



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NORAH CRISTYNY GONÇALVES DO NASCIMENTO

PROCESSO DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

FORTALEZA

2018

NORAH CRISTYNY GONÇALVES DO NASCIMENTO

PROCESSO DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Lázaro Da Silva Filho.

FORTALEZA

2018

NORAH CRISTYNY GONÇALVES DO NASCIMENTO

PROCESSO DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Lázaro Da Silva Filho.

Aprovada em:

____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Carlos Lázaro Da Silva Filho
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof.^a Dr.^a. Claudia Buhamra Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof.^a Dr.^a. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará - UFC

A Deus

Aos meus pais José e Noeme

Ao meu filho David

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas às quais é preciso agradecer, pois nenhuma linha poderia ter sido escrita sem que essas pessoas estivessem, de alguma forma, ao meu lado.

Ao Senhor Deus, meu único e suficiente Salvador, que continuamente me abençoa com oportunidades maravilhosas que me fazem crescer em todos os aspectos da vida;

Ao professor e orientador Lázaro, que não hesitou em aceitar ser meu orientador, por ter fortalecido o meu trabalho com base em suas experiências, pelo seu pronto atendimento, sempre que precisei, pela paciência, atenção, acolhimento e disposição na excelente orientação dessa pesquisa;

Aos professores que fizeram parte do corpo docente da Universidade Federal do Ceará, em especial a equipe do curso Bacharelado em Administração, pelos conhecimentos e experiências transmitidas durante as disciplinas cursadas;

Aos amigos de turma que me instigaram a travar debates teóricos e que também sabem muito bem a hora de largar tudo para conversar, descontrair e falar amenidades. Obrigado pela valiosa troca de conhecimentos, experiências e companheirismo;

Agradeço aos proprietários da empresa Turma da Malha, onde trabalho atualmente, Sr. Fernando Trajano e Sra. Ana Maria Trajano que mui gentilmente cederam espaço e a seus funcionários que colaboraram com a concretização deste trabalho;

Ao meu grande amor Cristóvão, pela compreensão e palavras de incentivo, por se manter ao meu lado na alegria e na angústia, sempre me apoiando mesmo estando muito longe, me fazia sentir protegida e amada;

À minha família, minha mãe, pela força, dedicação e incentivo dado durante toda a minha vida, e a meu pai, que não pôde me ver chegar até aqui, mas que sei que está me acompanhando todos os dias;

Ao meu filho, pelo amor absoluto e à total compreensão durante este longo período de formação. Obrigado meu amor, por cada abraço acolhedor, por cada sorriso encantador que sempre me incentiva a continuar a caminhada;

Aos meus irmãos Naimar, Josymar, Nelymar, Nylemar e Jeandylmar, principalmente pelo apoio incondicional, agradeço imensamente todas as palavras de incentivo, de cobrança e a todas as horas e recursos que dispuseram para me ajudar para que essa graduação fosse concluída.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a construção desta pesquisa. Muito obrigado!

RESUMO

A indústria do vestuário é um dos setores mais produtivos no Brasil. Essa produtividade se desenvolve de maneira formal e informal, gerando uma ampla oferta e levando a indústria a buscar estratégias inovadoras que diferenciem o seu produto no mercado. Esta inovação não se resume a produtos e serviços; pode englobar processos, tecnologias, mercado-alvo, fornecedores e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Como objeto de pesquisa tem-se a indústria Turma da Malha – TRM, locada em Fortaleza – CE, empresa que atua no mercado de moda infanto-juvenil e tem se consolidado como difusora de moda. Propôs-se como objetivo geral analisar as inovações no desenvolvimento do produto de uma empresa de confecção infantil. Para alcançá-lo a metodologia adotada foi de caráter qualitativo-descritiva, sendo a pesquisa estabelecida num estudo de caso único, embasado por pesquisas bibliográfica e documental, o que tornou possível ratificar por meio de exemplos o tema proposto. Encontrou-se, na primeira fase, que a empresa é de grande porte com marca própria e desenvolve produtos exclusivos. A distribuição da mercadoria ocorre através de representantes que atendem a mais de 3.100 lojistas, sendo o cliente final crianças e adolescentes e os concorrentes outras marcas infanto-juvenil que atuam no eixo sul-sudeste do país. Produz quatro coleções por ano, desenvolvidas mediante pesquisa de tendências na internet, listando e classificando livros, imagens, cores, formas, modelos, tipos de tecidos, materiais, e lugares a serem visitados. Na segunda fase, constatou-se que a estratégia predominante é a de inovação incremental, visto que, a cada coleção são feitas adaptações de modelos já trabalhados, seguida pela inovação radical, que trata das alterações de processos operacionais, que visam à melhoria de processos e da relação custo-benefício para empresa e cliente. Conclui-se com esta pesquisa que, mesmo atuando num mercado competitivo, a Turma da Malha – TRM consegue se sobressair e se manter inovando a cada coleção.

Palavras-chave: Inovação. Processos operacionais. Indústria do vestuário. Moda.

ABSTRACT

The garment industry is one of the most productive sectors in Brazil. This productivity develops formal and informal manner, generating a wide offer and taking the industry to seek innovative strategies to differentiate your product in the market. This innovation is not just about products and services; may include processes, technologies, target market, suppliers and supply chain management. As the object of research has been the Class of the Turma da Malha – TRM industry, leased in Fortaleza-CE, company engaged in children's fashion market and has been consolidated as diffuser sets. Proposed as general objective to analyze the innovations in product development for a company of kidswear. To achieve it the adopted methodology was qualitative-descriptive character, being the research established in a single case study, supported by bibliographic and documentary research, which made it possible to ratify through examples the theme proposed. Find, in the first phase, the company is large and own brand develops exclusive products. The distribution of the goods occurs through representatives that serve more than 3,100 retailers, being the end customer children and adolescents and competitors other youth brands that operate in the country's East axis. Produces four collections a year, developed through research of trends on the internet listing and classifying books, images, colors, shapes, models, types of fabrics, materials, and places to be visited. In the second phase, it was found that the dominant strategy is incremental innovation, because each collection are made adaptations of models already worked, followed by radical innovation, which delays with the changes of operational processes, aimed at the improvement of processes and the cost-benefit ratio for company and client. This research concludes that even acting in a competitive market, the TRM can stand out and keep innovating every collection.

Key-words: Innovation. Operational processes. Garment industry. Fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Engenharia Simultânea.....	19
Figura 2 – Organograma da Turma da Malha.....	40
Figura 3 – Construção de Modelagem.....	52
Figura 4 – Costureira Polivalente.....	53
Figura 5 – Fluxo do Desenvolvimento de Produto.....	54
Figura 6 – Setor de Enfesto e Corte.....	56
Figura 7 – Setor de Costura.....	57
Figura 8 – Fluxo do Processo de Produção.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estados de Origem dos Clientes Ativos.....	42
Gráfico 2 – Peculiaridades do Produto Ofertado.....	42
Gráfico 3 - Principais Ações para Conquistar o Cliente.....	43
Gráfico 4 - Principais Concorrentes.....	45
Gráfico 5 - Identificação dos Fornecedores de Malhas e Tecidos.....	46
Gráfico 6 - Identificação dos Fornecedores de Aviamentos.....	46
Gráfico 7 - Identificação dos Fornecedores de Material de Silk.....	47
Gráfico 8 – Identificação das Principais Facções de Costura.....	48
Gráfico 9 – Identificação das Principais Facções de Bordado Manual.....	48
Gráfico 10 – Identificação das Facções de Sublimação.....	49
Gráfico 11 – Identificação das Facções de Lavanderia.....	49
Gráfico 12 – Identificação das Fontes para Captação de Recursos Financeiros.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TRM Turma da Malha

ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção.

IBGE Instituto brasileiro de Geografia e Estatística.

PCP Planejamento e Controle da Produção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação do Tema.....	12
1.2 Problema	13
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	13
1.4 Resumo Metodológico	14
1.5 Estrutura do Texto	14
2 INOVAÇÃO.....	15
3 PROCESSOS OPERACIONAIS	18
4 A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO	20
5 MODA	28
5.1 A Difusão da Moda.....	30
6 METODOLOGIA.....	33
6.1 Classificação do Estudo.....	33
6.2 Definindo Ações e Atores	34
6.3 Definindo o Método de Análise	35
7 RESULTADOS	37
7.1 Histórico da Empresa Turma da Malha.....	37
7.2 Mercado da Empresa	41
7.3 Produto	42
7.4 Concorrentes e Fornecedores	44
7.5 Descrição do Processo de Desenvolvimento de Produto	50
7.6 Descrição do Processo de Produção	55
7.7 Percepção da Inovação como Diferencial.....	59
7.8 A Divulgação dos Novos Produtos	60
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS	67
APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA I	70
APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA II	72
APENDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA III	73
APENDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA IV	74

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro tópico expõe, de forma generalista, as informações basilares para o desenvolvimento adequado do tema pesquisado neste estudo, destacando a conjuntura na qual está ambientada, a dúvida que demandou uma investigação para solucionar o problema, a abrangência dos objetivos geral e específicos, a justificativa para a escolha do tema, bem como, a estruturação do mesmo.

1.1 Apresentação do Tema

A indústria do vestuário labora sobre planejamento, organização, comunicação e buscas diárias de inovações no desenvolvimento e na produção de novos produtos com qualidade. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2017), o Brasil é o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo, com uma produção média de 5,4 bilhões de peças anuais, contando ainda com uma mão-de-obra qualificada e cerca de 29 mil empresas formalmente registradas em todo o país. Em relação à Receita Operacional Líquida, a Pesquisa Industrial Anual do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016), afirma que, o Nordeste abrange 15,6% da Indústria Têxtil brasileira, sendo os estados mais representativos nessa região: Ceará (5,34%), Bahia (2,78%), Rio Grande do Norte (2,2%) e Paraíba (2,17%).

Dessa forma, constata-se que a indústria de confecção, mais especificamente do vestuário, mesmo recentemente tendo passado por uma intensa recessão e ainda estar se recuperando, é um dos setores mais produtivos no Brasil, segundo a ABIT (2017). Essa produtividade desenvolve-se de maneira formal e informal, gerando uma ampla oferta e levando a indústria a buscar estratégias inovadoras que diferenciem o seu produto no mercado.

Pesquisas em administração confirmam que as empresas inovadoras – aquelas que são capazes de inovar para melhorar seus processos ou para diferenciar seus produtos e serviços – superam seus concorrentes em termos de fatia de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado (EIRMA, 2004 *apud* Tidd, 2008, p. 13).

Na indústria de confecção, o desenvolvimento de produto é dinâmico e diretamente influenciado pelas variações do mercado. Equilibrar todos os aspectos que interferem na criação e desenvolvimento de uma nova coleção desde a análise do mercado consumidor,

tendências de moda, fornecedores, e processos produtivos é o desafio para manter-se no negócio.

Nesse contexto, a inovação não se resume a produtos e serviços, extravasa, e pode englobar processos, tecnologias, mercado-alvo, fornecedores e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Logo, surge a necessidade de contemplar a empresa de forma holística, buscando identificar tendências, tecnologias e ferramentas que contribuam para efetivação da inovação dentro da empresa e, a partir deste ponto, desenvolver um processo para planejar, gerir, selecionar, implementar e avaliar constantemente, validando que as inovações implantadas gerem lucro.

1.2 Problema

Compreender a rotina de desenvolvimento de um novo produto, como e porque uma indústria do vestuário opta pelas inovações de processos concomitantemente com as inovações de modelos.

Diante da abordagem para o desenvolvimento desta pesquisa tem-se como problemática a seguinte indagação: Quais os processos de inovação adotados em uma empresa de confecção infantil?

1.3 Objetivos da Pesquisa

Nesse sentido, esta pesquisa propõe como objetivo geral analisar as inovações no desenvolvimento do produto de uma empresa de confecção infantil. E, como objetivos específicos propõem-se:

- a) verificar as estratégias de inovação no departamento de desenvolvimento de produto;
- b) identificar as inovação aplicadas no departamento de desenvolvimento de produto;
- c) identificar as dificuldades encontradas na implementação de novos processos produtivos numa indústria de confecção infantil.

1.4 Resumo Metodológico

A metodologia adotada foi de caráter qualitativo quanto à abordagem do problema, sendo o procedimento desta pesquisa descritiva organizado como um estudo de caso, ambientado numa indústria de confecção. Em se tratando de embasamento teórico, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, o que tornou possível ratificar por meio de exemplos o tema proposto.

O ambiente que serviu de *locus* para a realização da pesquisa foi à indústria Turma da Malha – TRM. Participaram da pesquisa quinze funcionários que atuam no desenvolvimento de produto, comercial, marketing e produção industrial, dentre estes a autora da pesquisa. Nas entrevistas, realizadas individualmente, foram levantadas questões qualitativas através de quatro questionários semiestruturados, desmembrados em três outras partes: criação, confecção e, marketing e comercial.

Uma vez obtidos, os dados foram manejados e aferidos expandindo a competência do estudo. As contribuições alcançadas na coleta de dados foram analisadas e interpretadas por meio da análise de conteúdo simplificada. Assim, tornou-se possível a representação visual de todo o processo produtivo da empresa deste a criação até a entrega do produto, identificando como funcionam os processos de inovação adotados pela empresa estudada no desenvolvimento e na confecção de novos produtos.

1.5 Estrutura do Texto

O presente texto encontra-se organizado da seguinte forma, na Introdução o assunto é apresentado, discorrendo sobre o problema e as suas motivações, além de declarar os objetivos geral e específicos da pesquisa; no capítulo 2 está a contextualização sobre a inovação; no capítulo 3 há uma explanação sobre processos operacionais; no capítulo 4 pauta-se sobre a indústria do vestuário; no capítulo 5 pondera-se sobre a moda; no capítulo 6 são descritos os procedimentos metodológicos; no capítulo 7 são apresentados as características da empresa estudada, os resultados obtidos e as discussões acerca do problema pesquisado; por fim, no capítulo 8 são disponibilizadas as conclusões e reflexões sobre a contribuição desta pesquisa para a indústria do vestuário.

2 INOVAÇÃO

A Lei 10.973/04 dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências (BRASIL, 2004). Basicamente a chamada de Lei da Inovação conceitua que: Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

Inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo de inovador pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gerem um ganho para quem as põe em prática. Em termos econômicos – que gere lucro (ZAWISLAK, 2008, p. 9).

Note que tanto a lei quanto o estudo científico da inovação constata que sua atuação vai além da criação de novos produtos, valendo-se também da introdução e aperfeiçoamento de metodologias de trabalho, análises e práticas mercadológicas, ou seja, ajustes necessários para manter a empresa no mercado concorrente.

Para Tidd (2008, p. 147):

A inovação envolve complexidade e mudança, seja na tecnologia da empresa, na sua organização ou em seu cenário econômico. Por conseguinte, as oportunidades e ameaças tecnológicas são normalmente difíceis de serem identificadas, as estratégias de inovação são difíceis de definir e os resultados são difíceis de prever. Portanto não há ferramentas ou receitas de gestão que garantam o sucesso (TIDD, 2008, p. 147).

Logo, o sucesso de uma organização inovadora advém da atuação simultânea de suas diversas áreas que trabalham para se manterem dentro de um planejamento equilibrado e organizado.

A inovação, enquanto resultado positivo almejado, não é obtida simplesmente com base na sorte e em processos aleatórios. A inovação deve decorrer de uma espécie de projeto corporativo, traduzido em estratégias e operações que sempre visem a algo diferente (ZAWISLAK, 2008, p. 9).

Mencionam-se mais alguns conceitos de inovação:

Para Tidd (2008, p.23), “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”.

Freeman (1982 *apud* Tidd, 2008, p.86) afirma que “A inovação industrial inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado)”.

Porter (1990 *apud* Tidd, 2008, p.86) assegura que “As empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas”.

Entretanto, dentre os vários conceitos de inovação o que mais se adequa ao presente estudo é o apresentado por Zawislak:

A inovação subentende alguns pilares básicos. Sempre será questão de conhecimento, seja ele científico e tecnológico ou até mesmo empírico. Deve envolver informação, ou seja, aquele conjunto organizado de sinais e dados já disponíveis ou recentemente capturados que geralmente advêm do ambiente no qual se está inserido. Mas, mais do que tudo, por se tratar de novidade, diz respeito à criatividade. Diz respeito à criação de coisas diferentes e novas. Em suma, o diferente e o novo nascem do que está posto (conhecimento), do que está por vir aí (informação) e do que ainda não surgiu (criatividade) (ZAWISLAK, 2008).

Produzida a interação entre o conhecimento, a informação e criatividade têm-se como resultado a inovação. Tidd (2008, p. 35) interpreta que em um processo tão incerto e complexo como a inovação, a sorte desempenha seu papel. Há casos em que o sucesso chega por acidente – e às vezes os benefícios resultantes de um golpe de sorte são suficientes para cobrir uma série de falhas subsequentes. Mas o sucesso real reside na capacidade de repetir o truque – gerenciar o processo consistentemente de forma que o sucesso, mesmo que sem garantias, seja mais provável. E isso depende da compreensão e gerenciamento do processo de forma que pouco seja deixado ao acaso. A pesquisa sugere que o sucesso é baseado na habilidade de aprender e repetir esses comportamentos.

O mesmo autor afirma que a inovação eficaz está estreitamente associada à forma como a empresa escolhe e gerencia seus projetos, coordena o fluxo de diferentes funções e contata novos clientes. O desenvolvimento de um conjunto de rotinas integradas está diretamente associado à gestão eficaz da inovação e pode resultar em habilidade competitiva diferenciada – a capacidade de introduzir novos produtos mais rapidamente que a concorrência, por exemplo, ou de utilizar melhor novos processos tecnológicos.

