



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

GLEILDES DOS SANTOS LIMA FROTA

A CADEIA PRODUTIVA DA MODA:

O DESIGN COMO AGREGAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO DO JEANSWEAR

FORTALEZA – CEARÁ
SETEMBRO-2011

GLEILDES DOS SANTOS LIMA FROTA

A CADEIA PRODUTIVA DA MODA:

O *DESIGN* COMO AGREGAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO DO *JEANSWEAR*

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dra. Ana Sílvia Rocha
Ipiranga

FORTALEZA – CEARÁ
SETEMBRO-2011

GLEILDES DOS SANTOS LIMA FROTA

A CADEIA PRODUTIVA DA MODA:

O *DESIGN* COMO AGREGAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO DO *JEANSWEAR*

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ana Sílvia Rocha Ipiranga

Aprovação: ____/ ____/ ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dra. Ana Sílvia Rocha Ipiranga (Orientadora)

Universidade Estadual do Ceará

Prof^ª Dra. Maria Dolores de Brito Mota

Universidade Federal do Ceará

Prof^ª Dra. Kadma Marques

Universidade Estadual do Ceará

*Dedico in memoriam ao meu pai, Eduardo, cujo amor e
dedicação para minha formação foram indispensáveis.*

AGRADECIMENTOS

A fase do agradecimento, sempre fica por último. Nela respiramos mais tranquilos e pensamos na dissertação como um todo. Por mais que se configure como um trabalho individual, sabe-se que muitas pessoas estão envolvidas de uma forma ou de outra. Na verdade, somos interdependentes: estamos em rede. Fica difícil elencar todos que de uma maneira ou outra contribuíram com esse trabalho. No entanto, alguns deixaram suas marcas:

- Agradeço, em primeiro lugar à Deus, por saber que sempre me acompanha, e por saber que sempre posso recorrer à Ti.
- Agradeço a minha orientadora, Profa. Ana Sílvia, por sempre perceber a moda como um campo imensurável do saber, pelas orientações, os esclarecimentos, as contribuições e recomendações para um bom desenvolvimento do trabalho.
- Aos membros da banca, pelas contribuições para um bom desenvolvimento deste trabalho.
- A Prof^a Cleide Carneiro, que tive a oportunidade de conhecer durante o estágio de docência. Agradeço suas orientações, exemplo e apoio durante este trabalho. Ela, hoje, é mais que minha professora, é minha amiga.
- A amiga, Waleska, pelo companheirismo, parceria e amizade que fez toda a diferença nesse período.
- Aos professores, colegas e funcionários do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE, o convívio foi indispensável para minha formação acadêmica e para a vida.
- Agradeço a minha mãe, Cleide, pelo exemplo que é para mim, sua força e simplicidade, me inspiram, me renovam, sempre.
- Agradeço a minha linda família: meu marido Fernando, minha fonte de estímulo constante, o meu amor. A minhas filhas Giulia e Thalia, pela compreensão, torcida, apoio e a vontade que me inspiram de sempre crescer, evoluir.
- Por fim a todos que participaram direta ou indiretamente, desta dissertação.

Obrigada, de coração!

*As the culture of fashion has changed,
so also has the fashion industry and the
image of fashion,
but fashion itself remains alive and well,
always new, always changing.*

(Valerie Steele)

RESUMO

O fenômeno da moda não consiste apenas em novas tendências e não se limita a variações periódicas que se introduzem no vestuário: está ligado à modernidade. Quando procura pela renovação das formas expressivas, existe uma eterna procura pelo novo. Assim, tudo que acontece no mundo serve de inspirações e pesquisa na moda. O *design* se constitui uma ferramenta que incorpora aos produtos novidades e valores, que transcendem sua funcionalidade e dão “alma” aos objetos, atendendo as demandas sensoriais dos consumidores. Considerando o contexto da cadeia produtiva da moda, esta dissertação tem como objetivo descrever os processos de *design* como agregação de valor no segmento do *jeanswear*. Primeiramente, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica acerca dos seguintes temas: moda, indústria da moda, o *design* como inovação e agregação de valor, segmento *jeanswear*, relacionando, por fim, estes temas a discussão da cadeia produtiva da moda. Em termos metodológicos a pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa, tendo utilizado a estratégia do estudo de caso. Com base nos objetivos do estudo, foram utilizados como técnicas de coleta de dados o levantamento documental, a observação, sendo ainda desenvolvido um roteiro de entrevistas semiestruturado que foi aplicado a gestora e designer de uma pequena empresa de confecção *jeans* participante da cadeia produtiva da moda de Fortaleza. O roteiro da entrevista apresenta um texto introdutório ao tema abordado na pesquisa, articulando em seguida os seguintes blocos temáticos: (1) Caracterização do respondente; Caracterização da empresa sob estudo; (2) Questões ligadas ao fenômeno da moda; Questões referentes à indústria da moda e do segmento *Jeanswear*; (3) Gestão do *design*; Processos de *design*; Papel do gestor de *design* de moda; definição do local do *design* na estrutura empresarial; (4) E, por fim, questões relacionadas à cadeia

produtiva da moda. O plano de análise foi constituído visando à transcrição, organização e análise qualitativa dos dados e informações coletadas por meio dos documentos compilados, das observações realizadas e da aplicação do roteiro de entrevista. Para a análise foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo. De maneira geral os objetivos específicos do estudo foram bem atendidos, pois se constatou que: (1) a cadeia produtiva de moda e do segmento *jeanswear*, apesar de possuírem os mesmos elementos, se diferem, pois na cadeia produtiva da moda a etapa do beneficiamento/acabamento ocorre antes da confecção, o mesmo não ocorre na cadeia produtiva do segmento *jeanswear*, ou seja, o acabamento/beneficiamento ocorre depois da confecção. (2) Foi verificado que o processo do design pode agregar valor de duas maneiras: minimizando os custos ou maximizando o valor do bem. Desta forma este processo se constitui em um importante instrumento de competitividade na cadeia, pois propicia: maior diferenciação, melhor qualidade, maior agregação de valor ao produto, com a introdução de inovação contínua. (3) Quanto à atuação do *design* na agregação de valor na cadeia produtiva da moda, está sendo empregado, em várias fases da cadeia produtiva, desde a escolha dos fios a serem tecidos, na criação, modelagem, confecção, indo até o acabamento/beneficiamento, propiciando as várias possibilidades que o designer possa possibilitar. Por meio deste estudo, inferiu-se ainda que a integração da cadeia produtiva de moda torna-se um fator preponderante para seu bom desempenho. Ao final do trabalho, indicações de possíveis aprimoramentos em futuras pesquisas são discutidas, assim como recomendações ao setor de moda.

Palavras-chave: Moda; *Design*; Cadeia Produtiva; *Jeanswear*.

ABSTRACT

The phenomenon of fashion is not just about new trends, is not limited to periodic variation that penetrate the clothing, is connected to modernity, when seeking for the renewal of expressive forms, there is an eternal search for new, everything that happens in the world serves as a inspirations and research in fashion. The design is constituted in a tool that incorporates new features to products and values that transcend your functionality and give 'soul' to the objects, given the sensory demands of consumers. Considering the context of the production chain of fashion, this thesis aims to describe the design process as adding value in the segment of jeanswear. Firstly, we developed a bibliographic review about the following topics: fashion, fashion industry, design as innovation and added value, segment relating jeanswear, finally, to discuss these issues in the production chain of fashion. Methodologically the research is characterized as qualitative in nature, having used the strategy of the case study. Based on the objectives of the study, were used as data collection techniques to document survey, observation, and also developed a roadmap for semi-structured interviews were applied to a manager and designer jeans small clothing manufacturer member of the production chain Fortaleza fashion. The interview script shows an introductory text to the subject approached in the research, then linking the following thematic areas: (1) Characterization of the respondent; characterization of the company under study, (2) Matters relating to the phenomenon of fashion, matters related to industry Jeanswear and fashion segment, (3) Management of design, design processes, role of the manager of fashion design, defining the place of design in business structure (4) and finally, issues related to the productive chain of fashion. The analysis plan was established with the aim of transcription organization and analysis of qualitative data and information

gathered from documents compiled from observations made and the application the interview script. For the analysis we used the technique of Analysis of Content. In general, the specific objectives of the study were well attended, it was found that: (1) the production chain of fashion and jeanswear segment, despite having the same elements, differ, because in the production chain fashion to the stage of processing / finishing occurs before the confection, the same does not occur in the production chain jeanswear segment, other words, the processing/ finishing occurs after confection.(2) It was found that the design process can add value in two ways: minimizing costs or maximizing the value of the property. Thus this process is constituted in an important instrument of competitiveness in jail, because it promotes: greater differentiation, better quality, higher added value to the product, with the introduction of continuous innovation.(3) As for the performance of design in adding value in the production chain of fashion, is being employed in several stages of the production chain, from the choice of wires to be woven, creating, modeling, clothing, going to the finishing / processing, providing the several possibilities that may allow the designer. Through this study, we inferred still which the integration of the production chain of fashion becomes a major factor for good performance. At the end of the study, indications of possible improvements in future researches are discussed as well as recommendations to the fashion industry.

Keywords: Fashion. Design. Productive Chain. Jeanswear.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA - 1	Rosácea do produto de moda.....	33
FIGURA - 2	Primeira calça <i>jeans</i> – Levi’s 501, ano 1890.....	40
FIGURA - 3	Publicidade Calça Levi’s.....	41
FIGURA - 4	Exemplo de produtos confeccionados em denim.....	45
FIGURA - 5	História do <i>Design</i>	50
FIGURA - 6	Impacto do <i>design</i> no resultado das micro e pequenas empresas.....	54
FIGURA - 7	Relações de convergência entre <i>Design</i> e Gestão.....	58
FIGURA - 8	Relação entre os pensamentos do <i>designer</i>	65
FIGURA - 9	Cadeia Produtiva da Moda.....	73
FIGURA - 10	Cadeia produtiva da moda- processo produtivo.....	75
FIGURA - 11	Complexidade da cadeia produtiva da moda.....	76
FIGURA - 12	Fases produtivas da confecção.....	79
FIGURA - 13	Reestruturação da cadeia produtiva da moda.....	80
FIGURA - 14	<i>Timing</i> da cadeia produtiva da moda.....	83
FIGURA - 15	Estágio dos processos produtivos na cadeia produtiva da moda e do segmento <i>jeanswear</i>	85
FIGURA - 16	Acabamentos utilizados em lavandarias- <i>jeans</i>	86
FIGURA - 17	Exemplos de produtos confeccionados em denim.....	88
FIGURA - 18	<i>Jeans</i> com bordados.....	92
FIGURA - 19	Ciclo de Atividades na indústria de confecção.....	94
FIGURA - 20	Cadeias lideradas pelos compradores (<i>Buyer Driven Chains</i>) ..	95
FIGURA - 21	Estrutura das Cadeias lideradas por Empresas Produtoras com Marca.....	96
FIGURA - 22	Estrutura das Cadeias lideradas por empresas Comercializadoras com Marca.....	97

LISTA DE QUADROS

QUADRO - 1	Números de destaque do setor têxtil e de confecção.....	36
QUADRO - 2	Perspectivas do setor têxtil e de confecção.....	38
QUADRO - 3	Desenvolvimento de produtos de moda/vestuário.....	60
QUADRO - 4	Percurso profissional da gestora e <i>designer</i> (ED) e características da empresa sob estudo (ALFA) e a indústria de confecção (ALFA I)	107
QUADRO - 5	Relação dos elementos analíticos que evidenciam as respostas aos objetivos deste estudo.....	121

LISTA DE SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CPD – Centro Português de Design

EURATEX – The European Apparel and Textile Confederation

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

ICSID – Internacional *Council of Societies of industrial Design*

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SP-DESIGN – São Paulo Design (SEBRAE)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO TEMÁTICA.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	18
1.3	DESENVOLVIMENTO DO PROBLEMA E PRESSUPOSTOS DE PESQUISA.....	19
1.4	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	20
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2	A MODA	23
2.1	CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	23
2.2	A INDÚSTRIA DA MODA.....	31
2.3	BREVE DISCUSSÃO SOBRE O <i>JEANSWEAR</i>	39
3	O DESIGN	47
3.1	ORIGEM, CONCEITOS E TENDÊNCIAS DO <i>DESIGN</i>	47
3.2	A GESTÃO E OS PROCESSOS DE <i>DESIGN</i> DE MODA.....	56
3.3	A ABORDAGEM DO <i>DESIGN THINKING</i>	66
4	CADEIA PRODUTIVA DA MODA	71
4.1	CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E SEGMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA DA MODA.....	71
4.2	O SEGMENTO <i>JEANSWEAR</i>	84
4.3	O PAPEL DO <i>DESIGN</i> NA AGREGAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO DO <i>JEANSWEAR</i>	89
5	METODOLOGIA	100
5.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	100
5.2	ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E APRESENTAÇÕES DOS DADOS E RESULTADOS.....	104

6	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	107
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA ENTREVISTADA E DA EMPRESA SOB ESTUDO.....	107
6.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	108
6.2.1	Bloco temático I – moda, indústria da moda e o segmento <i>jeanswear</i>	109
6.2.2.	Bloco temático II – <i>Design</i> e <i>design</i> como agregação de valor no segmento <i>jeanswear</i>.....	112
6.2.3	Bloco Temático III – Descrição e caracterização da cadeia produtiva da moda e do segmento <i>jeanswear</i>.....	115
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
	GLOSSÁRIO.....	138
	APÊNDICE.....	142

1 INTRODUÇÃO

A introdução deste estudo ocorre a partir dos seguintes subitens: inicialmente é procedida uma breve explanação sobre o estado de conhecimento dos temas escolhidos para estudo. A partir desta discussão são apresentados o problema da pesquisa e os objetivos do trabalho. Adicionalmente, é debatida a relevância do estudo aqui desenvolvido; e por fim, é apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA

O dinamismo da moda faz dela uma importante impulsionadora da Economia. É, na verdade, um mercado vivo que se alimenta de frequentes inovações e transformações, com curto ciclo de vida. Para Cidreira (2005), historicamente, surge como um elemento importante para o entendimento da passagem do estado estacionário à idade nascente dos consumos urbanos, na medida em que se põem em cena todos os problemas desta confrontação entre estabilidade e movimento contínuo. Na verdade, o surgimento da moda, esse sistema de intensa renovação, simula uma mudança de conceitos, onde o consumo por necessidade deu lugar ao consumo movido pelos desejos e emoções.

Diante do macroambiente cada vez mais imprevisível e instável, a volatilidade dos mercados, intensas mudanças tecnológicas, informações mais acessíveis e aumento da concorrência, tornam-se necessários um posicionamento das organizações para responder com rapidez às ameaças competitivas e às exigências dos clientes.

Devido essa intensa competitividade, o tempo gasto entre inovação do produto/serviço e a chegada da tal inovação ao mercado diminuiu de forma extraordinária. Desta forma, estas ações por parte das organizações representam grandes desafios, pois embora a rapidez seja relevante, as mudanças implementadas devem ser planejadas e os recursos destinados a resolver as questões estratégicas.

Pode-se somar a estas ações, a necessidade de promover uma cultura integrada do *design*. De acordo com Centro Português de *Design* – CPD (1997), introduzir uma cultura de *design* numa empresa é muito mais que simplesmente admitir um *designer*, criar um departamento ou contratar um *designer* externo. A ideia da multidisciplinaridade deve ser enfatizada. Portanto, é preciso coordenar tarefas, no processo e na sequência de decisões, sendo que muitas destas mudanças não são relevantes no aspecto econômico ou estrutural, mas sim no que diz respeito à cultura da empresa.

No entendimento de Magalhães (1997), o *design* industrial pode ser uma ferramenta poderosa para as empresas que se encontram em ambientes nos quais as variáveis incontroláveis - como ambiente legal e político, o meio-ambiente e a tecnologia - passam por um período dinâmico e mutável, e, principalmente, quando seus concorrentes diretos e clientes externos são heterogêneos.

Na concepção de Bahiana (1999), o produto/serviço deve estar cada vez mais próximo do consumidor. Consequentemente, maior a concorrência na preferência do consumidor e, quanto mais frequente sua necessidade de renovação, maior deve ser a integração da área do *design* na empresa. Nesse contexto, cabe inserir a indústria de têxtil e de confecção, que, por estar integrada a moda, se vê submetida às mesmas pressões competitivas para criar produtos inovadores e de qualidade, em prazos cada vez menores.

Para Emídio (2006), na moda se trabalha constantemente com o desenvolvimento de novos produtos, tornando o ambiente extremamente favorável à utilização do *design* como uma alternativa que contempla a multidisciplinaridade e flexibilidade para atender às mudanças de gosto dos consumidores, de forma acelerada e ininterrupta.

O *jeanswear* [...], em especial, é o mais atingido por esses novos efeitos, ocasionando o desenvolvimento de um grande número de novos produtos. O tempo entre criação do produto e sua colocação no varejo tem se reduzido cada vez mais, movimento este denominado “*fast fashion*” pelo público da moda. Assim, os *designers* de moda estão sendo induzidos a sistematizar processos de beneficiamento visando apresentar produtos com o maior índice possível de diferenciação. Nesta etapa, ocorre a agregação de valor ao produto, que se constitui em uma importante ferramenta na construção e consolidação dos valores ligados aos produtos e a própria empresa. Esta é a principal estratégia utilizada para elevar sua capacidade competitiva entre seus concorrentes. (MENDES *et al* 2006, p.2).

Nesse contexto, a cadeia produtiva da Moda abrange o setor têxtil e de confecção, representando 6% do comércio mundial. Desta forma, é um dos principais pilares da industrialização em muitos países em desenvolvimento, por se constituir de unidades de produção intensiva sem vultosos custos iniciais. (RECH, 2006, p.20). Sobre este assunto Kilduff (2001) assegura que estes setores tornam o cenário internacional mais dinâmico e encontram-se à frente do processo de mudança estrutural da economia mundial.

Portanto, um dos grandes desafios a enfrentar está relacionado aos diferenciais e a qualidade do produto. Neste âmbito, a necessidade de medidas

relacionadas a toda a fase de desenvolvimento do produto, assim como as estratégias de *design* que atendam as principais demandas destas empresas, tornam-se necessários.

Neste contexto, propõe-se para este trabalho a discussão do *design* na cadeia produtiva de moda, enquanto agregação de valor no segmento do *jeanswear*, pois consiste em uma dos setores mais dinâmico e potencialmente valioso para a economia brasileira.

1.2 JUSTIFICATIVA

A cadeia produtiva da moda consiste em um tema novo e ainda inesgotável, devido a sua dinamicidade e constante renovação, representando uma área de relevância acadêmica, provocando a retomada de discussões a cerca de assuntos ligados a políticas industriais e de desenvolvimento sócio-econômicos brasileiros. O estudo nesta área possibilita a análise do posicionamento e evolução da cadeia têxtil no atual cenário local e mundial. Permite, ainda, enfoque e desenvolvimento de referenciais teóricos de vários setores de estudos, contribuindo para o desenvolvimento industrial de países em pleno desenvolvimento, como o Brasil.

A globalização, por ser um processo de transformação de fenômenos locais em globais, propicia o desenvolvimento e a ampliação de conhecimentos. De outro modo, homogeneiza possibilidades, acelerando o processo da competitividade. A cadeia produtiva da moda tem sido atingida por esses aspectos: por isso a preocupação em criar ações pró-competitividade.

Embora a cadeia produtiva da moda seja um campo vasto de estudos e pesquisas, poucos ainda se arriscam a desenvolver estudos sistematizados sobre as temáticas relacionadas. Os estudos existentes focam unicamente na análise da

competitividade estrutural e sistêmica da cadeia produtiva da moda, enquanto que o presente estudo se reserva a análise do lugar do *design* como agregação de valor no segmento mais ativo da cadeia, o segmento do *jeanswear*.

1.3 DESENVOLVIMENTO DO PROBLEMA E PRESSUPOSTOS DE PESQUISA

A cadeia produtiva da moda consiste em um genuíno complexo industrial, altamente competitivo, que tem como resultados moda e estilo, responsável pela dinâmica socioeconômica de muitas regiões e de países. A globalização propicia intensas transformações tecnológicas, a mudança dos mercados, e a efemeridade da moda consiste em intensificadores da competitividade do setor, estimulando a diferenciação dos produtos, resultando em uma maior participação comercial. Desta maneira, se pressupõe que *design* significa oportunidades, ou seja, representa uma ferramenta que pode ser utilizada como diferencial competitivo.

A presente pesquisa parte do pressuposto que a utilização de *design* na cadeia produtiva de moda, especificamente no segmento do *jeanswear*, agrega valor ao produto, contribuindo para a diferenciação deste produto e tornando-o mais competitivo. Neste sentido, surgem as seguintes questões norteadoras do presente estudo:

- Como se caracteriza a cadeia produtiva da moda e, em particular, do segmento do *jeanswear*?
- Que processos são desenvolvidos e qual a atuação de *design* na agregação de valor no segmento do *jeanswear* da cadeia produtiva da moda?

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo por base este problema e pressupostos, o objetivo geral do presente estudo é caracterizar a cadeia produtiva da moda, descrevendo a atuação do *design* como agregação de valor no segmento do *jeanswear*.

Os objetivos específicos são: caracterizar a cadeia produtiva da moda e do segmento *jeanswear*; descrever os processos de *design* na cadeia produtiva da moda e do segmento do *jeanswear*; identificar a atuação do *design* na agregação de valor na cadeia produtiva do segmento do *jeanswear*.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A cadeia produtiva da moda encontra-se em uma fase de grandes mudanças caracterizado: pelo processo de globalização econômica; pela acirrada concorrência; pela rapidez de informações; deslocamentos de locais de produção realizados com o intuito de minimizar os custos operacionais; e por transformações severas nas estruturas de mercado. Diante desse cenário exposto, o desafio que se coloca à indústria são ações incisivas de construção de uma competitividade sustentável.

Dentro dessa perspectiva, a base para geração de valor nesse novo contexto ambiental, está em intensificar e qualificar a interação consumidor-empresa, onde ambas as partes estarão envolvidas no desenvolvimento de ofertas que culminem em satisfação mútua, dessa maneira conseqüentemente, o valor estará no desenvolvimento de produtos que atendam as expectativas individuais do consumidor e que possibilitem que as empresas alcancem seus objetivos.

Desta forma, este estudo se mostra relevante quando pondera sobre a importância do *design* enquanto agregador de valor no contexto da cadeia produtiva da moda, propiciando a satisfação. Para Schmitt (2002) agrega-se valor quando as necessidades são satisfeitas. E o *design* se constitui em processo que vai além, pois incorpora valores transcendentes aos produtos, que ultrapassam valores tangíveis, como afirma Kotler e Rath (1984, p. 17): “o *design* dá alma aos objetos”.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Os preceitos da metodologia científica orientaram a montagem estrutural deste estudo em quatro partes: Introdução; Referencial Teórico; Procedimentos Metodológicos; Análise e Referências.

No primeiro capítulo, denominado Introdução (seções 1, 1.1, 1.2), foram desenvolvidos a delimitação temática, as justificativas e o problema a ser pesquisado. Na seção seguinte (1.3) estão expostos os objetivos gerais e específicos do presente estudo, determinando o que se pretende com a pesquisa. A relevância do estudo está desenvolvida na seção posterior (1.5).

No segundo capítulo, inicia-se o referencial teórico articulando tópicos referentes ao fenômeno da moda, sua evolução, história e conceitos. Explana-se sobre a indústria da moda, onde posteriormente será abordada a questão do vestuário do *jeanswear*. Este capítulo se apresenta como uma base de discussão dos outros capítulos.

No terceiro capítulo considera-se a abordagem do *design thinking*, sendo ainda articulados aspectos conceituais e tendências do *design*. Em seguida será descrito a gestão e os processos de *design*.

O quarto capítulo caracteriza a cadeia produtiva da moda, conceitos e segmentos, em seguida é apresentada a estrutura da cadeia produtiva, onde será descrita particularmente o segmento do *jeanswear*. Finalizando esse capítulo, será abordado o papel do *design* enquanto agregação de valor no segmento do *jeanswear* da cadeia produtiva da moda.

No quinto capítulo serão apresentados os pontos preponderantes dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, sendo apresentadas as técnicas utilizadas para o desenvolvimento do instrumento de coleta, da análise dos dados e dos resultados encontrados. Além destes, serão articuladas as considerações finais, referências bibliográficas e o apêndice do estudo.

2 A MODA

Neste capítulo, será abordada uma breve revisão teórica sobre o fenômeno da moda, apresentando conceitos e sua evolução histórica. Em seguida, serão apresentados aspectos relativos à indústria da moda e por último uma breve discussão sobre o *jeanswear*.

2.1 CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Para um melhor entendimento do que seja a moda, torna-se inicialmente relevante o conhecimento sobre sua origem. Oriunda do latim *modus*, a palavra moda significa modo, costume, maneira, conjunto de opiniões, gostos e apreciações críticas, assim como modos de agir, viver e sentir coletivos, aceitos por um determinado grupo humano, num dado momento histórico. (HOUAISS, 2001, p. 1941). Genericamente, ao falar-se em moda nos referimos à expressão de costumes, maneira de ser, modo de viver e de se vestir de uma sociedade.

O ato de vestir o corpo sempre esteve presente na história das civilizações. Diferente dos animais que já nascem com sua proteção natural, o ser humano é obrigado a criar suas vestes, seja com pele de animal ou tecidos rústicos - tornou-se um fator de distinção sócio-cultural. O ato de vestir-se vai além do simples ato mecânico de escolha de roupas, o ser humano o faz baseado na estrutura de pensamento simbólico.

Por meio das escolhas das vestimentas, símbolos se concretizam em uma imagem visual do ser humano perante a sociedade, por sua vez a imagem visual construída consistirá numa forma de linguagem. Sobre este assunto, Sant'Anna (2009, p. 50) afirma que:

O vestuário pode comunicar a respeito de diferentes assuntos culturais, desde a religiosidade até padrões de beleza, passando por preceitos morais, tradições, distinções de gênero, o que possibilita uma gama infinita de leituras. (SANT'ANA, 2009, p. 50).

Os primitivos usavam suas vestes de forma instintiva, ou seja, usavam para representar suas crenças e seus mitos. Em suas caçadas usavam peles de animais que ele pretendia caçar, visando adquirir a força daquele animal. Todavia, Laver (1989) afirma que, além dos detalhes, as minúcias das roupas podem ter sido originadas por meio de implicações sociais e psicológicas. Assim, o real motivo para se cobrir o corpo era de afastar o frio, uma vez que a natureza fora tão selvagem com a proteção natural do *Homo sapiens*.

As primeiras civilizações, como assírios, babilônicos e egípcios, possuíam ainda crenças semelhantes: usavam roupas de peles para os rituais religiosos e muitos deuses estavam associados às figuras de animais. Porém, existia uma característica diferente: já utilizavam em vez de peles curtidas, usavam fibras naturais tecidas, como lã e linho. “Além de lã e do linho, tinham também acesso à seda trazida da China pela longa rota das caravanas”. (LAVÉR, 1989, p. 15).

As roupas tinham um significado místico, especialmente quando eram utilizados pelos sacerdotes e pelos governantes (reis ou faraós): os mesmos usavam como forma de diferenciação entre classes sociais. Nesta época a roupa era utilizada como uma ferramenta de identificação da condição do indivíduo dentro da sociedade. Na verdade, as pessoas das classes desfavorecidas economicamente e os escravos dos palácios andavam quase, ou completamente, nus. O uso de roupas era uma espécie de distinção de classe. (LAVÉR, 1989, p.16). Na realidade, o vestuário era privilégio das classes mais abastadas.

A vestimenta dos gregos, segundo Laver (1989), não possuía formas: consistiam em retângulos de tecido de tamanhos variados, presos de forma drapeadas ao corpo, sem cortes e costuras, utilizavam lã ou linho para confeccioná-las.

Nas antigas civilizações não existia o conceito de moda: existia a vestimenta, a indumentária, o ato de vestir. Neste sentido, Cidreira (2005, p. 40-41) assevera que:

A moda não é uma realidade pertencente a todas as épocas, nem a todas as civilizações. Assim como outras instâncias da vida, é uma construção cultural, histórica, localizável no tempo e no espaço. Os povos primitivos desconheciam completamente este conceito, ainda que suas indumentárias nos sirvam hoje como fonte histórica e como referência estética.

O conceito de moda surgiu no final da Idade Média (século XV) e princípio da Renascença, na corte Borgonha, atual parte da França, devido ao desenvolvimento das cidades e organização da vida das cortes. Para Souza (1987) e Lipovetsky (1989), é exatamente nesta época que o ser humano desperta de forma intensa para a possibilidade de adoção da vestimenta como prazer estético. Neste período, conforme Sant' Anna (2009) o coração da moda já está firmado entre as elites. Para a autora, um aspecto merece ser destacado: tanto os homens como as mulheres são igualmente ornamentados e competem visualmente entre si.

Outro aspecto a considerar é que a moda não possuía um caráter feminino. Tal ideia surge devido à consolidação da burguesia industrial. Com esse advento, e o prestígio crescente da carreira profissional dos homens, fez que ocorresse um desvio do interesse masculino da moda. Por conseguinte passa a ser característica do grupo feminino.

A vida urbana se tornou ativa, os burgueses passaram a frequentar lugares públicos e, desta forma, passaram a observar, desejar e a copiar as roupas dos nobres.

Assim, os nobres tentaram diferenciar-se dos burgueses, por meio de algo novo, e assim se deu o primeiro passo da engrenagem moda.

