que possa ser considerado específico da empresa?
ser dinâmico, organizado.

Sobre a empresa:

- qual o porte da empresa? *MÉDIA -*
- numero de funcionários? *80 funcionários.*
- são duas empresas que representam a marca? *2 empresas.*

c Sobre os materiais:

- Pelo mais, tecidos + couro; faz pelo piloto p/ ver caimento.*
- como é feita a escolha dos materiais? Como é analisada a qualidade da matéria prima?
→ Bom caimento.
- existe teste de solidez de cor dos tecidos?
- a empresa que beneficia é responsável pela lavagem do tecido, manda uma ficha técnica de lavagem.
- existe teste de encolhimento dos tecidos?
→ colorem % de encolhimento.
- por quem é feita a análise da qualidade do tecido?
→ Pela empresa beneficiadora - tinturarias e estamparias.
- quem é responsável pela compra de aviamentos? Quem determina as quantidades e etc..?

- tingimento → faz as amostras - labo dips, faz parte p/ a produção.

Sobre os terceirizados

- como vai o produto pro terceirizado?

- todas as partes são etiquetadas? *sim / Tamanho / todas as partes são verificadas / separação de corte.*
- além das peças pilotos vão junto fichas técnicas? Quais são as fichas que vão? *sim - Ordem de corte q/ aviamentos / piloto / corte / aviamentos / tabela de med. p/ p/ pronto.*
- Toda variação de cor é enviado ao terceirizado?
vai na ordem de corte e especificação a cores (de forma manual)
- quais são os principais processos terceirizados?
costura.

- qual o Máximo tolerável para a diferença de medidas da tabela?

1 cm.

- a atividade terceirizada é considerada uma atividade meio?

- conhecem anteriormente a capacidade produtiva do terceirizado?

fazem a superavaliação anterior -

- *deglizada, dentro das suas tolerâncias*

- *limpa / máquina / máquina organizada*

- tolerância de 1 cm / total - n° gestão de oficinas grandes.

porém autônomos

35 terceirizados.

O quadro a seguir apresenta as principais ideias utilizadas para a elaboração do questionário.

Luxo	Níveis de existência de um produto de luxo	Allerès,
Qualidade	Análise da gestão estratégica da qualidade	Garvin 2002, tejon, panzariane e Megido, 2010, Amato, CNI
	Seleção de fornecedores	
	Aspectos de qualidade no produto de moda	
	Qualidade dos materiais	
	Qualidade no processo produtivo	
	Qualidade na costura	
Terceirização	Tipos de tarefa de terceirização	Amato Neto; Mendes sacomano, fusco;
	Riscos e vantagens da terceirização	
	Fornecedores terceirizados	

ambientes: não é feito teste de qualidade
ykk/excelis / na empresa fornecedora do ambiente.

Sobre Luxo:

→ Como é feita a concepção da ideia de um produto da marca?

Como funciona a questão da exclusividade, existem modelos que são únicos? — NÃO.

Como é a embalagem das peças, são embalagens com diferencial, consideradas luxuosas?
caixas personalizadas / cobertas sem / brinde e papel de seda.

Como é feito o preço das peças, são pensados estrategicamente em custo, ou são pouco competitivos, levando mais em conta o valor imaterial do produto?

São pensados em cima do custo e do mark-up.

→ O ponto de distribuição é escolhido de qual forma? Como é feita a seleção de lojas que irão revender o produto? é analisado caso a caso. O gerente viaja (KEVIN)

for parcurar. e analisada estrutura do loja, referências entre outros (gerente)

→ Como é pensada a postura dos profissionais que atendem os clientes (vendedores)?

- Padrão de postura, roupas,

→ Quais são os tipos de comunicação da marca com os clientes? Acredita que as formas de comunicação existente consigam transmitir notoriedade e luxo? Sim. Boca a Boca

é muito forte.

→ o estilista participa, mentor de toda a engenharia da empresa.

APÊNDICE C - Termo de autorização

Descrição dos Objetivos da Dissertação

Problemática: Qual é a influência da terceirização na qualidade do produto de moda luxo.

Objetivos:

Pesquisar e estudar o produto de moda luxo no Brasil e a interferência da terceirização na qualidade do produto final com base em estudo de caso.

Específicos

- Identificar os principais processos terceirizados na marca de moda luxo.
- Verificar de que forma são feitos o controle de qualidade dos materiais e processos terceirizados na marca de moda luxo.
- Pesquisar o processo de desenvolvimento e produção de produto de moda.

Metodologia:

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica e exploratória será utilizada como instrumento para estudo das teorias e conceitos relacionados ao objetivo do estudo proposto. A pesquisa tem base em uma abordagem qualitativa e quantitativa, visto que não busca apenas quantificar dados, mas também observar, relatando dados e experiências. A opção pelo método de estudo de caso ocorre pela possibilidade de se ter uma observação direta dos objetos a serem estudados.

AUTORIZAÇÃO

EU _____ ABAIXO ASSINADO,
RESPONSÁVEL PELA _____AUTORIZO A
REALIZAÇÃO DO ESTUDO “**VESTUÁRIO DE MODA LUXO NO BRASIL: UM ESTUDO
SOBRE A QUALIDADE E A TERCEIRIZAÇÃO NO PROCESSO PRODUTIVO**” a ser
conduzido pela pesquisadora Camila Vitorino Marcelo, casada, estilista, cpf:
096.954.767-67, sob a orientação da professora doutora Francisca Dantas Mendes,
da Universidade de São Paulo. Fui informado pelo responsável do estudo sobre as
características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão
realizadas na instituição a qual represento.

Declaro ainda ter lido e concordar com o parecer ético emitido pelo CEP da
instituição proponente, conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em
especial a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas
corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de
pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos
sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a
garantia de tal segurança e bem-estar.

Local, dia de mês de ano.

Assinatura do responsável institucional

Assinatura do Pesquisador