Existem dois tipos de inovações, as incrementais – agrega um valor extra ao produto, serviço ou processo pré-existente; e as radicais – oferece uma mudança significativa para o cliente ou usuário da inovação.

Enquanto os novos produtos são encarados como líderes de inovação no mercado, a inovação de processos desempenha um papel estratégico também importante. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que os outros é uma vantagem significativa (TIDD, 2008, p. 26).

A inovação vai além dos produtos e serviços, podendo envolver processos, tecnologias, mercado-alvo, fornecedores, gerenciamento da cadeia de suprimentos e

distribuição. É preciso analisar a empresa de forma sistêmica, identificando tendências, tecnologias e ferramentas que cooperem para concretização da inovação e em seguida desenvolver o procedimento para planejar, gerir, selecionar, implementar e avaliar constantemente, legitimando que as inovações implantadas gerem lucro. Boa parte das inovações trata apenas de aperfeiçoar algo que já existe. Há, portanto, três possibilidades de inovação:

- a) inovação de produto: distingue-se pela alteração de atributos de um produto. Assim, ele será percebido de forma diferente pelos consumidores;
- b) inovação de processo: aborda as mudanças no processo de produção, gerando benefícios para a empresa (otimização do tempo, aumento da produção, redução de custos, maior faturamento) e consumidor (redução de preços, recebimento antecipado, produtos diferenciados). Essa mudança, entretanto, nem sempre impacta no produto final;
- c) inovação de modelo de negócio: trata-se de mudança na maneira como produto e/ou serviço é ofertado no mercado. Assim, não há alteração no o produto ou no seu processo produtivo.

Segundo Nonaka (2003 *apud* Tidd, 2008, p. 35):

A inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Estes podem vir na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de que configuração pode responder a uma necessidade articulada ou latente. Tal conhecimento pode já existir em nossa experiência, baseado em algo que já vimos ou experimentamos antes, ou pode resultar de um processo de busca – busca por tecnologias, mercados, ações da concorrência, etc. Também pode ser explícito em sua forma, codificado de modo que outros possam acessá-lo, discuti-lo, transferi-lo, etc. – ou pode existir de modo tácito, conhecido, mas sem formulação (NONAKA, 2003 *apud* TIDD, 2008, p. 35).

Implantar uma gestão que inclua a inovação como atividade cotidiana é algo desafiador para indústria. Observa-se que a conectividade gerou uma maior interação com o mundo e tornou os consumidores mais exigentes, acirrando a competitividade do mercado. Conforme citado, o conhecimento é um dos elementos-base para a formação de uma atmosfera inovadora, visto que, é por meio do conhecimento que se torna possível perceber novas possibilidades de atuação.

No próximo capítulo será abordada a importância da análise dos processos operacionais na implantação de inovações.

3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Processo é uma sequência de operações organizadas num percurso lógico, tendo por objetivo beneficiar recursos e transformá-los em produtos/serviços. Por sua vez, operação é a atividade propriamente dita, realizada sobre o recurso, por pessoas e/ou máquinas, em um determinado tempo (Martins, 2005, p. 96). Neste sentido, atividades relacionadas à produção devem ser estruturadas, delimitadas e analisadas como um processo.

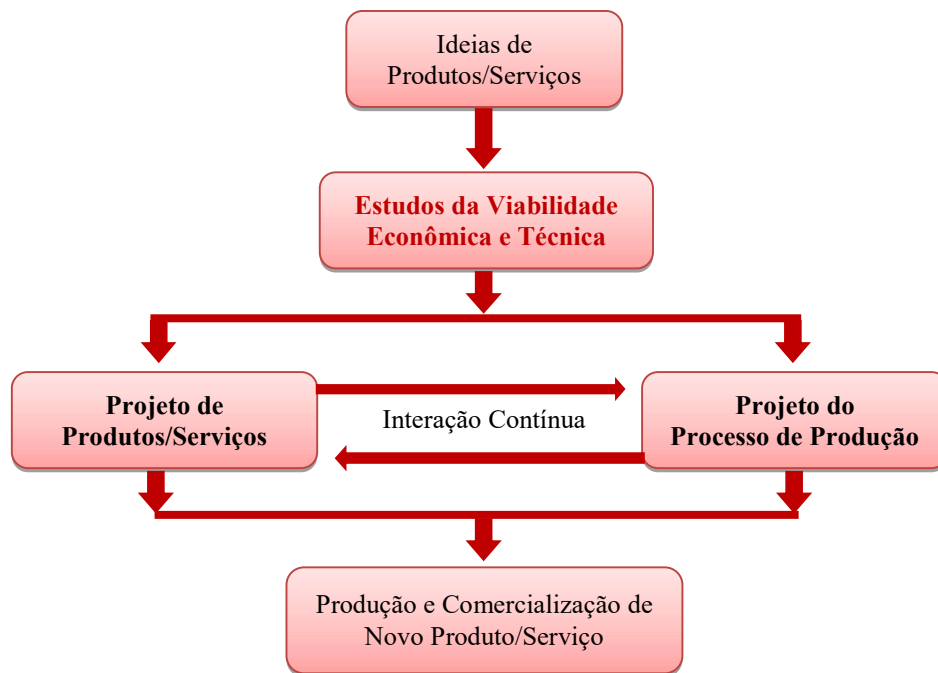
Segundo Jacobs (2009, p. 96), “a seleção do processo está relacionada à decisão estratégica de escolher que tipo de processo de produção deve ser utilizado para produzir um produto ou fornecer um serviço”. Toda inovação de um produto/serviço ocorre mediante um processo. A implantação de uma alteração de processo deverá ser vinculada a estudos de viabilidade técnica e econômica que irão determinar o melhor projeto a desenvolver, ou seja, a confirmação do bom desempenho operacional dependerá de estudos favoráveis à redução de desperdícios, o bom ajuste de todas as atividades da empresa e a satisfação do cliente.

As atividades de produção, marketing, finanças e engenharia relacionadas com o projeto e o desenvolvimento de produtos e serviços são intensas quando novos produtos/serviços são desenvolvidos. À medida que os produtos/serviços avançam pelas etapas mais avançadas de seus ciclos de vida, esses esforços se deslocam para preocupações a respeito de como melhorar os projetos de produtos existentes (GAITHER, 2012, p. 100).

Assim, surge a necessidade de programar o desenvolvimento de novos produtos concomitantemente com a melhoria de processos já implantados visando aumentar a capacidade produtiva por meio da redução de tempos operacionais, e/ou melhorar os benefícios do produto ofertado ao cliente.

Para Gaither (2012, p. 103), trata-se de uma engenharia simultânea, ou seja, uma iteração contínua entre o desenvolvimento de projeto de produto e o desenvolvimento de projeto de processo (Figura 1).

Ainda segundo Gaither (2012, p. 101), existem três considerações básicas pautadas no projeto de produção facilitada: especificações – descrição precisa das características do produto; padronização – redução da variedade de características por grupos de produto; e simplificação – cancelamento de recursos complexos. A aplicação destes conceitos deriva em facilidade na montagem de produtos, menores custos produtivos, melhor qualidade dos produtos, facilidade de automação, redução de estoques e eliminação de operações.

Figura 1 – Engenharia Simultânea

Fonte: GAITHER (2012, p. 100).

Portanto, a inovação de processo é a admissão de novas tecnologias ou aprimoramento de métodos produtivos já existentes, com o objetivo de reduzir custos, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e a entrega de produtos dentro do prazo. O bom emprego da inovação no processo produtivo abrange a melhoria no produto, visto que, havendo a melhoria dos métodos de produção haverá melhoria na qualidade do produto. Entretanto, o sucesso na inovação do processo produtivo depende da análise prévia do mercado, buscando concretizar suas ideias, realizar o planejamento estratégico, a aquisição de novos equipamentos e oferecer treinamento para os seus colaboradores.

A capacidade de inovação na indústria do vestuário está sempre correlacionada aos processos, quer sejam de desenvolvimento de novos produtos, quer sejam de desenvolvimento de novos métodos produtivos. Neste sentido, estilo e engenharia de produto devem manter contato direto com a produção. Permeia esta relação uma latente necessidade de inovação tecnológica na indústria do vestuário.

No capítulo a seguir pauta-se sobre a indústria do vestuário, sua importância para o desenvolvimento econômico e a descrição de sua cadeia produtiva.

4 A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Eleger a indústria do vestuário como campo de pesquisa, advém da importante atuação desta disciplina na identidade social, na contribuição para formação da renda nacional, na dispersão do desenvolvimento e na criação de empregos. A cadeia produtiva da moda, que está inserida dentro do setor têxtil, vem ocupando posição de destaque no processo de desenvolvimento econômico das sociedades contemporâneas.

A indústria têxtil fornece as matérias-primas para a indústria do vestuário, em contrapartida o setor do vestuário estabelece com esta uma relação inversa ao gerar uma demanda de produtos têxteis especializados.

Segundo Mendes, Sacomano e Fusco (2010, p. 17), o setor têxtil é o segundo maior empregador de mão-de-obra da indústria de transformação do Brasil, com 1,6 milhões de trabalhadores, destaca-se o segmento de confecção do vestuário, no qual se concentra o maior número de empresas e de mão-de-obra na cadeia têxtil.

As etapas da cadeia têxtil são compostas por diversos setores que encadeados impulsionam o fluxo produtivo. Mendes, Sacomano e Fusco (2010, p. 27), ressaltam que o eixo principal dessa cadeia é composto de:

- a) fibras: os setores de agropecuária, agroindústria, petroquímica e química;
- b) fiação: produção de fios e linhas;
- c) tecelagem, malharia e não tecido: produção de matérias-primas para os confeccionados;
- d) confecção: produto final da indústria de transformação da Cadeia Têxtil;
- e) varejo: comércio, serviços e rede de distribuição para o consumidor final.

E, por empresas no ramo de tinturarias, lavanderias, bordados e estamparias industriais, aviamentos, maquinários, etc., que fornecem produtos e serviços para atender toda essa cadeia e a manter em funcionamento.

A indústria do vestuário é integrante e ávida consumidora da cadeia têxtil, visto que grande parte dos avanços tecnológicos da moda advém de avanços na produção das matérias-primas e no desenvolvimento de máquinas e equipamentos.

A conjuntura das indústrias de vestuário perpassa, em seu processo produtivo, por duas etapas. Desenvolvimento do produto, fase em que o produto é planejado, criado, testado, calculado e aprovado, e Produção, etapa na qual o produto é manufaturado em série depois de sua aprovação.

Segundo Mendes, Sacomano e Fusco (2010, p. 41), as etapas de uma confecção do vestuário de moda são:

- a) desenvolvimento de produto, o qual se desdobra em:
 - pesquisa de tendência de moda;
 - pesquisa de materiais;
 - criação do produto;
 - confecção da peça piloto, que inclui modelagem e costura específicas para cada peça;
 - aprovação da peça piloto.
- b) preparação para industrialização:
 - elaboração das fichas técnicas;
 - graduação de tamanhos;
 - estudo de encaixe das partes dos moldes;
 - controle de qualidade das matérias-primas.
- c) produção:
 - PCP – planejamento e controle da produção;
 - enfesto, corte, etiquetagem e separação;
 - costura;
 - revisão de qualidade;
 - acabamento; e
 - embalagem.

A etapa do desenvolvimento de produto envolve os setores de criação, modelagem, pilotagem e engenharia de produto. Esses setores trabalham em equipe para o desenvolvimento de coleções periódicas regidas por um espaço de tempo determinado. Essa fase demanda um maior tempo do fluxo por ser o período no qual no produto é criado, testado e aprovado.

No setor de criação, o design e sua equipe são responsáveis pela pesquisa, planejamento e criação dos protótipos da coleção. As tendências, o estilo do seu público consumidor e a necessidade constante inovação compõe um dos eixos do desenvolvimento de uma coleção de moda, o aspecto estético dos produtos. A viabilidade comercial, financeira e produtiva da coleção, assim como o esboço da coleção e o planejamento da sua produção nessa fase de desenvolvimento do produto também são aspectos que precisam ser de conhecimento do designer.

Segundo Costa (2003 *apud* Treptow, 2003, p.66), “a gestão estratégica do design é uma atividade que congrega a parte técnica da empresa, onde as ações exigem mais conhecimento de gestão do que intuição ou sensibilidade estética”. Treptow (2003, p.85) enfatiza que o design de moda deve estar constantemente acompanhando as alterações de comportamento do mercado, das tendências de moda e das novas tecnologias. As pesquisas realizadas por esse profissional para o desenvolvimento de uma coleção de moda se classificam em: pesquisa de comportamento, mercado, tendências, tecnológica e vocações regionais.

A pesquisa de comportamento tem por objetivo acompanhar os hábitos do público consumidor e seus interesses; a pesquisa de mercado analisa os estilos e preços da concorrência; a pesquisa de tendências identifica temas para a coleção, cores, formas, texturas, aviamentos e elementos de estilo; a pesquisa tecnológica visa acompanhar os lançamentos de técnicas e maquinários aplicados à confecção; a pesquisa de vocações regionais visa obter materiais e técnicas alternativas.

De posse dessas informações, do estilo do seu público consumidor e da capacidade produtiva da empresa, a equipe de criação desenvolve a coleção, suas estampas, bordados, acessórios e aviamentos que irão compô-la. De acordo com Rech (2002, p. 68 *apud* Treptow, 2003, p. 42), “coleção é um conjunto de produtos, com harmonia do ponto de vista estético ou comercial, cuja fabricação e entrega são previstas para determinada época do ano”.

A criação e a operacionalização técnica da coleção no desenvolvimento de produto exigem a interação e planejamento de vários setores para que determinadas decisões e atividades sejam executadas nas datas previstas. Segundo Pires (2000, p. 17 *apud* Treptow, 2003, p. 95), uma reunião de planejamento é necessária e “visa definir a quantidade de peças que a coleção terá, a distribuição das peças no *mix* de produtos, o tempo de execução da coleção (cronograma), o tempo de comercialização, capital de giro disponível e potencial de faturamento.” Essa reunião envolve a equipe de criação, o proprietário da empresa e as direções industrial, comercial e de marketing.

Conforme Montemezzo (2003 *apud* Cardoso, Demarchi, 2012, p.52):

O desenvolvimento de produtos de moda destina-se a concepção de produtos orientados para o mercado, com obsolescência programada e que além da função de abrigo e proteção devem contemplar os valores simbólicos dos códigos estéticos vigentes. A mesma autora sinaliza os pontos cruciais para o desenvolvimento de produtos de moda como os seguintes: flexibilidade e agilidade no tratamento das suas metodologias de projeto, considerando o dinamismo e a velocidade que envolvem o desenvolvimento de produtos nesta área; imersão profunda no contexto comportamental do usuário/consumidor, tendo em vista o valor emocional que se vincula ao produto de moda; decodificação das tendências estéticas e socioculturais

vigentes em códigos de linguagem que se relacionem com o universo do usuário/consumidor, estabelecendo, com este, um canal de comunicação; bom pensamento de usabilidade já que há uma interação generalizada e direta do produto com o corpo humano, como uma segunda pele (MONTEMEZZO, 2003 *apud* CARDOSO, DEMARCHI, 2012, p.52).

O equilíbrio entre a criatividade, custos produtivos e os aspectos estratégicos, irá possibilitar uma análise mais complexa e assertiva no desenvolvimento de um novo produto de moda. Observe que numa indústria os aspectos que influenciam o planejamento estratégico da empresa são: a inovação, os novos sistemas de informação, os novos métodos produtivos e a motivação dos funcionários.

No caso da indústria do vestuário a inovação e o gerenciamento dos custos devem “caminhar de mãos dadas”, a variação dos custos deve ser observada e avaliada quanto à racionalização de processos. Note que existem processos que não agregam valor ao produto gerado, neste caso, se o cliente não apreende a inovação, o mesmo não estará disposto a cobrir os custos por ela gerados. Neste sentido, a preferência deve ser dada àquela opção onde é possível ofertar uma melhoria palpável do produto ao cliente e uma redução geral dos custos para empresa, ou seja, o aumento da produtividade.

Martins (2010, p. 20) conceitua custos como gastos realizados na produção de bens ou serviços. Ou seja, custo também é gasto, mas é reconhecido como custo quando utilizado na produção de bens ou serviços. Podemos citar como exemplos os valores gastos em energia elétrica, mão-de-obra ligada à produção, aquisição de matéria-prima, entre outros.

A análise técnica no desenvolvimento de um novo produto de moda deve considerar o cálculo de custos que irá direcionar o processo de desenvolvimento desde a criação até o setor produtivo e expedição. Este tipo de estudo é essencial, pois mantém a organização ciente de dados que irão influenciar a tomada de decisões quanto ao seu posicionamento e competitividade no mercado.

À medida que a coleção vai sendo desenvolvida, os desenhos são enviados simultaneamente para os setores engenharia de produto e o setor de modelagem. De posse da ficha técnica, que é o documento descritivo de uma peça da coleção, contendo desenho técnico (croqui), indicação de matéria-prima, aviamentos, cores e medidas, estes dois setores passam a trabalhar em consenso para que as peças sejam produzidas com eficiência, estabelecendo a melhor relação custo-benefício tanto para empresa quanto para os clientes.

Cabe ao setor engenharia de produto a responsabilidade de analisar o modelo recebido via ficha técnica e sugerir melhorias. Tal interferência só será válida se gerar um aumento na produtividade, ou uma redução de custos produtivos, ou agregue valor para o cliente final,

sem que haja uma descaracterização do modelo. A partir do momento que fica pré-definido como a peça será desenvolvida, a engenharia de produto deverá descrever e cadastrar o método produtivo no sistema de informação adotado pela empresa e iniciará o cálculo de pré-custo que servirá de norte no momento de formação do preço da peça.