Conforme Souza (1987), a proximidade como vivem as pessoas na área urbana propicia o desenvolvimento de dois fatores importantes para o surgimento da moda: o desejo de competir e o hábito de imitar. “A partir do final do século XVIII, a moda se consolida como uma cadeia produtiva que impulsiona o consumo e que tem uma alma capitalista”. (SANT’ANNA, 2009). Neste sentido Avalon (2008, p.19) conclui que:

É no final da Idade Média que se pode reconhecer o surgimento da moda como um sistema de transformações, de renovação das formas, em que as mesmas se tornam valores identificáveis de reconhecimento social, quando a fantasia e a ornamentação, caracterizadas na alta-sociedade, estabelecem uma regra de mudanças permanentes. Surge assim, o sistema da moda e sua instalação na cultura ocidental moderna.

Lipovetsky (1989, p.13) destaca que a moda “[...] aparece antes de tudo como o agente por excelência da espiral individualista e da consolidação das sociedades liberais”. Sobre esse assunto, Trinca (2004) afirma que a divisão do trabalho em toda sua extensão - referente a aspectos econômicos, sociais, político e culturais - é a base social mais consistente e essencial do processo de individuação, pois ao se proporcionar uma parte da atividade do trabalho a cada sujeito, permitindo que se exercitem e se identifiquem nessa fração do todo, cria-se a condição material para que os mesmos diferenciem-se uns dos outros, gerando uma identidade própria, sem deixarem de ser semelhantes. O vestuário exerce um papel preponderante no que tange ao aspecto da identidade do sujeito, pois por meio dele é possível se assumir e gerar visibilidade a sua individualidade e sociabilidade diante do grupo em que se inserem.

A moda expressa, da forma mais visível e concreta, a realidade essencialmente dialética e dinâmica da sociedade, feita de interconexões e liames, mas

também de inevitáveis conflitos entre os indivíduos, entre as múltiplas e diferentes formações sociais, entre os indivíduos e os grupos ou as classes sociais. (SIMMEL, 2008, p. 9).

Outro ponto abordado por Simmel (1961) refere-se à moda como uma forma de imitação, onde culmina em uma disputa geral por símbolos superficiais e instáveis de *status*, ou seja, a elite inicia uma moda e quando as classes desfavorecidas economicamente a copiam. Num esforço de eliminar as barreiras externas de classe, ela rapidamente assimila outra moda e abandona a anterior. Essa busca incessante pelo novo, e por um lugar de *status* na estrutura social seria o fator impulsionador do fenômeno moda.

Sobre este assunto, Lipovetsky (2004, p.17) pondera que “o surgimento da moda é indissociável da competição de classes entre uma aristocracia preocupada com a magnificência e uma burguesia ávida de imitá-la”. Ainda sobre este assunto o autor entende que:

Para conquistar e conservar honra e prestígio, as classes superiores devem dar e despende amplamente deve fazer exibição de riqueza e luxo, manifestar ostensivamente, por suas boas maneiras, seu decoro, seus adereços, que não estão sujeitas ao trabalho produtivo e indigno. A moda, com suas variações rápidas e suas inovações “inúteis”, acha-se particularmente adaptada para intensificar o dispêndio ostensivo, torna-se Veblen(1985) um simples “corolário” da lei do *conspicuous consumption*, um instrumento de obtenção da honorabilidade social. (LIPOVETSKY, 2004, p. 62).

Veblen (1985) considera que a necessidade do gasto com o vestuário é, pois, uma necessidade mais alta, isto é, espiritual. Diante disso, afirma que:

Na grande maioria dos casos, o motivo consciente de quem usa ou compra vestuário conspicuamente dispendioso é a necessidade de se conformar com o uso estabelecido, e de viver à altura do padrão adotado no tocante ao gosto e à respeitabilidade. (VEBLEN, 1985, p.99).

Com o consumo estabelecido, houve uma necessidade de novas criações. Surgiram os “costureiros” no século XVIII, como Rose Bertin que assinava as roupas da rainha Maria Antonieta (1755-1793). No caso da moda, o estilista demonstra sua identidade por meio de suas peças, em modelagens, e estilos diferenciados, sendo usada por usuários que se identifiquem com o estilo. Neste caso a moda materializa como em um espelho as mudanças no modo de ser, sentir e pensar dos indivíduos e dos grupos sociais. Serve, por exemplo, à estrutura social como um divisor de fronteiras entre classes, grupos ou subgrupos que a compõem, estabelecendo a identidade social dos indivíduos, indicando a forma e qualidade de suas relações. A moda materializa percepções e comportamentos, criando padrões estéticos e identidade desses movimentos e mudanças. A partir do final do século XVIII, roupa funcional e liberdade de movimentos eram atributos do vestuário masculino, enquanto a rigidez e suntuosidade da roupa feminina serviam antes de tudo para exprimir a riqueza do marido. (SANT’ANNA, 2009). A maneira de vestir é um documento social do nosso tempo. Para Castilho & Martins (2008), é extraordinário a capacidade da moda em absorver e descartar com a mesma intensidade valores de uma determinada época, de um determinado momento, por meio de uma avidez e antropofagia de conceitos que se transformam cada vez mais em novas soluções, em novas tendências.

Na sociedade democrática do século XIX, surgiram necessidades mais concretas de distinção, a moda se tornou um instrumento de grande importância, todas as camadas sociais estavam então, contagiadas pelo fenômeno “moda”. A efemeridade do conceito “moda” se instala, surge a fase de mudanças, de inovações, onde são instalados verdadeiros desafios e surgem às tendências que logo são tomadas pelas mais atuais. Neste sentido Barthes (1967) entende que: “A Moda não evolui, muda: o seu léxico todos os anos é novo, como o de uma língua que conservasse sempre o mesmo

sistema, mas mudasse bruscamente e regularmente o <<troco>> das suas palavras”.

Sobre este aspecto Lipovetsky (1987) coaduna com Barthes (1967) quando afirma que:

A moda muda incessantemente, mas nem tudo nela muda. As modificações rápidas dizem respeito, sobretudo, aos ornamentos e aos acessórios, às sutilezas dos enfeites e das amplitudes, enquanto a estrutura dos vestuários e as formas gerais são muito mais estáveis. A mudança de moda atinge antes de tudo os elementos mais superficiais, afeta menos frequentemente o corte do conjunto dos trajes [...]. Por outro lado, ela certamente homogeneizou os gostos e os modos de vida pulverizando os últimos resíduos dos costumes locais, difundiu os padrões universais do bem-estar, do lazer, do sexo, do relacional, mas, por outro lado, desencadeou um processo sem igual de fragmentação dos estilos de vida. (LIPOVETSKY, 1987, p.33).

Lipovetsky (1990) descreve esse período, entre a metade do século XIV à metade do século XIX, como: “a fase inaugural da moda, onde o ritmo precipitado das frivolidades e o reino das fantasias instalaram-se de maneira sistemática e durável”. E conclui que:

A moda já revela seus traços sociais e estéticos mais característicos, mas para grupos muito restritos que monopolizam o poder da iniciativa e de criação. Trata-se do estágio artesanal e aristocrático da moda. (LIPOVETSKY, p. 27, 1990).

O fenômeno da moda não consiste apenas em novas tendências, não se limita a variações periódicas que se introduzem no vestuário, mas está ligado à modernidade. Quando procura pela renovação das formas expressivas, existe uma eterna procura pelo novo: tudo que acontece no mundo serve de inspirações e pesquisa na moda. Ainda sobre o assunto, Borges (2003) argumenta que:

A moda enquanto fenômeno social, não é somente aquilo que se está usando em um determinado momento e em outro não, mas também a renovação constante do vestuário, rotineira e *ritualizada*. Essa característica é inerente à sociedade em que vivemos e se acentua, sobretudo, numa época de economia

globalizada e de velocidade das informações proporcionada pelas novas tecnologias. (BORGES, 2003, p.1).

A moda tem sido objeto de estudo, não só de profissionais da área, como também de sociólogos, psicólogos, antropólogos, administradores e outros. Dessa forma, muitos conceitos surgem. Conforme a antropóloga Goldenberg (*apud* COBRA, 2005, p.16):

A moda é hoje um dos temas mais fascinantes porque, por meio dela, podemos analisar inúmeros aspectos de uma cultura. Não é só um mercado, não é só a questão do consumo que interessa. A moda deixou de ser vista como uma bobagem das mulheres fúteis para ser reconhecida como um importante fenômeno social. Importa como um objeto de conhecimento para os estudiosos e, também, como um elemento de autoconhecimento para os consumidores. [...] É uma tentativa, sim, de as pessoas serem “normais” e aceitas, mas também de diferenciação.

A moda é passageira. Assim destaca Treptow (2003, p.26) ao afirmar que “a moda é um fenômeno social de caráter temporário que descreve a aceitação e disseminação de um padrão ou estilo, pelo mercado consumidor, até a sua massificação e conseqüente obsolescência como diferenciador social”. Já para Cobra (2007, p.26),

A moda é, sobretudo, um negócio, que acompanha a tendência da economia, dos estilos de vida das pessoas, seus comportamentos e principalmente seus desejos. Há nesse sentido uma integração mundial e, ao mesmo tempo, interdependência de e entre mercados.

Outra definição seria de Palomino (2004), quando aborda a moda como um sistema que acompanha o vestuário e o tempo, que unifica o simples ato de vestir do dia a dia a um contexto maior, político, social, sociológico.

Como foi visto, refletir sobre moda não é somente falar da maneira de se vestir. Como propôs Braga (2005, p.15) o “estar na moda” é muito mais abrangente,

visto que pode estar associado à arquitetura, à decoração, a uma atitude de vida, a um hábito, a lugares, etc.

A moda vem conquistando um papel cada vez mais significativo na sociedade contemporânea. O contexto econômico da moda não é mais uma questão local ou nacional. A moda é um empreendimento global e uma linguagem internacional que transpõem as fronteiras étnicas e de classes, assim afirma Jones. (2005, p.35).

2.2 A INDÚSTRIA DA MODA

A moda sempre esteve ligada ao universo industrial, desde os tempos mais remotos. A própria Revolução Industrial está ligada à moda, pois os adventos provenientes das mudanças, como máquinas de tecelagem e das conquistas técnicas ligadas ao desenvolvimento de todo o processo produtivo, contribuíram para que ela se estabelecesse e, conseqüentemente, delineasse a vida urbana moderna, com características próprias, como concentração de pessoas (multidão) e novas técnicas de vendas (os *grands magasins*), conforme destaca Sant'Anna (2009). A moda por ser um fenômeno cultural faz parte do ambiente urbano da modernidade.

Dois fatos são preponderantes ao se tratar do fenômeno moda: a Revolução Industrial e a Revolução Francesa. A Revolução Industrial Inglesa teve seu início no setor têxtil, sendo este o primeiro a conhecer a mecanização do trabalho e a produção em larga escala. Já no início do século XIX, a indústria têxtil dinamizava e articulava toda a economia inglesa. Por conseguinte no início do século XIX, a indústria têxtil estimulou outros setores, como a indústria química, a metalurgia, a construção civil, etc., assim surge o operariado industrial. (TRINCA, 2004).

Como se observa, a Revolução Industrial deu suporte material para o estabelecimento do sistema de moda, estimulando a produção de vestimentas e o consumo, enquanto a Revolução Francesa forneceu suporte ideológico por meio do lema: Igualdade, Liberdade e Fraternidade. Esse lema se difunde, então, por toda a sociedade, possibilitando a liberdade de consumo, principalmente em relação ao vestuário. Conforme atesta Souza (1987, p.22):

O advento da burguesia e do industrialismo, dando origem a um novo estilo de vida; a democracia, tornando possível a participação de todas as camadas no processo, outro apanágio das elites; as carreiras liberais e as profissões, desviando o interesse masculino da competição da moda, que passa a ser característica do grupo feminino (...) nos mostra que a Revolução Francesa foi, de certa forma, o divisor de águas [para o fenômeno da moda]. (SOUZA, 1987, p.22).

A Revolução Industrial, como se observa, propiciou a mudança de paradigmas, contribuindo para o surgimento do *ready-to-wear*. Esse termo, posteriormente foi traduzido para *prêt-à-porter*, que segundo Braga (2004, p.81), significa, “uma nova maneira de produzir roupas em escala industrial, com qualidade, com expressão de moda e numeração variada de um mesmo modelo, otimizando, em vários aspectos, o processo de produção industrial do vestuário”.

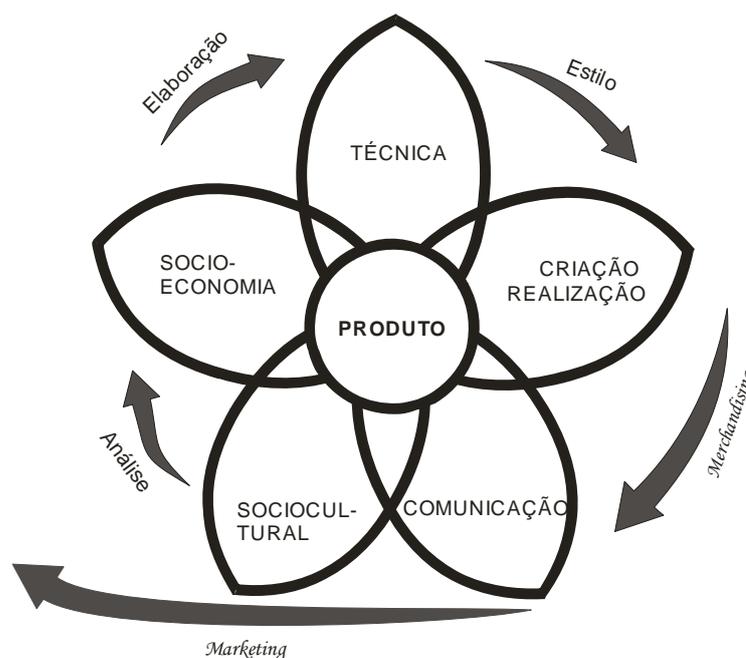
Sobre este assunto, Sant’ Anna (2009) conclui que

ao longo do século XX, a moda se consolida como nós a conhecemos: uma cadeia industrial com alma capitalista. Seus produtos exigem dos indivíduos sentirem e demonstrarem visualmente suas identificações com grupos. Estes possuem seus próprios signos de *status*, beleza, atitudes e posturas frente à sociedade. A moda explora e investe na formação de grupos consumidores. Ela produz e vende identidades pré-fabricadas.

O produto de moda, segundo o conceito apresentado por Rech (2003), consiste em qualquer elemento ou serviço que agrupe as propriedades de criação (*design*

e influências sazonais da moda), qualidade (conceitual e física), ergonomia (vestibilidade), aparência (apresentação) e preço, a começar pelos anseios do segmento de mercado ao qual o produto se reserva. O ciclo de vida do produto de moda é completo, mas possui como característica a brevidade de cada fase. Ao analisar o produto de moda, Vincent-Ricard (1989) destaca que o mesmo é formado por distintos estágios: análise, elaboração, criação, e difusão (FIGURA-1). O primeiro estágio compreende a análise sócio-cultural e econômica do mundo contemporâneo. O estágio da elaboração corresponde a uma adequação da metodologia a ser utilizada na criação, objetivando obter um produto tecnicamente perfeito. A criação do produto está inserida num terceiro estágio, enquanto as questões do *marketing* pertencem ao estágio da difusão do produto de moda. A cada estágio “corresponde uma necessidade específica; a complexidade das análises e dos meios de levá-las à prática exige grande especialização e também integração total a uma estratégia de equipe”. (RECH, 2002, p.40).

FIGURA – 1: Rosácea do produto de moda.



Fonte: Vincent-Ricard (1989, p. 234).

Fatores como a globalização econômica, a intensa concorrência, o desenvolvimento de novas tecnologias e sistemas de informações e mercados instáveis, influencia a cadeia produtiva da moda e culminam em desafios constantes ao setor, contribuindo por uma busca constante por novas soluções. Maramotti (2004) acredita que o exemplo de força inovadora se encontra em empresas que produza moda. Para o autor, neste setor torna-se preponderante relançar, re-criar, re-pensar e re-discutir, repetidamente, cada elemento da concepção, do processo produtivo e do *marketing* para se obter êxito comercial, trabalho aplicável não só a equipe do projeto, mas sim a todos que fazem parte da organização.

Bellavitis (2001) coaduna com o autor citado anteriormente ao afirmar que:

A base do sistema de moda reside na ideia da mudança contínua; na obsolescência programada; na introdução de produtos que parecem novos, mesmo que não sejam verdadeiramente inovadores: a suposição é que o consumidor quer sempre algo inevitavelmente *moderno e original*.

Na indústria da moda, uma das fontes da vantagem competitiva, está na capacidade de diferenciação dos produtos, de maneira que não seja reproduzida facilmente pelos concorrentes. De acordo com Porter (1986) as empresas podem concorrer por preço ou diferenciação. No primeiro caso, as empresas que competem por preço normalmente possuem uma linha de produtos padronizados e procura reduzir custos, entre eles os de mão de obra, neste grupo estão os produtos geralmente básicos e *commodities*. As empresas que concorrem por diferenciação, o preço não é o mais importante, e a sua estratégia baseia-se em lançar produtos que se sobressaem no mercado e pelos quais as pessoas se dispõem a pagar mais.

O produto diferenciado de moda é basicamente um produto com quesitos que o destaquem num universo cheio de ofertas. Além da sua existência numa coleção trazer características de estilo e identidade, o produto diferenciado tem como objetivo reduzir a sensibilidade do consumidor ao preço, devido à existência de características atraentes e sem equivalência na concorrência. (RYBALOWSKI, 2008, p.4).

Outro ponto a ser abordado por Cobra (2005) diz respeito ao fato do produto da moda funcionar como grande impulsionador do comércio mundial, sobretudo dos setores têxtil e de vestuário, em que de 1990 para 2001 cresceu de US\$ 212 bilhões para US\$ 342 bilhões. Um crescimento nada desprezível de 62%, que corresponde a um aumento médio anual de 6,2%, assim afirma Cobra (2005, p.18).

Em relação à economia nacional, o setor de têxtil e de confecção, é a maior fonte de empregos para a mão de obra feminina, e segunda maior fonte de divisas para o país, perdendo apenas para a indústria da construção civil. De acordo com a ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2010) é o setor têxtil e de confecção nacional, que compreende mais de 30 mil empresas e gera 1,7 milhões de empregos em toda a sua extensa cadeia, que inclui fios, fibras, tecelagens e confecções e representa cerca de 5,4% do PIB da indústria de transformação do país. Além disso, o Brasil está na lista dos principais mercados mundiais da indústria têxtil, bem como entre os maiores parques fabris do planeta; é o segundo principal fornecedor de índigo e o terceiro de malha está entre os cinco principais países produtores de confecção; e é hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos. Um dos motivos deste sucesso é a diversidade. Pela sua extensão territorial e variedade cultural, cada região brasileira atua de modo diferenciado, inovando nos meios de produção e no tratamento dos tecidos, conclui a ABIT. (QUADRO - 1).

QUADRO - 1: Números de destaque do setor têxtil e de confecção.



Fonte: ABIT (2010).

A partir da última década, em um mercado cada vez mais competitivo, o setor têxtil e de confecção está passando por um período de renovação e de franco crescimento, graças aos programas de investimentos na ordem de US\$ 6 bilhões em projetos de modernização do parque fabril, em treinamento, capacitação e tecnologia. (PALOMINO, 2002). De acordo com Costa (2000), é uma das atividades mais promissoras do momento, com maior faturamento, que gera e gira recursos difíceis de serem ultrapassados. Participando do PIB brasileiro com US\$ 20 bilhões e exportando US\$ 1,4 bilhão ao ano.

Embora o setor mostre grandes avanços, o mesmo não alcançou a sua plena expansão, pois existem alvos a serem alcançados no mercado externo. Na década de 80, o Brasil faturava com exportações o equivalente a 1% dos negócios mundiais, ou seja,

US\$ 1 bilhão. Atualmente, os negócios globais de têxteis são da ordem de US\$ 400 bilhões, estipula-se a movimentação de US\$ 4 bilhões. (RECH, 2007).

Apesar dos grandes avanços praticados pelo setor, a habilidade da indústria em inovar seus produtos se constitui em uma estratégia relevante. Perfazendo uso de processos avançados e flexíveis, empregando recursos eficientes e focando a estrutura organizacional e operações de negócios com base na constante mudança das necessidades dos consumidores. Em vista disso, a pesquisa e a inovação desempenham um papel central na cadeia produtiva da moda. (EURATEX, 2004).

Segundo a ABIT (2010) o setor têxtil e de confecção continua em plena transformação, alguns dados comprovam os avanços: o faturamento de 2009 foi o equivalente a US\$ 47 bilhões, sendo que 97,5% referente ao mercado interno e 2,5% ao mercado externo. Quanto aos investimentos nos últimos dez anos, foram de US\$ 11 bilhões, enquanto que a produção anual de peças confeccionada atingiu a 8,7 bilhões. Como perspectiva para 2010, almeja-se o crescimento da indústria de transformação na ordem de 8 %, no setor têxtil de 6% no setor de confecção de 5,7%. O faturamento esperado é de US\$ 51 bilhões, por conseguinte a geração de empregos estima-se em 60 mil novos postos formais de trabalho. (QUADRO - 2).

QUADRO – 2: Perspectivas do setor têxtil e de confecção



Fonte: ABIT (2010).

No que tange a algumas peculiaridades da indústria da moda, torna-se relevante considerar as etapas de fabricação de seus produtos, visto que são fragmentadas. Assim, considera Rech (2007) quando afirma que como cada etapa do processo produtivo da moda é realizada sem comunicação com as etapas anteriores e posteriores, pois a especificidade da gestão do *design* de moda é crucial para manter a comunicação entre as etapas, haja vista o gestor acompanhar o fluxo desde a geração de ideia até o final do processo para que a mesma, não sofra mudanças durante o percurso.

Para Wolf (1998), a gestão de *design/Design Management* deve participar dos objetivos e estar ligada a gerência da empresa, além de ter uma função principalmente nos processos de desenvolvimento das empresas e coordenar os conhecimentos e as capacidades dos departamentos de *marketing*, de desenvolvimento e pesquisa, como o departamento de *design*.

O processo produtivo da moda se mostra muitas vezes contrastante, pois como sintetiza Vincent-Ricard (1989, p. 33),

a roupa enquanto produto, é o único objeto de consumo que leva dois anos para ficar pronto, começando como fibra têxtil e finalmente chegando a loja onde é vendida; mas renova-se a cada seis meses, com regularidade de metrônomo.

Lipovetsky (1987, p.184) disserta sobre o assunto ao afirmar que:

A lei é inexorável: uma firma que não cria regularmente novos modelos perde a força de penetração no mercado e enfraquece sua marca de qualidade numa sociedade em que a opinião espontânea dos consumidores é a que, por natureza, o novo é superior ao antigo. [...] A oferta e a procura funcionam pelo Novo; nosso sistema econômico é arrastado numa espiral onde a inovação grande ou pequena é rainha, onde o desuso se acelera: [...] o novo aparece como imperativo categórico da produção e do marketing, nossa economia-moda caminha no *forcing* e na sedução insubstituível da mudança, da velocidade, da diferença.

A aquisição de tecnologia se apresenta atualmente de forma acessível, homogeneizando os produtos, somada a definição dos preços pela concorrência, cabe ao processo de *design* uma quebra neste processo, proporcionando um diferencial.

São múltiplas as variantes a considerar na planificação de produtos, mas conciliar no momento oportuno tecnologia, [rentabilidade] e necessidades [do usuário], pressupõe um requisito obrigatório para conseguir êxito. Para ser competitivo não só é preciso ser o melhor como também é preciso ser diferente. (CPD, 1997, p.10).

2.3 BREVE DISCUSSÃO SOBRE O JEANSWEAR

O *jeans* é um tecido feito a partir do algodão e é uma lenda na história da moda. Surgiu nos Estados Unidos na metade do século XIX, por meio de Levi Strauss

como peça utilitária, mas fez grandes aparições no topo da moda, a Alta Costura. Neste período existia uma grande corrida pelo ouro americano. Logo Strauss observou a carência de resistência das roupas utilizadas pelos mineradores. Neste ínterim, percebeu a oportunidade de mercado e assim confeccionou a primeira calça *jeans*, resistente, porém sem nenhum conforto, devido o material ser duro como era a lona (FONTELLA, 2008, p. 4). (FIGURA - 2).

FIGURA - 2: Primeira calça *jeans* – Levi's 501, ano 1890



Fonte <http://sabbah.biz>. Acesso em: 22/12/2010.

O desconforto causado pelo material do tecido fez Strauss ir à busca de um tecido de igual resistência, porém mais flexível. O tecido encontrado foi o algodão sarjado, um tipo de brim, que vinha da região de Nîmes, na França e era utilizado pelos marinheiros genoveses. Como seu local de origem era Nîmes, surgiu o nome *denim*. O tom azul veio, em 1890, quando Strauss utilizou o corante de uma planta chamada

indigus, dando a cor pelo qual o *jeans* é conhecido. Em parceria com seus irmãos fundou a Levi & Strauss Co. (CORDEIRO; HOFFMANN, 2010).

Atualmente a marca Levi's esta sempre lançando novas tendências e investindo em novas tecnologias, somando-as à inovação, criatividade e *design*. (FIGURA - 3).

FIGURA - 3: Publicidade Calça Levi's



Fonte: <http://www.levi.com.br>. Acesso em: 20/01/2011.

Na década de 30, o *jeans* começou a se popularizar: foi utilizada por *cowboys* norte-americanos, em filmes de western, e logo se tornou moda. Como explica Fontella (2008), a propagação do *jeans* para o restante do mundo aconteceu a partir da

Segunda Guerra Mundial. O uniforme americano era confeccionado com este tecido e o mercado europeu logo percebeu a praticidade e resistência do *denim*, utilizando o tecido para a confecção de roupas de trabalho.

O *jeans* se difundiu rápido e era usado não apenas como roupa de trabalho, mas era utilizado como roupa do dia a dia e se transformou em uma peça popular e democrática do vestuário.

O *jeans* atravessou o século XX, sofrendo incessantes transformações, resistindo a tendências e modismos, propagando estilos e comportamentos e se tornando o maior fenômeno já visto na história da moda, [...]. (CORDEIRO; HOFFMANN, 2010).

No Brasil, a comercialização do *jeans* teve início na década de 60, por meio da extinta Santista Têxtil, e era destinada principalmente aos trabalhadores do campo, a chamada “calça rancheira”. A sazonalidade do mercado variava, então, de acordo com a colheita agrícola. (GORINI, 1999)

No dias atuais, conforme dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial - IEMI (2006), o Brasil é o segundo maior exportador de *denim*, o tecido utilizado nas peças *jeans*. Dentre diversas características necessárias a fazer desse tecido um produto altamente diferenciado está a crescente sofisticação das tecnologias empregadas na fabricação de novos tecidos, assim afirma Mendes *et al* (2008). Para serem aplicados, tais processos envolvem produtos químicos, mixagem de fibras, novas teceduras, tramas, e várias formas de beneficiamentos aplicados às peças confeccionadas, fatores que resultam em peças altamente diferenciadas e inovadoras.

Dados mais atualizados do setor, segundo a ABIT – Associação Brasileira da Indústria e Confecção (2010) demonstram um setor em desenvolvimento. A produção de calça *jeans* no Brasil atingiu a marca de 226,7 milhões de peças em 2009,

este mercado movimentada cerca de R\$ 8,2 bilhões por ano. O Brasil produz cerca de 25,7 milhões de metros de *denim* por mês, sendo a Vicunha responsável pela produção de 12 milhões de metros e a Santista por 8,5 milhões de metros mensalmente. Quanto aos produtores, os 20 maiores produzem cerca de 300 milhões de metros de *denim* por ano, onde cerca de 51,4 milhões de metros são exportados; Os cinco maiores produtores de *denim* são: Vicunha, Santista, Cedro, Canatiba e Santana Têxtil.

Conforme será discutido em seguida, o segmento de *jeanswear* faz parte de uma cadeia produtiva específica, que se inicia na produção de fibras até o acabamento final do produto. Este setor representa um dos negócios explorados pela cadeia têxtil e se reveste de grande importância econômica, conforme Mendes et al. (2008).

O mercado de *jeans* é bem diversificado, englobando consumidores de diferentes idades, de ambos os sexos, de gostos variados, em distintas estações do ano. Variando estreitamente com o poder aquisitivo da população, esse mercado é ainda influenciado por diferenças climáticas e culturais, existindo distintos padrões de consumo no que tange a produtos voltados à moda e ao trabalho. (PANUCCI; GARCIAS, 2010).

Outro fator de importância que merece ser mencionado é o fato de que as empresas do setor estão se adaptando à nova realidade do mercado de moda. O principal desafio é saber transformar eventuais crises em oportunidades, de modo a poder atender à demanda por maior número de novos produtos com o menor número possível de peças repetidas e em menor espaço de tempo contado a partir da criação até a colocação do produto no varejo. Considerando este movimento de mercado, surge a necessidade de as indústrias de lavanderia aperfeiçoar constantemente seus sistemas de operação. (MENDES *et al* 2008). Neste sentido, Panucci e Garcias (2010) considera esta etapa do

acabamento, vital nesse mercado, sendo uma importante fonte de inovação e desenvolvimento de produto.

Segundo Mendes *et al* (2008), os produtos *jeans* conservam as características iniciais desenvolvidas pelo empreendedor americano Levi Strauss. Adotados pelos jovens da década de 1950, tais produtos hoje necessitam de processos produtivos específicos e, dependendo do caso, exige maior flexibilidade da cadeia produtiva onde se insere.

O tecido *denim* tradicional é uma sarja (tecido de construção diagonal) de algodão, dependente do processo de tingimento dos fios, uma vez que o índigo não é o tipo de corante mais indicado para o algodão, sendo preciso repetir o processo várias vezes para se obter um azul intenso sobre a fibra.

Gorini (1999) aponta outra característica marcante do tecido *denim*: o aspecto de envelhecimento devido ao processo natural de desbotamento gradativo ocorrido a cada lavagem, o que levou a indústria a desenvolver processos de envelhecimento acelerado, aplicáveis de início ao tecido aberto e, hoje, às peças de vestuário já confeccionadas.