A modelagem plana, segundo Heinrich (2005, p.16) “é uma técnica utilizada para reproduzir em segunda dimensão, no papel, algo que será usado sobre o corpo humano, em tecido ou similar, de forma tridimensional”. Os desenhos serão interpretados pelo (a) modelista e sua equipe que desenvolverão as modelagens manualmente ou através de sistemas dos computadorizados CAD/CAM.

Quando a modelagem da peça fica pronta, o modelo é cortado, são anexados os aviamentos necessários para a montagem da peça piloto e juntamente com a ficha técnica as peças são repassadas para a equipe de pilotagem. Nesse setor, geralmente composto por máquinas retas, overlocks e galoneiras, as costureiras polivalentes avaliam a melhor forma de montagem da peça visando aliar qualidade e otimização do tempo.

Conforme as peças vão ficando prontas, geralmente por mixes, são engomadas e enviadas para a equipe de criação que juntamente com a modelista, gerente de produção e diretor industrial a avaliarão durante a prova quanto ao caimento, o conforto e a viabilidade produtiva e comercial da mesma. As roupas são vestidas em um modelo vivo que deverão ter as mesmas medidas com as quais foram desenvolvidas as modelagens.

Após as avaliações caso o produto seja reprovado, será rejeitado ou reajustado de acordo com as observações. Quando a peça é aprovada entra na fase de preparação para a produção. É definida a sua grade de corte (tamanhos em que será produzida), a sua modelagem é finalizada, é executada a gradação da modelagem, finalizada a sua ficha técnica e feito o estudo do encaixe.

Mendes, Sacomano e Fusco (2010, p. 48) ressaltam que, “o estudo do encaixe tem por objetivo a economia da matéria-prima, a definição do consumo por produto e a otimização do corte”.

O estudo de encaixe é realizado a partir das partes dos moldes que compõem os produtos. A tarefa consiste em riscar os moldes sobre um papel que tenha a mesma largura do tecido a ser cortado de maneira a maximizar a economia do material. Para tanto, cada folha pode misturar partes de várias grades de tamanho a serem confeccionados. No entanto, é necessário considerar que as partes, para manter-se o caimento desejado, têm que ser dispostas tendo como referência o sentido do urdume do tecido denominado fio do tecido (MENDES, SACOMANO E FUSCO, 2010, p. 47).

Após o encaixe, é feito o risco e finalizado o preenchimento da ficha técnica com todas as especificações técnicas referentes à peça. A peça piloto é anexada ao risco, juntamente com a ficha técnica e ordem de corte e são enviadas para o PCP - Planejamento e Controle da Produção. É nesse momento que o produto passa da etapa de planejamento, desenvolvimento e testes para a fase de produção em série.

Quanto ao controle da linha de produção de uma empresa que possui produção própria, é de competência do encarregado ou da chefia da produção estabelecer a ordem de utilização das máquinas para definir uma linha racional de produção. Sua função também é a de acompanhar cada etapa pelos vários tipos de maquinários, que cada peça percorre durante o processo produtivo. É nesse departamento, ainda, que se deve fazer o acompanhamento da qualidade em cada etapa da produção, na qual são providenciados os ajustes necessários para a obtenção da qualidade do produto final (MENDES, SACOMANO E FUSCO, 2010, p. 49).

O PCP é responsável pela decisão sobre o “quanto produzir”, “onde produzir” e “quando produzir”. A quantidade a ser produzida está relacionada aos pedidos e vendas, estabelecer o local de produção vai depender do porte da empresa, se trabalha com produção terceirizada, etc., e o momento em que a referência deve entrar em produção está relacionado a fatores tais como, aviamentos, bordados, otimização da linha de produção. (NASCIMENTO, 2014, p.57).

Após analisar os pedidos, a programação da produção, as fichas técnicas e os insumos necessários, o PCP libera a ordem de produção de determinada referência. Após a liberação de produção são separadas as matérias primas necessárias para o enfiado e corte da mesma. Nesse momento, a peça é enviada para o corte juntamente com peça piloto, ficha técnica, ordem de corte e risco.

No setor de corte a matéria-prima, que são tecidos planos ou malhas, é desfraldada e descansa, quando necessário. Em algumas empresas de pequeno porte é nesse momento que é realizado a inspeção de qualidade no tecido. Realizado esses cuidados é feito o enfiado, que consiste na sobreposição dos tecidos em diversas folhas até atingir a quantidade de camadas que complete a quantidade definida para o corte.

Finalizado o corte, as peças são separadas por blocos, amarradas, etiquetadas e separadas por referências seguindo, geralmente, para gaiolas em locais que antecedem ao setor de costura onde ficam aguardando a entrada na produção.

Mendes, Sacomano e Fusco (2010, p. 52) apontam que, “hoje as etapas de encaixe, enfiado e corte podem ser facilitadas pelo sistema computadorizado CAD/CAM. Em um único sistema são feitos o estudo de encaixe, o cálculo do enfiado e o corte de tecidos, com considerável economia de material e de tempo e, ainda, com aumento da qualidade e do

rendimento.” No entanto, apesar de facilitar e otimizar o processo produtivo os equipamentos desse sistema são de custo elevado e, portanto, inviáveis para a maioria das empresas da área.

No setor de costura concentram-se as operações de montagem das peças. De acordo com Frings (2012, p. 259), existem três métodos de construção para as operações de costura operacionalizados nas indústrias de confecções do vestuário: sistema de linha de montagem, sistema de alfaiate ou roupa inteira e sistema de fabricação modular.

No sistema de linha de montagem os operadores são agrupados de acordo com a ordem de produção, cada operador realiza repetitivamente uma operação e as peças são repassadas para o próximo grupo à medida que a operação é concluída. No sistema de roupa inteira um operador costura uma peça completa. O sistema modular é formado por grupos de 4 a 17 operadores multifuncionais, no qual cada membro realiza mais de uma operação e o grupo produz a peça completa.

As máquinas de costura mais comuns utilizadas nesse setor são: reta industrial, galoneira, overloque, interloque, caseadeira e botoneira. Essas máquinas podem ser mecânicas, nesse caso são totalmente controladas pelo operador e eletrônica, quando algumas funções podem ser programadas e automatizadas.

Nesse setor, além das operadoras, trabalham as supervisoras e auxiliares. Quando as referências são repassadas para o setor, a supervisora faz uma análise das fichas técnicas visando determinar a melhor forma de produzi-las no menor tempo possível, sem comprometer a qualidade e as referências são distribuídas de acordo com o maquinário, layout e tipo de produção adotado pela empresa. Depois de montadas as peças seguem para o controle de qualidade.

O controle de qualidade é a padronização da produção usando as especificações como guias. A última peça costurada deve ser igual à primeira. Um modelista pode fazer uma peça de roupa com perfeição e precisão, mas é muito mais difícil controlar a qualidade da produção em massa de centenas ou milhares de peças. Para garantir que a produção seja feita corretamente e evitar devoluções, tanto as roupas que estão em processo de fabricação como as que já estão prontas são inspecionadas uma a uma ou por amostragem aleatória. Os profissionais que controlam a qualidade não só verificam as costuras, como também conferem por amostragem as medidas em comparação com as especificações originais. As equipes de controle de qualidade às vezes viajam para verificar a qualidade nas próprias fábricas das facções. Se houver erros na primeira inspeção, o gerente de produção tenta corrigi-los nos estágios de costura ou de corte (FRINGS, 2012, p. 267).

As referências aprovadas pelo controle de qualidade seguem para o acabamento onde são feitos os caseados, aplicados botões, removidas as pontas de linha, etc., e em seguida, são engomadas, etiquetadas, embaladas e empacotadas seguindo para a expedição e vendas.

O processo produtivo dentro de uma indústria do vestuário, independente do porte, como pudemos ver anteriormente, seguem essas etapas básicas: criação, modelagem, pilotagem, encaixe, risco, corte, montagem, acabamento, expedição e vendas. Quando necessário, a peça passa por beneficiamentos (estamparia, tinturaria, lavagem e bordado) durante esse processo. Já o processo de mudança, ou seja, a inovação propriamente dita demanda reestruturações e adaptações que ocorrem de forma involuntária e independente em cada área. Tais mudanças, quando bem estruturadas irão fortalecer a empresa e ampliar a capacidade técnica de seus funcionários.

O capítulo seguinte pondera sobre a moda, sua complexa efemeridade, difusão e obsolescência.

5 MODA

Exaltada pela mídia, executada pela indústria, cobiçada e absorvida pela sociedade, a moda ainda se mantém distante do frenesi teórico-intelectual, dado a sua superficialidade. A priori a moda desencadeia o olhar crítico em detrimento ao estudo objetivo-científico. Em sua efemeridade, a moda reflete uma torrente de ideias e informações diárias não totalmente organizadas e proveitosas. Tornando-se necessário avaliar, selecionar e direcionar quando, como e quais ideias serão desenvolvidas.

Segundo Nascimento (2014, p.46), definir moda é algo complexo e certamente suplanta a relação simplista comumente estabelecida entre moda, roupas e desfiles. “Moda tem a ver com mudança” (EASEY, 2008, p.21). Logo, compreende-se que a moda permeia vários campos de atividades do homem.

A palavra moda vem do latim *modus* que, em línguas neolatinas, como é o caso do português, significa ‘modo’, ‘maneira’. Então, antes de qualquer coisa, moda é modo e seu campo de abrangência é muito maior do que o universo “vestível”. Há, também, o bar da moda, a música ou o ritmo musical da moda, a gíria da moda, a moda em arquitetura, em decoração, em design, etc., envolvendo sempre o prestígio, a diferenciação, a novidade e, obviamente a sazonalidade. Esta é de grande valia, pois a natureza da moda é lançar o novo ou a novidade em detrimento do já existente (BRAGA, 2011, p.22).

Quando se fala em moda automaticamente associa-se ao âmbito do vestuário. No entanto, o termo moda é bem mais abrangente por estar inserido em contextos diversos e diferenciados. Para Caldas (1999, p.30), a moda que se refere ao vestuário também está relacionada com transformação, “substituição do velho pelo novo”, do “assunto ultrapassado pelo mais atual”, do “fora de moda” pela “última moda”. A moda é a dialética do moderno e inovador, de caráter extremamente temporário.

Calíope (2015, p.12) descreve a moda é como um fenômeno sociocultural que propaga os valores da sociedade - usos, hábitos e costumes, é a tendência de consumo, é um sistema que escolta o vestuário e o tempo, que associa o simples uso das roupas no dia-a-dia a um contexto maior, político, social e sociológico. O que a define é o gosto pela mudança e pelo novo, subjetividade esta própria ao capitalismo.

A moda caracteriza-se por sua brevidade, transitoriedade, inconstância e total integração com a obsolescência planejada. Assim, induz o desejo coletivo pelo novo, abastece e impregna com o produto antigo para rapidamente o tornar obsoleto.

Observa-se que há uma constante renovação dos produtos, o que, por sua vez, induz o consumo constante. “Um presente que substitui a ação coletiva pelas felicidades privadas, a

tradição pelo movimento, as esperanças do futuro pelo êxtase do presente sempre novo” (LIPOVETSKY, 2004, p.60).

A constante renovação da moda está interligada à sutileza das pequenas alterações – detalhes, acabamentos, volumes, tecidos, adornos e acessórios – enquanto a composição da vestimenta e suas formas originais estão consolidadas. Logo, a moda baseia sua efemeridade na constante renovação do que já está posto, sendo bastante rara a criação de algo totalmente inédito. Mesmo assim, a moda exerce um deslumbramento; encanta pela inovação, pela diferenciação, pelo individualismo, pela identificação pessoal e social.

Conforme Cobra (2007 *apud* Calíope, 2015, p.27), na moda, o constante lançamento de produtos, com ciclos de atuação no mercado cada vez mais reduzidos, é compreendido como forma de expressar sucesso. A busca incessante pelo novo sustenta a constante mutação dos produtos, adaptando-os as necessidades dos vários nichos socioculturais. E, é neste panorama de particularidades infindas e totalmente subjetivas que atua o design de moda. Cabe a esse profissional, juntamente com toda a equipe de desenvolvimento de produto, identificar e tornar-se íntimo das necessidades do seu público-alvo, de modo que possa supri-las da melhor forma possível.

Tomando o mundo como base de inspiração, a moda se apropria das estações climáticas – primavera, verão, outono e inverno – valendo-se das características próprias de cada estação para direcionar a concepção das coleções. Também lança mão de apelos como novos verões e invernos, visuais diferenciados a cada ciclo, evidenciando os impactos econômicos e estéticos, da efemeridade e da transitoriedade da moda. A constante inovação nos conceitos, ideias, texturas, acabamentos, volumes e, sensações torna a moda um produto atraente e competitivo. Trata-se de um consumo para saciar os desejos – psicológico – e não as necessidades – fisiológico.

O que hoje se produz não se fabrica em função do respectivo valor de uso ou da possível duração, mas antes ‘em função de sua morte’, cuja aceleração só é igualada pela inflação dos preços. [...] a publicidade realiza o prodígio de um orçamento considerável gasto com o único fim, de diminuir o seu valor/tempo, sujeitando-se ao valor/moda e à renovação acelerada (BAUDRILLARD, 2008, p. 44-45).

A moda, independente de sua efemeridade colossal, consegue identificar e organizar hierarquicamente criadores e consumidores. E, apesar da produção em massa, sua democratização impôs as marcas uma busca incessante pela diferenciação. Segundo Svendsen (2006, p.120) nós precisamos de razões para preferir uma coisa à outra na sociedade de consumo. Nós precisamos de diferenças. Essas diferenças nós compramos, ao menos sob a

forma de valores simbólicos, que, no caso específico da moda contemporânea, são intensificados quando agregados a elementos de artisticidade.

5.1 A Difusão da Moda

Treptow (2003, p.26) ressalta 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 consequente obsolescência como diferenciador social”.

A moda tem como característica o fato de ser efêmera e passageira. No entanto, no âmbito do vestuário o fenômeno da moda percorre um extenso mercado industrial que tem início na produção das fibras e fios e vai até o consumidor final sob a forma de roupa pronta.

Esse mercado é composto pelas indústrias têxteis e de confecções que operam coordenadas em relação ao “que” e “quando” produzir. Vincent-Ricard (1996, p.249) apresenta o cronograma e a metodologia da criação na indústria da moda da seguinte forma:

- a) as cores são pensadas e decididas de vinte e quatro a trinta meses antes da estação em que a roupa estará na vitrine;
- b) os fios são desenvolvidos dezoito meses antes da estação;
- c) os tecidos, por sua vez, doze meses antes;
- d) a confecção (de roupas, acessórios, complementos), nove meses antes;
- e) tudo isso para que as coleções sejam apresentadas e vendidas ao varejo seis meses antes da estação chegar.

A obsolescência programada do fenômeno da moda, segundo Jones (2005, p.51), passa pelas seguintes fases: lançamento, aceitação, cópia e desgaste. Através desses movimentos que ocorrem em vários contextos, a moda surge, cresce, se massifica e se desgasta tornando-se de domínio geral e, portanto, obsoleta. Jones (2005, p.50) esclarece:

Moda tem obsolescência programada. Todos nós precisamos de roupas adequadas para as diferentes estações, ocasiões específicas e até para as diferentes horas do dia. Mesmo que boa parte da antiga formalidade exigida para as roupas de trabalho ou ocasiões especiais esteja em desuso, a maioria das pessoas ainda espera ser convidada para casamentos em junho ou sair de férias em agosto [na Europa] e participar de comemorações em dezembro. Além disso, as roupas são frequentemente frágeis e sujeitas ao desgaste pelo uso. Elas precisam ser lavadas, consertadas e trocadas. As roupas podem ser reformadas e remendadas até certo ponto: o quão aceitável é uma roupa velha e usada vai depender de nossa idade e posição social. O comércio capitaliza a obsolescência das roupas, e há uma expectativa não declarada de que renovemos nossos guarda-roupas, ao menos parcialmente, na primavera e no outono (JONES, 2005, p.50).

Neste desse contexto, existem três agentes específicos atuando: o primeiro deles é o mercado consumidor que institui a demanda, que será acatada pelo segundo agente que são os produtores de moda. Dentro dessa gama de produtores é que surge o terceiro agente, a concorrência, outros produtores que estão no mercado lutando pelo poder de produzir bens que atendam da melhor forma a essa demanda de consumo.

Para poder oferecer novas roupas quando há demanda e para ter um bom fluxo de caixa e controle de estoque eficiente, as lojas tradicionalmente preparam seus orçamentos para duas estações por ano: primavera/verão e outono/inverno. Cada estação é seguida por um período de liquidações para esvaziar os estoques rapidamente e cobrir as despesas financeiras para enfrentar a próxima rodada de pagamento aos fornecedores. Na outra ponta do mercado, os estilistas entregam as suas coleções para as lojas e butiques nos meses de janeiro e agosto. É frequente haver uma entrega a mais em novembro, a de moda para as festas de fim-de-ano. A indústria da moda estabeleceu o seu calendário com base nesse modelo (JONES, 2005, p. 50).

Cada indústria desenvolve seu cronograma de produção de moda, independente do seu tamanho – trata-se do calendário desenvolvido em comum acordo entre os setores comercial, marketing e produção, no qual são planejadas as coleções, vendas, produção e distribuição em face das demandas das estações e da ascensão e queda de popularidade dos estilos. Assim:

O objetivo é o *marketing* adaptativo, que enfatiza a sensibilidade, a flexibilidade e a elasticidade. A sensibilidade vem da existência de diversos modos e canais através dos quais as empresa podem fazer uma leitura do ambiente, dos grupos de usuários que oferecem *feedback* a pesquisadores de consumo sofisticados, que oferecem dados sobre as escolhas dos consumidores em tempo real. A flexibilidade vem da criação de uma estrutura organizacional e estilo operacional que permitem à empresa aproveitar as novas oportunidades oferecidas pelos *feedback* dos consumidores. A elasticidade vem de se aprender com os erros – o *marketing* que escuta e responde (MCKENNA, 1999, p.16).

Trata-se de uma linha estratégica, técnica e prática que objetiva agregar valor a marca e a seu produto, perante seus clientes. Note que o alcance do marketing vai além da divulgação e venda, deve se aprofundar em tudo que possa interferir em sua relação com o cliente, ou seja, desenvolvimento, produção, qualidade, logística, comercialização e pós venda do produto/serviço. Logo, o setor de marketing é indiretamente responsável pelas vendas, pois cuida de estudar o mercado, avaliar as melhores opções e planejar as estratégias de divulgação.

Las Casas (2010, p. 409) afirma que “a administração de vendas se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização das fábricas”. Observe que além de realizar ações de venda, o setor comercial gera lucro e recursos financeiros para que a empresa possa inovar e crescer economicamente.

Marketing e comercial possuem características semelhantes e precisam trabalhar em consonância com o desenvolvimento de produto e a produção para gerar inovações que atendam devidamente as necessidades dos clientes e que mantenha a empresa competitiva.

No capítulo que se segue, serão descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo.

6 METODOLOGIA

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as inovações no desenvolvimento do produto de uma coleção de vestuário infantil, para tanto, determinou-se um grupo de procedimentos metodológicos a serem seguidos.

6.1 Classificação do Estudo

A metodologia adotada foi de caráter qualitativo quanto à abordagem do problema, sendo o procedimento desta pesquisa organizado como um estudo de caso, ambientado numa indústria de confecção.

Godoy (1995, p. 58) afirma que a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Conforme Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Justifica-se a utilização de apenas um único caso, quando o caso estudado é único ou extremo, como, por exemplo, uma empresa que apresenta características peculiares referentes à solução de seus conflitos de trabalho ou tem problemas administrativos peculiares.

No que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. Para Rudio (2007, P. 71), “estudando o fenômeno, a pesquisa descritiva deseja conhecer sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou que nele se realizam”.

Em se tratando de embasamento teórico, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, o que tornou possível ratificar por meio de exemplos o tema proposto. Para Vergara (2011, p.43), a pesquisa bibliográfica é o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Ainda segundo Vergara (2011, p. 43), pesquisa documental é:

Realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes,

fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros (VERGARA, 2011, p. 43).

Diante do exposto, a seleção desta metodologia adotada deu-se em razão da possibilidade de analisar com profundidade a ocorrência de situações reais em comparação com estudos científicos, gerando resultados mais confiáveis.

No subcapítulo a seguir, serão definidos as ações e os atores que participaram da realização desta pesquisa, informando o *locus* da pesquisa, período de realização, bem como, setor de atuação dos participantes e o desmembramento da pesquisa por setor.

6.2 Definindo Ações e Atores

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149), os diversos métodos para realização de coleta de dados variam de acordo com as situações ou com o tipo de investigação. Neste sentido, selecionamos para coleta de dados desta pesquisa as entrevistas semiestruturadas e a observação participante.

Entrevista é a técnica na qual ocorre uma conversa profissional metódica, durante um encontro, onde o pesquisador formula uma pergunta e o entrevistado a responde verbalmente, fornecendo informações relevantes a respeito de determinado assunto. No caso da entrevista semiestruturada o entrevistador possui um roteiro preliminar a ser seguido, mas poderá, caso necessário, agregar informações e outros questionamentos com o objetivo de esclarecer as perguntas e respostas (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 178-179; NASCIMENTO, 2016, p.107-108).

O ambiente que serviu de *locus* para a realização da pesquisa foi à indústria de confecção TRM, situada na cidade de Fortaleza/CE. Participaram da pesquisa quinze funcionários, sendo especificamente sete que atuam no desenvolvimento de produto; três da área comercial e marketing; e cinco da produção industrial. As entrevistas foram realizadas individualmente, entre os dias 08 de dezembro de 2017 ao dia 08 de janeiro de 2018, na própria fábrica, onde a pesquisadora lia as questões para o funcionário e, a partir de suas respostas, anotava a alternativa escolhida por ele nas questões de múltipla escolha, bem como transcrevia as respostas às questões abertas.

Para melhor adaptar-se aos objetivos propostos, a coleta de dados foi desmembrada em três outras partes: criação, confecção e marketing comercial. Nessas entrevistas houve direcionamento e incitação ao aprofundamento para melhor compreender como funciona o processo de inovação em cada um dos setores.

Propositalmente foram selecionados dez, dentre os quinze funcionários já entrevistados, sendo estes os que atuam diretamente com a implantação de inovações dentro da empresa. Assim, concomitantemente com a observação participante, foram realizadas seis entrevistas com funcionários da equipe de desenvolvimento de produto, duas entrevistas com gestores de produção e duas entrevistas com gestores de comercial e marketing, os quais foram denominados de E1, E2... E10.

A observação participante consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 177).

Há oportunidades raras originadas pela observação participante, uma de suas principais vantagens é a facilidade de participação em eventos ou informações normalmente inacessíveis para outros métodos de investigação científica, bem como, promove uma visão interna de um sujeito que participa ativamente do estudo.

6.3 Definindo o Método de Análise

A pesquisa de campo foi subdividida em quatro fases, na primeira fase buscou-se caracterizar a empresa e o mercado no qual está inserida, nesta fase houve a participação de quinze respondentes atuantes nas áreas de estilo, cores, engenharia de produto, compras, marketing, comercial e produção industrial. A partir da segunda fase em diante, as entrevistas foram direcionadas a setores específicos. Assim, a segunda fase teve por escopo descrever o processo de criação e desenvolvimento de produto; delinear o processo de produção em série e expor como funciona o marketing comercial da empresa, esta fase contou com dez participantes.

Uma vez obtidos, os dados foram manejados e aferidos expandindo a competência do estudo. As contribuições alcançadas na coleta de dados foram analisadas e interpretadas por meio da análise de conteúdo. Assim, tornou-se possível a representação visual de todo o processo produtivo da empresa desde a criação até a entrega do produto, identificando como funcionam os processos de inovação adotados pela empresa estudada no desenvolvimento e na confecção de novos produtos.

Marconi e Lakatos (2010, p. 151), julgam que a análise ensaia uma possível analogia existente entre o elemento estudado e outros fatores. Já a interpretação busca apresentar o significado real do material obtido em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Para Severino (2007, p. 121), análise de conteúdo:

É uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações (SEVERINO, 2007, p. 121).

Diante do exposto compararam-se os dados coletados nas entrevistas e na observação participante com o referencial teórico do objeto de estudo – inovação e moda – destacando os tópicos que ajudaram a replicar os pontos levantados por esta pesquisa.

7 RESULTADOS

Neste estudo de caso adotou-se a empresa TRM como referência. Esta empresa destacou-se no mercado em que atua devido ao nível de qualidade e diferenciação de seu produto.

7.1 Histórico da Empresa Turma da Malha

A história da TRM será descrita baseada em informações contidas no Manual do Colaborador TRM (2013) e em anotações realizadas pela pesquisadora durante reuniões de planejamento e participação de resultados.

A empresa TRM, razão social Fiori Indústria e Comércio de Confeções Ltda., é uma sociedade empresarial fundada em 15 de janeiro de 1991 pela família Trajano, alocada na Av. João Pessoa, 6242 - Bairro Parangaba – Fortaleza – CE, está registrada no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ sob o número 63.361.307/0001-38. No princípio contava com quatro sócios proprietários: Ana Maria Castelo Trajano, Fernando Sampaio Trajano, Maria Teresa Trajano e Ulisses Colares.

Tratava-se de uma pequena empresa com 25 funcionários, dos quais 11 eram costureiras. Contava apenas com onze máquinas de costura, mas conseguiam fabricar uma média de 300 conjuntos/dia devido ao reduzido mix de produto ofertado. Naquela época a marca se restringia a produzir roupas básicas, simples e confortáveis, destinadas ao público infantil (masculino e feminino) – blusas, calções e *leggings*.

Cada um dos sócios assumiu, à época, a responsabilidade por áreas de atuação específica. Estudante de economia, Maria Teresa administrava o setor de criação. Ana Maria geria os setores de modelagem e financeiro. cursando agronomia, Fernando Trajano era responsável por coordenar a produção e a estamparia. Ulisses Colares era estudante de administração e ficou responsável pela administração geral.

A estratégia de venda e distribuição do produto sempre foi a descentralizada, ou seja, por meio de representantes, mas inicialmente contava com apenas três – São Paulo, Rio de Janeiro e Ceará.

No início de sua trajetória a empresa se dedicava à produção exclusiva de produtos cuja matéria-prima era a malha, mas em meados de 1998 ampliou seu leque de produtos ofertados ao abranger peças em tecido plano. Ao lançar mão de viagens ao exterior em suas

pesquisas de inspiração e tendências, a TRM modificou completamente seu estilo e gradativamente foi firmando uma nova imagem e identidade de seu produto.

Em 1998 transferiu sua estrutura para dois galpões industriais localizados na Rua Desembargador Praxedes, 163 – Damas. Foi nessa infraestrutura, onde juntos ficavam os setores administrativo e produtivo, que a empresa expandiu sua atuação no mercado, aumentou a quantidade de funcionários para 108 e conseguia produzir uma média de 1.000 peças/dia.

Dado o seu constante crescimento, no ano de 2007 iniciou o processo de transferência da empresa para uma área ainda maior, localizada na Rua Dom Carlotto Távora, 209 / 29-F – Itaóca. Neste endereço conta com um conglomerado de 12 galpões, numa a zona de fácil acesso rodoviário e aéreo, o que dá celeridade ao recebimento e distribuição de matéria-prima e peças produzidas.

Após anos em constante ascensão, em 2014 a TRM passou a enfrentar alguns problemas para se manter no mercado, tais como: dependência de capital de terceiros a curto prazo, atraso nas entregas, desvalorização da marca, não cumprimento do planejamento estratégico e queda na produtividade, o que resultou na perda de competitividade. Sua atuação nas regiões Sul e Sudeste foi reduzida, pois estava perdendo mercado para empresas tais como: Johny Fox; Gabriela Aquarela; Vic&Vicky; Infanti; Animê; Paneta Kids e Mômi.

Posteriormente a algumas mudanças, tais como a redução dos sócios proprietários de quatro para dois, mudança de portfólio, redução do quadro de funcionários diretos e ampliação da contratação de prestadores de serviços, a TRM foi reconquistando o mercado e hoje dedica sua criatividade e alegria à difícil tarefa de encantar ao público infanto-juvenil, na faixa etária de 01 a 18 anos das classes A e B. Para apresentar coleções diferenciadas a empresa investiu em tecnologia e pesquisa desenvolvendo produtos exclusivos que a tornaram referência em moda infanto-juvenil entre crianças, jovens e pais do Brasil inteiro.

O objetivo do processo produtivo da TRM passou a ser oferecer ao mercado um produto de alto valor agregado com qualidade *premium* e design exclusivo, concebido a partir das principais tendências de moda, a um preço que confere uma excelente relação custo x benefício aos clientes. Os modelos das peças são criativos e desenvolvidos por uma equipe de produto de alto nível e reconhecimento de mercado. As pesquisas das tendências são realizadas por meio virtual e em viagens aos principais centros de moda mundiais e posteriormente são moldadas ao gosto do público nacional sem descaracterizar a identidade infantil. A marca se destaca não só pela qualidade e singularidade dos produtos, mais pelo

método que esses produtos são desenvolvidos, seu processo de fabricação, sua riqueza de detalhes, a harmonização das cores, estampas, e os bordados aplicados artesanalmente.

Para que todo esse processo seja concretizado a empresa exige rapidez e excelência na entrega por parte de todos os envolvidos no processo, desde o desenvolvimento até a produção, seja esta interna ou externa (fácções). Dedica recursos para melhoria das condições de trabalho dos colaboradores, incentivando também o trabalho em equipe e a produtividade, além da eficácia do trabalho realizado.

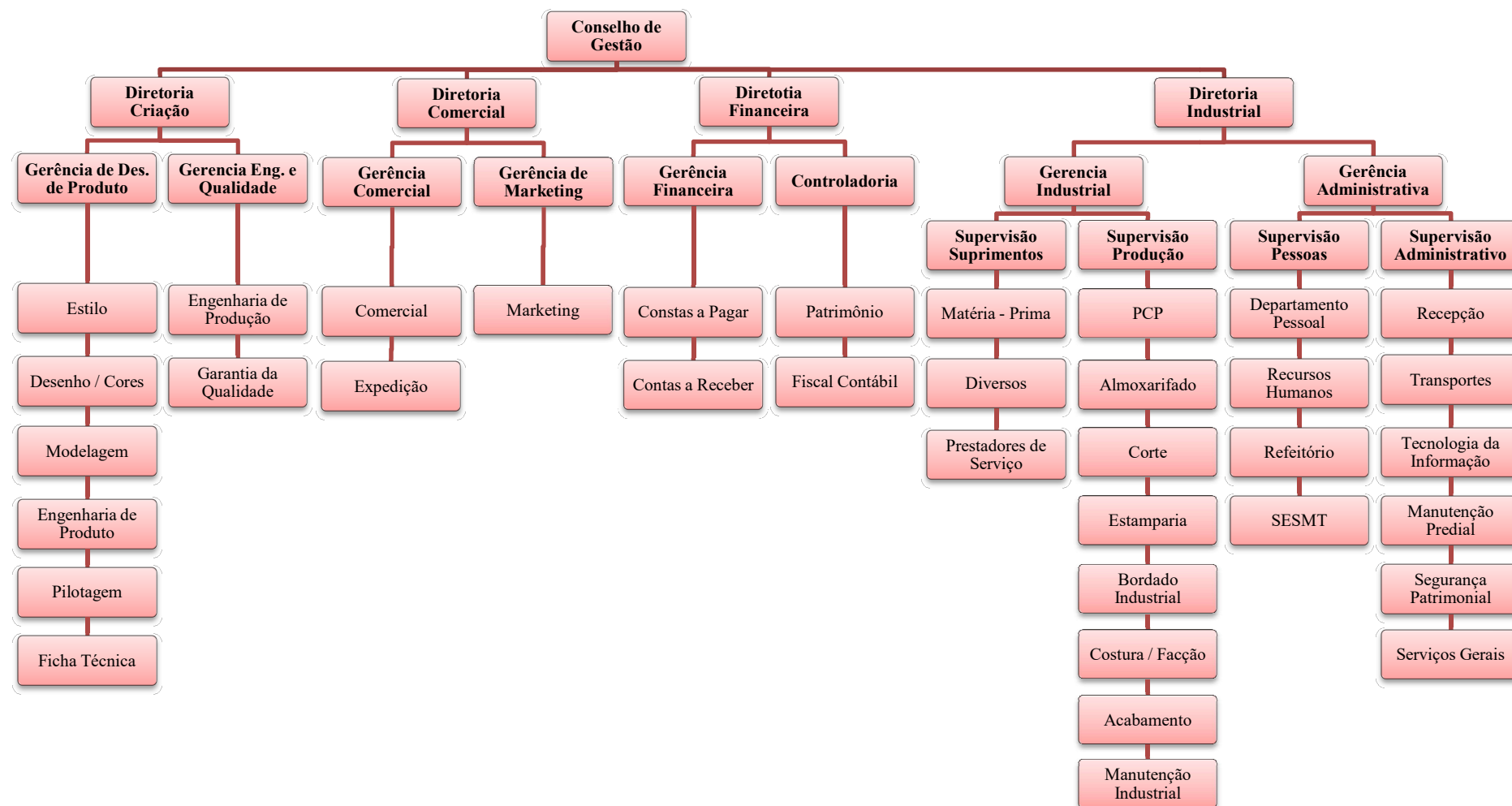
Em 2016 a empresa iniciou um processo de redução da sua capacidade produtiva como recurso para manter-se atuante e competitiva no mercado. No ano de 2017, a organização estabilizou sua força produtiva em 650 colaboradores diretos, o que ainda a classifica como GP – Empresa de Grande Porte, segundo o critério de classificação do porte das empresas por número de empregados do IBGE. Além destes, possui cerca de 350 colaboradores indiretos, gerando uma produção média de 300 a 400 mil peças a cada coleção.

Desde então a TRM consolidou sua estrutura organizacional numa configuração hierárquica simples para divisão de atividades/recursos e compartilhamento de informações importantes. Entretanto, a empresa não possui em seus documentos uma representação gráfica de sua estrutura organizacional. Neste sentido, a pesquisadora se propôs a realizar o desenho e representar graficamente as relações funcionais e a hierarquia desta. A Figura 2 representa o organograma atual da TRM.

Objetivando atender as necessidades do mercado consumidor, em Abril de 2016 a TRM reformulou seu portfólio, passando a se chamar Grupo TRM, segmentando e lançando três novas marcas próprias: Me My – Marca feminina infantil dedicada a meninas de 1 a 12 anos, que traz na sua essência delicadeza, romantismo, fantasia e diversão, valendo-se de novas cores e estilos, sem perder o glamour de estar na moda; LilySky – Marca idealizada para garotas de 10 a 18 anos, modernas e conectadas à moda, perfeita para as *best friends* do mundo *fashion*; e Bros. – Inspirada no estilo *urban* e com um visual moderno, a marca Bros. foi desenvolvida para garotos de 1 a 18 anos, com espírito irreverente, admiradores de esportes radicais e que não abrem mão de estar na moda.