Ao longo dos anos, o tecido *denim* passou por diversas mudanças e adaptações, propiciando o surgimento de um conjunto de inovações tecnológicas, em especial, novos produtos químicos e equipamento com controle eletrônico, culminando muitas vezes em resultados surpreendentes, levando às novas descobertas, a uma progressiva experimentação e a outras mudanças. O produto *jeans*, além de lavagens e envelhecimento na sua superfície, possui características específicas quanto a sua modelagem, muitas vezes elaboradas que ocasionam diferentes fluxos de processos produtivos (FIGURA-4). São confeccionados com tecidos *denim* em várias gramaturas e tonalidades. Atualmente um dos objetivos desse produto é proporcionar ao

consumidor um aspecto de descontração e liberdade (GORINI, 1999; MENDES *et al* 2008).

FIGURA – 4: Exemplo de produtos confeccionados em denim



Fonte: <http://www.helvetia.com.br/etiquetandoamoda/tag/jeans>

O *jeans* cada vez mais se firma como produto da moda, pois sobreviveu às barreiras do tempo, se adequando aos processos de mudanças, contudo sem perder suas características principais. O *jeans* se autossustentou com sua capacidade de mudança e adaptação. Conceitos como juventude, rebeldia, liberdade são associados ao *jeans* em qualquer lugar, em qualquer período, em qualquer ocasião. É um produto de moda que sobreviveu ao turbilhão das ondas passageiras e é adotado por todos, seja homens, mulheres, jovens e crianças. O velho *jeans* continua com suas características próprias, na verdade o que mudou foi à maneira de como foi representado até hoje. Desta forma, o *jeans* se constitui em uma peça do vestuário universal, atemporal, englobando

diversas facetas, diversos signos e comportamentos. Para Barthes (1967) a peça do vestuário universal que compreende todos os sentidos possíveis do vestuário, possui um significado universal, para o autor “o vestuário significa tudo ao mesmo tempo”. Em uma análise mais consistente, Barthes (1967) considera que:

[...] pode parecer surpreendente ver a moda manejar uma peça de vestuário universal, que vulgarmente, só se conhece nas sociedades mais deserdadas, lá longe, onde o homem tão pobre possui uma única espécie de vestuário; mas entre o vestuário da miséria e o da Moda há, para não falar aqui senão em termos de estrutura uma diferença fundamental: o primeiro não passa de um índice, o da miséria absoluta; o segundo é um signo, o signo do domínio soberano de todas as utilizações, para a Moda, juntar numa única peça do vestuário a totalidade de suas funções possíveis não é, de modo algum, apagar diferenças, mas, bem pelo contrário, afirmar que a peça única se adapta miraculosamente a cada uma das suas utilizações para a significar sempre que for necessário; o universal é aqui, não a supressão, mas sim a adição de particularidades; é o campo de uma liberdade infinita. (BARTHES, 1967, p. 233).

Atravessando séculos, resistindo aos modismos e disseminando estilos e comportamentos, o *denim* se tornou fenômeno na moda ao vestir homens, mulheres e crianças. O *jeans* foi capaz de transcender a moda, ao se tornar uma peça universal que se adapta ao longo do tempo as inúmeras diversidades apresentadas pelos seus consumidores. Em síntese, Accar (2009) acredita que:

O *jeans*, nascido na modernidade, foi escolhido como objeto que melhor representa o *design* de moda pós-moderno por ser a peça que incorpora e exterioriza a vivência do seu usuário marcado pelo desgaste natural do vestir; pelas transformações pessoais, pelas interferências na sua estética híbrida, pelas desconstruções no seu acabamento. Essas transformações vêm acontecendo desde os mineradores e os *cowboys* norte-americanos, continuaram com os vários grupos de jovens contestadores a partir da metade do século passado até a generalização do seu uso no momento contemporâneo. (ACCAR, 2009).

3 O DESIGN

Neste capítulo considera-se a abordagem do *design thinking*, sendo ainda articuladas as temáticas sobre a origem, os conceitos, a gestão e os processos do *design*, e em especial do *design* de moda.

3.1 ORIGEM, CONCEITOS E TENDÊNCIAS DO DESIGN

O estudo da história do *design* é um fato relativamente recente, os primeiros ensaios tiveram início na década de 1920, entretanto, pode-se afirmar que a área só começou a tingir a maturidade acadêmica nos últimos vinte anos. (CARDOSO, 2008).

A Revolução Industrial teve início no século XVIII, na Inglaterra com a mecanização dos sistemas de produção. Conforme Gambarato (2010) esse processo propiciou a produção de milhares de artigos idênticos no mesmo espaço de tempo e a custo semelhante ao anteriormente necessário para se fazer um único objeto bem trabalhado. Enquanto na Idade Média o artesanato era a forma de produzir mais utilizada, na Idade Moderna tudo mudou, foi substituído pela rotina mecânica.

Por volta do final do século XIX, o desenvolvimento do processo de industrialização tinha aberto em torno da arte um debate no qual o mundo espiritual contrapunha-se ao material. (DE MASI, 2007, p. 229). O processo produtivo neste período ocorria de forma descontínua. Segundo De Masi (2007), as fases da idealização e da realização de um produto eram separadas entre si, a idealização, percebida como desenvolvimento criativo, e a realização, ou seja, a produção de objetos específicos ocorria separadamente, expressando desta maneira uma notável descontinuidade entre os objetivos de cada fase.

Como era esperado, surgiram descontentamentos em torno deste processo produtivo. Uma primeira tentativa de dar à fase artística e criativa um peso diferente dentro do processo produtivo já tinha se efetuado na Inglaterra, em 1847, por Sir Henry Cole. (DE MASI, 2007, p. 229). A partir da metade do século XIX, o inglês William Morris (1834-1896) questionou e teorizou acerca do artesanato em detrimento da máquina, na tentativa de resgatá-lo. (GAMBARATO, 2010, p. 18). Em 1861, William Morris, conseguiu abrir uma brecha no muro do febril industrialismo. Logo após a construção sua casa – a célebre *Red House* em Bexleyhetath, Kent (Inglaterra) – Morris decidiu fundar uma firma: Morris, Marshall & Faulkner, Operários de Belas-Artes em Pintura, Gravura, Móveis e Metais. Ele de fato procurou uma reaproximação das figuras do artista e do artesão, isto é, do espírito criativo livre [...] na tentativa de reconciliar os dois momentos principais do processo produtivo: o criativo e o material. (DEMASI, 2007; GAMBARATO, 2010).

Conforme De Mais (2007), os princípios de Morris foram acolhidos na Alemanha por Deutscher Werkbund, onde o trabalho era idealizado por um profissional capaz de idealizar e fabricar o objeto por inteiro. Outros países abraçaram o programa idealizado por Werbund: Áustria em 1910, Suíça em 1913, Inglaterra em 1915 e Suécia entre 1910 e 1917. (GAMBARATO, 2010).

No Início do século XX, temos a obra unificadora do arquiteto alemão Walter Gropius (1883-1969), figura ligada à ala modernista da arquitetura alemã. O arquiteto berlinense atribuiu ao Staatliches Bauhaus a tarefa de pôr fim à separação que o processo de produção industrial havia produzido [...], entre o momento artístico-criativo e o técnico-material. Assim, em 1919, formou-se pela fusão da Academia de Belas-Artes com a escola Kunstgewerbw, a Staatliches Bauhaus em Weimar, que se tornaria o mais importante centro criador da Europa, o berço do *design* como disciplina.

(GAMBARATO, 2010; CARDOSO, 2008; DE MAIS, 2007). Porém, em menos de quinze anos de funcionamento, a Bauhaus conseguiu se transformar em principal paradigma do ensino do *design* no século 20. A Bauhaus acabou contribuindo para a cristalização de uma estética e de um estilo específicos no *design*: o chamado “alto” modernismo que teve como preceito máximo o funcionalismo, ou seja, a ideia de que a forma ideal de qualquer objeto deve ser determinada pela sua função, atendo-se sempre a um vocabulário formal rigorosamente delimitado por uma série de convenções estéticas. (CARDOSO, 2008, p. 135).

Em 1933, devido ao nazismo alemão, a escola e seus mais célebres professores foram transferidos para os Estados Unidos. Com isso, como assevera Gambarato (2010), a década de 1930 representou um relevante desenvolvimento do *design* na América, descentralizando a produção industrial, antes concentrada na Europa Ocidental. Nas décadas seguintes, o *design* conquistou o mercado e passou a ter uma abrangência mundial. Como afirma Demarchi (2011), no Brasil, as consequências foram sentidas a partir de 1950, neste período a palavra *design* passou a ser associada à preocupação com as formas dos objetos e a estética dos produtos, pois os próprios conceitos tradicionais da atividade do *design* ressaltam esses aspectos.

Para um melhor entendimento dos valores básicos do *design*, que atualmente as organizações, querem integrar nos sistemas gerenciais, torna-se preponderante o conhecimento das diferentes fases da história do *design* destacada na (FIGURA - 5) a seguir:

FIGURA – 5: história do *Design*

Fonte: Demarchi (2011).

A história do *design* deve ter como prioridade não a transmissão de dogmas que restrinjam a atuação do *designer*, mas a abertura de novas possibilidades que ampliem os seus horizontes, sugerindo a partir da riqueza de exemplos do passado formas criativas e conscientes de se proceder no presente. (CARDOSO, 2008, p. 19).

Depois desta síntese histórica acerca da Staatliches Bauhaus, a escola impulsionadora dos ensinos do *design* na área acadêmica, torna-se preponderante conhecer a origem etimológica da palavra *design*:

A origem imediata da palavra está na língua inglesa, na qual o substantivo *design* se refere tanto a ideia de plano, desígnio, intenção, quanto à de configuração, arranjo, estrutura (e não apenas de objetos de fabricação humana, pois é perfeitamente aceitável, em inglês, falar do *design* do universo ou de uma molécula). A origem mais remota da palavra está no latim *designare*, verbo que abrange ambos os sentidos, o de designar e o de desenhar. Percebe-se que, do ponto de vista etimológico, o termo já contém nas suas origens uma ambiguidade, uma tensão dinâmica, entre um aspecto abstrato de conceber/projetar/atribuir e outro concreto de registrar/configurar/formar. (CARDOSO, 2008, p. 20).

O *design* é um campo de conhecimento constituído por um pensamento, pela concepção e por uma produção, sendo estes orientados ao cenário futuro a partir de uma intenção destinada a ser real. Fazer *design* significa trabalhar com o futuro,

executando a concepção e o planejamento daquilo que virá a existir, anunciando novos caminhos e possibilidades. (PIRES, 2008, p. 69).

Na concepção de Araújo (1995), *design* (ou projeto) pode ser definido como uma atividade de equipe com a função de desenvolver a luz da inspiração, a percepção do possível e a sua interpretação em termos de produtos que possam ser produzidos e comercializados.

Conforme Burdek (2006), o *design* é uma atividade, que é agregada a conceitos de criatividade, fantasia cerebral, senso de inovação técnica e que, por isso, gera uma expectativa de o processo de *design* ser uma espécie de ato cerebral.

O Internacional *Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), define da seguinte forma:

O Design é uma atividade criativa cujo alvo seja estabelecer as qualidades multidisciplinares dos objetos, dos processos, dos serviços e dos seus sistemas em ciclos de vida inteiros. Conseqüentemente o design é o fator central da humanização inovativa das tecnologias e o fator crucial da troca cultural e econômica. (ICSID, janeiro 2011).

Mozota (2003) pondera sobre esta definição e considera que a vantagem desta aceção é que ela tem o cuidado de ver o *design* sob vários aspectos, não somente sob a perspectiva de resultado, ou melhor, o estético e a aparência, mas destaca noções de criatividade, consistência, qualidade industrial e forma.

Entre tantos conceitos do termo *design*, num entendimento mais amplo, Rigueiral (2002), destaca que o termo *design* (de origem inglesa) denota algo amplo e universal e está evoluindo em todas as áreas. Visa basicamente, uma harmonização do ambiente humano, englobando desde a concepção e criação de objetos de uso cotidiano até projetos de urbanismo.

Neste sentido, Bento (2008) lembra que a incorporação sistemática da dimensão estética na elaboração de produtos industriais, a expansão da forma moda encontra seu ponto de realização final. Estética industrial, *design*, o mundo dos objetos está cada vez mais sob o jugo do estilismo e do imperativo do charme e das aparências. Essa mudança foi destacada por Lipovetsky como avanço, ao afirmar que:

O passo decisivo nesse avanço remonta aos anos de 1920-1930 quando, após a grande depressão nos EUA, os industriais descobriram o papel primordial que podia ganhar o aspecto externo dos bens de consumo no aumento das vendas: *good design, good business*. Impôs-se cada vez mais o princípio de estudar esteticamente a linha e a apresentação dos produtos de grande série, de embelezar e harmonizar as formas de seduzir o olho segundo o célebre slogan: a feiúra vende mal. (LIPOVETSKI, 2009, p. 190).

Em contra partida, o Centro Português de *Design* – CPD (1997) afirma que qualquer discussão, sobre o assunto, deve afastar logo de início a ideia de que o *design* é apenas um aspecto formal e estético dos produtos. Se assim fosse, os gestores ficariam com a ideia de que um bom *design* seria uma atração externa, esquecendo seu contributo para os custos unitários do produto, a sua produção, manutenção, valor acrescentado e qualidade global reconhecida por consumidores e utilizadores.

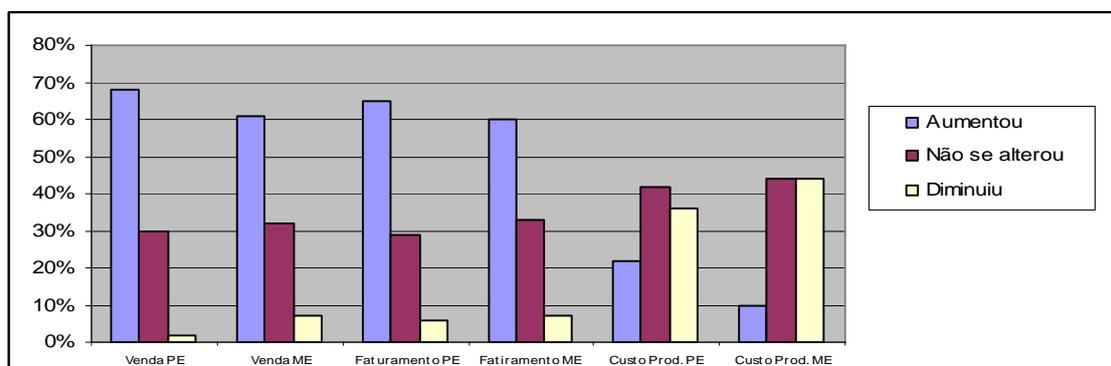
Em face da grande diversidade de conceitos e interpretações do termo *design*, surge o conceito proposto por Stonner e Freeman (1985), que consiste em afirmar que o *design* é uma atividade crucial no processo de inovação, onde as ideias são geradas no domínio da criatividade e acopladas entre possibilidades técnicas, demandas e oportunidades de mercado. Além disto, é uma atividade articuladora e multidisciplinar que integra planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências, prazos e custos.

Atualmente, o termo *design* tem sido constantemente utilizado para os mais diversos fins. Porém, no entendimento de Padilha, Carvalho, Mattos, Sluszz e Severo (2008), muitas empresas erroneamente acreditam que o *design* só pode ser utilizado por grandes empresas em razão do “glamour” que existe em torno da atividade, ou porque pensam que investir em seu desenvolvimento implica em altos investimentos financeiros. Entretanto, atualmente, os impactos revolucionários que as organizações vêm enfrentando, conduzem-nas a buscarem melhores resultados nos mercados em que atuam, obrigando-as a pensarem e a reavaliarem seu modelo de gestão.

Desta forma, *design* significa oportunidades, ou seja, representa uma ferramenta que pode ser utilizada como diferencial competitivo, tanto por grandes empresas como micro e pequenas empresas. Sobre este assunto, Springer (2003) destaca que para projetar novos produtos, as micro e pequenas empresas carecem de pesquisa e desenvolvimento (P&D), sem esquecer que essas ações fortalecem o seu crescimento econômico.

De acordo com dados da Confederação Nacional da Indústria - CNI apresentados por Souza (2002), 68% das empresas de pequeno porte aumentaram suas vendas depois da introdução da gestão do *design*, além de minimizar os custos de produção em 45%. (FIGURA - 6). No que tange as grandes empresas, o *design* se comporta como uma ferramenta de competitividade, “mostrando sua capacidade de agregar valor e diferenciar os produtos no mercado”. (BACK, 2003). Outro ponto abordado por Bahiana (1999), tendo como enfoque o mercado, percebe o *design* como uma ferramenta que propicia agregar valor aos produtos industrializados, culminando em conquistas de novos mercados.

FIGURA – 6: Impacto do *design* no resultado das micro e pequenas empresas



Fonte: Souza (2002, p.49).

Conforme Demarchi (2003), o *design* pode ser utilizado, independente do porte da empresa:

- No caso das grandes empresas, como produzem em larga escala, normalmente voltada para o mercado internacional, o *design* permite a diferenciação no mercado entre concorrentes, por meio de elaboração de produtos de qualidade, com bom funcionamento e preço justo;
- As indústrias de porte médio, que tem como característica a flexibilidade, reagindo com rapidez às mudanças de mercado, ao comportamento dos consumidores utilizam a gestão de *design/ design management*;
- As pequenas empresas por desconhecerem as vantagens proporcionadas pelo *design*, fazem pouco uso dessa ferramenta, pois vêem o *design* mais como despesa adicional do que oportunidade de se distinguir e de se manter presente no mercado.

De acordo com Bahiana (1999), o investimento em *design* e, especialmente *design* de moda propicia taxas de retorno superiores a outros investimentos. Em relação

aos benefícios econômicos e estratégicos oriundos da atividade de *design*, considera-se que “apenas 15 % do custo final de um produto é referente ao desenvolvimento do projeto de *design*. Os demais 85% são gastos com a produção propriamente dita”. (BAHIANA, 1999, p. 35). Ainda sobre o mesmo assunto, o Serviço Brasileiro de Apoio á micro e pequenas Empresas - SEBRAE (2005) afirmam que a indústria brasileira aplica em média 1.5% da sua receita operacional líquida em *design*, quase o dobro do que se investia em 1998.

Ainda sob o ponto de vista empresarial, Deschamps (1997, p. 39) destaca que a novidade, é a percepção de que:

- *Design* vai além do estilo;
- *Design* está se tornando crítico para um número cada vez maior de indústrias;
- *Design* transmite qualidade e aumenta a margem de lucro; e
- *Design* pode e precisa ser administrado.

O *design* não consiste apenas em estética, estilo e aparência vão muito além, um bom profissional tem como objetivo ressaltar a experiência física e funcional do consumidor durante toda a vida útil do produto comprado por ele. Os japoneses chamam de *humanware*, a arte e ciência de projetar produtos para pessoas. (MUNARI, 1975)

Vale ressaltar que para que o *design* aconteça dentro de uma empresa é necessário um ambiente que propicie seu desenvolvimento, pois como afirma Magalhães (1997) o ambiente deve permitir uma integração organizacional. O *design* deve ser utilizado a partir do nível mais alto das organizações, ao mesmo tempo em que deve interagir com todas as áreas relevantes.

3.2 A GESTÃO E OS PROCESSOS DE *DESIGN* DE MODA

Conforme Mozota (2003), o termo gestão de *design*, surgiu no Reino Unido por volta dos anos 60s. Neste período era utilizado para referir-se ao gerenciamento das relações entre agência de *design* e seu cliente. Muitas vezes, o termo gerenciamento é utilizado como sinônimo de gestão, mas é relevante destacar que em torno dos negócios, os significados são bem diversos, como mostra a definição de DeSordi (2005, p. 23):

O termo gerenciamento remete à função de monitoramento e controle do recurso gerência, enquanto a gestão é mais abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes. (DE SORDI, 2005, p. 23).

Vista como uma ferramenta integradora das funções operacionais, alcance dos objetivos operacionais e imagem positiva, a gestão de *design* pode ser descrita como a atividade macro das estratégias que, em grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o *design* é envolvido, moldam o perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou identidade visual que a representa. (SOARES, 2007). A gestão de *design*, para Wolf (1998), fundamenta-se na organização e na coordenação de todas as suas atividades baseadas nos objetivos definidos da empresa. Trueman (1998) destaca que a gestão de *design* é um recurso para aumentar a eficiência da empresa, para a mesma manter-se competitiva e diferenciar seus produtos.

Best (2006, p. 06) amplia o escopo da gestão do *design* ao defini-lo como “o papel de liderança, que requer explicar, inspirar, persuadir e demonstrar como o *design* pode positivamente contribuir para a organização em muitas diferentes maneiras”. Para a autora o termo resume-se em gerenciar todos os aspectos referentes ao *design*, á nível de projetos e no âmbito organizacional.

Best (2003, p. 17) enfatiza que a gestão de *design* é funcional, em três níveis na organização:

- No estratégico, onde as políticas globais, missão e agenda são determinadas. É nesta fase que o *design* expressa visões, valores e crenças da organização, a identidade corporativa, por exemplo;
- No tático, ocorre um envolvimento da equipe, o processo e os sistemas de uma unidade específica de negócio, neste caso o *design* é utilizado taticamente para auxiliar a alcançar as metas organizacionais;
- No operacional, é onde o *design* se mostra em produtos físicos e tangíveis, é a implantação de projetos e de processos que o cliente pode realmente ver, sentir.

Todas as definições e interpretações apresentadas por diversos autores atribuem ao *design* e a gestão do *design*, dois importantes atributos: inovar e integrar. Num processo de construção interdisciplinar de solução de problemas, de cultura empresarial, diminuição de custos de produção, no ciclo de vida do produto, matéria-prima com seus aspectos ecologicamente éticos, processo tecnológico e científico, como função operacional conjugados, respeito ao cliente, imagem corporativa, integração de *marketing* e engenharia, valor agregado, integração da hierarquia empresarial, sensibilização ao apelo emocional do usuário, aspectos ergonômicos, sociais e culturais, “o *design* é em sua essência um processo criativo e inovador, provedor de soluções para problemas de importância fundamental para as esferas produtivas, tecnológicas, econômicas, sociais, ambientais e culturais”. (PIRES, 2008, p. 71).

Entretanto, em alguns episódios se configuram algumas divergências entre gestão e *design*, sobre este aspecto, Mozota (2002), pondera que apesar da discrepância entre as áreas de *design* e gestão, em função das várias abordagens cognitivas, existem várias semelhanças. Na (FIGURA - 7), são citados pela autora os principais conceitos convergentes entre a duas áreas:

FIGURA - 7: Relações de convergência entre *Design* e Gestão.

GESTÃO	DESIGN
Processo. Resolução de problemas	Atividade resolução de problemas
Gestão de idéias. Inovação	Atividade criativa
Sistemas da empresa. Informação	Atividade sistêmica
Comunicação. Estrutura	Atividade de coordenação
Cultura da organização. Identidade.	Atividade cultural e artística

Fonte: Adaptado de Borja de Mozota (2002, p.88).

Mozota (2002) ressalta que nos modelos mais arcaicos de gestão, onde os mesmos apresentam atitudes mais conservadoras, terão maior divergência com o campo do *design*, onde o espírito criativo e de inovação influenciará, por conseguinte os métodos de gestão. Contudo, um estilo mais informal de gestão passará a perceber as atividades de *design* e gestão como conhecimentos e saberes investigativos e experimentais, minimizando a possibilidade de conflitos e aumentando os ganhos para a organização como um todo.

Para o bom desempenho das funções apresentadas por Mozota (2002) - na Figura 7 - especialmente em empresas do segmento da moda, à figura do *design* deve ser bem definida, sua atividade deve estar diretamente ligada à criação, englobando conhecimento estético, prático e funcional da moda, sem esquecer os processos de fabricação, estética, custo, mercado, material e ergonomia. Outro aspecto a ser

destacado, é que o *designer* tenha conhecimento acerca dos procedimentos funcionais internos e externos da empresa Para Castilho & Martins (2008, p.34-35), o objetivo do *designer* de moda é:

[...] ainda o de recriar, mediante aspectos formais, nas roupas, as qualidades picturais, o conjunto de traços que a caracterizam como um objeto estético que possua a capacidade de atrair a atenção receptiva do outro sujeito para seu aspecto formal, para a materialidade que o constitui e o presentifica.

Gimeno (2000) aponta que o gestor de *design* de moda, profissional conhecedor das características da moda, possibilita a determinação de propostas de moda de acordo com o *lifestyle* do consumidor. Com isso, acredita-se que a figura do *designer* nos dias atuais pode ser o agente diferenciador na competição no mercado, onde suas ações resultam no crescimento das micro e pequenas indústrias nacionais. Dermachi (2003) sintetiza suas atividades e habilidades ao afirmar que:

Não são as habilidades rotineiras para esquematizar, formatar ou colorir que transformam o *designer* industrial em um recurso valioso para a empresa, mas a habilidade multifacetada para contribuir para o trabalho de desenvolvimento de outras disciplinas, bem como estimular, interpretar e sintetizar as necessidades do consumidor. Dentro do processo industrial o *designer* é o único profissional equipado com habilidades interdisciplinares, o qual possui relação direta com consumidores e tecnologia, estando envolvido em todas as etapas do processo de desenvolvimento do produto desde a concepção, passando pela produção e chegando ao seu lançamento. [...] Desta forma o *design* deve ser um instrumento para atingir os objetivos das organizações por meio da adequação entre suas capacidades e o seu ambiente de atuação, podendo ser utilizado como um processo de catalisação, síntese e materialização de conhecimento e informações em produtos e serviços. (DERMACHI *et al* 2003).

Montemezzo (2003) destaca a seguir, as etapas do desenvolvimento de produto de moda, onde o designer está diretamente envolvido em todas as etapas (QUADRO-3). Vale ressaltar que a participação nas ações anteriores e o acompanhamento das posteriores asseguram a qualidade do projeto:

QUADRO – 3: Desenvolvimento de produtos de moda/vestuário

Etapas	Ações
Planejamento	Percepção do mercado e descoberta de oportunidades Análises / expectativas e histórico comercial da empresa Idéias p/produtos/ Identificação do problema de design Definição de estratégias de marketing, desenvolvimento, produção, distribuição e vendas. Definição do cronograma
Especificação do projeto	Análise e definição do problema de design (diretrizes) Síntese do Universo do consumidor (físico e psicológico) Pesquisa de conteúdo de moda (tendências) Delimitação do projeto (objetivos)
Delimitação Conceitual	Geração de conceitos e definição do Conceito Gerador Definição de princípios funcionais e de estilo
Geração de alternativas	Geração de alternativas de solução do problema (esboços/desenhos, estudos de modelos). Definições de configuração, materiais e tecnologias
Avaliação e Elaboração	Seleção da(s) melhor (es) alternativa(s) Detalhamento de configuração (desenho técnico) Desenvolvimento de ficha técnica, modelagem e protótipo Testes ergonômicos e de usabilidade Correções/adequações
Realização	Avaliações técnicas e comerciais apuradas Correções/adequações gradação da modelagem Confecção de Ficha técnica definitiva e Peça piloto (aprovação técnica e comercial do(s) produto(s)) aquisição de matéria prima e aviamentos orientação dos setores de produção e vendas definição de embalagens e material de divulgação produção lançamento do(s) produto(s)

Fonte: Montemezzo (2003).

Além das etapas apresentadas no Quadro-3, Winkler (2008) afirma que, cabe também ao *designer* prever o ciclo de vida desse produto e ter cuidado com os produtos que se tornam obsoletos rapidamente. É preciso pensar em possíveis reciclagens ou utilizar novamente esse produto, principalmente na moda, onde se pode modificar um produto tornando este atraente ao consumidor novamente.

Emídio e Sabioni (2010, p.64) coadunam com Winkler (2008), ao afirmar que:

Para acompanhar esse ritmo desenfreado do setor em questão, é relevante o *designer* fazer uso de alguns recursos, como o aproveitamento de estruturas de peças básicas, a fim de conceber novas peças, com o intuito de cumprir seus objetivos.

Em relação a esse assunto, Lipovetsky (1989, p. 162) assevera que:

o processo de moda despadroniza os produtos, multiplica as escolhas e opções, manifesta-se em políticas de linhas que consistem em propor um amplo leque de modelos e versões construídos a partir de elementos-padrão e que só se distinguem ao termo da linha de montagem por pequenas diferenças combinatórias.

Como se observa, a indústria da moda, devido às especificidades dos seus produtos, se vê submetida às pressões competitivas para criar produtos inovadores, criativos e de qualidade em prazos cada vez menores. Sobre este aspecto, Roberto Chadad, executivo da ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário opina que: os fabricantes brasileiros devem aprimorar seus produtos para competir pela qualidade, e não pelo preço, com produtos internacionais. (KRONKA, 2001, p. 12)

No Brasil, o investimento na competitividade a partir do *design* para diferenciar produtos e ganhar mais espaço no cenário internacional é relevante. “O mundo do *design* a partir da moda, se conscientizou do seu caráter estratégico como elemento condicionante da competitividade das empresas produtoras do vestuário”. (GIMENO, 2000, p. 199).

Independentemente das estratégias adotadas, o *design* agrega valor ao produto, já que é possível haver uma redução dos itens referentes à formação de preço, por meio da economia de insumos, redução de matéria-prima, racionalização de produção e otimização do processo, além do aumento de qualidade e dos atributos valorizados pelos consumidores, como desempenho e aparência. (RECH, 2007, p.5).

Emídio (2006) destaca outro ponto fundamental a ser considerado, é que a dinâmica da moda exige que o *designer* que atua nesta, seja convergente com as mudanças. Por isso deve incorporar conceitos e posicionamentos gerenciais que

norteiam sua prática e buscar constantemente a solução de problemas e a diferenciação, adaptando as mudanças e reagindo de maneira positiva em prol das necessidades da empresa e do mercado.