Assim, a TRM vem se mantendo competitiva no mercado em que está inserida. Seu sucesso resulta da produção de peças de alta qualidade e por sua responsabilidade com os clientes internos e externos, tendo como missão encantar pessoas com criatividade, dedicação e alegria, seus valores são comprometimento – ter iniciativa e disponibilidade para contribuir

Figura 2 – Organograma da Turma da Malha



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

com os resultados, pessoas – o sucesso só acontece quando as pessoas são valorizadas e desenvolvidas, justiça – tratar as pessoas com igualdade, destacando aquelas com melhor desempenho, confiança – cumprir com o combinado e união – valorizar o trabalho em equipe. Sua visão é ser reconhecida como uma das três melhores empresas do segmento de moda infantil – juvenil no mercado brasileiro, por gerar encantamento, rentabilidade e satisfação aos acionistas, colaboradores, clientes e parceiros.

Observando que competitividade é a capacidade que uma empresa tem de formular e implementar estratégias concorrentes que lhe permite uma condição privilegiada perante as demais empresas e uma posição sustentável no mercado. A TRM passou a investir na qualificação, valorização e qualidade de vida de sua equipe. Implantou programa de ensino aos colaboradores, introdução dos filhos de colaboradores no mercado de trabalho, capacitação de grupos e líderes. Além de ações de integração entre família, colaboradores e diretoria, houve a valorização de ideias, aumento dos benefícios oferecidos e qualidade de vida. Todas estas ações levaram a satisfação dos colaboradores, melhoria na produtividade e na qualidade do produto.

7.2 Mercado da Empresa

Neste tópico, são descritos ou apresentados através de gráficos, os dados obtidos na Entrevista I (Apêndice A). Nesta primeira fase, os quinze participantes foram indagados quanto à caracterização da empresa – clientes, fornecedores, prestadores de serviço, apoios.

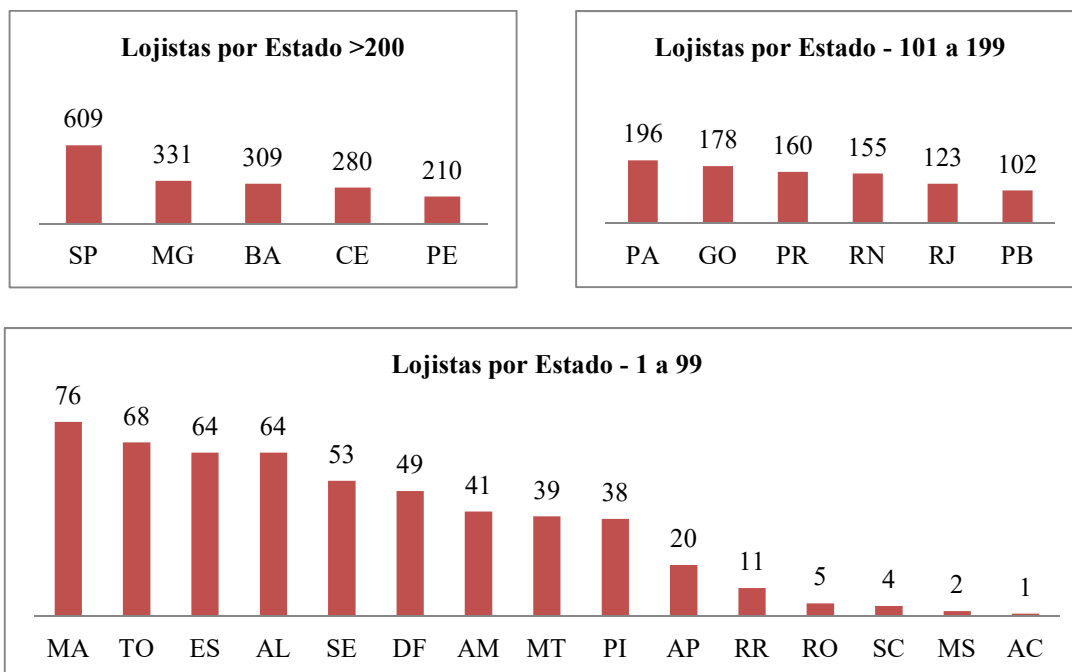
Quando questionados sobre a marca, porte e o tipo de produto fabricado, os entrevistados foram unânimes ao informar que a empresa estudada é uma empresa de grande porte a qual possui marca própria e desenvolve produtos exclusivos.

Conforme descrito pelos entrevistados o mercado de atuação da TRM é nacional, sendo toda mercadoria distribuída através de 53 representantes que atendem a mais de 3.100 lojistas, reunindo pedidos e repassando a fábrica.

Esses lojistas são clientes provenientes de todas as regiões do país, sendo cinco os estados com maior número de lojistas ativos, acima de 200: São Paulo – 609, Minas Gerais – 331, Bahia – 309, Ceará – 280 e Pernambuco – 210 ; seis os que possuem entre 101 e 199 lojistas ativos: Pará – 196 , Goiás – 178, Paraná – 160, Rio Grande do Norte – 155, Rio de Janeiro – 123 e Paraíba – 102. Todavia, outros quinze estados da confederação possuem entre 1 e 100 lojistas ativos: Maranhão – 76, Tocantins – 68, Espírito Santo e Alagoas – 64, Sergipe – 53, Distrito Federal – 49, Amazônia – 41, Mato Grosso – 39, Piauí – 38, Amapá – 20,

Roraima – 11, Rondônia – 5, Santa Catarina – 4, Mato Grosso do Sul – 2 e Acre – 1 (Gráfico 1). Apenas o estado do Rio Grande do Sul não apresentou nenhum lojista ativo.

Gráfico 1 – Estados de Origem dos Clientes Ativos

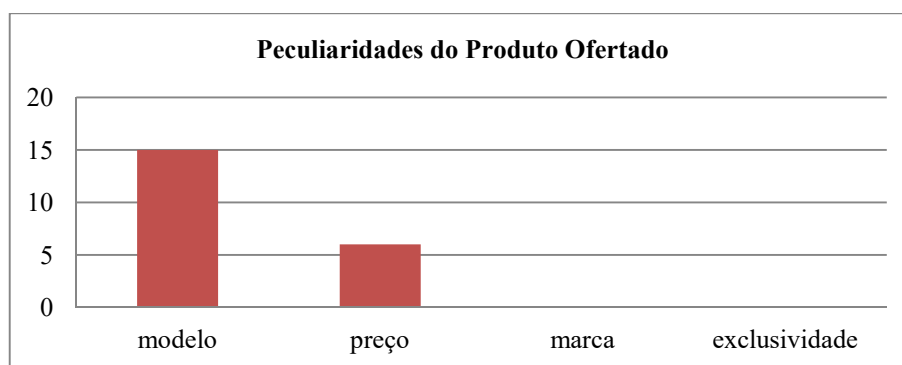


Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

7.3 Produto

Dentro desse contexto a empresa busca estabelecer uma relação de fidelidade com seus clientes. No Gráfico 2 pode-se notar as duas principais peculiaridades citadas que são cuidadosamente observadas a cada coleção, sejam estas: o preciosismo no lançamento de modelos diferenciados e a determinação por manter preços atrativos.

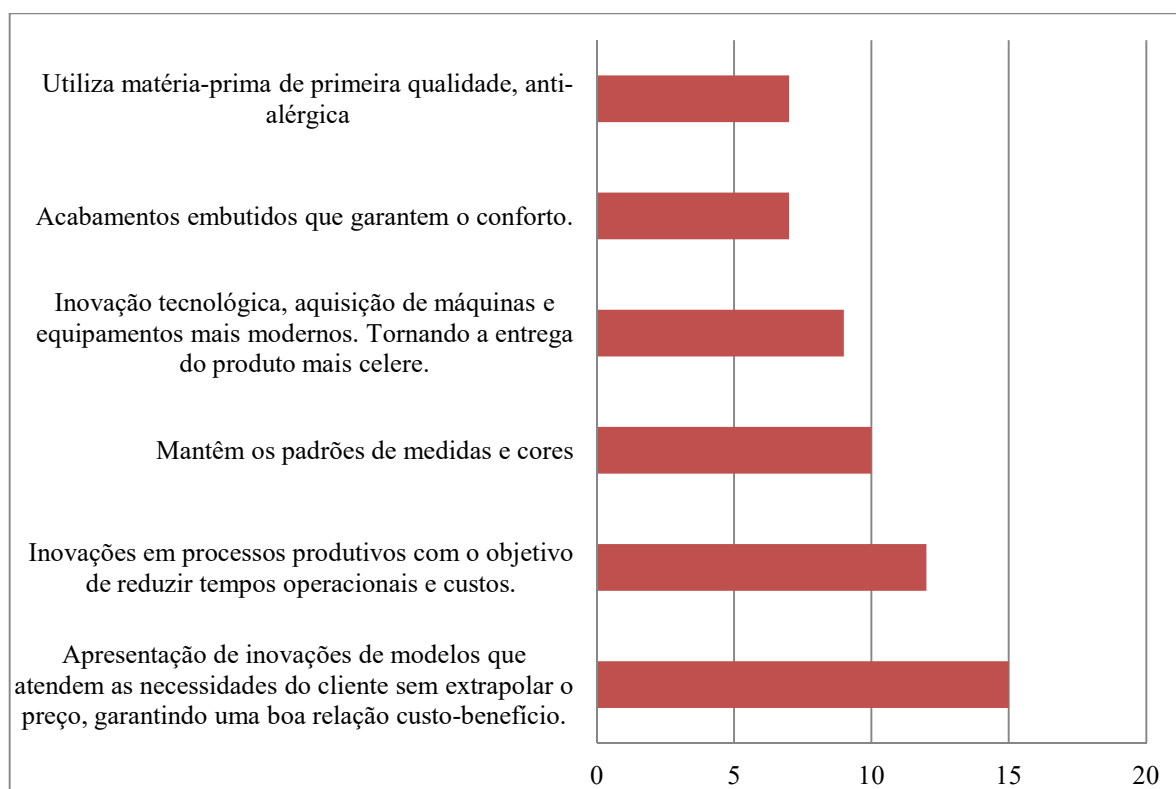
Gráfico 2 – Peculiaridades do Produto Ofertado



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

Lembrada como uma das três melhores marcas de moda infante juvenil no nicho comercial em que atua a TRM se mantém ciente de que possui vários concorrentes, visto que atua em âmbito nacional. Os entrevistados foram questionados sobre que ações a empresa realiza para conquistar o cliente, as principais respostas podem ser observadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Principais Ações para Conquistar Cliente



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

Todos os entrevistados citaram a inovação no lançamento de modelos como a principal medida adotada pela TRM para conquistar o cliente. Seguida pelas inovações nos processos produtivos, lembrada por doze dos quinze entrevistados. Note que a redução de custos operacionais gerada pelas inovações nos processos produtivos interfere diretamente no valor cobrado pelo produto, assim menor preço redonda em melhor relação custo-benefício. A terceira ação mais mencionada foi a manutenção dos padrões de medidas, citada por dez. Esta ação transmite segurança ao cliente final que se sente confortável por saber identificar o tamanho a ser comprado sem ter a necessidade de levar a criança a loja, bem como a segurança de que as cores padrões irão se manter firme mesmo após várias lavagens. A quarta ação mais citada foi o investimento em inovação tecnológica por meio da aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos objetivando uma entrega de produto mais célere, esta ação foi citada por nove entrevistados. Salienta-se que a entrega dentro do prazo previsto,

bem como a antecipação na entrega de mercadoria auxiliam no giro do produto no mercado à frente da concorrência. Simultaneamente ocupando o quinto lugar está o uso de matérias-primas de primeira qualidade, antialérgicas e os acabamentos embutidos, estas ações foram mencionadas sete vezes. Observe que estas medidas atendem a necessidade de conforto dos clientes.

Outras ações também foram citadas menos vezes, tais como: Estabelecimento de *briefing* direcionado as necessidades do cliente, baseado nas pesquisas de satisfação e realização de pesquisa e acompanhamento na introdução de novos modelos ou materiais – 6, Busca constante por novos fornecedores que garantam qualidade a um menor custo – 5, Pesquisas de identificação das necessidades dos clientes, Pesquisa de tendências nacionais e internacionais (cores, formas, texturas), Variável de prazo ou desconto, Ação de marketing cooperado (adesivar loja, fachadas, banner, participar de evento, material de ponto de venda) e Descontos especiais, parcerias de consignado, prazos – 4, Ação do marketing para que haja uma maior identificação da marca com o cliente final – 2, e Realização convenções com os representantes da marca para que haja um conhecimento aprofundado dos produtos que irão ser apresentados na próxima coleção – 1.

Permanecer numa posição de destaque é um grande desafio e requer muito mais que excelência profissional. Inovação, agilidade e capacidade de adaptação são as prerrogativas essenciais adotadas pela TRM.

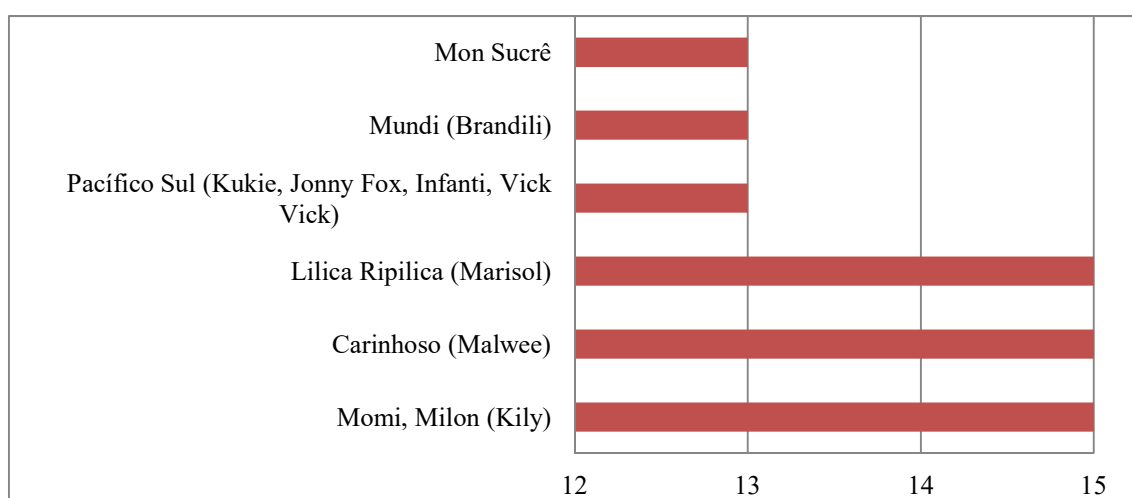
7.4 Concorrentes e Fornecedores

Quando questionados sobre os principais concorrentes da TRM todos os respondentes citaram três grandes empresas do ramo de confecção infantil: Kily, fabricante das marcas Momi – uma marca que mistura a delicadeza da menina lúdica com a modernidade da menina urbana, e Milon – uma marca que oferece peças clássicas e com muitos detalhes; Malwee – fabricante da marca Carinhoso – uma marca que reúne sofisticação, inocência e o amor em peças delicadas com estilo, conforto e de acordo com as tendências do momento; e Marisol – fabricante das marcas Lilica Ripilica – uma marca para meninas que produz roupas confortáveis, divertidas e cheias de personalidade, e Tigor T. Tigre – uma marca ligada ao estilo de vida dos meninos contemporâneos, ligados em esportes radicais, no mundo digital e diversão em geral.

Outros três grandes fabricantes foram lembrados por treze dos quinze entrevistados, sejam estes: Pacífico Sul, fabricante das marcas Le Petit Kukie – uma marca que zela pelo

bem estar, conforto, exclusividade e delicadeza no vestuário das meninas, Jonny Fox – uma marca dedicada ao menino moderno, urbano, despojado e multiconectado, Infanti – uma marca infantil feminina de essência delicada e requintada e Vick Vick – uma marca *fashion* e contemporânea para atender as meninas cheias de estilo; Brandili, fabricante da marca Brandili Mundi – uma marca que traz looks direcionados para momentos e comemorações que pedem uma produção especial; e Mon Sucrê – uma marca que desenvolve modinha investindo no lado lúdico com o objetivo de encantar as crianças (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Principais Concorrentes



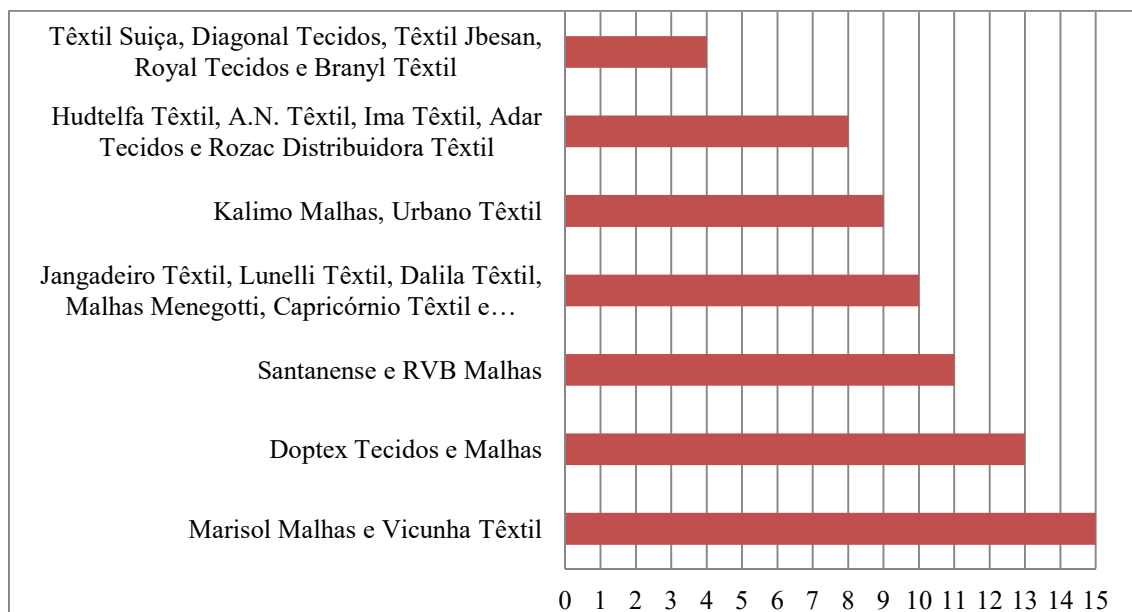
Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

Com relação aos fornecedores de malhas e tecidos, estão em primeiro lugar as empresas Marisol Malhas e Vicunha Têxtil, citadas pelos quinze entrevistados, em segundo lugar está a empresa Doptex Tecidos e Malhas que foi mencionada treze vezes, em terceiro lugar estão as empresas Santanense e RVB Malhas, lembradas por onze dos entrevistados; estas cinco empresas fornecem a matéria-prima principal, base para desenvolvimento das peças da TRM.