Devido a tantas mudanças deste cenário tão competitivo, as empresas não medem esforços para conseguir processos mais eficientes, com isso alterações ocorrem em suas estruturas organizacionais, novos modelos de gestão são adotados. A esse respeito, Magalhães (1997), afirma que, a gestão de *design* vem ocupar-se da orientação da política do *design* nas empresas apoiada por análises de aspectos internos e externos da alta administração, ocorrendo desde as primeiras fases do desenvolvimento de produtos.

Conforme Mozota (2002), a implantação da gestão do *design* em uma empresa ocorre em etapas ou por projetos, é progressiva; devido a seu caráter estratégico, abrangendo a alta administração no apoio às decisões, pressupõe responsabilidade; ocorrendo em vários níveis da empresa, necessita do envolvimento de todo o pessoal, de forma voluntarista. O ideal é que ocorra uma conscientização como um todo no ambiente empresarial, que todos estejam comprometidos, sem esquecer o constante incentivo por parte de instituições e órgãos públicos ou privados relacionados a área do *design* no que tange a incorporação estratégica do *design* na indústria brasileira como um todo, sem esquecer o setor de comércio ou serviços. O *design* é um elo importante da cadeia da inovação, capaz de trazer à prática cotidiana as inovações científicas e tecnológicas. (BONSIEPE, 1997, p.22).

A criatividade e a profissão de *design* estão diretamente interligadas, pois o *designer* é aquele que projeta com criatividade, algo novo, diferente e original. Best (2006), destaca ainda que o *design* é minuciosamente um processo cíclico de questionamento e criatividade. Demarchi (2011, p. 1000) enfatiza que:

O processo de *design* consiste em uma série de métodos juntos e adequados à natureza de cada projeto ou questões de *design*. Este não é linear, pois possui muitos ciclos de *feedback* os quais são definidos para permitir a natureza interativa do design e acomodar os *insights* que ocorrem em cada estágio do processo.

Para Jones (1978, p. 39), “os métodos são ensaios que tentam deixar público o pensamento do *designer*”, com isso ocorre à rápida transferência de conhecimentos, o que resulta em ideias novas desta forma as melhores propostas estará disponível para todos. Uma vantagem importante na externalização do pensamento do *design* é a possibilidade de outras pessoas, por exemplo, os usuários, seguirem-no e contribuem com informações e intuições a respeito do problema, exteriores ao conhecimento e experiência do *designer*. (DEMARCHI, 2011, p.100).

Para Jones (1978), o pensamento de *design*, se divide em três categorias:

- Intuitivo: Conhecido como “pensamento caixa preta”, aqui ocorre o misterioso salto criativo. Existe na maior parte das pessoas, que não percebem como salto criativo, desprezando em muitos casos uma ideia que poderia ser desenvolvida;
- Racional: Conhecido como “caixa transparente”, onde se pode distinguir um processo completamente explicável;
- Processual: aqui seria o pensamento sobre o pensamento, onde o *designer* é um “sistema auto-organizado” capaz de encontrar atalhos em um terreno desconhecido.

Demarchi *et al* (2010), pondera que o problema consiste em ter a geração de novas ideias ou métodos situado em apenas um dos pensamentos. No entanto, o que ocorre é que o pensamento do *design* navega pelos três, e de forma sobreposta. Hoje é plausível compreender os métodos de *design* como etapas rumo a um processo mais amplo, mais aberto. Para a autora, nenhuma forma de *design* é tão completa como

parece à primeira vista, e para atingir a resolução do problema utiliza-se a junção de intuição e razão, com isso a forma de pensar deve ser ampla, no processo de *design*.

Jones (1978) destaca que no processo de *design o designer* utiliza pensamentos diferentes, que para melhor entendimento foram divididos em etapas essenciais:

Para um profissional de *design* pode ser difícil pensar nestas etapas como entes independentes, no entanto não há dúvida de que a sua separação é um pré-requisito para qualquer mudança de metodologia, antes de reintegrá-los para a formação de um processo que funcione em nível de sistemas. (JONES, 1978, p.55).

- **Divergência:** é nesta fase que ocorre o ato de ampliar os limites da situação de *design* e a aquisição de um campo de investigação suficientemente amplo e rico para a busca de uma solução, que tem como objetivo ampliar o conhecimento do *designer* sobre o problema em questão. Possui o objetivo de reprogramar o pensamento com informações adequadas, suprimindo ideias pré-existentes.

- **Transformação:** Nesta etapa ocorre uma elaboração mais amena, um modelo de alto grau criativo, repleto de insights de intuição, esta fase contribui para transformar o *design* em uma tarefa agradável. Pode ser dividida em divergente (métodos de investigação de ideias – criatividade) e pura (auxilia na preparação dos conceitos e faz uso de métodos de exploração do problema, aqui o problema é definido).

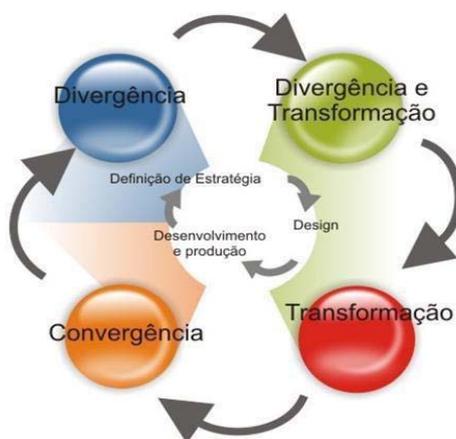
- **Convergência:** Nesta etapa o *designer* utiliza todo seu conhecimento explícito, tácito e objetivo para definir qual a melhor e única ideia, ocorre à redução de incertezas, até chegar a uma solução final. Indicado a utilização de métodos de avaliação.

Na etapa da divergência, em que consiste na eliminação de ideias pré-concebidas anteriormente, se constitui em uma fase de análise e de investigação. Nesta etapa, deve-se evitar a imposição de modelos, devendo postergar as decisões para a

próxima etapa, pois do pensamento divergente deve resultar múltiplas opções para criar várias possibilidades de escolha na fase do pensamento convergente. (BROWN, 2009).

Na etapa da transformação, se encontra o pensamento de caixa preta, ou intuição (JONES, 1978), e aqui o *designer* se utiliza do próprio conhecimento, seja ele tácito e cultural, objetivo e explícito para materializar suas informações, ou melhor, transformar informações em produtos. É dividida em duas fases sendo que a divergente segundo Dermachi *et al* (2010), compila os conhecimentos removidos durante a divergência para gerar o conhecimento explicitado que quando combinados com o próprio conhecimento por meio de técnicas criativas, determina um conceito – norte para o projeto. Na segunda a transformação “pura”, o *designer* utiliza o próprio conhecimento para determinar a melhor ideia e gerar o novo produto. Na convergência, segundo Fornasier (2011), o que sucede - da maneira mais acessível e simplória - é a diminuição de várias opções a um único *design*, sem necessidade de retiradas imprevistas e recicláveis. Para Demarchi (2010), durante o processo de cada etapa há métodos que auxiliam sua realização. Segue (FIGURA-8) que mostra a relação entre os pensamentos do *designer*.

FIGURA – 8: Relação entre os pensamentos do *designer*



Fonte: baseado em Jones (1978) e Brown (2009)

Conforme será discutido no próximo item, no processo de *design* apresentado por Jones (1978), emerge uma semente do *design thinking*, que versa no movimento entre os processos divergentes e convergentes (análise e síntese). Esses devem ser unidos para transformar uma ideia em um *design* final.

3.3 A ABORDAGEM DO *DESIGN THINKING*

Design thinking, não consiste em um termo novo, ou modismo, o surgimento se deu desde que existe *design*.

Para que fique mais claro, torna-se necessário a definição dos dicionários ingleses, os mesmos distinguem *thinking of* (pensar em), *thinking about* (pensar sobre) e *thinking through* (pensar por meio de). Para Cooper, Jungiger, Lockwood (2009) *design thinking* abrange as três definições, pois a grande parte das organizações possui intimidade com as duas primeiras: pensam em *design* quando pensam em produtos e serviços. Pensam sobre *design* quando ponderam, pensam e deliberam sobre algum assunto, como estratégia ou ferramenta para marketing. Entretanto, surge agora uma nova forma de aplicá-lo: *thinking through* (pensar por meio de), que significa pensar como os designers pensam. Envolve a habilidade de perceber problemas e conceitos, construir cenários e desenvolver estratégias norteadas pelos métodos de pesquisa dos *designers*.

Portanto, para Burnette (2009) o *design thinking* é interdisciplinar, integrativo, fincado no humanismo, onde qualquer assunto pode ser ensinado por meio do processo de *design*. O *design thinking*, enquanto processo de aprendizagem, une: imaginação e pensamento analítico, racional; enfatiza o pensamento construtivo juxtapondo à detenção factual; liga informação à experiência e pensamento analítico,

fazendo que se consiga o conhecimento de forma natural, tornando-o mais fácil de entender, lembrar e aplicar; estimula a avaliação objetiva e a aquisição de valores; promove a cooperação, socialização e entendimento humano; promove o desenvolvimento de conhecimentos pelas experiências de aprendizagem criativa, que unem todas as formas de inteligência e liga aprendizagem ao pensamento efetivo e ação no contexto vivido pelo pensador. A abordagem principal do *design thinking* está centrada no ser humano, com o objetivo de se conhecer a natureza conceitual das organizações colaborativas e utilizar como diferenciação. Assim, faz-se necessário entender o termo *design thinking*.

Design thinking se constitui em um fator essencial para as organizações alcançarem inovação e com isso obterem vantagem competitiva. Contudo, Brown (2009) ao refletir sobre o assunto, considera que ele só existe quando se utiliza as aptidões e habilidades desenvolvidas pelos *designers*, que foram absorvidas ao longo do tempo, como alinhar as necessidades do ser humano com a tecnologia disponível na organização; fazer uso da intuição; distinguir padrões; construir ideias com significado emocional e funcional, e de expressar de forma diferenciada. Outro fator apontado pelo autor trata-se da interdisciplinaridade, onde existe “uma propriedade de ideias coletivas e todos são responsáveis por elas”. (BROWN, 2009, p.28). Esta interdisciplinaridade propiciará uma ambiente de trabalho com profissionais de várias áreas, trabalhando de forma integrada, onde todos pensam sobre o problema e almejam alcançar a melhor solução.

“A missão do *design thinking* é decodificar as observações dos insights e os insights dentro dos produtos e serviços para melhorar a vida”. (BROWN, 2009, p.49) e para decifrá-los há a necessidade de utilizar algumas estratégias de observação e pensamentos. Demarchi (2010) aponta que o *designer thinker* observa o comum, o

trivial e registra as suas observações e ideias visualmente; ele possui essa habilidade de expressar visualmente suas ideias, pois sua cultura o encoraja a realização do protótipo, considerado não só como uma maneira de validar ideias finais, mas também como um processo de criação, uma forma de expressão visual do pensamento. Necessita ser testável, mas não necessariamente físico. Como afirma Brown (2009, p. 92) é um processo de “pensar com as mãos”. O protótipo torna palpável, tangível uma ideia, permitindo análises, avaliações auxiliando na definição do projeto final.

Lockwood (2009) determina cinco aspectos – chave do *design thinking*:

- Desenvolvimento de um profundo conhecimento do consumidor por meio da pesquisa de campo. De acordo com o autor, “o uso da abordagem empática pode ser tanto uma fonte de inspiração como auxílio para atingir os insights dos consumidores e descobrir necessidades desarticuladas”. (LOCKWOOD, 2009, p.11);
- Colaboração com o usuário na formação de grupos multidisciplinares, onde os mesmos trabalhem de forma interdisciplinar;
- Capacidade de antecipar o aprendizado pela visualização, experimentalismo e criação de protótipos de forma breve;
- Habilidade de gerar visualizações de conceitos. Este aspecto está ligado ao último;
- Integração da análise de negócio durante o processo e não no final, que inibe a criatividade. O *designer thinking* possibilita o pensamento integrativo “combinando a ideia criativa com os aspectos estratégicos tradicionais a fim de aprender um ponto de vista mais completo e diferente”. (LOCKWOOD, 2009, p. 12).

De acordo com os aspectos elencados, pode-se afirmar que o *design thinking* possui características próprias e decisivas. Com referência aos atributos, Demarchi (2011) destaca: capacidade de criar o futuro em vez de reagir à condição presente; ser colaborativo; ser empático; ser um *visual thinker*; integrativo; criativo; e trabalhar com a diferenciação. Chohan (2008) considera a criatividade como o principal atributo do *design thinking*[...]. Para o autor o *designer* necessita de habilidades para imaginar o que ainda não existe, propiciando novos sentidos, realidades, significados, para encontrar direção, para operar com intenção e objetivo, e operar em um mundo mudando a complexidade e informação.

O *design thinker* possui um sistema de conhecimento diferenciado. Ainda sobre o assunto, Martin (2009) acredita que ele procura o desconhecido, adota a surpresa, e caminha tranquilamente dentro da complexidade. Suas ferramentas são:

- Observação: empregada para ver, perceber o que os outros não vêem. De preferência deve ser realizada no *habitat* natural dos indivíduos e os insights feitos a partir do comportamento desses em seu *habitat*;
- Imaginação: estar sempre ativa se constitui numa poderosa ferramenta, composta de inferências e ciclos de teste;
- Configuração: é responsável pela interpretação da ideia num sistema de atividade que irá produzir o resultado de negócio desejável.

Brown (2009) acrescenta mais uma ferramenta, a empatia, pois segundo o autor, é “o esforço de ver o mundo por meio dos olhos dos outros, compreender o mundo por meio de suas experiências, e sentir o mundo por meio de suas emoções”. (BROWN, 2009, p.50). Quando se emprega o *design thinking*, naturalmente absorve-se

o sistema de conhecimento do *designer* e, por meio de suas ferramentas, gerencia-se o processo de *design*.

4 CADEIA PRODUTIVA DA MODA

Neste capítulo serão abordados os seguintes temas: conceitos, características e segmentos da Cadeia Produtiva da Moda, em seguida se caracteriza o segmento *jeanswear* no contexto da cadeia produtiva da moda e por último, o papel do *design* na agregação de valor no segmento do *jeanswear*.

4.1 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E SEGMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA DA MODA

Neste estudo será utilizado o termo cadeia produtiva da moda para expressar o sistema têxtil e de confecção, que se configuram como uma *Filière* - termo francês - e que significa fileira, ou seja, uma sequência de atividades empresariais que conduzem a uma sucessiva transformação de bens, desde o estado bruto ao acabado ou ainda direcionado ao consumo. Conforme (RECH, 2006, p.) a cadeia produtiva da moda, por meio da coordenação e da integração entre as fases de produção da matéria-prima (agrícola ou química) e as fases industriais e distributivas, enceta o conceito de *filière*.

A cadeia produtiva da moda é um “verdadeiro complexo industrial produtor de moda e estilo, responsável pela dinâmica socioeconômica de muitas regiões e até mesmo de países”. (ZAWISLAK, 2002, p. 5).

A cadeia produtiva da moda é formada por diversas etapas inter-relacionadas, cada uma com suas características e que contribuem para o desenvolvimento da fase seguinte. Em resumo, a cadeia produtiva é o “conjunto de atividades/elos que se articulam progressivamente [...], incluindo insumos básicos, bens de capital, bens intermediários, distribuição e comercialização de importância e peso

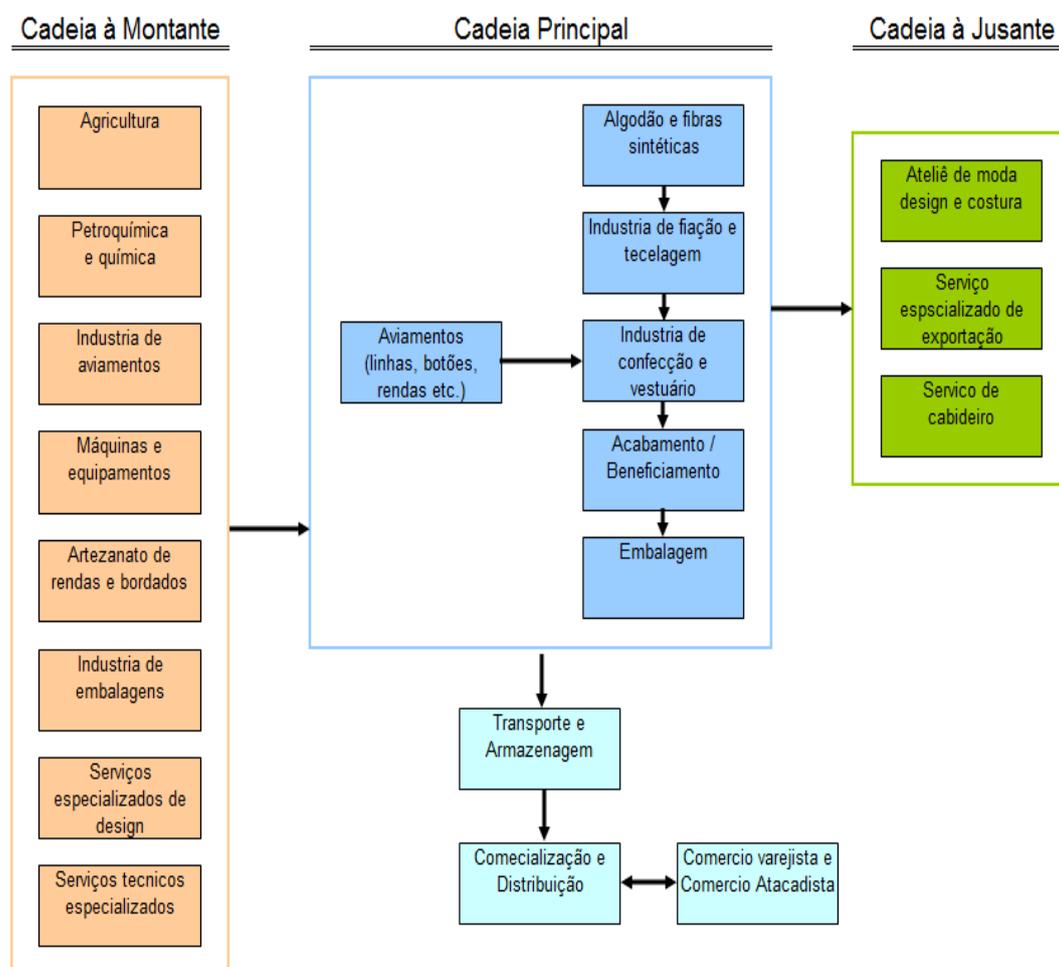
variável, porém de modo extremo, interconectados”. (MDIC, 2002 p.3). Vários fatores são impulsionadores deste setor, como a globalização, volatilidade dos mercados e a fugacidade da moda, estimulando a empresas a desenvolverem produtos diferenciados e altamente competitivos.

A cadeia produtiva da moda está organizada em três blocos. A cadeia principal, no centro, apresenta o processo de produção de tecidos, fios e malhas (com algodão ou fibras sintéticas). Esta contém, ainda, a estamparia e os aviamentos (linhas, botões, rendas e anilinas), que alimentam a atividade de vestuário nos seus diferentes produtos (roupas, artigos de malharias, peças interiores de vestuário, outras peças de vestuário, roupas profissionais, produtos de cama/mesa/banho e de decoração de ambientes), na qual a lavagem (acabamento/beneficiamento) - especialmente no caso de *jeans* e a embalagem - são suas últimas fases. O segmento de acabamento pode integrar-se tanto com a indústria têxtil, ao lado da fiação e da tecelagem, quanto com a de confecções, no caso do acabamento da peça pronta.

A comercialização e a distribuição, tanto no atacado quanto no varejo, são partes complementares fundamentais para a eficiência da cadeia produtiva, distribuindo-se em feiras, lojas especializadas e mecanismos informais como sacoleiras e camelôs. A cadeia a montante contempla a produção de insumos, matérias-primas, máquinas e equipamentos, rendas e bordados, para utilização nas unidades produtivas da cadeia principal. É formada pela agricultura, fornecedora de algodão para a indústria de fiação e tecelagem, pela indústria petroquímica, especialmente da terceira geração, com a oferta de fios sintéticos, pela indústria de aviamentos e pela indústria de máquinas e equipamentos. Por outro lado, a jusante, é formada pela chamada “indústria da moda”, com as múltiplas atividades que envolvem o *design*, as grifes, os desfiles e o marketing

da produção de vestuário (SEBRAE, 2008, p.11); (IEMI, 2001, p.46); (SPdesign, 2011).
(FIGURA - 9).

FIGURA – 9: Cadeia Produtiva da Moda



Fonte adaptada de SEBRAE (2008).

No que tange ao processo produtivo são considerados os seguintes estágios:

- (a) produção de matéria-prima, (b) fiação, (c) tecelagem, (d) beneficiamento/acabamento, (e) confecção, (f) mercado. É relevante considerar que esta

é uma síntese linear das inúmeras fases que constituem a cadeia produtiva da moda, da matéria-prima até o produto comercializado. Contudo, existe uma série de operações (mecânico-textil), segmentos de serviços (editoras especializadas, feiras de moda, agências de publicidade e comunicação, estúdio de criação em *design* de moda) e funções corporativas (marketing, finanças, marcas, entre outras) que atuam de forma transversal à cadeia (SAVILOLO, 2000; LUPATINI, 2004). Segue uma síntese sobre cada estágio da cadeia produtiva da moda (FIGURA - 10):

- Produção de matéria-prima: a primeira fase da cadeia produtiva diz respeito às fibras e/ou filamentos que serão preparados para a etapa da fiação. Abrange o processo químico-físico de extrusão (fibras químicas – artificiais e sintéticas) e a produção agrícola (fibras naturais vegetais) ou pecuária (fibras naturais animais);
 - Fiação: refere-se à produção de fios;
 - Tecelagem: nesta etapa, os tecidos são obtidos por meio de processos técnicos diferentes, que são a tecelagem de tecidos planos, a malharia (circular e retilínea) e a tecnologia de não-tecidos;
 - Beneficiamento/Acabamento: compreende uma série de operações que outorga propriedades específicas ao produto;
 - Confeção: consiste na elaboração de peças confeccionadas e abrange a criação, a modelagem, o enfiado, o corte, a costura e o beneficiamento do produto;
 - Mercado: são os canais de distribuição e comercialização (atacado e varejo).

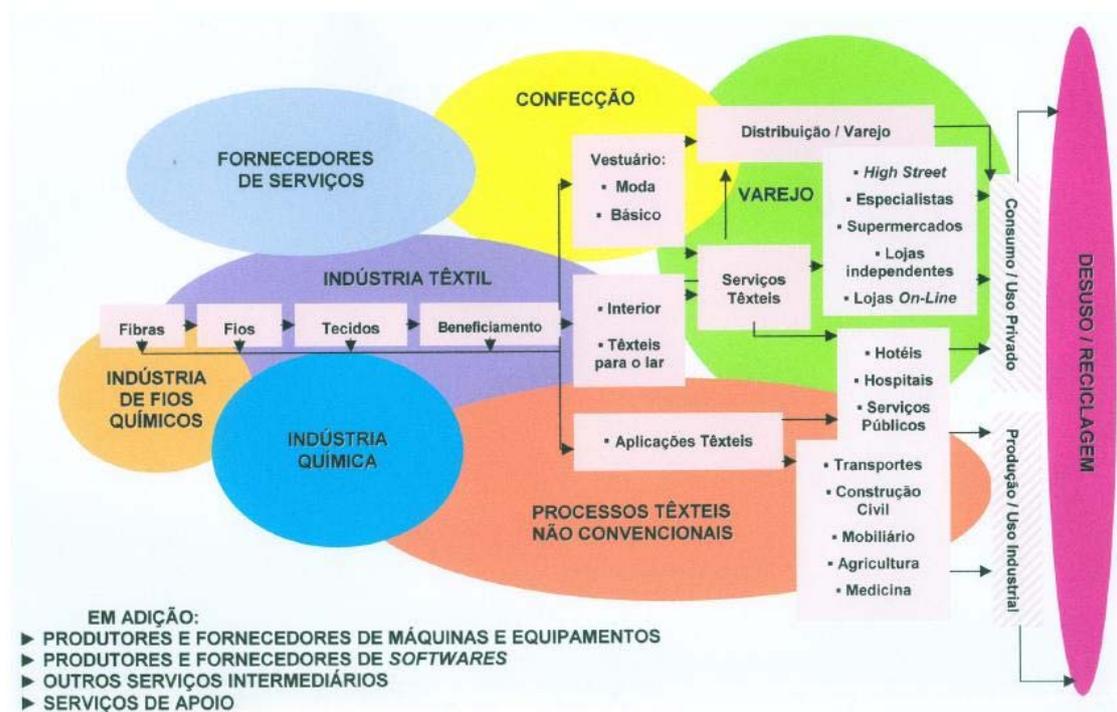
FIGURA – 10: Cadeia produtiva da moda- processo produtivo



Fonte: RECH (2008)

O esquema subsequente (FIGURA - 11) representa uma visão da complexidade da cadeia produtiva da moda, onde é possível destacar todas as fases que constituem a cadeia em questão, desde a fibra à distribuição do produto final.

FIGURA – 11: Complexidade da cadeia produtiva da moda



Fonte: EURATEX (2004, p.4)

O segmento da confecção representa o elo mais ativo da cadeia produtiva, onde ocorrem diversas mudanças. É relevante destacar que:

O segmento das confecções se caracteriza como elo dinâmico da cadeia produtiva e como forma de incrementar a sua competitividade torna-se necessário [...] ações mais focadas neste segmento. Além destes aspectos, o segmento de confecções, especialmente de vestuário, é onde se encontra o maior número de empresas da cadeia produtiva, principalmente micro e pequenas empresas, e se constitui o grande potencial de geração de emprego e renda, com significativa capilaridade produtiva. (MDIC, 2002, p. 24).

O micro complexo têxtil/vestuário é constituído por uma cadeia de atividades em sequência linear, desde o beneficiamento e fiação de fibras naturais e/ou químicas, passando pela tecelagem, até a confecção final. [...] Apesar desse elo linear entre as etapas da cadeia, cada uma delas pode ser realizada em pequenas ou grandes

quantidades, de maneira especializada ou com diferentes graus de integração vertical. (HAGUENAUER *et al*, 2001, p. 27).

Uma das características da cadeia produtiva da moda é a heterogeneidade em relação ao porte das empresas que a compõem, incluindo desde grandes empresas integradas (da fiação ao acabamento) até pequenas empresas confeccionistas. Esta heterogeneidade estrutural é comumente tratada nas análises desta cadeia produtiva. Por outro lado, há pouco mais de duas décadas, as indústrias têxteis e de vestuário do mundo tinham características muito semelhantes: prioritariamente voltadas para seus mercados internos, liderados pelos grandes produtores de fios e tecidos. Essas instituições centenárias caracterizaram-se por serem empresas tradicionalmente familiares, com estruturas de comando centralizadas e de comunicação unidirecional. (SENAI/CETIQT, 2007).

Atendendo a um mercado segmentário, é intensiva em mão de obra – devido à informalidade de micro e pequenas empresas, e reflete “o processo de reestruturação [da indústria têxtil e de confecção] nos países desenvolvidos, que num processo de desverticalização deslocam a produção para países em desenvolvimento”. (TURMINA, 1999, p.6).

A desverticalização das grandes empresas, embora tenha ocorrido no segmento de confecção com resultados favoráveis, não se pode afirmar o mesmo com relação a outras etapas – como fiação, tecelagem e acabamento – dado que o domínio tecnológico em certas fases do processo, o nível de qualificação do terceirizado e o questionamento sobre a redução de custos de transações não tem permitido que este processo ocorra de forma ampla e profunda. (CAMPOS, 2000, p. 355).

Um conjunto de fatores alterou o ambiente competitivo, levando estas estruturas organizacionais à adoção de novas estratégias para competir no mercado. Ao

longo do acordo Multifibras, os países que tinham suas cotas esgotadas abriram fábricas em países sem qualquer tradição têxtil, causando o aumento da base de fornecedores mundiais com capacidade para atender aos mercados da América do Norte e da União Européia.

Outro fator relevante foi a entrada no mercado capitalista de cerca de três bilhões de trabalhadores da China, Índia, Rússia e Leste Europeu, devido ao fim da Guerra Fria, resultando no aumento da mão de obra na manufatura. Essas mudanças associadas à difusão mundial de tecnologia de informação e de comunicação apoiadas na internet, criam o ambiente propício para a conversão do conhecimento do modo da Externalização (tácito para explícito) e da combinação (explícito para explícito), viabilizando a produção, de serviços e trocas de informações técnicas mais seguras. Planilhas de produção, desenho técnico, modelagem e planos de corte, controles de pedidos e de tempo de entrega passaram a ser trocados em tempo real, o que transformou as cadeias segmentadas nacionalmente em cadeias globalmente integradas e coordenadas. (GEREFFI, 2007, p.53).

Em síntese, Gereffi (1998), [...], ao analisar a indústria do vestuário mostrou com esta é comandada pelas grandes cadeias de distribuição e pelas empresas que dominam as *griffes*.

Outra particularidade do segmento de confecções é que “demanda flexibilidade produtiva para o ajuste das empresas às novas tendências de moda”. A confecção é a responsável direta pela “comunicação de alterações nos padrões de consumo para os outros elos da cadeia”, visto que é o segmento defronte às preferências dos consumidores no que toca a tipos de tecidos, cores e formas. (IEL, 2000, p. 127).

Conforme IEL (2000) existem várias estruturas de produção da confecção, no Brasil. A flexibilidade é uma característica presente nas empresas de médio porte,

enquanto que o modelo internacional existe um enfoque maior em especializar-se em certo produto, por meio de máquinas altamente eficientes. Resumindo, as fases de produção são as seguintes: (a) *design*; (b) modelagem; (c) corte; (d) costura; (e) acabamento; (f) mercado consumidor (FIGURA - 12).