Outras empresas foram mencionadas, estas são fornecedoras de artigos secundários e/ou substitutos, este tipo de artigo é utilizado em detalhes ou em peças únicas por coleção. Dos fornecedores de matéria-prima secundária temos Jangadeiro Têxtil, Lunelli Têxtil, Dalila Têxtil, Malhas Menegotti, Capricórnio Têxtil e Cedro Têxtil, cada uma destas empresas foi citada dez vezes; seguidas da Kalimo Malhas e Urbano Têxtil, mencionadas nove vezes; na sequência temos Hudtelfa Têxtil, A.N. Têxtil, Imã Têxtil, Adar Tecidos e Rozac Distribuidora de Tecidos, cada uma destas lembradas oito vezes, e por fim Têxtil Suíça, Diagonal Têxtil,

Têxtil JBesan, Royal Tecidos e Branyl Têxtil foram citadas por apenas quatro dos quinze entrevistados (Gráfico 5).

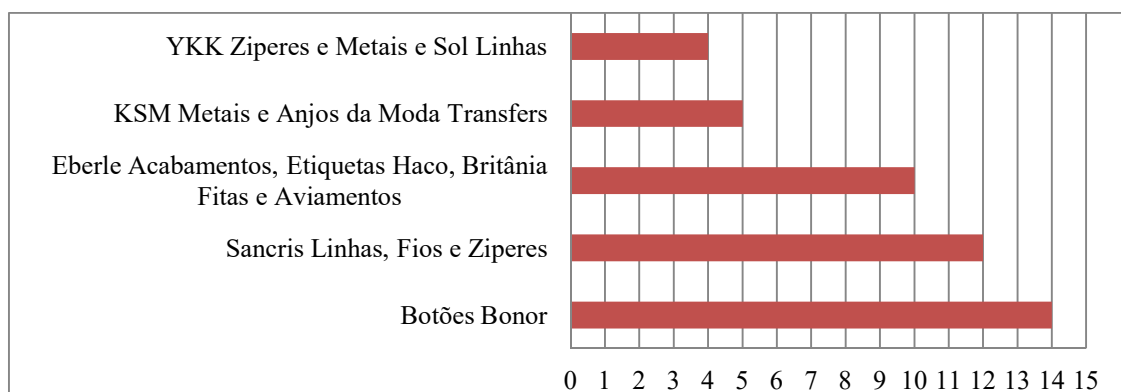
Gráfico 5 - Identificação dos Fornecedores de Malhas e Tecidos



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

O Gráfico 6 demonstra que o fornecedor de aviamentos mais citado é a empresa Botões Bonor, seguida pela empresa Sancris Linhas, Fios e Zíperes, mencionadas por quatorze e doze entrevistados, respectivamente. Também foram lembradas as empresas Acabamentos Eberle, Etiquetas Haco, e Britânia Fitas e Aviamentos, estas foram citadas dez vezes; as empresas KSM Metais e Anjo da Moda Transfers foram mencionadas cinco vezes, e as empresas YKK Zíperes e Metais e Sol Linhas foram lembradas por apenas quatro dos entrevistados.

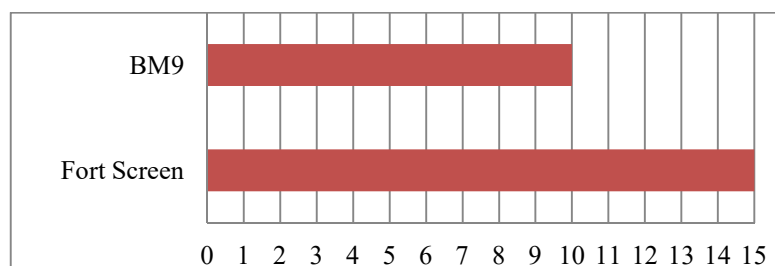
Gráfico 6 - Identificação dos Fornecedores de Aviamentos



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

Com relação aos fornecedores de material para Silk, apenas duas empresas foram citadas, em primeiro lugar está a Fort Screen, lembrada por todos os entrevistados e em sequência temos a BM9, lembradas por apenas dez dos entrevistados (Gráfico 7).

**Gráfico 7 - Identificação dos Fornecedores de
Material de Silk**



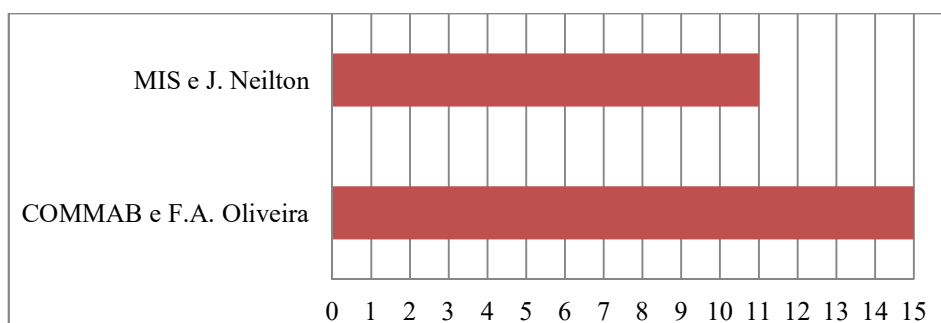
Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

Note que há uma enorme variedade de fornecedores de malhas e tecidos em relação a uma quantidade bem mais reduzida dos fornecedores de aviamentos e material de silk. Isso ocorre em virtude da constante necessidade de inovar os modelos quanto a cores, texturas e formas sem que haja perda da identificação da marca.

Há ainda os fornecedores externos que atuam como prestadores de serviço. Neste caso, a prestação de serviço é a execução de um trabalho contratado por terceiros, caracterizada por um processo de produção/beneficiamento que pode não consistir na posse de um bem. A TRM trabalha basicamente com cinco tipos de prestadores de serviço externo, o principal deles é o serviço de costura, seguido dos prestadores de serviço de bordados manuais, sublimação, lavanderia industrial e plissados.

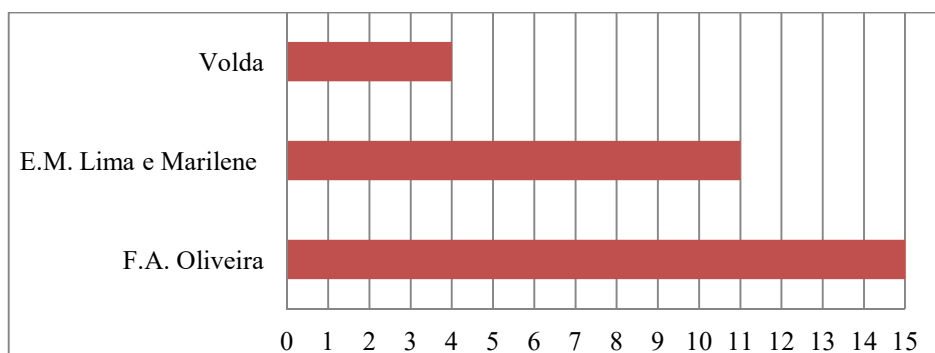
As empresas que atuam como prestadoras de serviço para indústria de confecções são chamadas de Facções. Dentro de um processo produtivo, as facções podem ser utilizadas para a economia de tempo, por meio da descentralização da produção, bem como, para beneficiamento por meio de maquinário exclusivo o que pode ser um grande diferencial.

A TRM possui doze facções de costura ativas sejam estas: Alberson, Aleluia, Andréa, COMMAB, Denyse Késsia, F. A. Oliveira, Francisco Claudino, J. Neilton, Marilene, Marília, MIF e Samilla Kamila. Destas foram lembradas apenas quatro, as empresas COMMAB e F. A. Oliveira foram citadas pelos quinze entrevistados e as empresas MIS e J. Neilton foram lembradas por onze entrevistados. No Gráfico 8 é possível observar as quatro facções de costura da TRM mencionadas pelos entrevistados.

Gráfico 8 – Identificação das Principais Facções de Costura

Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

Além destas, há 12 facções cadastradas como fornecedores de serviço de bordados manuais, sejam estas: Ana Volda, Aurilene, Egina, E. M. Lima, F. A. Oliveira, Francisco Claudino, Maria José, Marilene, Neila, Normandia, Rosário e Socorro. Trata-se de empresas que beneficiam as peças através de aplicação manual de miçangas, contas, vidrilhos e fitas. Destas facções apenas quatro foram citadas, conforme Gráfico 9, a facção F.A. Oliveira foi mencionada quinze vezes, seguida das facções E.M. Lima e Marilene, mencionadas onze vezes cada e por último a facção Ana Volda foi citada por quatro dos quinze entrevistados.

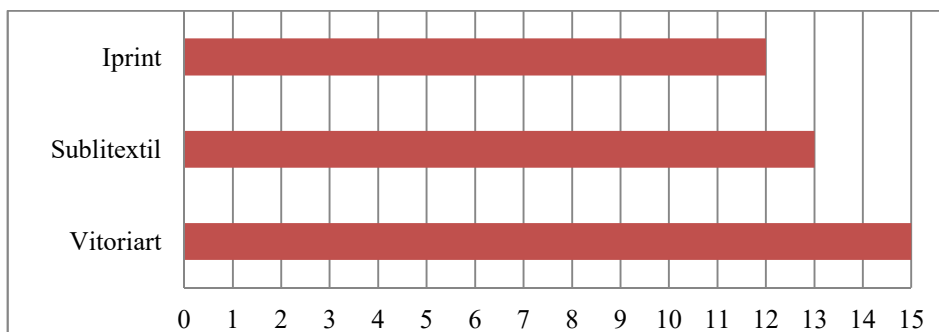
Gráfico 9 – Identificação das Principais Facções de Bordado Manual

Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

Há, ainda, três outros tipos de beneficiamento que utilizam maquinário específico e que são adotados pela TRM. O primeiro é a sublimação, trata-se do processo de termo transferência/prensagem. A sublimação pode ocorrer de três formas distintas: Rolo – a peça de tecido é sublimada para então passar para processo de corte, Painel – a peça é cortada para então ser sublimada e Peça pronta – a peça deverá ser cortada, costurada e só então será sublimada. Existem três empresas de sublimação cadastradas e todas foram lembradas pelos entrevistados. A principal delas é a Vitoriart, mencionada 15 vezes; em seguida estão a

Sublittestil, citada treze vezes; e por último está a Iprint, lembrada doze vezes. Estas três empresas trabalham simultaneamente para atender a demanda da TRM (Gráfico 10).

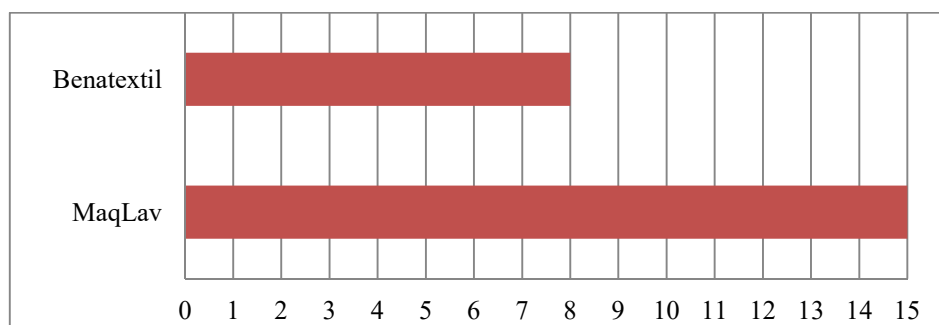
Gráfico 10 – Identificação das Facções de Sublimação



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

O segundo é o processo de lavanderia industrial, trata-se de lavagens para amaciar, tingir, detonar ou aplicar resinas em tecidos. A TRM trabalha especificamente com duas empresas de lavanderia MaqLav e Benatêxtil e ambas foram lembradas respectivamente por 15 e 8 entrevistados. Vale salientar que a principal delas é MaqLav pois, para esta empresa é direcionada toda a produção. Na empresa Benatêxtil são realizados apenas desenvolvimentos esporádicos e especificamente em jeans (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Identificação das Facções de Lavanderia



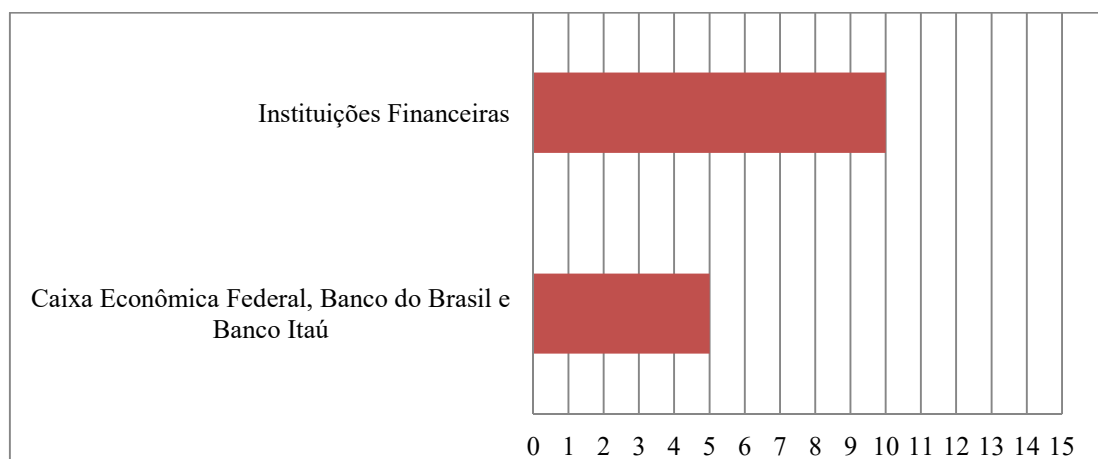
Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

O terceiro e último processo de beneficiamento com maquinário específico é o plissado. Trata-se de várias pregas feitas com o auxílio de uma máquina térmica plissê, que podem ser desenvolvidas sobre peça pronta ou painel. A Carmem Plissados é a única facção que presta este serviço a TRM e foi mencionada por todos os quinze entrevistados.

Ainda sobre o mercado de atuação, vale salientar que a TRM não conta com nenhum apoio institucional. Em contrapartida, recorre a instituições financeiras para captação de capital de giro. No Gráfico 12, podemos observar que apenas cinco dos entrevistados

souberam informar especificamente a quais instituições financeiras a TRM recorreu para solicitação de empréstimos. As instituições mencionadas pelo cinco foram: Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Banco Itaú. Os outros dez entrevistados não sabiam informar especificamente o nome da instituição, mas confirmavam que a empresa lança mão de empréstimos para a captação de recursos.

Gráfico 12 – Identificação das Fontes para Captação de Recursos Financeiros



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

7.5 Descrição do Processo de Desenvolvimento de Produto

O nascimento de um produto ou serviço está ancorado a realização de um conjunto de operações e fases sucessivamente organizadas e planejadas. Desde ponto em diante, serão ilustrados e descritos, os dados obtidos na Entrevista II (Apêndice B). No início desta segunda fase, a pesquisa foi aplicada especificamente com seis participantes que trabalham diretamente no processo de criação e desenvolvimento do produto da TRM.

A indústria da moda determinou um calendário vinculado às estações do ano primavera/verão e outono/inverno, visto que, é nas mudanças de estação que as pessoas procuram comprar novas peças de roupas, para se adequar às variações climáticas.

Conforme relatado pelos participantes desta parte da pesquisa a TRM produz quatro coleções em três períodos distintos do ano, sejam estas: Alto Verão – desenvolvida entre os meses de janeiro e abril esta coleção é dedicada aos prazeres que a chegada do verão proporciona: tempo fresco, sol, viagens, amigos e família. Possui modelagens leves, fresquinhas, charmosas e confortáveis; Outono / Inverno – estas coleções são desenvolvidas simultaneamente entre os meses de maio e agosto. Estas coleções atravessam um período de meia-estação seguido de dias frios, portanto são desenvolvidas para aproveitar as tendências

de moda com diversidade, conforto e sofisticação; e por fim Primavera – é a consagrada estação das flores. A coleção Primavera é desenvolvida entre os meses de setembro e dezembro. Trata-se de uma coleção com tecidos mais leves, delicados, modelos fluidos e visual despojado.