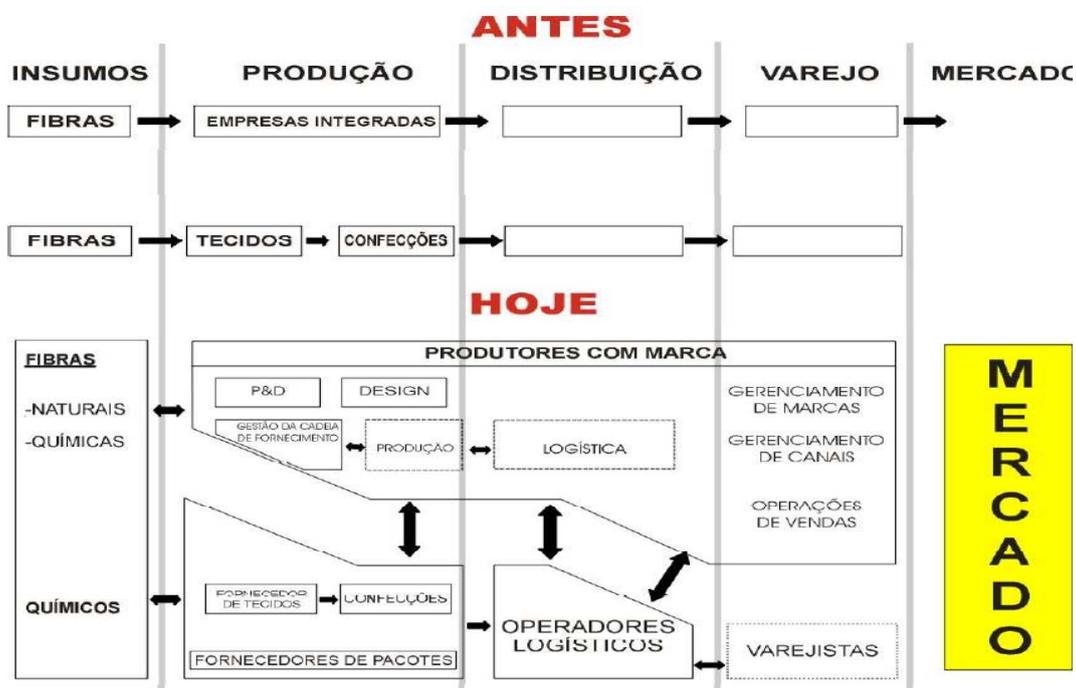
Fonte: adaptado de RECH (2008)

Lupatini (2005) ao analisar a competitividade da cadeia produtiva da moda, enfoca que embora a modernização da indústria têxtil e de vestuário por meio de ativos materiais (investimentos em máquinas, equipamentos e matérias-primas), seja importante, não é o suficiente. Esta ausência acentua-se ao se buscar a competitividade da Cadeia Produtiva da Moda como um todo e não apenas em algumas empresas e/ou elos, visto que os ativos imateriais formam unicamente uma das dimensões para ganhos de competitividade sustentável da Cadeia. A moda é um instrumento eficaz para o

aumento da competitividade das empresas, uma vez que possibilita a diferenciação do produto e, conseqüentemente, da própria empresa. (GIMENO, 2000).

A indústria têxtil está passando por uma profunda reestruturação, devido a fatores endógenos, relacionados ao mercado, as novas demandas por qualidade, diversidade, a competição por preços, sem falar na questão da moda. Essa nova realidade fez com que as empresas se reestruturassem e procurassem novas configurações que lhe permitissem manter o domínio de mercado. A Figura - 13 a seguir esquematiza como se compunha a cadeia produtiva e como ela se configura atualmente, com destaque para uma sensível mudança de foco por parte das empresas líderes em termos de quais seriam os conhecimentos e competências estratégicas. (FLEURY, FLEURY, CRUZ-MOREIRA, 2001).

FIGURA – 13: Reestruturação da cadeia produtiva da moda



Fonte: FLEURY *et al* (2001).

Ao analisar a FIGURA - 13 observa-se que o investimento em conhecimentos por uma empresa líder de cadeia produtiva desloca-se para a ponta do mercado, pois esta linha direta com o cliente possibilita a empresa definir as linhas de produtos, os tipos de *design*, os tipos de insumos que serão utilizados no produto final.

A abertura de mercado global coopera para a circulação de ideias e para procura de novas soluções, instigando a inovação, criatividade, e o *design*, principais estratégias competitivas. O sucesso, neste novo contexto, é obtido por meio da geração, exploração, aplicação e comercialização do conhecimento. (RAULIK, 2006).

De acordo com estudos de Rech (2006), para a obtenção da competitividade em micro e pequenas empresas na área da moda, utiliza como indutores:

- Aperfeiçoamento da moda e do *design*: os ativos materiais são uma das dimensões para resultados reais de competitividade da indústria da moda;
- Aumento gradual da capacitação em inovação do produto de moda: “o objetivo principal reside em suprir a deficiência das empresas, principalmente pequenas e médias, que não possuam recursos (humanos e/ou financeiros) para integrar [inovação] em suas atividades”. (RAULIK, 2006, p.7);
- Melhoria da qualidade do processo e do produto de moda: o posicionamento proposto pela indústria para o Brasil é o de ser reconhecido internacionalmente por ofertar produtos competitivos, com elevados padrões de qualidade, inovação e valor agregado. “É fundamental para que o país acelere o crescimento da produção e aumente a participação no comércio global, condições essenciais para sustentar o desenvolvimento em longo prazo”. (CNI, 2005, p.15);
- Sinergia interna nas estratégias de diversificação: é importante incentivar o crescimento das micro, pequenas e médias indústrias como fonte geradora de empregos, com amplo espectro setorial e territorial é relevante para a economia

brasileira. “Os arranjos produtivos locais e o fortalecimento das cadeias produtivas criam vantagens competitivas no setor industrial, em especial nas pequenas empresas”. (CNI, 2005, p. 45-47);

- Sinergia de alianças e acordos de cooperação com empresas concorrentes e com instituições. Conforme, Raulik(2006) o isolamento, enfraquece qualquer ação ou programa. Não existe iniciativa forte que perdure sem apoio externo ou sem a ligação com outros serviços;

- Mudança qualitativa da relação com fornecedores: O foco da indústria deve ser o desenvolvimento e manutenção de uma atitude pro ativa de gestão estratégica, compreendendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes e demais partes interessadas, de modo a garantir a sustentabilidade de projetos, empreendimentos ao longo do seu ciclo de vida;

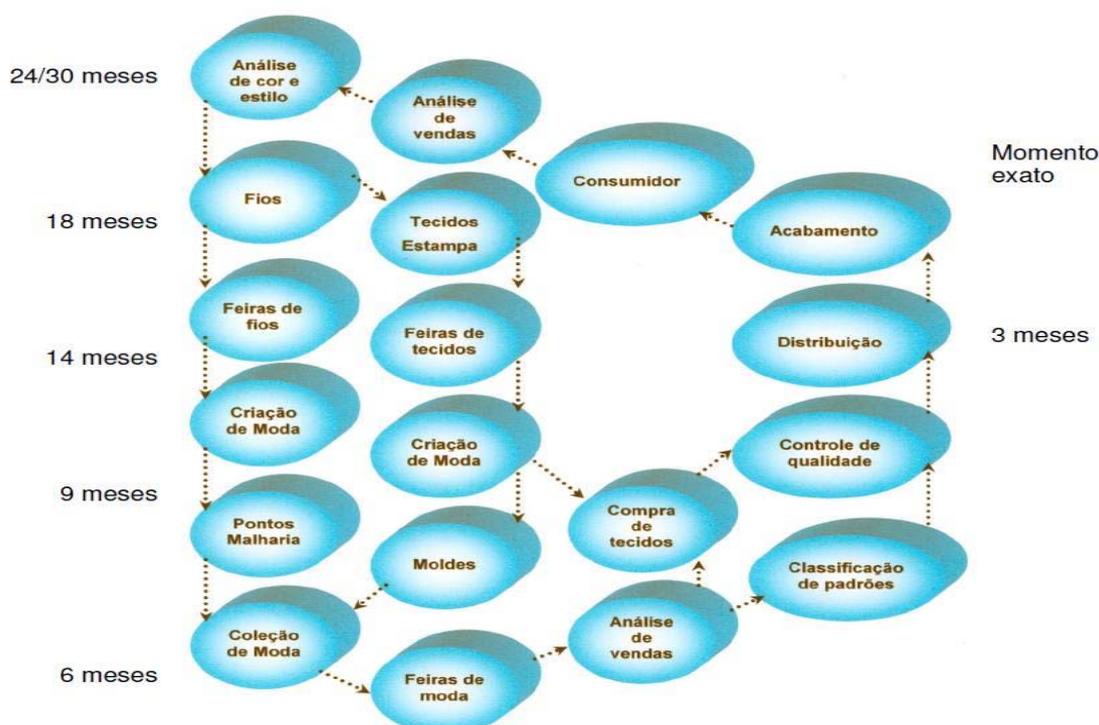
- Interação com usuários e consumidores: uma empresa precisa ter conhecimentos quantitativos e qualitativos das preferências, percepções dos clientes sobre o relacionamento que matem com a organização. Como afirma Stone (2001), esse conhecimento fornecerá à empresa as bases para que ela possa compreender e gerenciar seus clientes;

- Aperfeiçoamento da gestão em todo o processo produtivo: “a divulgação da cultura empreendedora e a valorização da atividade empresarial são essenciais para o crescimento do País”. O elo é a interdependência entre empreendedorismo e inovação, tornando factível a horizontalização da exportação na Cadeia Produtiva da Moda. (CNI, 2005, p. 34).

Para Rech (2006), a competitividade não está fundamentada, tão somente nos custos. Verifica-se uma mudança na origem da competição para aspectos tangíveis tais como velocidade, inovação e *design*.

Conforme atesta Rech (2006), o ciclo vicioso conhecido como timing da cadeia produtiva da moda (figura) é o tempo que passa entre a introdução de uma moda (produto, conceito, *look*) até a sua substituição, seja ao nível de inovação; de variações – cores, formas; ou do seu teor – conceito de moda, estilo, materiais, acessórios. Atualmente, o timing da cadeia produtiva da moda (FIGURA - 14) está cada vez mais restrito, “em função, principalmente, da evolução tecnológica, do acesso mais fácil à informação e da abertura do mercado nacional às importações, fazendo com que as empresas nacionais tendam a lançar novos produtos simultaneamente com o mercado internacional”. (CALDAS, 1999, p. 45).

FIGURA – 14: *Timing* da cadeia produtiva da moda



Fonte: Jones (2002, p.31) [tradução da autora].

4.2 O SEGMENTO *JEANSWEAR*

Por volta do século XX, com o estabelecimento do *pret à porter* (produção em série), e o surgimento da moda jovem da década de 80, fez com que o segmento *jeanswear* fortalecesse os conceitos de terceirização e segmentação. O equipamento, o maquinário acompanhou essas mudanças, e passaram a desenvolver novas tecnologias, pois tinham necessidade de acompanhar as transformações, como padronização, agilidade e qualidade em diferentes etapas dos processos de produção do *jeanswear*. Para cada etapa foram desenvolvidos máquinas e equipamentos específicos para o melhor desempenho, de acordo com as exigências do mercado.

Para que haja um maior entendimento entorno do segmento do *jeanswear*, torna-se necessário o conhecimento dos vários estágios do processo produtivo a deste segmento. Ela é semelhante à cadeia produtiva da moda em geral, mas a deste segmento possui uma peculiaridade. A fase de acabamento/beneficiamento ocorre depois da peça confeccionada, isso só ocorre na cadeia do segmento do *jeanswear*, pois na cadeia produtiva da moda em geral ocorre o beneficiamento antes da confecção. Para Gama (2008) “o acabamento é um dos principais responsáveis pela “personalidade” do *jeans*. Saindo da confecção, as roupas vão direto para a lavanderia, que hoje são chamadas de “beneficiadoras de tecido”, onde podem ser rasgadas, lixadas, desbotadas: o objetivo é deixá-las com o visual diferenciado e o toque confortável. Depois, outros acessórios são adicionados à fórmula do *jeans*, como botões, rebites, tachas, bordados, entre outros. As etiquetas são um caso à parte. Imprescindíveis, elas levam a essência e o estilo das marcas para as peças, depois de confeccionadas seguem pelos canais de distribuição e comercialização”.

FIGURA – 15: Estágio dos processos produtivos na cadeia produtiva da moda e do segmento *jeanswear*



Fonte: adaptada de Rech (2008).

O segmento *jeanswear* é tipicamente caracterizado pela manufatura de produção em escala. Os produtos possuem materiais e operações de produção padronizadas, fato que favorece os processos e, por consequência, a redução do *lead time*. Os produtos são separados em lotes e customizados de acordo com os gostos e expectativas do público consumidor. Os métodos conferem um aspecto conservador ou inovador com beneficiamentos mecânicos, químicos ou químico-mecânicos. (LIMA, 2007).

Embora o maior número de etapas ocorra durante a confecção, é durante o acabamento/beneficiamento que o *jeans* é finalizado. Como mostra a (FIGURA - 15), no segmento *jeanswear*, a etapa de acabamento/beneficiamento, vem após a peça confeccionada, nesta etapa se confere “personalidade” ao *jeans*, por meio de lavagens, tingimentos, impermeabilidade, aplicação de bordados, aviamentos, pedrarias, entre

outras. Essa etapa está sempre em sintonia com inovações tecnológicas. Durante essa etapa, as características originais do tecido são modificadas, proporcionando ao produto textura macia que lhe é peculiar sentida pelo toque, e a cor com alguns efeitos claros, destonados, escuro, dependendo das tendências e estilos vigentes.

Em anos recentes, a produção ampliou-se a partir do *denim* azul padrão, incorporando diferentes técnicas de tingimento, corantes químicos, misturas com outras fibras (por exemplo, elastano e *lyocell*) e máquinas mais velozes, em especial na fiação e tecelagem, de modo a ampliar a variedade dos tecidos fabricados, além de elevar seu padrão de qualidade. (GORINI, 1999, p.316).

Ainda sobre este assunto, Gorini (1999) aponta outra característica marcante do tecido *denim* é o aspecto de envelhecimento ocasionado pelo gradativo desbotamento ocorrido a cada lavagem, o que levou a indústria a desenvolver processos de envelhecimento acelerado, conferindo ao *denim* um aspecto usado/surrado. Essa etapa ocorre durante o acabamento/beneficiamento, conduzida atualmente por lavanderias industriais, fora do estrito controle da indústria – é, no entanto, relevante nesse mercado, sendo uma importante fonte de inovação e desenvolvimento do produto (FIGURA - 16).

FIGURA – 16: Acabamentos utilizados em lavandarias- *jeans*



Fonte: <http://www.jeans-and-accessories.com>.

Hoje, as lavanderias assumem um papel de grande destaque no desenvolvimento de produto. Ao ser criada uma determinada modelagem de uma peça *jeans*, a empresa produz várias peças-piloto (protótipo) iguais. Cada peça é remetida para receber diferentes tratamentos ou beneficiamentos nas lavanderias de forma a estabelecer peças diferenciadas entre si. Esta é a forma pela qual a indústria, a partir de uma única modelagem, multiplica em diversas vezes o número de modelos a ser apresentados ao público consumidor. (MENDES *et al* 2008, p. 9).

Ainda sobre o assunto, Lima (2007) acrescenta que as lavanderias são as maiores responsáveis pelos efeitos de moda e, em muitas vezes por meio de técnicas artesanais. Não existem mais regras de beneficiamento e os efeitos podem ser aplicados antes, durante ou depois da lavagem em processos de lixamento (ação mecânica), aplicação de permanganato de potássio para corroer a cor original do tecido (ação química), jatos de areia (ações mecânicas e químicas) ou uso de pedras abrasivas e enzimas, como exemplos.

Ao longo dos anos, o tecido *denim* foi sofrendo mudanças que o fizeram mais resistente à abrasão extensiva, assim como novos produtos químicos foram crescentemente substituindo a abrasão estritamente mecânica. As máquinas de lavar industriais também foram adaptadas para resistir aos resíduos deixados pelas pedras-pomes, além de ser equipado com controles eletrônicos, permitindo um melhor domínio de todo o processo. Dessa forma, um conjunto de inovações tecnológicas, em especial novos produtos químicos e equipamentos com controle eletrônico, vem produzindo novos e – muitas vezes – inesperados efeitos no produto final, levando a novas descobertas, a uma progressiva experimentação e a outras mudanças. em especial, essa etapa de envelhecimento do *jeans* é fortemente empírica, podendo ser comparada a um contínuo processo de tentativa e erro. (GORINI, 1999, p.317).

Alguns efeitos como bordados, apliques, estampas podem alterar o fluxo de operações, isso de acordo com as especificações das peças. Mendes (2006) assevera que o desenvolvimento de produto de moda é um processo demorado e elaborado, por envolver várias etapas. Iniciam-se com uma pesquisa de tendência de moda que aponta com antecedência as cores, tecidos, texturas, formas dos produtos que devem ser adotados para uma determinada estação. Em seguida, estilistas criam produtos de acordo com as tendências e desejos do público-alvo. A partir dessa criação é desenvolvida uma peça-piloto que, após aprovada, é encaminhada para a produção em escala, no caso de *commodities*, ou em pequenos lotes, no caso de produtos *fashion*. São considerados produtos “de moda” ou “fashion” aqueles que possuem alta diversificação e modelagem, o que implica em variados processos complexos de produção. (FIGURA - 17).

FIGURA – 17: Exemplos de produtos confeccionados em denim



Fonte: CLARIANT (2004).

4.3 O PAPEL DO *DESIGN* NA AGREGAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO DO *JEANSWEAR*

Uma mudança fundamental vem ocorrendo no papel desempenhado pelo consumidor. Em virtude de um fluxo cada vez maior de informações e interações o consumidor está mudando seu papel isolado, para ser participante deste processo, onde o desinformado e passivo passa a ser conectado, informado e ativo. Como resultado dessa mudança o consumidor adquire uma postura mais crítica acerca do valor proporcionado pelas ofertas e questiona sua validade. Dentro dessa perspectiva, a base para geração de valor em um novo contexto ambiental aonde o poder migra da produção para o consumo está em qualificar as interações entre empresa e consumidor por meio da participação de ambas as partes no desenvolvimento de ofertas que proporcionem um significado superior em termos da experiência vivida na concepção dessa oferta. Assim o valor estará na criação de produtos e serviços que atendam as expectativas individuais do consumidor e que possibilitem que os objetivos organizacionais estabelecidos sejam alcançados. (PRAHALAD, 2004)

Schmitt (2002, p.17) coaduna com esta colocação ao afirmar que, “agrega-se valor quando as necessidades são satisfeitas”. Em um mundo onde a maioria dos consumidores tem suas necessidades básicas atendidas, agrega-se valor eficientemente por meio da satisfação das necessidades de percepção dos clientes – suas necessidades estéticas.

Desta forma, considera-se que o diferencial estético, além de impossibilitar as imitações geradas pela concorrência, é capaz de atender as necessidades sensoriais, na maioria das vezes imperceptíveis pelo consumidor, reprimindo as necessidades

fundamentais ora satisfeitas pelos aspectos funcionais pertencentes aos produtos e serviços disponibilizados.

Neste sentido, Kotler e Rath (1984, p.17) asseveram que “*design* é o processo que busca aperfeiçoar a satisfação do consumidor e a rentabilidade da empresa por meio do uso criativo dos elementos fundamentais do *design*(performance, qualidade, durabilidade, aparência e custo) em conexão com produtos, ambientes, informação, e identidade corporativa”. O que ocorre é que o *design* incorpora valores transcendentais aos produtos, que ultrapassam valores tangíveis, na realidade dão “alma” aos objetos.

O processo do *design* pode agregar valor de duas formas: minimizando os custos ou maximizando o valor do bem. No primeiro caso, os custos de produção são reduzidos, por meio da redução de insumos materiais e energéticos e do número de partes constituintes do produto e o tempo de desenvolvimento de produtos, conseqüentemente aumentando a produtividade e tornando os sistemas de produção mais eficientes, mediante a criatividade e da capacidade de resolução de problemas de uso, armazenamento, transportes, etc. No segundo caso, pode-se maximizar-se a receita de vendas quando se cria um produto diferenciado que além de satisfazer as exigências básicas do cliente, pode seduzi-lo, fazendo com que ele pague por fatores intangíveis como: marca, status, glamour, padrão estético [...]. (FERREIRA, 2006, p. 39).

Como foi exposto, o *design* consiste em uma ferramenta importante na formação dos produtos, por isso considerado como um diferencial competitivo, principalmente os setores nivelados pela tecnologia e inovação.

A perspectiva do *design* como uma inovação em produtos e serviços proporcionando um diferencial estratégico capaz de gerar experiências positivas que atendam as demandas sensoriais dos consumidores, bem como, criar uma barreira

consistente contra as imitações, exige uma mudança tanto nos modelos de negócios atuais quanto nas qualificações exigidas dos gerentes e gestores. (HUBLER; PEREIRA, 2005).

A moda tem, especialmente, um caráter de expressar uma identidade singular, sem imitações “tem ligação com o prazer de ver, mas também com o prazer de ser visto, de exhibir-se ao olhar do outro”. (LIPOVETSKY, 1989 p. 23). Aqui o autor destaca que o individualismo no vestuário aumentou consideravelmente, e que as pessoas têm se vestido mais para si, o gosto pessoal, a autonomia pessoal tem se manifestado até nas escolhas dos critérios da aparência.

Considerando o tecido *jeans*, é possível inovar, agregando valor, tornando-o um produto altamente diferenciado. Entre as características necessárias a fazer desse tecido um produto altamente diferenciado está a crescente sofisticação das tecnologias utilizadas na fabricação de novos tecidos. Tais processos envolvem os produtos químicos, misturas de fibras, novas construções (entrelaçamento de tramas e urdumes), tramas (fio horizontal na construção do tecido) e urdumes (fio vertical na construção do tecido), bem como os variados acabamentos aplicados às peças confeccionadas, fatores que resultam em produtos com alto índice de diferenciação. (MENDES *et al* 2008).

As peças do vestuário de moda *jeans*, segundo o mesmo autor, deixam de ser simplesmente roupas e passam a atender status de diferenciação verificado pelas formas da modelagem, cores, estampas, bordados, e acabamentos (FIGURA - 18) O consumidor de produto de moda *jeans* percebe as qualidades físicas do produto que, de alguma forma, atende a satisfação do desejo subjetivo de estar conforme as novas tendências.

FIGURA – 18: *Jeans* com bordados



Fonte: <http://www.stylebayarea.com/styleblog/2008/06/>. Acesso em: 24/01/2011.

Dermatte (2000) ao abordar o tema referido anteriormente, entende que produzir moda, nos dias atuais, significa, sobretudo, estimular e cultivar a criatividade, inovação e organizar um processo de construção de uma imagem e gerenciar um sistema criterioso de segmentação e distribuição. Nestes elementos ou aspectos é onde reside o modelo administrativo do setor, que necessita de ficar próximo do mercado e metodologia singulares.

Decorrente do que foi exposto, é preponderante a articulação de políticas de fomento ao desenvolvimento, a coordenação e a integração entre todos os elos da cadeia produtiva da moda e do segmento do *jeanswear*, e, conseqüentemente, a qualificação de sua capacidade competitiva. (GUIMARÃES, 2001).

A indústria têxtil sofreu grande reestruturação ao longo dos anos. Muitas empresas desapareceram, postos de trabalho foram eliminados, equipamentos foram sucateados, além das experiências de reforma administrativa que foram empreendidas.

Contudo se observa que diferentes estratégias competitivas foram adotadas para enfrentar o cenário dos últimos anos. As principais tendências observadas tanto na indústria têxtil e confecção são a modernização das estruturas físicas, a realocização industrial e a revisão da atual linha de produtos.

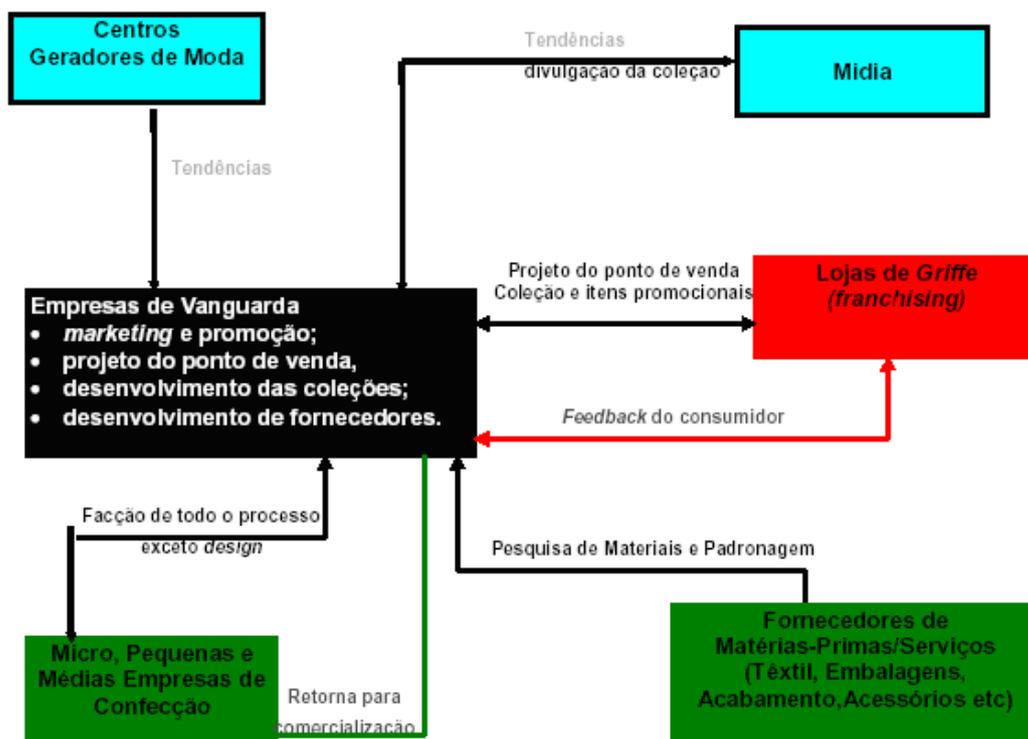
De acordo com Carvalho & Serra (1998) dentro do movimento de reestruturação ora em curso as empresas estão buscando sair do mercado de *comodities* e produzir itens de maior valor agregado. Para isso tem havido investimentos no desenvolvimento de novos produtos e na diferenciação dos mesmos. [...] As empresas que adotam esta estratégia competitiva procuram diferenciar ao máximo seus produtos, possuir rapidez de resposta aos sinais de mercado, além de incentivar a criatividade e inovação de produto. Caracterizam-se, portanto, pela produção de itens não padronizados, de maior valor agregado e em quantidades limitadas, o que permite lucratividade elevada. (CARVALHO; SERRA, 1998).

Nos últimos anos, a indústria de confecção brasileira está se profissionalizando e conseqüentemente se consolidando. Estão adotando a estratégia empresarial de produzir lotes pequenos e produtos que incorporam mais os conceitos de moda e estilo. [...] as empresas efetuam elevados investimentos na modernização de equipamentos e de estratégias de gestão empresarial com metas e objetivos mais integrados, visando a eficiência coletiva ao longo da cadeia produtiva, tendo como resultado uma notável recuperação deste setor fundamentado na inovação, no *design*, e na tecnologias de gestão e informação. (CRUZ-MOREIRA, 2003).

As atividades desenvolvidas pelas indústrias de confecção intensivas em *design*, como o do segmento do *jeanswear*, o objetivo de produzir produtos diferenciados, estão focalizadas no *marketing* e promoção, no projeto do ponto de

venda, no desenvolvimento das coleções e escolha de fornecedores. A (FIGURA - 19) representa este ciclo de atividades e seus principais atores.

FIGURA – 19: Ciclo de Atividades na indústria de confecção



Fonte: CARVALHO e SERRA (1998).

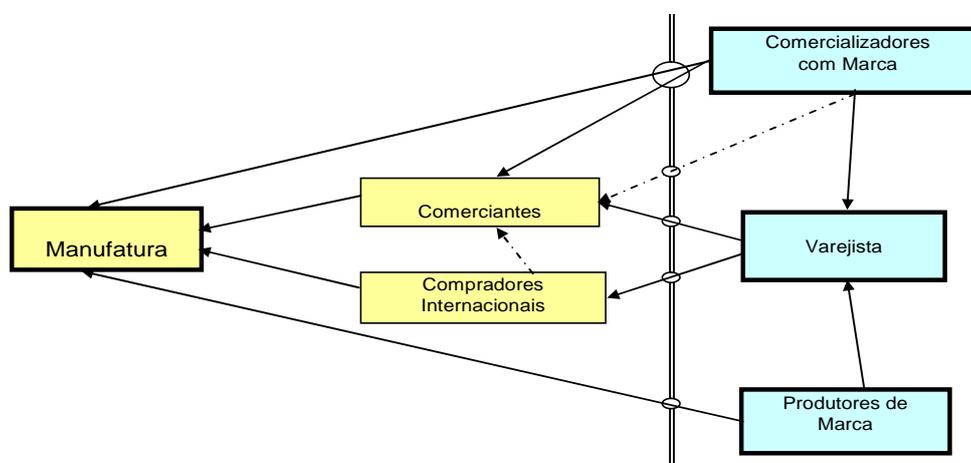
No caso da indústria de confecção do segmento do *jeanswear*, os avanços tecnológicos neste setor vêm fazendo que a alternativa de integração à confecção (agregando maior valor à produção final e aumentando, paralelamente, o conhecimento das tendências do mercado, por meio do contato mais estreito com o varejo/consumidor final) já comece a ser avaliada por alguns fabricantes do *denim*. Hoje, os fabricantes de tecido já vêm crescentemente oferecendo o *full package* aos seus clientes finais via *outsourcing*, ou seja, os fabricantes de *denim* ficam responsáveis pela terceirização da

confeção (em parceria com grandes e até pequenas confecções) e vendem o produto pronto(*private label*) aos varejistas. (GORINI, 1999, p. 320).

Por outro lado, enfocando os fabricantes do tecido, as empresas confeccionistas do segmento do *jeanswear* que detêm marcas fortes estão progressivamente abandonando a confecção e se voltando exclusivamente para o gerenciamento da marca e agregando valor a partir desse gerenciamento. Esse é o caso da Levi Strauss - maior empresa norte-americana e uma das maiores do mundo, ainda atuando diretamente na confecção do segmento do *jeanswear*, detentora de marcas internacionalmente conhecidas, como o *jeans 501 five pockets* -, que recentemente fechou várias fábricas nos Estados Unidos, no Canadá e na Europa. (GORINI, 1999 p.320).

Para Gereffi e Memedovic (2003), a indústria têxtil-vestuário é identificada como “*Buyer Driven Chain*”. (FIGURA - 20). Nesta cadeia o papel de liderança é desempenhado pelos varejistas, empresas produtoras com marca e empresas comercializadoras com marca, esse padrão de industrialização, liderado pelo comércio, é bem próprio do setor de moda.

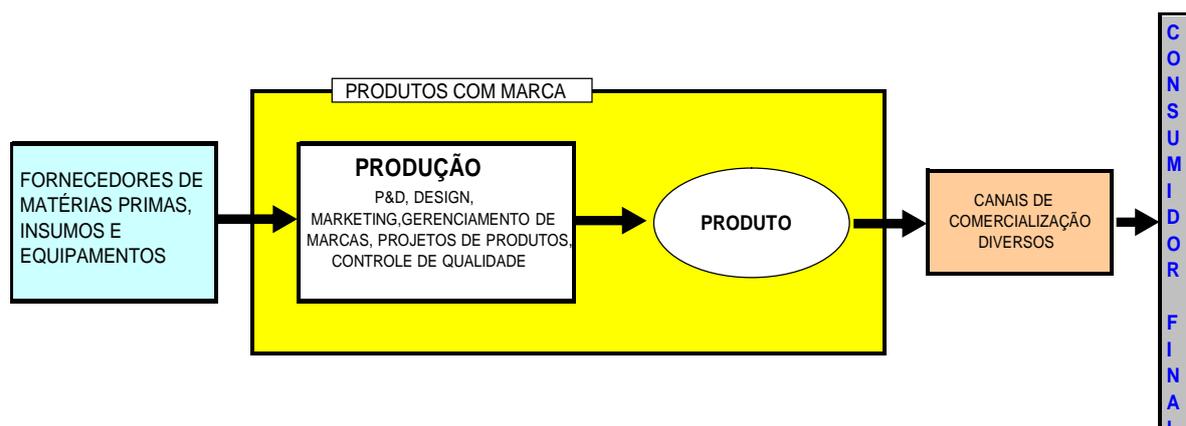
FIGURA – 20: Cadeias lideradas pelos compradores (*Buyer Driven Chains*)



Fonte: GEREFFI e MEMEDOVIC (2003).

Cruz - Moreira (2007) destaca que a estrutura das cadeias lideradas por empresas produtoras com marca, destacada na (FIGURA - 21) aponta as empresas que se caracterizam na terceirização de sua produção, normalmente as atividades e funções específicas em mão de obra como a costura, ficando internamente apenas com aquelas mais lucrativas ou que necessitam de uma certa habilidade. Procuram intensificar suas competências ligadas às funções mercadológicas, administrando seus canais de comercialização com lojas próprias, franquias ou licenciamentos de suas marcas, assim como investir em pesquisa e desenvolvimento junto aos fornecedores de insumos. Sua estratégia principal é focar o cliente e consumidor final em todos os seus aspectos, para poder conhecer gostos e tendências que irão influenciar o *design* dos produtos, a valorização da marca e a disponibilidade do produto no mercado.

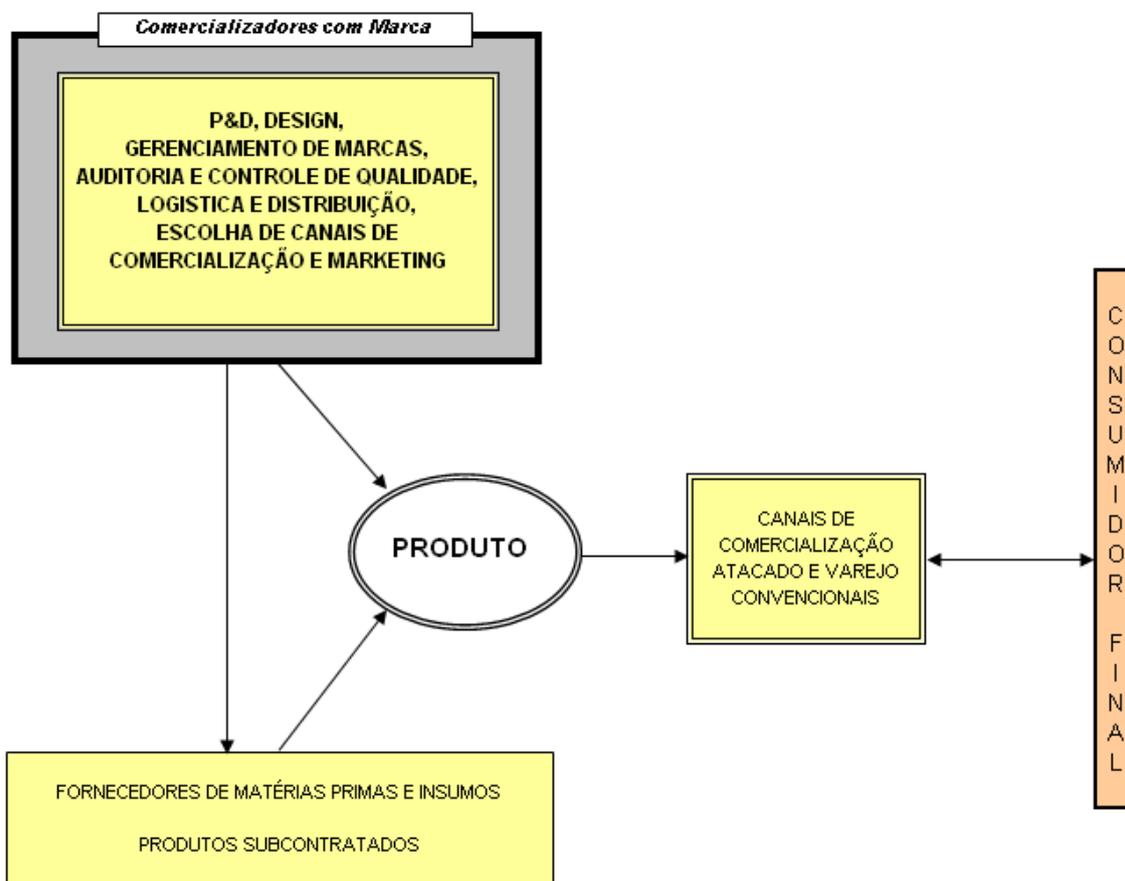
FIGURA – 21: Estrutura das Cadeias lideradas por Empresas Produtoras com Marca



Fonte: adaptação a partir de CRUZ-MOREIRA(2007).

Cruz-Moreira (2007) aponta que a estrutura das empresas comercializadoras com marca (FIGURA - 22) se caracteriza por não possuir fabricação própria, contudo, podem possuir estrutura de varejo ou não. Esta empresa tem como foco, o valor da marca, o *design*, o marketing, nome de estilistas criadores e na coordenação da cadeia de suprimentos. Ao desenvolver a peça-piloto, determina matéria-prima e acabamentos, e contrata um fornecedor que irá seguir todas as especificações. Na verdade criam um sistema de controle de qualidade dentro da própria empresa fornecedora.

FIGURA – 22: Estrutura das Cadeias lideradas por empresas Comercializadoras com Marca



Fonte: CRUZ-MOREIRA(2007).

Gereffi e Memedovic (2003) corroboram com Cruz-Moreira (2007) quando em seu estudo chegaram a conclusão que as empresas que lideram a cadeia produtiva têxtil-vestuário, estão edificando suas atividades baseados no alto valor agregado que o *design* proporciona e na segmentação de mercado, contratando os serviços de indústria de baixo valor e uso intensivo de mão de obra, ultrapassando as fronteiras e aproveitando as oportunidades e interesses que surgem dentro da cadeia.

De acordo com o IPT- Instituto de Pesquisas Tecnológicas (2001) O *design* consiste em uma importante ferramenta de competitividade na cadeia, à medida que

possibilita: (i) maior diferenciação; (ii) melhor qualidade, à medida que seu conceito não se restringe apenas a questões estéticas, mas também de desempenho; (iii) maior agregação de valor ao produto, com a introdução frequente de inovações; (iv) maior potencial de exportação.

Na cadeia têxtil o *design* confunde-se com produção de estilo, sendo comumente aceita a seguinte segmentação do mercado de produtos de moda, ou seja, tendo como referência a importância do *design* no produto: 1) alta costura (produtos personalizados e de alto preço); 2) produtos de *design* diferenciado e alta qualidade (*pret-porter*), onde a marca e/ou o nome do estilista representam aspectos que agregam valor ao produto; 3) produtos de boa qualidade e com pouca inovação; 4) produtos adaptados a partir da observação de estilos dos demais segmentos; 5) produtos de massa, que são cópias dos anteriores (GAZETA MERCANTIL, 2001). Os três primeiros segmentos caracterizam-se pela diferenciação, os dois últimos pelo baixo preço.

Ainda sobre o *design* na cadeia produtiva da moda, o IPT (2001) destaca onde e quais elos normalmente ocorrem essas atividades:

Embora a atividade de *design* envolva toda a cadeia produtiva da moda, é nos elos finais – beneficiamento do tecido e confecção – que ela é mais visível. São nestes elos, também, que os esforços de diferenciação de cores, padronagens e modelos – fundamentais no trabalho dos estilistas, são feitos. Além destes elos, as atividades de distribuição e varejo também são importantes para o *design*, à medida que são capazes de oferecer ao restante da cadeia informações capazes de indicar preferências do consumidor e tendência do mercado. Apesar disso, a indústria de fibras tem sido a grande responsável pela introdução de importantes inovações como a microfibras (em suas várias versões), as novas fibras celulósicas (tencel e modal) e as fibras inteligentes (que possibilitaram a produção industrial de fios como o anti-UV ultravioleta e o antimicrobiano). Estas inovações tornam possíveis outras em diferentes elos como os tecidos de náilon e elastano, que permitem a absorção imediata da umidade, o índigo com acabamentos especiais, e o “denim ecológico” (feito de tecidos usados e sobras de confecção), entre outros.

Em síntese, Carvalho e Serra (1998), destacam que “embora o *design* e todas as atividades ligadas ao desenvolvimento de novos produtos permeiem toda a cadeia têxtil, no Brasil as preocupações com esta atividade estão ainda praticamente restritas aos elos mais próximos do consumidor final”.

Em relação ao segmento *jeanswear*, o Brasil conta com importantes fabricantes, que possuem departamentos de *design* e/ou contam com a assessoria de experientes estilistas para o desenvolvimento de suas coleções. Neste caso, trata-se de um produto feito em larga escala em sua estrutura básica, mas que é altamente diferenciado nos acabamentos [...]. (IPT, 2001).

5 METODOLOGIA

Este capítulo tem como finalidade a exposição dos procedimentos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa, possibilitando o alcance dos objetivos propostos.

5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve como objetivo proporcionar soluções para problemas propostos, por meio da utilização de métodos científicos. Desta forma, pelo delineamento e objetivos do presente estudo, o tipo de pesquisa utilizado, quanto a sua natureza foi qualitativa, exploratório-descritivo, que segundo, Triviños (1992) o grande valor dessa técnica é fornecer conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, onde os resultados atingidos podem permitir pressupostos para o encaminhamento de outras pesquisas.

A fase exploratória de uma investigação é tão importante que ela em si pode ser considerada uma pesquisa exploratória. Compreende desde a etapa de construção do projeto até os procedimentos e testes para entrada em campo. Contém a escolha do tópico de investigação, a delimitação do problema, a definição do objeto e dos objetivos, a construção de hipóteses ou pressupostos e do marco teórico conceitual, a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e da exploração do campo (MINAYO, 2008, p. 171). A fase descritiva, segundo Triviños (2008), pretende descrever com “precisão” os fatos e fenômenos de determinada realidade. Outros estudos descritivos se denominam “estudos de casos”. Estes estudos tiveram por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. (TRIVIÑOS, 2008, p.110).

Na operacionalização deste estudo de caráter exploratório-descritivo e natureza qualitativa utilizou-se da estratégia metodológica do estudo de caso, que conforme Bruyne *et al* (1991) “reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

Conforme Triviños (1992) o grande valor dessa técnica é fornecer conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, onde os resultados atingidos podem permitir hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas. No estudo de casos, os instrumentos de coleta de dados podem ser diversificados, dando flexibilidade à análise. (YIN, 1994).

Para Yin (2001), o estudo de caso contribui, de forma incomparável, para o entendimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, assim, como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Os estudos de caso são utilizados com objetivo de fornecer uma descrição, examinar ou originar teoria Este artigo anseia, no entanto, desenvolver análises descritivas e dedutivas sobre o *design* como agregação de valor.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa também é classificada de natureza qualitativa. Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa, compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que tem como objetivo, descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Esse tipo de método que tem fundamento teórico, além de permitir desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos referentes a grupos particulares, propicia a

construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação. (MINAYO, 2008, p.57).

Em se tratando dos procedimentos técnicos adotados para esta pesquisa, em primeiro lugar foi necessária uma pesquisa bibliográfica, A pesquisa bibliográfica é basicamente desenvolvida por meio de materiais já elaborados, sendo constituído, principalmente, por livros e artigos científicos levantados em periódicos e base de dados. Nesta etapa realizam-se leituras reflexivas, críticas e interpretativas dos fenômenos ligados à literatura pertinente à pesquisa. (GIL, 2006). Para o referido autor, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica consiste no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Depois dessa etapa de aquisição abrangente de conhecimentos sobre o tema, foram iniciados os procedimentos referentes ao estudo de caso.

No estudo de casos, os instrumentos de coleta de dados podem ser diversificados, dando flexibilidade à análise. (YIN, 1994). Com isso para a obtenção dos dados foram utilizadas como fontes de evidência o levantamento documental, procedimentos de observação direta e de um roteiro de entrevista semi-estruturada.

Para Lakatos (1992, p. 43) “ toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Neste caso, segundo a autora, englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir de fonte de informação para a pesquisa científica.

Quanto à observação direta é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para compreender determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Ajuda a identificar e obter provas a respeito de situações sobre as quais os indivíduos

não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. (MARCONI; LAKATOS, 1990). A observação direta também possibilita ao pesquisador a oportunidade de registrar os acontecimentos em tempo real e de retratar o contexto de um evento

No que tange o último instrumento, a entrevista semi-estruturada, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e pressupostos, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novos pressupostos que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 2008, p. 146).

A modalidade de entrevista semi-estruturada difere apenas em grau da não estruturada, porque na verdade nenhuma interação, para finalidade de pesquisa, se coloca de forma totalmente aberta ou totalmente fechada. (MINAYO, 2008, p.267). As entrevistas desta pesquisa em questão foram realizadas junto à gestora e *designer* da empresa e foram gravadas. O roteiro de entrevista se encontra anexado no apêndice A, a entrevista durou cerca de sessenta minutos, onde transcorreu com tranquilidade, a respondente com desenvoltura e naturalidade respondeu a todas as questões pertinentes ao estudo, demonstrando interesse em contribuir com a pesquisa em questão.

Para Yin (2001), a entrevista consiste em uma das mais importantes fontes de informação para estudos de caso. Nesta etapa será utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado para a coleta de informações. Servindo de orientação e guia para o andamento da interlocução, o roteiro deve ser construído de forma que permita flexibilidade nas *conversas* e a absorver novos temas e questões trazidas pelo interlocutor como sendo de sua estrutura de relevância. (MINAYO, 2008, p.191)

O roteiro de entrevistas foi segmentado em quatro blocos temáticos, que tem como objetivo facilitar o desenvolvimento do processo de análise dos dados ao mesmo tempo em que funciona como guia aos problemas e os objetivos gerais e específicos da presente pesquisa. Inicialmente, o roteiro da entrevista apresenta um texto introdutório ao tema abordado na pesquisa, articulando em seguida os seguintes blocos temáticos:

(1) Caracterização do respondente; Caracterização da empresa sob estudo; (2) Questões ligadas ao fenômeno da moda; Questões referentes à indústria da moda e do segmento *Jeanswear*; (3) Gestão do *Design*; Processos de *Design*; Papel do gestor de *design* de moda; O *design* como agregação de valor; (4) Descrição e caracterização da cadeia produtiva da moda e do segmento do *Jeanswear*; Identificação do local ocupado pelo *design* no segmento do *jeanswear* no contexto da cadeia produtiva da moda. O roteiro foi organizado, de forma que atenda aos três objetivos das entrevistas, conforme Selltiz (1965 apud MARCONI; LAKATOS, 1999): a averiguação dos fatos; a determinação das opiniões sobre os fatos; e a descoberta de planos de ação.

5.2 ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E APRESENTAÇÕES DOS DADOS E RESULTADOS

Em função dos objetivos da pesquisa, o Plano de Análise será constituído visando à transcrição, organização e análise qualitativa dos dados e informações coletadas por meio dos documentos compilados, da aplicação do roteiro de entrevista. Será utilizada a técnica da Análise de Conteúdo, que representa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não)

que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Vergara (2008) assevera que as categorias para análise, são definidas conforme a grade de análise escolhida:

- Grade aberta: identificam-se as categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Durante o andamento da pesquisa, ocorre um rearranjo das categorias, estabelecendo categorias finais de análise;
- Grade fechada: as categorias são definidas antecipadamente pertinentes ao objetivo da pesquisa;
- Grade mista: as categorias são definidas preliminarmente pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém outras categorias podem ser adicionadas durante o processo de análise.

A análise de conteúdo compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta última fase, suposições poderão ser confirmadas ou não. (BARDIN, 1977).

Para a avaliação dos dados da pesquisa de campo em estudo, decidiu-se pela apresentação e articulação das seguintes etapas: inicialmente, apresenta-se o percurso profissional da *designer* e empresária sob estudo, aqui designada com as letras - ED. Em seguida, buscando ressonâncias na literatura articulada na primeira fase deste

estudo, se expõe a análise do conteúdo propriamente dita cada etapa da análise foi organizada em blocos temáticos definidos durante o processo interpretativo. Apesar de esses temas estarem inter-relacionados, foram apresentados separados e exemplificados com trechos extraídos da entrevista.

6 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados da pesquisa de campo, inicialmente será apresentado à caracterização da entrevistada e da empresa sob estudo, em seguida serão apresentados a descrição e discussão dos resultados conforme as categorias formuladas e os procedimentos da análise estabelecidos no plano de análise.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTREVISTADA E DA EMPRESA SOB ESTUDO

QUADRO – 4: Percurso profissional da gestora e *designer* (ED) e características da empresa sob estudo (ALFA) e a indústria de confecção (ALFA I)

Em meados de 1997, nasce “ALFA I”, administrada pelo seu fundador, “o pai de ED”, uma indústria de confecção localizada na Barra do Ceará-Fortaleza, inicialmente especializada em Private Label. Nesse ínterim, “ED”, fazia o curso de Administração na Universidade Federal e trabalhava na Vicunha Têxtil, hoje uma das maiores indústrias têxteis do mundo e líder em diversos segmentos com mais de 40 anos de mercado, na área de contabilidade de custos, onde permaneceu por um ano. Logo em seguida, “ED”, tentou implantar na “ALFA I”, um sistema de departamentalização de custos, que de acordo com a respondente era “moda” na época, mas não foi possível, pois, neste mesmo período recebeu um convite da Embratel, uma empresa de telecomunicações que tinha ingressado no processo de privatização, nesta empresa “ED”, permaneceu quatro anos como gerente de contas no mercado corporativo. A Indústria de confecção “ALFA I” estava em sistema de falência, logo, “ED” foi requisitada por seu pai, para que retornasse a empresa para administrar os representantes da área de venda, pois o foco do fundador da empresa era dois anos tentar salvar a empresa, para que ela continuasse no mercado. Empenhada em seu papel, “ED” visitava clientes da empresa, no Rio de Janeiro, São Paulo, entre outros, desenhava as coleções para seus clientes a fim de aperfeiçoar as vendas. Em 2005, “ALFA I” tinha uma “lojinha” de fábrica, abastecida pelo o resíduo da produção, neste período, este já não era suficiente para atender a demanda da loja. Por volta de 2005, a primeira loja da Indústria de confecção “ALFA

I”, foi inaugurada, seria então a loja da “Vila”, situada em uma vila no bairro Aldeota, pois os clientes em potencial residiam nesta área. A *designer* “ED” pretendia que a loja fosse uma loja mais “conceito”, com produtos diferenciados, mais caro. A loja “ALFA” se tornou cliente da indústria de confecção “ALFA I”, que em 2008, encerrou suas atividades, a marca entrava em uma nova fase, a fase de terceirização da produção, mas a ideia propulsora era produzir um *jeans* de ateliê, uma peça com acabamento de alfaiataria, com isso a *designer* enfrentou problemas com acabamento, atrasos, qualidade. Esses eventos a impulsionaram a montar um ateliê, que hoje possui doze máquinas, doze costureiras, que produzem cerca de mil peças por mês. Uma segunda loja “ALFA” emergiu de uma sociedade com seu irmão, a loja se localiza no Shopping Bambuy no bairro Aldeota também em Fortaleza, no caso o ateliê abastece as duas lojas. As etapas de produção do ateliê são realizadas da seguinte forma: o *jeans* é produzido no ateliê, a fase de acabamento, como lavanderia é terceirizado, mas todas as peças são desenvolvidas pela *designer*, como ela afirma: “somos uma *jeanseria*” ou seja cerca de 90% do estoque da marca “ALFA” é *jeans* ou sarja ou ainda o linho, são os tecidos pesados. O ateliê entra em nova empreitada, a de produzir malhas, pois a facção não corresponde ao perfil do produto da marca “ALFA”. As peças da malharia são desenvolvidas pela *designer*, desde a escolha do tecido, padronagem e modelagem.

6.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscando suporte na literatura utilizada na primeira parte dessa pesquisa, apresenta-se a seguir a análise final baseada nas categorias empírico-analíticas definidas durante o processo interpretativo do estudo, entre estas: i) Moda, Indústria da Moda e o Segmento *Jeanswear*; ii) *Design* e *design* como agregação de valor; iii) Descrição e caracterização da cadeia produtiva da moda.

6.2.1 Bloco temático I – moda, indústria da moda e o segmento *jeanswear*

A moda é um fenômeno social de caráter temporário que descreve a aceitação e disseminação de um padrão ou estilo, pelo mercado consumidor, até a sua massificação e conseqüente obsolescência como diferenciador social (TREPTOW, 2003, p. 26). A moda vista por Treptow (2003), traduz todo seu estado de efemeridade, está em constante transformação, assim como o contexto que se insere.

Mesmo que tenha algum padrão sempre mudo, nunca fica igual, ela fica diferente, pois quando a cliente quiser comprar aquela calça (base/modelagem) precisa comprar ela de novo, ela precisa de opção, ela tem a escura, a clara, com cara de used, menos azul mais cinza, e quer a preta, por exemplo. E outra parte é o desenvolvimento de novas modelagens mesmo, aí a modelista vai entrar em ação, todo dia ela vai desenvolver uma modelagem nova, uma macaquinho, um vestido, uma saia longa, e vai de acordo com a minha pesquisa de Moda, vou pesquisar o que vai virar tendência.. (Trecho extraído da entrevista)

No que tange o sistema de moda, é preponderante apontar algumas peculiaridades citadas por Lipovetsky (1987):

A moda muda incessantemente, mas nem tudo nela muda. As modificações rápidas dizem respeito, sobretudo, aos ornamentos e aos acessórios, às sutilezas dos enfeites e das amplitudes, enquanto a estrutura dos vestuários e as formas gerais são muito mais estáveis.

Bellavitis (2001) aborda o mesmo assunto e coaduna com o autor ao acreditar que: “A base do sistema de moda reside na ideia da mudança contínua; na obsolescência programada; na introdução de produtos que parecem novos, mesmo que não sejam verdadeiramente inovadores: a suposição é que o consumidor quer sempre algo inevitavelmente *moderno e original*”. Trechos de conteúdos extraídos da análise da entrevista salientaram estas características do sistema moda no trabalho da *designer*:

A criação é o meu trabalho aqui, essa é minha principal área, e a área comercial. Eu faço assim: duas vezes por ano, a cada semestre, a cada coleção inverno/verão, eu desenvolvo uma aviação (personalizada), ou seja, plaquinhas, botões, rebites, etc. às vezes eu preciso de um botão diferente, aí eu compro no mercado no standart (padrão), mas eu procuro usar mais material personalizado, então o fornecedor de aviamentos vem aqui, e passo pra ele uma ideia aí ele desenvolve a peça e fabrica pra mim, então esses botões vão mudando a cada coleção, aí depois tenho “multi” botões/aviamentos para usar, aí escolho os tecidos que quero usar naquele mês, pego então o tecido e vou estudar, pensando na lavagem, qual é o melhor botão, qual melhor cor de linha, e também mudando pra não ficar igual o que já tenho, agora tem uma parte do meu trabalho que vou repetir, que são as bases mais vendidas, aí eu tenho 5/6 calças femininas e três masculinas que não podem faltar, então essas calças todo mês elas são repetidas, vou mudando as lavagens ou seja, a que era escurinha fica clarinha, só os detalhes mas as bases são iguais, coloco uma linha diferente, ou com detalhe de filigrana diferente, embora essas bases sejam repetidas, novas modelagens são desenvolvidas todos os meses. (Trecho da entrevista)

Alguns blocos temáticos analisados da entrevista coadunam com as assertivas de Rybalowski (2008) quando afirma que: O produto diferenciado de moda é basicamente um produto com quesitos que o destaquem num universo cheio de ofertas. Além de somar identidade e estilo a coleção, o produto diferenciado reduz a sensibilidade do consumidor ao preço, devido as suas características atraentes e originais. Nas palavras da entrevistada:

“Nossa modelista desenvolve uma modelagem nova todo dia, mas a base continua, mudam-se lavagens, alteram-se modelagens, os bolsos são diferentes de acordo com as tendências da moda, o Leather Denim(jeans que imita o couro) por exemplo, é bem diferente, mas toda hora tem novidades, novos tingimentos, resinas, toques e texturas”.

“Não sei se é um diferencial, mas é o nosso posicionamento a gente faz jeans de qualidade “Premium” isso sem dúvida não é um diferencial, pois qualidade é uma condição sine qua non para existir no mercado, mas a gente oferece manutenção vitalícia da peça, se sua calça tem 10 anos e caiu um botão, pode trazer que a gente troca, isso quantas vezes for preciso, se há uma coisa que me enaltece, dá prazer, é pra essas pessoas que eu crio, olhe uma pessoa dizer que tem uma calça da minha marca há 10 anos, a mesma calça eu adoro, a intenção da marca não é criar produto “modinha”, mas que a pessoa resigne o tempo todo”.

“Estou apostando, eu fiz! As produtoras de moda, de revistas, blogueiras, estavam apostando demais em saias longas, às vezes as apostas funcionam

ou não, a saia jeans vendeu bastante aí eu cortei o linho, mas o linho é caro, e se não vende a trombada é grande!! Macacão é batata, chega e acaba...”

O segmento do *jeanswear* focado neste estudo apresenta suas particularidades. Conforme Mendes *et al.* (2008), este segmento faz parte de uma cadeia produtiva específica, que se inicia na produção de fibras até o acabamento final do produto. Este setor representa um dos negócios explorados pela cadeia têxtil e se reveste de grande importância econômica. Contudo e conforme Gorini (1999) e Mendes *et al.* (2008), o produto *jeans*, além de lavagens e envelhecimento na sua superfície, possui características específicas quanto a sua modelagem, muitas vezes elaboradas que ocasionam diferentes fluxos de processos produtivos. Os blocos temáticos abaixo relacionados descrevem alguns aspectos relatados pela respondente, que foram citados pelos autores.

“A produção diária, depende muito do modelo, muito, se for modelo básico, pode chegar a 80 peças, se for um modelo mais trabalhado pode cair pra 15, 10 depende da complexidade do modelo”.

“Minha meta de peças entre modelo fashion e básico dá pra ficar entre 900 e 1000/mês, se só peça básica pode ficar entre 1200 a 1300 peças, mas como não é só básico preciso ter o mix, mas tem meses que não chega a 600 peças, pois depende da complexidade dos modelos na linha, depende do que está sendo produzido naquele mês, eu procuro equacionar entre básico e fashion para eu conseguir o mínimo de produção, mas tem vezes que não dá, tem meses que eu preciso repor peças básicas ou diferenciadas, lançamentos de coleção, ou eu tenho pedido de peças mais complicadas, ou preciso repor vestidos na loja, aí a produção despenca...”

Se eu não usasse novos padrões, economizaria o salário da modelista, que é caro, novas modelagens custam caro, mas é necessário, nosso segmento vive de inovação, eu não posso fazer sempre a mesma coisa. Enquanto eu corto 200 peças iguais da calça "Fátima" campeã de vendas eu faço 32 de outra mais arrojada aí o custo operacional sai bem mais caro da grade pequena, tudo bem que tem um “olho”, às vezes surpreende, vende tudo e aí me arrependo de não ter feito 200, ou vai pra liquidação por que não vendeu né?”