Estas coleções são criadas mediante prévia pesquisa de tendências. Toda tendência de moda mantém conformidade com os artigos que serão lançados pela indústria têxtil, onde existe um enorme leque de profissionais envolvidos em pesquisas de novos tecidos, cores e tecnologias voltadas a produção de moda.

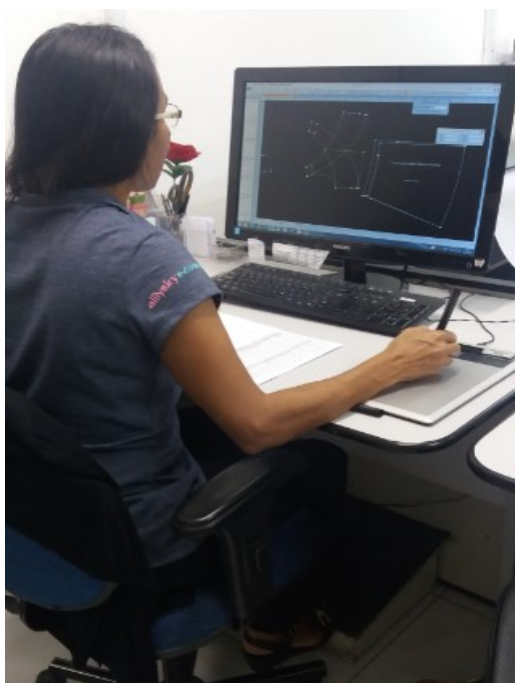
A equipe de desenvolvimento de produto da TRM descreve seu processo da seguinte forma:

- a) *briefing* para o desenvolvimento da coleção: definido em comum acordo entre marketing e comercial, trata-se de um direcionamento encaminhado ao setor de estilo. Pautado no histórico de preferências do seu público alvo quanto a modelos, tipos, cores e preços aceitáveis;
- b) pesquisa: a priori é realizada através da internet, listando e classificando livros, imagens, cores, formas, modelos, tipos de tecidos e materiais em geral, além de lugares a serem visitados. Em seguida, as estilistas irão para campo, viagens nacionais e internacionais ampliam a visão de mundo, acumulam experiências e aguçam a criatividade. O objetivo é gerar boas ideias;
- c) teste de materiais pesquisados: após a pesquisa a equipe de estilo seleciona os materiais possíveis de serem usados na coleção em desenvolvimento, solicita amostras e testes. Deve ser testado um leque de possibilidades de uso do material – corte, costurabilidade, estamparias, aplicações, bordados e lavagens. Os tecidos que não foram aprovados nos testes serão descartados e não farão parte da coleção;
- d) criação: tendo reunido todo o material pesquisado e testes de materiais realizados, a equipe de estilo inicia o processo de criação de modelos, considerando o *briefing* recebido, sua criatividade e discernimento para que o produto seja adequado ao público alvo e ofereça conforto, resistência, durabilidade e segurança. Os modelos serão propostos já indicando tecidos, aviamentos, proporções e cores;
- e) desenvolvimento de estampas e cores: responsável por desenvolver estampas e combinações de cores conforme orientação das estilistas, a equipe de desenho busca aplicar as tendências de elementos, texturas e efeitos indicados para cada estação. Os desenhos desenvolvidos podem ser utilizados em processos diversos

tais como, estampa *silk-screen*, estampa por transferência térmica, bordados e *transfers*;

- f) desenvolvimento de moldes: na TRM, os modelistas trabalham com o sistema AUTOCAD – Moldes, onde a modelagem é desenvolvida tridimensionalmente (Figura 3). Mas é no conhecimento das diversas formas do corpo e de suas limitações que o profissional desenvolve seu trabalho seguindo o padrão de medidas da marca, auxiliada por uma ficha técnica contendo o desenho (croqui) e as informações técnicas para a execução do modelo;

Figura 3 – Construção de Modelagem



Fonte: Autora. Foto da empresa pesquisada.

- g) desenvolvimento de processos: O setor engenharia de produto recebe e avalia a ficha croqui, e junto com a modelagem determina o melhor método produtivo. Há sempre um cuidado em oferecer segurança e conforto ao cliente. Todo novo processo proposto é testado e antes de sua aprovação é realizado calculo de custos para verificar a viabilidade produtiva e financeira da peça. Normalmente os produtos são diferenciados, possuem bordados, modelagens ousadas, tecidos diferenciados e, portanto um alto custo produtivo;

- h) pilotagem: neste setor ocorre a montagem das peças seguindo métodos produtivos, maquinários e medidas determinadas (Figura 4). Estas informações constam na ficha croqui que acompanha o modelo durante o seu desenvolvimento;

Figura 4 – Costureira Polivalente



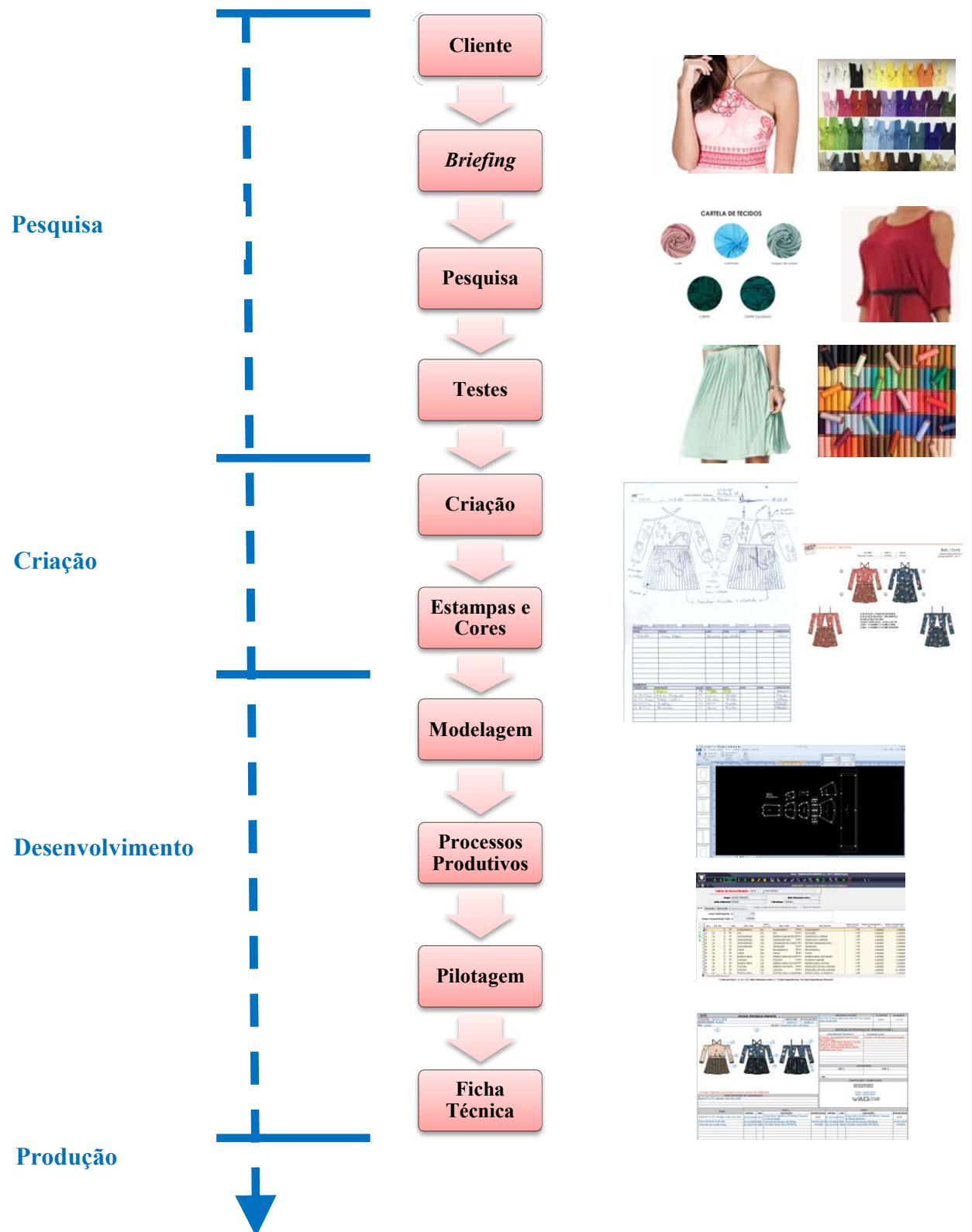
Fonte: Autora. Foto da empresa pesquisada.

- i) ficha técnica: neste setor todas as informações e detalhamento da peça são compilados em documentos disponibilizados para toda a empresa pela rede interna de comunicação.

A equipe responsável pelo desenvolvimento de produto da TRM é composta por vinte e quatro profissionais, sendo três estilistas, dois coloristas, quatro desenhistas, um bordado manual, dois engenharia de produto, três ficha técnica, três modelistas, quatro pilotistas e dois aprendizes. Destes, quatro possuem pós-graduação, quatro possuem formação superior, um está em processo de formação superior. Há ainda um funcionário com nível técnico e os outros quatorzes possuem apenas o ensino médio.

Na Figura 5 a autora da pesquisa representou graficamente o fluxo do desenvolvimento de produto da TRM, conforme descrito pelos entrevistados e pelo seu próprio ponto de vista como participante direta do processo. O setor de Desenvolvimento de Produto se subdivide em pesquisa, criação e desenvolvimento. Cada uma dessas fases trabalha com softwares e documentações distintas que se complementam – cartelas de tecidos e aviamentos, cartelas de cores, imagens de inspiração, ficha croqui, Audades moldes e encaixe, layout de modelo, ERP Linx, rota e fluxo operacional, cadastro de materiais e ficha técnica.

Figura 5 – Fluxo do Desenvolvimento de Produto



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

7.6 Descrição do Processo de Produção

Neste tópico serão ilustrados e descritos, os dados obtidos na Entrevista III (Apêndice C), onde a pesquisa foi aplicada restritamente a dois participantes que são responsáveis por toda a equipe que executa o processo de produção em série da TRM. Produção industrial é o processo que concebe a transformação de matéria-prima em produtos comercializáveis. Neste sentido, a indústria têxtil fornece matérias-primas à indústria de moda, em contrapartida a indústria da moda gera uma demanda especializada para os produtos têxteis.

Os gestores da área de produção industrial da TRM (E12 e E13) descrevem seu processo de produção industrial da seguinte forma:

- a) planejamento e controle da produção: planeja e determina a quantidade de peças que serão produzidas a cada lote. Emite ordens de corte e requisições de compra de material considerando todo o processo produtivo. Também é responsável por controlar os prazos de entrega por setor produtivo;
- b) compras: recebe as requisições, realiza cotação e compra de matérias-primas e secundárias. Mantém contato direto com todos os fornecedores, estabelecendo uma relação de parceria, visto que o produto destes são insumos que compõem o produto da TRM;
- c) almoxarifado: recebe, confere, armazena e controla o estoque dos insumos adquiridos através do processo anterior. Atua de forma integrada ao setor de compras, pois é como o mesmo controla as entradas e saídas de materiais onde este possui a informação inerente aos níveis de estoques reais a serem utilizados, sinalizando a necessidade de reposição destes em tempo hábil;
- d) encaixe e risco: trabalha com sistema Audaces Encaixe e Risco. Recebe as modelagens via sistema e realiza encaixe conforme ordem de corte emitida pelo PCP. Cada ordem de corte contém informações quanto aos tamanhos, cores e quantidades a serem produzidas por lote;
- e) corte: este setor possui três frentes de trabalho. A primeira é responsável por realizar o enfiar dos tecidos; a segunda por realizar o corte das peças e a terceira confere e separa em lotes de produção por tamanho das peças. Está equipado com máquinas automáticas e semiautomáticas que conferem uma maior precisão no corte das peças conforme a modelagem proposta (Figura 6);

Figura 6 – Setor de Enfesto e Corte.



Fonte: Fonte: Autora. Foto da empresa pesquisada.

- f. estamparia: a TRM desenvolve estampas exclusivas por meio da equipe de desenho, orientada pelo estilo. Na estamparia é realizada a separação dos filmes, impressão das telas *silk-screen* e aplicação das estampas nos tecidos. Também estão alocados neste setor os maquinários de termo transferência, para aplicação de pedras de *transfers* que são mais um toque diferenciado do design;
- g. bordado industrial: possui maquinários automatizados. Os bordados também são desenvolvidos pela equipe de desenho e enviados em rede para o computador que orienta a máquina de bordado. Existe um leque de opções de pontos e tipos bordados que o maquinário tem capacidade de fazer. Opções diferentes são exploradas a cada coleção;
- h. costura: esta é a etapa de montagem do produto. As modelagens são costuradas seguindo a orientação passada pela engenharia de produto quanto a maquinário, regulagens, métodos produtivos e tempos operacionais. É neste setor que se concentra os maiores tempos operacionais e por este motivo a engenharia de produto está sempre buscando melhorar os métodos produtivos, objetivando a redução de tempo de processamento e custos produtivos (Figura 7);
- i. acabamento: neste setor são aplicados os detalhes finais – rebites, botões, laços, etiquetas, etc – além da conferência e embalagem das peças;
- j. expedição: responsável pelo recebimento, controle, armazenagem e distribuição do produto acabado para o cliente final através dos embarques realizados por transportadoras terceirizadas;

Figura 7 – Setor de Costura.

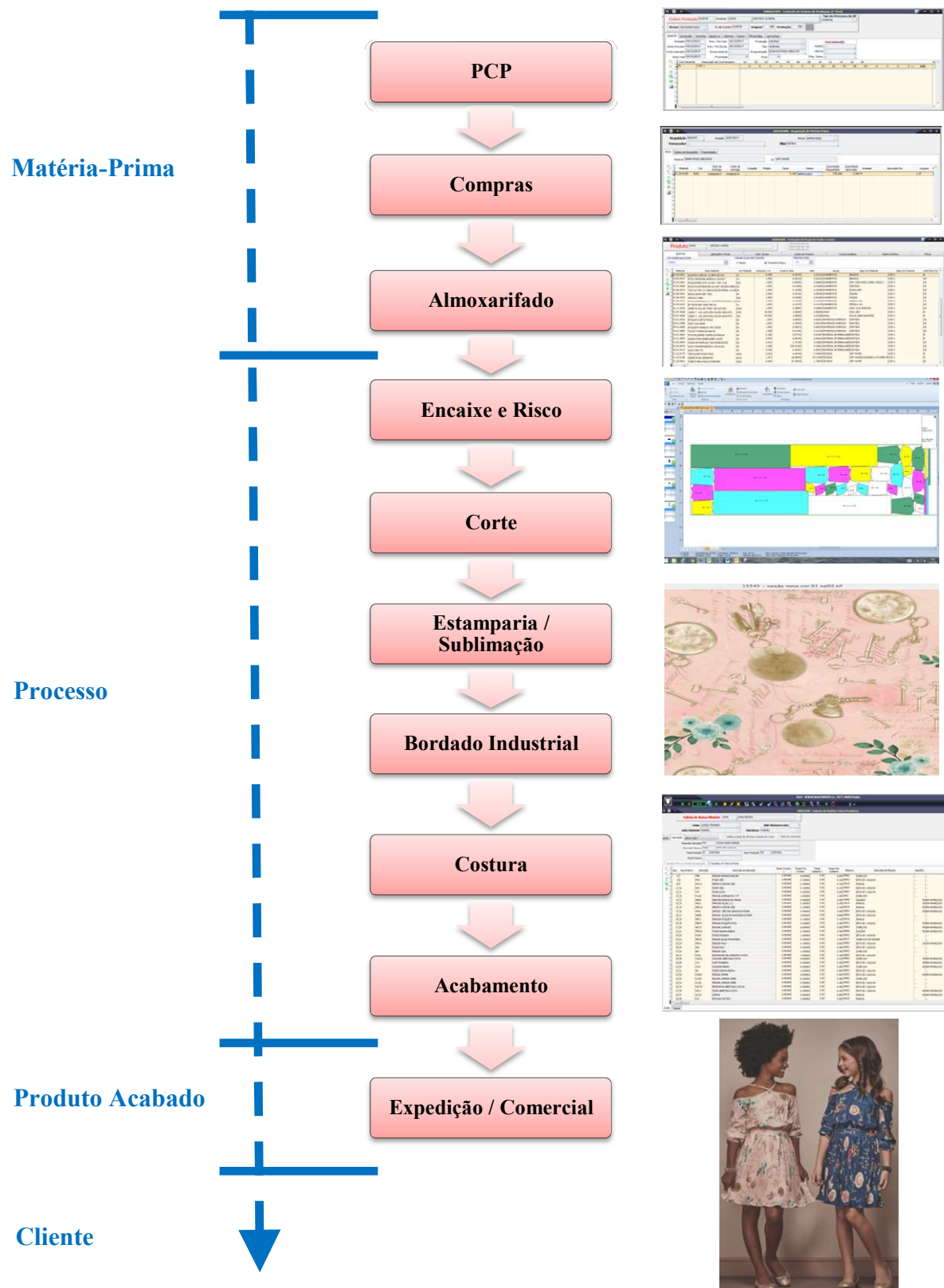


Fonte: Autora. Foto da empresa pesquisada

- k. comercial: recebe os pedidos de compra de peças emitidos pelos representantes nas visitas aos pontos de vendas; acompanha o despacho e entrega da mercadoria que é realizado por transportadoras terceirizadas e realiza o pós-venda, contato com o cliente no qual se extrai dados para se mensurar as oportunidades e as ameaças a serem trabalhadas de forma sistêmica pela empresa.