6.2.2 Bloco temático II – *Design* e *design* como agregação de valor no segmento *jeanswear*

O conceito acerca de *design* de Stonner e Freeman (1985), consiste em afirmar que o *design* é uma atividade crucial no processo de inovação, onde as ideias são geradas no domínio da criatividade e acopladas entre possibilidades técnicas, demandas e oportunidades de mercado. Além disto, é uma atividade articuladora e multidisciplinar que integra planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências, prazos e custos. Os trechos de conteúdos abaixo selecionados relevam que as empresas do sistema moda dependem do *design*, mas, sobretudo, da capacidade de gestão do processo de *design* e no qual estão inseridas.

...aí é igual a outras peças, o design tanto pode vir no tecido, posso no caso solicitar uma tecelagem que desenvolva em uma metragem específica, um jeans específico pra mim, embora hoje não seja muito possível, mas muita gente faz, a DIESEL, e outras marcas conceitos, conseguem que as tecelagens ofereçam pra elas lançamento, feitos junto com a equipe de criação deles, e que só entrem no mercado depois de 2 anos usados por ele, esse período é exclusivo dessas marcas conceito.

O design agrega valor, não só por meio de aviamentos, por exemplo, mas também por meio do estudo apurado em modelagem ergonômica, no caso casar ergonomia com design na peça, modelagem que é feita, como? Com o corpo de prova e análise de vendas, tem um trabalho de design, curvas, detalhes, costura, cor da linha, todo o projeto de criação.

E nesse caso o jeans estar sempre inovando... tudo muda, os tecidos que comprei esse mês, são diferentes do que vou receber mês que vem, os aviamentos eu os uso por 6 meses e depois irei desenvolver novos aviamentos, e é um trabalho que é feito de acordo com o que preciso no estoque e do que o tecido pode me dar, porque tem uma lavagem ideal para aquela base, nem todo tecido fica bom com os níveis de clareamento da lavagem., então vou adaptar...

...a gente faz isso para este perfil de consumidor, ou seja, um público adulto, dos 25 aos 30 anos, classe A e B, é meu foco, mas eu vendo para outras faixas etárias, pessoas que viajam que estão mais ligadas ao design do que a marca em si, que gostam de criar e desenvolver seu próprio estilo, que compram peça para mixar, combinar de uma maneira que eu mesma nunca pensei então a gente evita cores fortes, estampas que marcam muito, aqui tem que ter coisas que case com tudo que o nosso cliente tem.

Vale ressaltar que para que o *design* aconteça dentro de uma empresa é necessário um ambiente que propicie seu desenvolvimento, pois como afirma Magalhães (1997) o ambiente deve permitir uma integração organizacional. Nem sempre ocorre como afirma o autor. No trecho da entrevista a seguir, a respondente destaca alguns entraves em sua empresa em relação ao ambiente organizacional.

A parte mais difícil pra mim do trabalho, é formar equipe, e a minha luta constante, infundável, muito difícil, que queiram, pois é um trabalho pesado, mas ganham muito bem, melhor que algumas funções administrativas, mas existe o preconceito, e algumas pessoas não se sujeitam a trabalhar assim, é difícil encontrar pessoas que arregacem as mangas, queiram pegar no pesado, no início eu contratei uma empresa para treinamento de vendas, só que minha equipe já rodou 3 vezes, atualmente estou treinando 2 aqui e 2 no Shopping Bambuy, pois perdi 2 vendedoras, olha é difícil...tem que ser uma pessoa que goste de moda tem que ser...achar uma pessoa fashion, que saiba compor um look, goste de moda é difícil...Eu era super radical quanto a atendimento até montar meu negócio, hoje sou super paciente nos outros lugares, pois sei que é difícil, muito difícil, você vira as costas e o negócio desanda, e você não pode ficar o tempo todo junto, pois tem outras coisas...

Independentemente das estratégias adotadas, o processo de *design* agrega valor ao produto, de duas formas: No primeiro caso, minimizando os custos, já que é possível haver uma redução dos itens referentes à formação de preço, por meio da economia de insumos, redução de matéria-prima, racionalização de produção e otimização do processo. No segundo caso, pode-se maximizar a receita de vendas quando se cria um produto diferenciado, que além de satisfazer as exigências básicas do cliente, pode seduzi-lo, fazendo com que o consumidor pague por fatores intangíveis como: marca, status, glamour, padrão estético[...]. (FERREIRA, 2006, p. 39); (RECH, 2007, p.5).

Não, aliás, outro custo que a gente cortou da peça, foi o tag, só tem hoje o com o código de barra, mas a gente tá vendo, até porque a gente vai fabricar o enteperna em dois tamanhos, pra evitar a bainha, aí a gente tá desenvolvendo um tag para cada linha, alfaiate, romântica, básica...

Em relação à inovação, Bonsiepe (1997), afirma que o *design* é um elo importante da cadeia da inovação, capaz de trazer à prática cotidiana as inovações científicas e tecnológicas. (BONSIEPE, 1997, p.22). As afirmações do autor encontram alento no trecho abaixo da entrevista, quando a *designer* expressa seu desejo em investir no maquinário atual, que permite novas possibilidades na produção de seu produto de moda, no caso o *jeans*.

Tem muita coisa surgindo, estou meio que pagando o investimento inicial do ateliê de 12 máquinas, assim que puder vou comprar, tem muita novidade, máquinas, tecidos, eu tenho essencial para fechar uma calça com muita qualidade, tem uma máquina, chamada "Salta Ponto" ela faz ponto sim, ponto não, parece alinhavo manual, estou louca para comprar mas ainda não dá...

O design define toda cadeia produtiva, geralmente interfere na ficha técnica do produto, no próprio design e na modelagem da roupa. Na tecelagem você pode interferir no tipo de fio, como algodão egípcio, mas são firulas... Por exemplo, o Leather Denim, parece couro, mas é um tecido com resina.

Olha apostar na inovação é uma aposta, pois o comum vende! Mas a cearense gosta de moda, acredita na moda, mas tem um pouco de medo de ousar...

Para Burnette (2009) o *design thinking* enquanto processo de aprendizagem: une imaginação e pensamento analítico, racional; enfatiza o pensamento construtivo justapondo à detenção factual; liga informação à experiência e pensamento analítico, fazendo com que se consiga o conhecimento de forma natural, tornando-o mais fácil de entender, lembrar e aplicar; estimula a avaliação objetiva e a aquisição de valores; promove a cooperação, socialização e entendimento humano; promove o desenvolvimento de conhecimentos pelas experiências de aprendizagem criativa, que unem todas as formas de inteligência e liga aprendizagem ao pensamento efetivo e ação no contexto vivido pelo pensador. Durante alguns trechos da entrevista, torna-se claro a

definição feita pelo autor, principalmente quando a respondente descreve a ambientação de suas lojas e particularidades de seu produto.

As lojas foram pensadas, aqui a gente fez pensando que a história da loja estivesse bem no meio da vila (Sabino Pires), onde a rua é de pedra, clima bucólico, só de casas, telhados e pensamos também na nossa história do jeans, então a gente usou, por exemplo: no chão, Ladrilho Hidráulico, por três razões: o preço ajudou, foi o piso mais barato, acho charmosíssimo, e combina com a rua de pedra, fica em sintonia é uma continuação da "rua", não foi usado no Shopping Bambuy, pois não combinava, e o terceiro é uma coisa feita à mão, do Ceará, que combina com nossa história do jeans que também é fabricado aqui, usamos sucata de demolição no resto da loja, por que o jeans tem essa coisa de carregar a experiência do uso, a marca do corpo, aquela coisa do reaproveitar, do recontar, então a gente fez essa coisa que casasse com a áurea do jeans que fez com que se tornasse uma peça que combinasse com essa roupa das pessoas do mundo inteiro, não sei por que, eu penso que é muito por isso, ou você compra a calça jeans já com marcas de lavagens prontas, como se fosse sua ou você vai ver rapidamente suas marcas aparecerem na peça.

...é sim, se eu olhar só para minha informação de venda, para minha curva PC, cinco referências são responsáveis por 70% do meu faturamento, mas não posso ter só essas 5 referências para vender bem na loja, eu não vou vender mais se eu tiver só aquilo, eu tenho que ter bossa, sonho, tendências, então tenho que conversar com as meninas da loja para saber o que vende mais, o que está faltando, tenho que olhar para o histórico de vendas e fora isso tenho que chegar na frente, a equipe de vendas conhece o passado, não conhece o futuro, não sabe o que vai virar moda, na próxima estação, eu é que estou pesquisando que tenho que ter essa visão, manter algumas coisas, mas inovar também, é uma equação que é difícil de ser perfeita.

Sim, tenho várias fontes de pesquisa, site pagos como, barato, ou seja barato assim, pois pago R\$ 2.500/ano, é razoável, eu acesso uma vez por semana, observo moda de rua, revistas, ver o que o fornecedor do tecido aconselha, feiras, em Janeiro fui a Première Vision, aí você vai vendo o que vai se tornar tendência, e somado a tudo isso, você vai seguindo seu histórico de vendas.

6.2.3 Bloco Temático III – Descrição e caracterização da cadeia produtiva da moda e do segmento *jeanswear*

Conforme a cadeia produtiva da moda está organizada em três blocos. A cadeia principal, no centro, apresenta o processo de produção de tecidos, fios e malhas (com algodão ou fibras sintéticas), contendo ainda: a estamparia e os aviamentos

(linhas, botões, rendas e anilinas), que alimentam a atividade de vestuário nos seus diferentes produtos (roupas, artigos de malharias; peças interiores de vestuário; outras peças de vestuário; roupas profissionais; produtos de cama/mesa/banho e de decoração de ambientes), na qual a lavagem (acabamento/beneficiamento), especialmente no caso de *jeans*; e a embalagem são suas últimas fases. O segmento de acabamento pode integrar-se tanto com a indústria têxtil, ao lado da fiação e da tecelagem, quanto com a de confecções, no caso do acabamento da peça pronta. A comercialização e a distribuição, tanto no atacado quanto no varejo, são partes complementares fundamentais para a eficiência da cadeia produtiva, distribuindo-se em feiras, lojas especializadas e mecanismos informais como sacoleiras e camelôs. A cadeia a montante contempla a produção de insumos, matérias-primas, máquinas e equipamentos, rendas e bordados, para utilização nas unidades produtivas da cadeia principal. É formada pela agricultura, fornecedora de algodão para a indústria de fiação e tecelagem, pela indústria petroquímica, especialmente da terceira geração, com a oferta de fios sintéticos, pela indústria de aviamentos e pela indústria de máquinas e equipamentos. Por outro lado, a jusante, é formada pela chamada “indústria da moda”, com as múltiplas atividades que envolvem o *design*, as grifes, os desfiles e o *marketing* da produção de vestuário (SEBRAE, 2008, p.11); (IEMI, 2001, p.46); (SP*design*, 2011). A cadeia produtiva do segmento jeanswear é semelhante à cadeia produtiva da moda em geral, mas possui uma peculiaridade, ou seja, a fase de acabamento/beneficiamento acontece depois da peça confeccionada, é nesta fase que ocorre a diferenciação do produto.

A cadeia Textil é a primeira parte da produção, aliás! A primeira é a fabricação do fio, aliás, a gente pode ainda dizer que é fabricação da fibra textil, para depois surgir o fio, depois vira tecido, depois será confeccionado, beneficiado, no caso do jeans, pois em outras confecções o beneficiamento ocorre antes da confecção, no final da tecelagem, no jeans não, a gente o compra com goma.

O jeans é uma peça de confecção, confeccionado com um tecido chamado "Denim" que a tecelagem entrega e depois dessa confecção o beneficiamento ocorre após a confecção, não é feita no rolo do tecido é feita na peça confeccionada, o jeans tem essa nuance, se você comprar mallha, tricoline, chiffon, enfim um tecido plano ou malha que não seja Denim, vc vai receber o tecido beneficiado, ele já foi engomado, pré-encolhido, amaciado, alvejado, o Denim não, não vem pré-encolhido, amaciado, etc, você confecciona e depois beneficia.

Fornecedores?tenho uma quantidade imensa, olha só de matéria prima, eu tenho o cara que prega as plaquinhas dos botões,mais de um fornecedor, aviamentos são vários um fornece plaquinhas, zíperes, outro botão de massa, TAG, linhas, metais, e , botões, tecidos tem mais de 20, uns são fixos, outros depende do que quero colocar na coleção, tem as lavanderias que trabalho com duas, agências de publicidade(MKT), caixas de loja, manutenção, agências de publicidade, terceirizados, facção, internet, energia, telefone, ar condicionado, etc.

Uma das características da cadeia produtiva da moda é a heterogeneidade em relação ao porte das empresas que a compõem, incluindo desde grandes empresas integradas (da fiação ao acabamento) até pequenas empresas confeccionistas. (SENAI/CETIQT, 2007). Nas palavras da *designer*, ao descrever sua empresa, é possível perceber a heterogeneidade deste segmento:

...aí montei uma pequena linha de produção, um ateliê na frente da loja da "vila", hoje tenho 12 máquinas, 12 costureiras, que fazem cerca de 1000 peças por mês,o jeans eu produzo, mando lavar(lavanderia terceirizada) e vendo nas duas lojas, a outra sou sócia com meu irmão(BAMBUY). E a camisa, malha, tops, acessórios, eu terceirizo, compro pronto, desenvolvo, digo o tecido, a padronagem, faço a modelagem e entrego para a fábrica que vai produzir.A criação é toda nossa.Às vezes entrego a modelagem, com riscos na peça, depende de cada fábrica, tem fábrica que entrego tecido e é cobrado só a mão de obra, tem fábrica que compra o tecido e entrega a peça pronta. Na realidade somos uma "jeanseria, ou seja, cerca de 90% do nosso estoque é jeans ou sarja, ou linho, tecidos pesados". Agora vou começar a produzir malhas, a facção não está dando certo, preciso de poucos modelos...

Como destaca (Mendes *et al* 2008), no tecido *jeans*, é possível inovar, tornando-o altamente diferenciado, isso devido a crescente sofisticação das tecnologias utilizadas na fabricação destes tecidos. Estes processos envolvem produtos químicos,

mistura de fibras, novas teceduras, assim como vários tipos de acabamentos aplicados às peças confeccionadas, como lavagens, aviamentos, entre outros. No trecho da entrevista abaixo, a *designer* cita as mais diversas possibilidades de diferenciação no segmento *jeanswear*:

Eu faço assim: duas vezes por ano, a cada semestre, a cada coleção inverno/verão, eu desenvolvo uma aviamentação(personalizada), ou seja, plaquinhas, botões, rebites, etc. às vezes eu preciso de um botão diferente, aí eu compro no mercado no standart, mas eu procuro usar mais material personalizado, então o fornecedor de aviamentos vem aqui, e passo pra ele uma ideia aí ele desenvolve a peça e fabrica pra mim, então esses botões vão mudando a cada coleção, aí depois tenho multi botões/aviamentos para usar, aí escolho os tecidos que quero usar naquele mês, pego então o tecido e vou estudar, pensando na lavagem,, qual é o melhor botão, qual melhor cor de linha...

Quanto à estrutura das empresas produtoras com marca da cadeia produtiva de moda, Cruz- Moreira (2007) destaca que se caracterizam por terceirizar sua produção, ficando internamente apenas com as mais lucrativas, ou que necessitem de maior habilidade. Procura intensificar em administração seus canais de comercialização com lojas próprias, franquias, assim como investir em pesquisa e desenvolvimento de insumos, sem esquecer-se de focar o cliente para conhecer seus gostos e tendências que irão influenciar o *design* do produto final.

Eu queria ter uma loja mais conceito, com produtos bem mais trabalhados, mais caro, eu montei essa loja e pensei vou ser cliente da “ALFA I”, agora eles vão me fornecer, mas a “ALFA I” fechou em 2008, realmente não foi possível continuar meu pai entregou tudo: terreno, maquinário, etc aí falei, vou terceirizar a produção, já estava com essa loja montada, falei vou atrás de facção, só que minha ideia era produzir um jeans de ateliê, um jeans com acabamento da alfaiataria, um acabamento mais primoroso. Nem uma fábrica fazia o que eu gostaria fazer na peça, e facção pior ainda, eu não conseguia fazer qualidade, muitos atrasos, loja desabastecida, eu passei um período difícil, comprava tecido, o faccionista fechava a peça e entregava o produto pronto, tinham os atrasos, sem qualidade, aí montei uma pequena linha de produção, um na frente ateliê, hoje tenho 12 máquinas, 12 costureiras, que fazem cerca de 1000 peças por mês.

As costureiras são funcionárias, aí eu tenho uma modelista que presta serviço que trabalha pra mim e pra outra fábrica, tenho uma gerente de produção e um cortador que corta o tecido.

Trabalho com facções, sendo uma pra camisa, uma para body e tops, e a malha que não deu certo terceirizar vou produzir a própria malha, pois até agora não encontrei um bom parceiro

Aqui nessa loja a gente faz atacado, a gente tem clientes no Ceará e em outros estados, e agente tá abrindo duas franquias, em SP, e no RJ.

Olhar para o sistema da loja para saber que produtos que vendem mais, históricos de vendas, por exemplo: a calça escura vende mais que a clara... Então 90% da produção é de peças escuras.

Para Guimarães (2001), é preponderante a articulação de políticas de fomento ao desenvolvimento, a coordenação e a integração entre todos os elos da cadeia produtiva da moda, e, conseqüentemente, a qualificação de sua capacidade competitiva. (GUIMARÃES, 2001). No trecho da entrevista a seguir, a respondente demonstra seu desalento em relação à falta de investimento no setor em Fortaleza.

Fortaleza já foi muito bom, mas hoje não é nem o nono mercado do Brasil, desde a década de 90 pra cá, perdeu para Toritama em Pernambuco. Começou com problemas de algodão, muitas fábricas fecharam, problemas sindicais não ajudaram, pois falta de incentivo fiscal enfraquece o setor e a China também...

De acordo com o IPT- Instituto de Pesquisas Tecnológicas (2001) O *design* consiste em uma importante ferramenta de competitividade na cadeia, à medida que possibilita: (i) maior diferenciação; (ii) melhor qualidade, à medida que seu conceito não se restringe apenas a questões estéticas, mas também de desempenho; (iii) maior agregação de valor ao produto, com a introdução frequente de inovações; (iv) maior potencial de exportação. Como se observa o *design* envolve toda a cadeia produtiva da moda, em todos os elos, embora exista uma preocupação maior com o *design* apenas nos elos mais próximos do consumidor final. No trecho da entrevista abaixo, segundo a

respondente, o produto “moda” local (Fortaleza) possui potencial, mas é fraco, sem “personalidade”, com cópias, pois as empresas não investem em *design* que agregam valor ao produto, propiciando, além de outros resultados, o diferencial estético. Tal fato impossibilita as imitações geradas pela concorrência e é capaz de atender as necessidades sensoriais, na maioria das vezes, imperceptíveis pelo consumidor, reprimindo as necessidades fundamentais ora satisfeitas pelos aspectos funcionais pertencentes aos produtos e serviços disponibilizados.

[...], mas as grandes fecharam a própria Santana caiu um pouco, uma coisa que enfraquece nosso produto é que ele não tem design, na maioria é "modinha", cópia, popular, de matéria prima barata, não é um produto forte, que se posicione, com "personalidade", é um produto de combate, não se pode comparar com Rio, SP, Minas, o objetivo é preço baixo, devido a desigualdade social no estado.

Neste sentido, Kotler e Rath (1984, p.17) asseveram que “ *design* é o processo que busca otimizar a satisfação do consumidor e a rentabilidade da empresa por meio do uso criativo do elementos fundamentais do *design* (performance, qualidade, durabilidade, aparência e custo) em conexão com produtos, ambientes, informação, e identidade corporativa”. O que ocorre é que o *design* incorpora valores “transcendentais” aos produtos, que ultrapassam valores tangíveis, na realidade dão “alma” aos objetos. Segue Quadro - 5 relacionando os elementos analíticos que evidenciam as respostas aos objetivos deste presente estudo.

QUADRO - 5: Relação dos elementos analíticos que evidenciam as respostas aos objetivos deste estudo

OBJETIVO GERAL:	
Caracterizar a cadeia produtiva da Moda, descrevendo a atuação do <i>design</i> como agregação de valor no segmento do <i>jeanswear</i> .	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	QUESTÕES:
A) Caracterizar a cadeia produtiva da moda e do segmento jeanswear	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A cadeia Textil é a primeira parte da produção, aliás! A primeira é a fabricação do fio, aliás, a gente pode ainda dizer que é fabricação da fibra textil, para depois surgir o fio, depois vira tecido, depois será confeccionado, beneficiado, no caso do jeans, pois em outras confecções o beneficiamento ocorre antes da confecção, no final da tecelagem, no jeans não, a gente o compra com goma.</i> • <i>O jeans é uma peça de confecção, confeccionado com um tecido chamado "Denim" que a tecelagem entrega e depois dessa confecção o beneficiamento ocorre após a confecção, não é feita no rolo do tecido é feita na peça confeccionada, o jeans tem essa nuance, se você comprar malha, tricoline, chiffon, enfim um tecido plano ou malha que não seja Denim, vc vai receber o tecido beneficiado, ele já foi engomado, pré-encolhido, amaciado, alvejado, o Denim não, não vem pré-encolhido, amaciado, etc, você confecciona e depois beneficia.</i>
B) Descrever os processos de design na cadeia produtiva da moda e do segmento jeanswear;	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O design define toda cadeia produtiva, geralmente interfere na ficha técnica do produto, no próprio design e na modelagem da roupa. Na tecelagem você pode interferir no tipo de fio, como algodão egípcio, mas são firulas... Por exemplo, o Leather Denim, parece couro, mas é um tecido com resina</i>
C) Identificar atuação do design na agregação de valor na cadeia produtiva do segmento do jeanswear.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>...aí é igual a outras peças, o design tanto pode vir no tecido, posso no caso solicitar uma tecelagem que desenvolva em uma metragem específica, um jeans específico pra mim, embora hoje não seja muito possível, mas muita gente faz, a DIESEL, e outras marcas conceitos, conseguem que as tecelagens ofereçam pra elas lançamento, feitos junto com a equipe de criação deles, e</i>

	<p><i>que só entrem no mercado depois de 2 anos usados por ele, esse período é exclusivo dessas marcas conceito.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>O design agrega valor, não só por meio de aviamentos, por exemplo, mas também por meio do estudo apurado em modelagem ergonômica, no caso casar ergonomia com design na peça, modelagem que é feita, como? Com o corpo de prova e análise de vendas, tem um trabalho de design, curvas, detalhes, costura, cor da linha, todo o projeto de criação.</i>
--	---

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo são retomados e discutidos os problemas de pesquisas, seus objetivos e os pressupostos do trabalho. Em seguida são avaliadas as implicações teóricas e práticas da pesquisa e em seguida apontadas as suas limitações e sugeridas propostas de novos estudos.

Para essa dissertação foram abordados dois questionamentos norteadores, que foram apresentados no capítulo introdutório, no intuito de entender melhor a cadeia produtiva da moda. Desta maneira, elaboraram-se objetivos específicos, com a missão de guiar a pesquisa e construir o conhecimento necessário para a busca da resposta, em seguida são comentados sob a luz dos resultados empíricos encontrados.

Para responder o primeiro questionamento norteador, inicialmente tornou-se necessário o entendimento de como está constituída atualmente a cadeia produtiva da moda. Logo a caracterização da cadeia produtiva da moda e do segmento do *jeanswear* foi o primeiro objetivo específico constituído. Como resultado obteve-se a seguinte resposta, no que tange ao processo produtivo, a cadeia produtiva da moda se caracteriza por possuir os seguintes estágios: produção de matéria prima, fiação, tecelagem, beneficiamento/acabamento, confecção e mercado. Esse processo se constitui em uma síntese linear, contudo algumas operações (mecânico-têxtil), segmentos de serviços(feiras de moda, mídia, *design*, entre outros), e funções corporativas(finanças, marketing, marcas, entre outras) atuam na cadeia de forma transversal à cadeia.

O primeiro questionamento aborda também a caracterização da cadeia produtiva no segmento *jeanswear*. Ela é semelhante à cadeia produtiva da moda em geral, mas a deste segmento possui uma peculiaridade. A fase de acabamento/beneficiamento ocorre depois da peça confeccionada, na cadeia produtiva

da moda em geral ocorre o beneficiamento antes da confecção. O que prova que na cadeia produtiva da moda, o segmento de acabamento pode integrar-se tanto com a indústria têxtil, ao lado da fiação e da tecelagem, quanto com a de confecções, no caso do acabamento da peça pronta.

No segmento *jeanswear*, as peças depois de confeccionadas seguem para as lavanderias hoje conhecidas com “beneficiadoras de tecido”, nesta etapa o *designer* de moda confere originalidade ao *jeans*, por meio da infinita possibilidade de efeitos, e texturas. Esta etapa da cadeia produtiva é relevante para o setor, pois representa uma importante fonte de inovação tecnológica.

Este aspecto da cadeia produtiva do *jeanswear* foi observado pela *designer* durante a entrevista, enfatizando a importância desta etapa, que possibilita uma inovação constante das peças base, justamente por meio dos processos de lavagens, trocas de rebites, botões, rebites, etiquetas, bordados, pedrarias, entre outros, tornando o produto final altamente diferenciado.

A segunda questão norteadora verifica como o *design* atua como agregação de valor na cadeia produtiva do segmento *jeanswear*. A partir desta questão, foram estabelecidos o segundo e o terceiro objetivo específico. Foi observado que o processo do *design* pode agregar valor de duas maneiras: minimizando os custos ou maximizando o valor do bem. No primeiro caso, os custos de produção são minimizados, por meio da redução dos insumos materiais e energéticos, e do número de partes que constituem o produto e o tempo de desenvolvimento de produtos, consequentemente aumentando a criatividade e da capacidade de resoluções de problemas. No segundo caso, podem-se maximizar as vendas quando se cria um produto diferenciado que além de satisfazer as exigências básicas do cliente, pode seduzi-lo, fazendo com que haja uma apreciação maior em direção a valores intangíveis.

Na empresa sob estudo, verificou-se o processo de *design* está sendo empregado, em várias fases da cadeia produtiva, desde a escolha dos fios a serem tecidos, na criação, modelagem, confecção, indo até o acabamento, propiciando as várias possibilidades que o *designer* possa perceber. As empresas que lideram a cadeia produtiva da moda - no caso deste estudo a cadeia produtiva do segmento *jeanswear* - estão edificando suas atividades baseadas no alto valor agregado que o *design* proporciona e na segmentação de mercado, contratando serviços de baixo custo e uso intensivo de mão de obra, ultrapassando limites e aproveitando as oportunidades e interesses que surgem dentro da cadeia.

Quanto aos processos de *design* observou-se que estes ocorrem em uma série de métodos juntos e adequados à natureza de cada projeto ou questões de *design*. Este não é linear, pois possui muitos ciclos de *feedback* os quais são definidos para permitir a natureza interativa do *design* e acomodar os *insights* que ocorrem em cada estágio do processo. O *designer* por meio de seus pensamentos une a intuição à razão, por conseguinte sua capacidade de criação e inovação se amplia, assim como sua forma de pensar, de observação, percepção, culminando em resolução de problemas. Em resumo, o *design* e seus processos se constituem em uma importante ferramenta de competitividade na cadeia, pois possibilita: maior diferenciação, melhor qualidade, maior agregação de valor ao produto, com introdução de frequentes inovações, sem deixar de citar as possibilidades de competir com o mercado externo.

Partiu-se do pressuposto que *design* significa oportunidades, ou seja, representa uma ferramenta que pode e deve ser utilizada como diferencial competitivo. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que a base para geração de valor, está em ouvir, sentir, perceber o consumidor, propiciando uma interação onde ocorre a participação de ambas as partes. Desta forma o real valor está na criação de produtos e serviços que

atendam as expectativas individuais do consumidor e que possibilitem que as metas das organizações estabelecidas sejam alcançadas. Neste sentido, o processo de *design* atende os dois lados, pois busca aperfeiçoar a satisfação do consumidor e a rentabilidade da empresa por meio do uso criativo dos elementos fundamentais do *design* (desempenho, qualidade, durabilidade, aparência estética e custo) em conexão com produtos, ambientes, informação, e identidade corporativa. Em síntese o *design* incorpora valores transcendentais aos produtos, que ultrapassam valores tangíveis, na realidade dão “alma” aos objetos.

O presente estudo de cunho científico deve ser um elemento motivador de outros estudos, complementares a esta que ora se realiza. Algumas sugestões tornam-se interessante a serem instigadas:

- Estudo da cadeia produtiva da moda focando outro segmento, para que tenhamos confrontos com outras estruturas, processos e resoluções de problemas;
- Conhecer os limites dos profissionais específicos da área de moda, tornando-os aptos aos ambientes organizacionais destas empresas;
- A investigação da falta de incentivos fiscais no setor de moda;
- Estudos consistentes e específicos abordando o *design thinking* no setor de moda.

Finalizando, recomendam-se propostas para o setor de moda, principalmente para micro e pequenas empresas, no intuito de que se obtenha apoio em instituições de ensino e pesquisadores para:

- Integração com outras empresas e instituições, a fim de que o acesso à informação fique disponível a todos e se dissemine.

- Acreditar em planejamentos para que os transforme em estratégias, usando em alguns momentos.

- Incentivo ao empreendedorismo;

- Focalização do cliente;

- Políticas de organização da produção das micro e pequenas empresas;

- Conhecimento e aplicação do *design* ampliando a percepção para outras possibilidades como o *design thinking*.

- Diminuição da informalidade, estimular a disseminação do conhecimento, assim com treinamento de mão de obra envolvida na produção em todos os níveis;

- Estimular a criatividade nos ambientes organizacionais do setor em todos os níveis.

- Intensificação da pesquisa e desenvolvimento dos produtos de moda;

- Desenvolvimentos de conhecimento na área de gestão empresarial para os empresários iniciantes e micro empresários;

- Desenvolvimento da identidade para os produtos de moda;

- Intensificar nos valores intangíveis como fator relevante para a competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Setor Têxtil e de Confecção Brasileiro - 2º Encontro Empresarial: Brasil-Uruguai para Integração Produtiva**. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2010.

ACCAR, ELIANA. *Jeans: o Moderno jeans na Pós-modernidade*. Disponível em: <<http://blog.anhemi.br/site/sem-categoria/jeans-o-moderno-na-pos-modernidade/>>. Acesso em: 20 jan.2011.

ARAÚJO, Mário de. *Engenharia e design do produto*. Lisboa: Universidade Aberta, 1995.

AVELAR, Suzana. *Moda: Globalização e Novas Tecnologias*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009.

BACK, S.; ROSA, S. B. Ações de Apoio ao *Design* no Brasil. In: 2º *Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPED, 2003.

BAHIANA, C. *A Importância do Design para sua Empresa*. Brasília, D.F.: CNI, 1999.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Portugal: 70, 1977.

BARTHES, Roland. *Sistema da moda*. Trad. Maria de Santa Cruz. Portugal: 70, 1967.

BELLAVITIS, A.D.A. Design and Manufacturing Clusters – a significant example: the Politecnico di Milano degree courses in Como. (Anais...). In: *Designing Designers International Convention of University Courses in Industrial Design 2001 edition*. Milano: Politecnico di Milano, 2001, p. 99-104.

BENTO, Camila Fernandes. *Dinâmica da moda: um estudo sobre a cadeia produtiva da moda*. 2008. 78 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

BEST, K. *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Switzerland: AVA, 2006.

BONSIEPE, G. *Design: do material ao digital*. Florianópolis: FIESC, IEL, 1997.

BORGES, Virgínia Todeschini. *Vestidos para mostrar: as máscaras da identidade*. Ano 3, n.7. Rio de Janeiro: Semiosfera, 2003.

BRAGA, João. *História da Moda*. São Paulo: Editora Anhemi Morumbi, 2004.

BROWN, TIM. *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: HarperCollins, 2009.

- BRUNI, Luigino. *Sobre o consumo e a felicidade*. Disponível em: <www.edc-online.org/it/component/.../73-sobreoconsumoeafelicidade.html>. Acesso em: 01 jan. 2011.
- BRUYNE, Paul de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. 5 ed. Rio de Janeiro:Francisco Alves, 1991.
- BURDEK, Bernhard E. *História, teoria e prática do design de produtos*. Trad. Freddy Van Camp. São Paulo: Blucher, 2006.
- BURNETTE, Charles. *Ideign: seven ways of design thinking: a teaching resource*. 2009. Disponível em: <<http://www.idesignthinking.com/main.html>>. Acesso em: jan. 2011.
- CALDAS, Dário. *Observatório de Sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências*. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2004.
- CAMPOS, R.R.; CÁRIO, S. A.F.; NICOLAU, J.A. Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí/SC (Nota técnica 20). In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. Contrato BNDES/FINEP/FUJB. Universidade Federal do Rio de Janeiro, IE. RJ, dez, 2000, p. 338-425.
- CARDOSO, Rafael. *Uma introdução à história do design*. São Paulo: Blucher, 2008.
- CARVALHO, Marly Monteiro; SERRA, Neusa. *Estratégias Competitivas da Cadeia Têxtil e Vestuário Paulista*. ENEGEP, 1998.
- CASTILHO, Kathia; MARTINS, Marcelo M. *Discurso da moda: semiótica, design e corpo*. 2 ed. Ver. E atual. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2008.
- CATOIRA, Lu. *Moda Jeans: fantasia estética sem preconceito*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2009.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN/CPD. *Manual de Gestão de design*. Porto, 1997.
- CIDREIRA, Renata Pitombo. *Os Sentidos da Moda*. São Paulo : AnnaBlume, 2005.
- CLARIANT S/A. *Material publicitário, palestras e apresentações de tendência de moda da indústria química*, 2004.
- CNI. *Mapa Estratégico da Indústria: 2007 – 2015*. Brasília: Confederação Nacional da Indústria/DIREX, 2005.
- COBRA, Marcos. *Marketing & Moda*. São Paulo: SENAC SP, 2007.
- COOPER, Rachel; JUNGIGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking and Design management: A research and practice perspective. In: LOCKWOOD, Thomas. *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. New Yor: Allworth Press, 2009.

CORDEIRO, Manuela Casali; HOFFMANN, Jaqueline de Freitas. A História do *Jeans*. In: *Portais da Moda*. Disponível em: <<http://www.portaisdamoda.com.br/noticiaInt~id~17825~n~a+historia+do+jeans.htm>>. Acesso em: 06 out. 2010.

COSTA, S.; BERMAN, D.; HABIB, R. L. *150 Anos da Indústria Têxtil Brasileira*. Rio de Janeiro: Senai-Cetiq/Texto&arte, 2000.

CRUZ-MOREIRA, J.R. *Industrial Upgrading nas Cadeias Produtivas Globais: reflexões a partir das indústrias têxteis e do vestuário de Honduras e do Brasil*. (Tese de Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, SP: USP, 2003.

DEMATTE, C. Postfazione. In: SAVIOLO, S.; TESTA, S. *Le Imprese del Sistema Moda – ilmanagement al servizio della creatività*. Milano, Itália: LGL Peschiera Borromeo, febraio, 2000, p. 295-298.

DEMARCHI, A.P.P.; COSTA, M.; MONFERNATTI, F.R.; LOPES, M. L.C. A Gestão do *Design* como Fator de Sucesso Empresarial. In: *Anais... 2º Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Rio de Janeiro: ANPED, 2003 (1 Cd-rom).

_____. *Gestão estratégica de Design com a abordagem de Design Thinking: Proposta de um sistema de Produção do Conhecimento*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

_____.; FORNASIER, C. B. R.; MARTINS, R. F. de F. M. Design thinking no processo de Gestão de design: um estudo de caso na agricultura familiar. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Universidade Federal Anhembi Morumbi São Paulo, 2010.

DE MASI, Domenico (organização). *A Emoção e a Regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*. Trad. Elia Ferreira Edel. 9.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão de Processo: Uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DESCHAMPS, Jean Philippe; NAYAK, P. Ranganath. *Produtos irresistíveis*. São Paulo: Makron Books, 1997.

EMIDIO, Lucimar de Fátima Bilmaia. *A gestão de design como ferramenta estratégica para MPEs do vestuário de moda: um estudo de caso na região de Londrina*. 128 p. Dissertação de Mestrado em Desenho Industrial – Universidade Estadual Paulista-faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2006.

_____.; SABIONI, Maria Livia. *O Private Label e Seu Estímulo à Cópia na indústria de Confecção de Vestuário: uma reflexão a partir de um estudo de caso*. Universidade Estadual de Londrina. Projética, 2010, p.64-79.

EURATEX - The European Apparel and Textile Confederation. *European Technology Platform: for the future of textiles and clothing – a vision for 2020*. Brussels, Bélgica: European Apparel and Textile Organization, 2004.

FERREIRA, Eliza. *O Design como estratégia de inovação para a competitividade e sustentabilidade de países, empresas e comunidades: O caso Ipameri- Go*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília- Centro de Desenvolvimento Sustentável. Brasília, 2006.

FLEURY, CRUZ-MOREIRA. *A Arquitetura das Redes Empresariais como Função do Domínio de Conhecimentos*. 2001. São Paulo, Universidade de São Paulo, Set. 2001.

FONTELLA, Luiz Fernando Urruth. *Estudo Segmento Jeans*, 2008.

FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. *Sistema de Integração do Conhecimento organizacional pelo design thinker*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina. *Manual de Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. Belo Horizonte. 8.ed.: UFMG, 2009.

GAMA, Ana Flávia. *Jeans antes de usar*. Universidade de Brasília. DF, 2008.

GAMBARATO, Renira Rampazzo. *Ícones do design: da Bauhaus ao produto final*. Estudos Semióticos. Disponível em: <www.fflch.usp.br/dl/semiotica/es>. Editores responsáveis: Francisco E. S. Merçon e Mariana Luz P. de Barros. v.6, n.1. São Paulo, junho de 2010, p.18-25. Acesso em: 12 mar.2011.

GAZETA MERCANTIL. *Análise Setorial: A indústria da moda*. São Paulo: GM, 2001.

GEREFFI, G; MEMEDOVIC, O. The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? In: *United Nations Industrial Development Organization*. Vienna, 2003.

_____. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. In: *Revista Latino-Americana De Estudos Do Trabalho*.v. 4, n.6, 1998, p. 101 - 27.

_____.; RISSING, Bem. *Industry Trends in Engineering Offshoring*. Durham, NC: Duke University., Pratt school of Engineering, 2007. Disponível em: <http://memp.pratt.duke.edu/downloads/DukeIndustry_Trends_in_Engineering_Offshoring_10_24_06.pdf>. Acesso em: 5 Nov.2010.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIMENO, J.M.I. *La Gestión del Diseño em la Empresa*. Madrid, Espanha: McGraw-Hill/Interamericana de España, 2000.

GORDON, I. *Marketing de Relacionamentos: estratégias e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Fatura, 2001.

GORINI, A. P. F. *O Segmento de Índigo*. BNDES Setorial. n.10. Rio de Janeiro: 1999, p. 313-334.

GUIMARÃES, P. W. *Cadeias Produtivas e Desenvolvimento Local*. O Futuro da Indústria – Cadeias Produtivas. Coletânea. 1º semestre 2001. IEL, SENAI, MDIC. Disponível em <www.mdic.gov.br/arquivo/sti/publicações>. Acesso em: 04 nov.2010.

HAGUENAUER, L.; BAHIA, L.D.; CASTRO, P.F. de; RIBEIRO, M.B. *Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90*. Texto para discussão nº 786, IPEA, abril, 2001.

HOUAISS, Antônio & Mauro de Salles Villar. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Vol.1 Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUBLER, E.; PEREIRA, M. *O design como inovação na perspectiva emergente das experiências de consumo*. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre – RS, 2005.

IEL, CNA e SEBRAE. *Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira*. IEL, CNA e SEBRAE – Brasília, D.F.: IEL, 2000.

IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial. *Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira*. São Paulo, Free Press, 2001.

_____. *Estudos Setoriais: O Mercado e a Indústria de Vestuário no Brasil*. São Paulo: Instituto de Estudos Marketing Industrial, 2006.

IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas - Relatório Técnico nº 50.385. *O design como ferramenta de competitividade em setores selecionados da indústria paulista*. 2001.

ICSID. Internacional Council of Societies of Industrial Design disponível: <http://www.icsid.org/about/Definition_of_Design/>. Acessado em: jan.2011.

JONES, Christopher. *Métodos de diseño*. Barcelona: Gustavo Gili, 1978.

JONES, Sue Jenkyn. *Fashion Design: Manual do Estilista*. Trad. Iara Biderman. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

KOTLER, P.; RATH, A. *Design: a powerful but neglected strategic tool*. In: *The Journal of Business Strategy*, n.5: 1984, p.16-21.

KRONKA, E. Um Novo Capítulo de Investimentos. In: *World Fashion*. Ano XII, n.50. julho/2002.

_____. *Confecção mobilize-se para competir*. In: *World Fashion*. Ano VI, n.38. São Paulo: 2001.

KILDUFF, P.; PRIESTLAND, C. *Strategic Transformation in the US Textile & Apparel Industries: a study of business dynamics with forecasts up to 2010*. North Carolina State University. Raleigh, NC. May, 2001.

LAVER, JAMES. *A Roupa e a Moda – uma história concisa*. Trad. Glória Maria de Mello Carvalho. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LIMA, F.D.M.; MENDES, F.D; FUSCO, J.P.A.; SACOMANO, J.B. *Indústria do Vestuário de Moda – Gestão do Processo de Diferenciação no Segmento Jeanswear*, Anais XIV Simpep, 2007.

LOCKWOOD, Thomas. *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press, 2009.

LUPATINI, M. P. *As Transformações Produtivas na Indústria Têxtil-Vestuário e seus Impactos sobre a Distribuição Territorial da Produção e a Divisão do Trabalho Industrial* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: IE – UNICAMP, 2004.

_____. *Relatório Setorial Preliminar: setor têxtil e vestuário*. FINEP. Rede DPP. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/portaldpp/relatorio_setorial>. Acesso em: 14 mai.2010.

LIPOVETSKY, Gilles. *O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia de Bolso, 2009.

MAGALHÃES, Cláudio F. de. *Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Rio de Janeiro: Senai, 1997.

MARAMOTTI, L. Connecting Creativity. In: WHITE, N.; GRIFFITHS, I. (Orgs.). *The Fashion Business – theory, practice, image*. Oxford, UK: Berg. 2004, p. 91-102.

MARTIN, Roger. *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

MENDES, F. D. *et. al . Processo produtivo da Manufatura do Vestuário como Estratégia Competitiva*, Recife, XXII Congresso Nacional de Técnicos Têxteis, *Anais...*, 2006.

_____. *Postergação como estratégia Competitiva no Segmento Jeanswear da Manufatura do Vestuário de Moda – MVM*. Rio de Janeiro, XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. In: *Anais...*, 2008.

MDIC. *Fórum de Competitividade – diálogo para o desenvolvimento* (documento básico). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Brasília, D.F.: MDIC, 12/11/2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec, 2008.

MODA BRASIL. Glossário. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/modabrasil/>>. Acesso em: 28 dez.2010.

MOZOTA, B. B. de. *Design Management*. Paris: Édition d'Organisation, 2002.

_____. *Design Management: Using to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth Press, 2003.

MONTEMEZZO, Maria Celeste de Fátima. Diretrizes metodologias para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico. Bauru, 2003. 97f. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Universidade Estadual Paulista.

MUNARI, Bruno. *Diseño y comunicacion visual*. Barcelona: Gustavo Gili, 1975.

NEVES, J. L. *Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades*. Caderno de pesquisas em Administração. v.1, n.3. São Paulo: 1996.

O'HARA, G. *Enciclopédia da Moda: de 1840 à década de 80*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

PADILHA, Ana C. M.; CARVALHO, Filipe F. de; MATTOS, Paloma de; SLUSZZ, Thaisy; SEVERO, Lessandra S. A. Gestão de Design na Concepção de Novos Produtos: Uma Ferramenta de Integração do Processo de Gestão e Inovação. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – ANPAD. In: *Anais...* Brasília, 2008.

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

PANUCCI-FILHO, Laurindo; GARCIAS, Paulo Mello. *Visão geral das Alianças no Crescimento das Organizações – Uma Análise sob a ótica das Indústrias de Confecção de Jeans*. Revista ADMpg Gestão Estratégica. v.3, n.1. 2010, p. 83-92.

PIRES, Dorotéia Bauduy(Org.). *Design de Moda: olhares diversos*. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores, 2008.

PMELINK. *Os Prós e os Contras do Outsourcing*. Disponível em <<http://www.pmelink.pt>>. Acesso em: 01 fev. 2011.

PORTAIS DA MODA. *Tecnologia da Confecção*. Disponível em: <<http://www.portaisdamoda.com.br/noticiaInt~id~17868~n~tecnologia+da+confeccao+enfesto.htm>>. Acesso em: 01 fev.2011.

PORTUGAL TÊXTIL. *Quais as tendências na produção do vestuário? – Parte 1*. Disponível em <www.portugaltexil.com>. Acesso em: 17 jan.2011.

PRAHALAD, C.K. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes* / C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RACHID; TRUZZI; BENTO. Relocalização industrial e novas formas de organização de trabalho. In: *Anais... ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. São Carlos, SP, 1998.

RAULIK, G. *Panorama Internacional das Políticas de Promoção e Incentivo ao Design*. Brasília, D.F.: MDIC, 2006.

RECH, Sandra Regina. *Moda: por um fio de qualidade*. Florianópolis: UDESC, 2002.

_____. *Cadeia Produtiva da Moda: Um Modelo Conceitual de Análise da Competitividade no Elo Confecção*. 2006. 301 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

_____. *Cadeia Produtiva da Moda: um Modelo Conceitual de Análise da Competitividade no Elo Confecção*, Santa Catarina, 2007.

_____. *Estrutura da Cadeia Produtiva da Moda*. Santa Catarina, 2008.

RIGUEIRAL, Carlota; RIGUEIRAL, Flávio. *Design & Moda*. São Paulo: IPT, 2002.

RODRIGUES, Iesa. *Dicionário de Moda*. Disponível em: <http://iesarodrigues.com.br/blog5/?page_id=974>. Acesso em: 01 jan.2011.

SANT'ANNA, P. *Diagnóstico do Segmento Cultural de Moda – plano nacional de cultura*. Brasília: Ministério da Cultura, 2006.

SANTOS. Flávio A. *O Design como diferencial competitivo*. Itajaí: Univali, 2000.

SAPIR, Edward. La mode. In: *Antropologie*. Paris: Éd. De Minuit, 1967 apud CIDREIRA, Renata Pitombo. *Os Sentidos da Moda*. São Paulo: AnnaBlume, 2005.

SAVIOLO, S.; TESTA, S. *Le Imprese del Sistema Moda*. Il management al servizio della creatività. Milano, Itália: LGL Peschiera Borromeo, febbraio, 2000.

SCMITT, Bernd, SIMOMSON, Alex. *A Estética do Marketing*. Trad. Lúcia Simonini. São Paulo: Nobel, 2002.

SEBRAE. *Cadeia produtiva têxtil e de confecções-cenários econômicos e estudos setoriais*. Recife, 2008.

SEBRAE. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas – Observatório SEBRAE*. Brasília, DF: 2005.

_____. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: nov.2008.

SELLTIZ, 1965 apud MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2009.

- SENAI. CETIQT. ID. *Caderno inspirações para o design de moda: inverno 2007*.
- SIMMEL, Georg. *Filosofia da Moda e outros escritos*. Trad. Artur Mourão. Lisboa: Texto & Grafia, 2008.
- SOARES, V. F. *Escola de Belas Artes*. Curso de Desenho Industrial. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.eba.ufrj.br/aula/gp/>>. Acesso em: 06 dez.2008.
- SOUZA, G. de M. e. *O Espírito das Roupas*. A moda no Século XIX. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
- SOUZA, L. E. de. A Saída é o Design. In: *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Ano XIV, n.165. São Paulo: Globo, outubro, 2002, p. 44-53.
- SETORES TÊXTIL E VESTUÁRIO. São Paulo, SP. Disponível em <<http://www.spdesign.sp.gov.br/textil/textil1.htm>>. Acesso em: 20/03/2010.
- SPRINGER, L.; GONZAGA, S.L. The Role of the Designer at the Dawn of the XXI Century. In: *Anais... 1st International Meeting of Science and Technology of Design – Sense and Sensibility in Technology – Linking Tradition of Innovation Through Design*. Lisboa, Portugal: Instituto de Artes Visuais Design e Marketing, 2003, p. 333-336.
- STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. *CRM – Marketing de Relacionamentos com os Clientes*. São Paulo: Futura, 2001.
- STONNER, J. A. F., FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.
- TREPTOW, D. *Inventando Moda: planejamento de coleção*. Brusque: D. Treptow, 2003.
- TRINCA, Tatiane Pacanaro. *Moda e Indústria Cultural: Uma relação concisa*. Revista de Iniciação Científica da FFC. v.4, n. 3. 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.
- TRUEMAN, M. Managing innovation by design: how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. In: *European Journal of Innovation Management*, 1998.
- TURMINA, S.C. *Base Institucional e Competitividade do Cluster de Confecção de Criciúma (SC)* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Economia . Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 1999.
- WIKIPÈDIA. Grand Magazin. Disponível em: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Grand_magasin>. Acesso em: 01 jan. 2011.

WOLF, B. *O Design Management como Fator de Sucesso*. Florianópolis: IEL – ABIPTI – Programa Catarinense de Design, 1998.

WINKLER, Camila Luccheci. O Papel do Designer e a evolução da joalheria diante das novas tecnologias. In: *Revista Percepção & Design*, Edição 01. Porto Alegre, 2008.

WEBLEN, T. *A Alemanha imperial e a revolução industrial: a teoria da classe ociosa*. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VINCENT-RICARD, F. *As Espirais da Moda*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, P.A; RUFFONI, J.; FURLANETO, E.; LIMA, M.L.C.; KAPPEL, C.; IOCHPE, R. *Plano de Desenvolvimento do Sistema Gaúcho de Inovação e Produção Têxtil*. NITEC/CEPA/EA/UFRGS/FAURGS. Porto Alegre: FIERGS, abr.2000.

GLOSSÁRIO

Acordo Multifibras - “Em 1974 ocorreu a assinatura do Acordo Multifibras, que inaugurou o sistema de quotas de importação que os países ocidentais atribuíram aos países em vias de desenvolvimento, a fim de lhes garantir o acesso em condições semelhantes aos seus mercados”. (PORTUGAL TÊXTIL, 2005).

Commodities – O conceito de *commodities* está associado a produtos homogêneos, produzidos e transportados em grandes volumes e cujas margens de lucro são pequenas

Denim – Tecido pesado de algodão cru ou com fios de urdume tintos em índigo e fios de trama branca, muito usada para calça jeans. (MODA BRAIL, 2011).

Design management – relacionado á gestão do design.

Elastano - é um filamento sintético conhecido por sua excepcional elasticidade.

Enfesto - é a 4a. Etapa do processo produtivo da confecção de um determinado produto e consiste na colocação de uma camada (folha) de tecido sobre a outra, de forma a facilitar o corte simultâneo das peças comercializadas pela empresa (Portais da Moda, 2011)

Fast fashion- O tempo entre criação do produto e sua colocação no varejo.

Full package - sistema de venda de roupas, em geral feito por uma tecelagem, que entrega a roupa confeccionada de acordo com o estilo, a modelagem e a grade do cliente. (IESA, 2011).

Grands magasins- Consiste em uma loja de departamentos, é um varejo multi-especialista. (WIKIPÉDIA, 2011).

Griffes – Marcas fortes de “personalidade”.

Jeans – Consiste em um estilo de confecção, caracterizado por estrutura reforçada que evidencia rebites e costuras duplas. Antigo nome inglês do fustão em Sarja, também conhecido como Brim ou Denim. (MODA BRASIL, 2011).

Jeans 501 five pockets – Em 1890, a calça *jeans 501 five pockets*(5 bolsos), famosa até hoje é criada. Os números de lotes de tecidos são colocados nas roupas que são produzidos. “501” é o número usado para designar os famosos macacões com “rebites” de cobre. (CATOIRA, 2009, p. 67).

Jeanswear - Termo americano que designa roupas confeccionadas em *jeans*.

Lead Time - *Lead time* ou **tempo de provisionamento**, em português europeu, é o período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término. (WIKIPÉDIA, 2011).

Lei do Conspicuous consumption – consiste na lei do ato de consumo vistoso, no sentido de pura ostentação (BRUINI, 2011).

Lifestyle – “É o estilo de vida, a maneira como vive determinada pessoa: seu trabalho, seu lazer, suas atividades esportivas, seu estado civil, suas preferências quanto à decoração de casa, culinária e objetos”. (RECH, 2002, p.40).

Lyocell - é uma fibra feita da polpa de madeira celulose.

Outsourcing - é um processo por meio do qual uma organização (contratante) contrata outra (sub-contratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias atividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista”. (PMELINK, 2011).

Prêt-à-porter- “Expressão francesa para ready-to-wear. Indica roupa comprada pronta, criada no início dos anos 50”. (O’HARA, 1992, p.221).

Private Label – Produção licenciada para terceiros por uma marca própria. (EMÍDIO; SABIONI, 2010).

Ready-to-wear- “Expressão que será traduzida ao pé da letra, por prêt-à-porter pelos empresários franceses Jean-Claude Weill e Albert Lempereur, em 1948, após uma viagem para conhecer os métodos norte-americanos [...]”. (CALDAS, 2004, p.56).

Relocalização – “É um processo que além de apresentar aspectos de redução de custos para empresa, envolve também a criação de um ambiente institucional que permite a implantação de novas relações gerenciais que teriam mais dificuldade de serem implantadas nas plantas mais antigas”. (RACHID; TRUZZI; BENTO, 1998).

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ – UECE
 CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS – CESA
 Curso de Mestrado Acadêmico em Administração – CMAAd
 Laboratório de Tecnologias Digitais e Pesquisa Qualitativa - TedPeq

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO SOBRE A CADEIA PRODUTIVA DA MODA: O DESIGN COMO AGREGAÇÃO DE VALOR NO ELO DA CONFECÇÃO-JEANS

Prezado(a) Entrevistado(a):

Este questionário é um instrumento de pesquisa científica, com finalidade exclusivamente acadêmica, que tem como objetivo: descrever os processos de design como agregação de valor no segmento *jeanswear*. Sua participação é vital para a consecução do projeto. Agradecemos a sua participação!

BLOCO TEMÁTICO I- CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE E DA EMPRESA SOB ESTUDO

- 1) Inicialmente, gostaria de conhecer um pouco sobre sua figura como empresária e designer da marca Cipolla *Jeans*, conte-nos sobre seu percurso profissional até os dias de hoje?
- 2) No caso da Cipolla, uma indústria tradicional italiana, se confunde com a história de seus fundadores. Descreva a história da marca/empresa Cipolla? Como tudo iniciou e quais os principais episódios dessa história? E os fundadores?
- 3) Como se organiza a empresa/marca Cipolla? Quais os setores da empresa?(criação/produção/administração/enfesto/corte/costura/marketing/promoção/desfile/eventos/comercialização/lojas? Como ocorre a integração /gestão/ entre os outros setores? Existe algum setor terceirizado? Quantos funcionários diretos, consultores e indiretos? Descreva o funcionamento da empresa.
- 4) Quem são os parceiros da Marca Cipolla? E as relações como ocorrem com mercado, clientes, fornecedores, etc.?
- 5) Quais os produtos fabricados pela empresa? Quem é o responsável pelo desenvolvimento dos produtos?

BLOCO TEMÁTICO II: MODA, INDÚSTRIA DA MODA E O SEGMENTO JEANSWEAR.

- 1) O fenômeno “moda” está ligado à modernidade, existe uma incessante busca pelo novo, sem esquecer-se de sua efemeridade. Como a empresa Cipolla, lida com esse mercado altamente competitivo e volátil? Quais ações pró-competitivas são utilizadas pela marca?
- 2) A moda proporciona homogeneização ao mesmo tempo em que em alguns casos ocasiona diferenciação entre os sujeitos, você entende isso de forma favorável

- ou desfavorável para as empresas de moda? No caso da sua empresa, como isso ocorre?
- 3) Você poderia descrever as etapas do desenvolvimento do produto Cipolla? Estão interligados? Por quê?
 - 4) A empresa Cipolla se preocupa em aquisição de tecnologia? Existe um setor dentro da empresa específico? Se sim, como ocorre?
 - 5) A globalização unifica como a marca Cipolla alcança o diferencial para competir?
 - 6) O *jeans*, como se sabe é uma peça tradicional, muitas vezes “básico”. No caso do *jeanswear*, como inovar? Em qual etapa do desenvolvimento do produto? Como surgem as ideias novas?
 - 7) Existe na empresa Cipolla um ambiente propício à inovação? Como é feito este trabalho? E os funcionários são estimulados a inovar em ações, soluções? Como?
 - 8) Com qual frequência a empresa lança novos produtos?
 - 9) Por falar em diferencial, sei que a empresa Cipolla faz parte das indústrias do Ceará que apostam no Private Label. Você concorda que estimula a cópia? E a inovação onde fica? É possível falar em inovação e criatividade quando se fala em private label?
 - 10) De acordo com Roberto Chadadd – executivo da ABRAVEST- Associação brasileira do vestuário, os fabricantes brasileiros devem aprimorar seus produtos para competir pela qualidade e não pelo preço, com produtos internacionais. Qual sua opinião á respeito deste assunto?

BLOCO TEMÁTICO III: DESIGN E DESIGN COMO AGREGAÇÃO DE VALOR

- 1) Você como designer de moda da marca Cipolla, acredita que o design pode acrescentar algo em relação ao produto? Em que?
- 2) Você poderia delinear seu papel como designer na marca Cipolla?
- 3) Qual/quais diferenciais da marca Cipolla? Porque compra-lo?
- 4) Para Bahiana (1998) o design é como uma ferramenta que propicia agregar valor ao produto. No caso do *Jeans*, como o design agrega valor?
- 5) Na sua empresa como ocorre a gestão do design? Ela interage com outras áreas da empresa? Descreva por favor.
- 6) E quanto ao processo de design, como ocorre em sua empresa? Ocorrem em produtos, serviços?
- 7) Você acredita que investir em design seja sinônimo de elevação de custos para empresa? Por que?

BLOCO TEMÁTICO IV: DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA MODA

- 1) A cadeia produtiva da moda é constituída de diversas etapas produtivas interrelacionadas, cada uma com suas especificidades e que contribuem para o desenvolvimento da fase seguinte.
- 2) Voltando ao design, você acredita que a gestão do design de moda interfere em algum momento no elo confecção da cadeia produtiva da moda? Como?

- 3) Para a marca Cipolla, quais fatores internos de competitividade interferem no elo confecção da cadeia produtiva da moda quanto as estratégias e sistema de gestão? Por exemplo, formação de redes de empresa de moda, alianças entre empresas de moda, competição entre empresas de moda, relação fornecedores/clientes na cadeia produtiva da moda, investimentos em tecnologias, etc.
- 4) No caso da empresa Cipolla, a competitividade especificamente, no elo confecção da sua cadeia produtiva, poderá ser obtida, como? Por meio do design, inovação do produto de moda, melhoria em qualidade, diminuição de preços, conhecimento da gestão do design de moda?Outros, Etc.
- 5) O que dificulta a competitividade das empresas de moda, no elo confecção da cadeia produtiva da moda? Elevada carga tributária, produtos mal acabados, falta de investimento em design de moda, etc.

OBRIGADO POR SUA CONTRIBUIÇÃO!