Na Figura 8 a autora da pesquisa representou graficamente o fluxo do processo de produção industrial da TRM, conforme descrito por seus gestores e do seu próprio ponto de vista como observadora do processo. A área industrial possui três macro setores: matéria-prima, processo e peças acabadas. Cada uma dessas fases trabalha com softwares e documentações distintas que se complementam ERP Linx, requisição de compra, controle de estoque de matéria-prima, pedido de compra, planejamento e controle da produção, Audaces encaixe e risco, layout de estampa, plano de filmes, layout de sublimação, guia de bordado industrial, ficha técnica e book da coleção.

Figura 8 – Fluxo do Processo de Produção Industrial



Fonte: Autora. Baseado em dados da pesquisa.

Há ainda dois outros setores: Engenharia de Produção e Garantia da Qualidade. Estes setores não participam diretamente da produção de peças, mas atuam em todas as áreas orientando quando ao correto método de produção, averiguando a qualidade das matérias-primas e beneficiamentos realizados, bem como, discorrendo sobre a necessidade de alteração de algum processo produtivo, buscando sempre tornar a produção mais eficiente e assertiva.

7.7 Percepção da Inovação como Diferencial

Na TRM, mesmo havendo uma separação entre desenvolvimento de produto e produção, esta não é rigorosa. Faz parte da cultura organizacional o estabelecimento de ajuda mútua entre os setores visto que todos possuem o mesmo objetivo: crescer juntamente com a empresa.

Em se tratando de inovação, a equipe de desenvolvimento de produto é a especialista. Sendo a equipe de estilo e cores responsável por inovações quanto a modelos, materiais, formas, texturas e cores. Este tipo de inovação incremental é facilmente perceptível pelos clientes pois, redefine a imagem do produto a cada coleção, e conquista o ao proporcionar encantamento. Já as equipes de modelagem e engenharia de produto são responsáveis por sugerir, pesquisar, testar e validar inovações em modelagens, métodos produtivos de costura, beneficiamentos e acabamentos. Este tipo de inovação radical nem sempre é facilmente percebida pelo cliente final, visto que não interfere no visual da peça, entretanto pode oferecer maior conforto, praticidade de uso e melhoria da relação custo-benefício. Já para fábrica este tipo de inovação torna-se palpável, pois interfere no planejamento, na capacidade produtiva e na viabilidade financeira do produto.

Quanto à implantação de inovações na produção em série, a equipe de produção visualiza principalmente as inovações relacionadas aos processos de costura e acabamentos: usos de aparelhos adequados, regulagens que viabilizam o *mix* de texturas e artigos, constante adaptação nos métodos produtivos e acabamentos vislumbrando a redução de tempos operacionais e custos.

Questionados sobre o que diferencia a empresa no mercado os gestores E12 e E13 confirmam que a exclusividade nos modelos, diferenciação, riqueza de detalhes, acabamentos diferenciados, conforto e qualidade são as características que dão destaque aos produtos da TRM no mercado.

7.8 A Divulgação dos Novos Produtos

Nesta subseção, são apresentados e analisados os dados obtidos na Entrevista IV (Apêndice D). Para rematar, dois gestores (E14 e E15) responsáveis pelos setores comercial e marketing, respectivamente, foram entrevistados e expressaram sua visão quanto à identificação da empresa, sua atuação junto ao cliente, marketing comercial e as estratégias de inovação.

Voltada para um público que se restringe às classes A e B, a TRM segmenta o perfil de seus consumidores por meio das marcas: Me My, LilySky e Bros. Assim, produz peças com estampas exclusivas e qualidade *premium* visando satisfazer as necessidades dos seus clientes e obter a maior margem de lucro possível. Tais marcas são divulgadas através de sites exclusivos, perfis em redes sociais, apoio a *bloggers*, catálogo de produtos, *banners* e materiais de ponto de venda e ainda; participação pontual em eventos e desfiles de clientes.

Segundo E14 e E15, os produtos são comercializados em lojas multimarcas parceiras onde a distribuição é realizada por meio de representantes comerciais com registro de pessoa jurídica.

Quando questionados sobre como o cliente interage com a marca os entrevistados explicam que:

Segundo E14:

Além das visitas e do canal do próprio representante, temos um serviço de atendimento ao consumidor - SAC que atende as demandas de informações e todo tipo de ocorrência que porventura o cliente demande junto à fábrica, como: informações sobre o pedido, faturamento, entrega e duplicatas, entre outras. A fábrica realiza, eventualmente e por amostragem, pesquisa pós venda para identificar motivos de não compra ou inatividade do lojista. Estimulamos que nosso lojista nos siga nas redes sociais, curtindo e compartilhando todo conteúdo postado por lá.

Já, segundo E15, “O maior foco de interação com o cliente "consumidor final" se dá através do contato pelas redes sociais. Toda ação realizada nesses canais tem foco em engajamento, a fim de gerar proximidade e gosto pelas marcas”.

Quando questionamos qual a importância da relação cliente versus marca para a manutenção da TRM no mercado:

E14 declara ser:

Essencial. A interação, principalmente nos dias de hoje, além de aproximar o consumidor, permite mensurar com mais agilidade e foco a percepção e gosto do cliente pelas marcas e produto. São os elogios e considerações que norteiam a empresa a desenvolver produto e comunicação mais eficazes e assertivas.

E, E15 ratifica, “Como são três vendas anuais, a qualidade do relacionamento e do suporte é fundamental para não gerar um "esfriamento" junto à marca e permitir espaço para concorrência, consequentemente redução ou perda de espaço no cliente”.

Logo, torna-se essencial determinar estratégias de marketing de relacionamento que possibilitem à organização alcançar os objetivos esperados.

E14 expõe que:

A interação entre os setores de marketing, comercial, desenvolvimento e produção da empresa é constante e ocorre desde a fase inicial de concepção das roupas da coleção até a finalização desse processo. Através desse contato constante é possível perceber o viés de cada estação, produzir uma comunicação eficaz e assertiva, levantar possíveis objeções dos consumidores, avaliar *feedback* dos mesmos e ter a orientação das próximas estações.

E E15 descreve que a interação ocorre:

A partir do *briefing* de produtos feito pelo comercial, à área de desenvolvimento de produto começa os trabalhos de pesquisa e desenvolvimento de produtos, em paralelo o marketing começa os trabalhos como tema e proposta de catálogo e comunicação visual da coleção. O comercial a cada ciclo - desenhos - pilotos - revisões - aprovação final - participa da aprovação das peças e/ou sugere modificações pontuais. no lançamento da coleção – os três setores - participam cada um com seu papel na apresentação da coleção para a equipe de vendas, junto com as ações de marketing que apoiarão a venda. Durante o processo da venda - os três setores colhem *feedback* da coleção anterior e direcionam a coleção seguinte, num ciclo sem fim.

Logo, cabe ao marketing estabelecer a comunicação e o relacionamento entre os clientes externos e clientes internos com a função de compreender e trabalhar a realidade, proporcionando informações válidas que auxiliem na tomada de decisões com base no ponto de vista do cliente.

Quando questionados sobre o que diferencia a TRM no mercado, E14 afirma:

Além da qualidade e durabilidade dos produtos, a TRM reconhece cada fase da criança, vestindo de acordo com cada idade. As peças são pensadas de modo a respeitar que a infância precisa ser preservada e cuidada, sem que deixe de lado estilo e atitude. Uma roupa para criança pode ser confortável e cheia de estilo, ao mesmo tempo.

Já E15 diz que:

O posicionamento da marca e da empresa é diferenciação de produto. Além da qualidade do produto percebida pelo cliente, as marcas são reconhecidas como um produto de moda sempre atualizada com as tendências direcionadas ao nosso perfil de consumidor e com preço competitivo.

Para melhor compreender a dinâmica da disseminação da moda faz-se necessário entender como se configura a inovação da indústria da moda. Podemos conceituar um modelo

de inovação como o fluxo sequencial de procedimentos adotados pela empresa para o desenvolvimento de seus produtos. Na TRM utiliza-se um modelo de inovação linear, composta por: pesquisa, seleção de fornecedores, desenvolvimento de produto, planejamento da coleção e finalização.

Ainda que, conforme mencionado anteriormente, o setor Engenharia de Produção possa vislumbrar a necessidade de programar uma inovação quando a peça já está em processo de produção em série, essa seria um tipo de inovação pontual.

Em se tratando das inovações e dos motivos que levam a TRM a adota-las. E14 discorre que:

A cada coleção os departamentos envolvidos buscam novidades e melhorias em todo o processo de divulgação e vendas, seja no âmbito do design, da funcionalidade e do comportamento do mercado de forma geral. Oferecer aos representantes ações diferenciadas de práticas de vendas e da equipe interna de comunicação faz com que o produto seja, cada dia mais reconhecido no mercado infantil.

Já E15 considera que:

A empresa vem intensificando práticas de gestão, planejamento e controle de métricas e retomando algumas boas práticas já utilizadas, está em estudo implantação de novos projetos para aumentar a atuação da força de vendas no mercado e diversificar os canais.

Note que a inovação pode acontecer em qualquer etapa do processamento da peça. Mas, certamente seu campo de maior atuação é no desenvolvimento de produto, quando a ideia criativa de inovação é testada e avaliada, quanto ao visual, conforto, qualidade, tempos e custos, buscando manter os preços baixos e considerando as tendências de moda.

No próximo capítulo, estão disponibilizadas as conclusões e reflexões sobre a contribuição desta pesquisa para a indústria do vestuário.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a construção do conhecimento e concretização desta monografia, se fizeram necessárias várias pesquisas em livros, sites, publicações, mídias, estudos de campo e pesquisa *in loco* na indústria de confecções TRM, na busca de embasamento para este estudo. O objetivo desta pesquisa foi analisar as inovações no desenvolvimento do produto de uma empresa de confecção infantil.

Assim, a pesquisa de campo de carácter qualitativo – descritivo foi subdividida em duas fases – caracterização da empresa e exploração dos setores responsáveis pela inovação. Para cada fase desse processo utilizou-se ferramentas específicas que foram aos poucos delineando e facilitando a compreensão do todo. De início, buscou familiarizar-se com o ambiente da empresa e seu mercado de atuação o que ajudou a compreender os processos descritos na fase seguinte, na qual se buscou atingir os dois primeiros objetivos específicos, de modo que os resultados apontaram para o último objetivo específico.

Na primeira fase da pesquisa houve um mapeamento dos clientes, concorrentes, fornecedores e apoiadores da empresa estudada. Encontrou-se que os clientes são lojas multimarcas, atendidos por meio de representantes comerciais que apresentam a coleção e emitem pedidos diretamente para fábrica, sendo o cliente final crianças e adolescentes de 1 a 18 anos de todo o Brasil. Já os concorrentes, em sua maioria, são empresas que atuam prioritariamente no eixo sul-sudeste do país. Quanto aos fornecedores, existem fornecedores de insumos (tecidos e aviamentos) e serviços (costura e outros beneficiamentos). Há um vasto leque de fornecedores de malhas e tecidos que abastecem a TRM com matéria-prima principal e secundária. Enquanto que o número de fornecedores de aviamentos é mais limitado. Com relação ao fornecimento de serviços, a principal atividade terceirizada é a costura, seguida da sublimação, lavanderia e plissado. Em se tratando de apoio, a empresa recebe apoio de algumas instituições financeiras para manter seu capital de giro.

A segunda fase da pesquisa buscou explorar os resultados obtidos inicialmente. Assim, o primeiro objetivo específico foi verificar as estratégias de inovação utilizadas no setor de desenvolvimento de produto da TRM. Encontrou-se que, a empresa investe bastante em pesquisas pré-desenvolvimento, ou seja, boa parte do orçamento de uma nova coleção é alocado para compra de books, revistas especializadas, viagens nacionais e internacionais, visitas a lojas, shoppings, feiras e convenções de moda. Outra parte do orçamento fica destinada ao desenvolvimento propriamente dito, testes de artigos novos, prototipagem e

avaliação de modelagem, desenvolvimento de equipamentos e métodos operacionais mais céleres, análise de inovações e cálculo de custos.

O segundo objetivo específico foi identificar as inovações aplicadas no desenvolvimento do produto da TRM. Observou-se que cabe a equipe de estilo e cores a pesquisa e desenvolvimento de inovações quanto a modelos, materiais, formas, texturas e cores. As estilistas pesquisam as tendências de moda, por meio das várias fontes anteriormente citadas, e apresentam propostas a equipe de modelagem e engenharia de produto que irão avaliar e validar por meio de testes e cálculos, o melhor modelo, tecido e método produtivo a ser adotado. Assim, as equipes de modelagem e engenharia de produto ficam responsáveis por pesquisar, testar e validar as inovações quanto a moldes, métodos de costura, acabamentos e viabilidade financeira. Ressalta-se ainda, que há inovações que serão geradas mediante a necessidade de melhoria no processo produtivo propriamente dito. Neste sentido, a engenharia de processos atua para de verificar a necessidade, desenvolver e validar equipamentos e métodos que melhore o processo produtivo.

O último objetivo específico foi identificar as dificuldades encontradas no processo de inovação de métodos produtivos de uma coleção de roupas da TRM. Constatou-se que a estratégia predominante é a estratégia de inovação incremental, visto que, a cada coleção são feitas adaptações de modelos já trabalhados, altera o tecido, ou o tipo de beneficiamento aplicado (estampa, silk, bordado industrial, plissado, bordado manual, lavanderia). Em seguida estão às inovações radicais, este tipo de inovação é realizada apenas pelo no desenvolvimento de produto, pois demanda a realização de testes e avaliação da relação custo-benefício para que seja aprovada e adotada. Geralmente as inovações radicais adotadas pela TRM são de inovações que pouco interferem no visual da peça, mas que podem oferecer maior conforto, praticidade de uso e melhoria da relação custo-benefício para o cliente. São inovações que alteram bastante os custos de uma peça (substituição do tecido principal por tecidos mais baratos e de igual qualidade, tipos de fechamentos – zíper, botões, elástico, amarrações), maquinários e métodos produtivos. Este tipo de inovação interfere diretamente na capacidade produtiva da empresa, posto que seja necessário adaptar equipamentos e treinar a equipe. Dentre as várias inovações radicais já adotadas pela TRM, podemos citar: uso de elástico regulador na cintura para que a peça se adapte ao corpo da criança, uso de short interno em quase todos os modelos de saia para assegurar a liberdade de a criança brincar, uso de elástico apenas no cóc traseiro garantindo conforto, costuras embutidas e uso de elástico protetor na cintura de peças com tecidos delicados.

Como restrições para a execução desta pesquisa tem-se, o período de realização desta, entre dezembro de 2017 e janeiro de 2018, época em que a empresa estava iniciando o desenvolvimento da primeira coleção do ano 2019 – Coleção Primavera 2019 – e entrando em recesso por duas semanas, deste modo, os funcionários, frequentemente, estavam ocupados dando celeridade as suas atividades normais, mas se dispuseram a serem entrevistados durante o horário reservado ao almoço.

Conclui-se com esta pesquisa que, mesmo atuando num mercado de alta concorrência a TRM consegue se sobressair e se manter inovando a cada coleção. O comportamento das crianças, adolescentes e mães vem se moldando a cada temporada, visto que a conectividade com o mundo e suas novidades tem feito o mercado de moda crescer rápido no Brasil. Outros fatores contribuíram como a ampliação do poder de consumo que levou mais famílias brasileiras a renovar o guarda-roupa dos filhos nos últimos anos. Além do fato que o consumidor nessa faixa etária está em fase de crescimento, ou seja, existe uma demanda constante para o setor de vestuário. Assim, com o mercado cada vez mais competitivo, cada empresa determina uma estratégia diferente para se manter, a estratégia da TRM é investir em inovação.

Para compreender como a empresa adotou estas inovações foi necessário detectar como se configura o processo de criação e confecção das peças de vestuário fabricadas pela TRM. Note que, como toda pesquisa voltada ao lançamento de inovações no mundo da moda é difícil a extinção de todas as possibilidades, portanto, selecionamos e nos aprofundamos em conhecer uma área específica da empresa onde a inovação faz parte do dia-a-dia e direcionamos a pesquisa para as inovações radicais que não interferem no visual da peça, mas que podem oferecer maior conforto, praticidade de uso e melhoria da relação custo-benefício para o cliente e para fabrica. Neste sentido, focamos nas atividades executadas pelo setor engenharia de produto.

Dentre as atividades do setor engenharia de produto cita-se: estabelecer rota produtiva, desenvolver fluxo operacional, cronometrar e padronizar tempos produtivos, avaliar e desenvolver métodos produtivos, identificar possíveis melhorias e redução de custos, desenvolver equipamentos que auxiliem na produção em escala, orientar a produção quanto à execução de novas metodologias de trabalho, calcular custos operacionais, avaliar matéria-prima e possíveis substitutos, orientar o setor de modelagem quanto ao desenvolvimento de moldes que reduzam o consumo da matéria-prima e tempo operacional e orientar o setor de pilotagem sobre a confecção de peças utilizando o menor tempo operacional possível. No decorrer do estudo pude comprovar que a engenharia de produto possui desempenho essencial

no desenvolvimento de uma nova coleção da indústria de confecções TRM, e por se tratar de moda destinada ao público infanto-juvenil, este setor enfrenta diversas restrições na confecção do produto devido ao cuidado para com o cliente final, bem como seu constante desenvolvimento físico e intelectual.

Para a autora, que atua como analista de processos *sênior*, este trabalho traz a experiência da aplicação de um estudo científico na empresa em que trabalha, bem como, a de vivências particulares ocorridas dentro do setor de engenharia de produto, ampliando seu aprendizado e ratificando seu conhecimento, tanto empírico quanto profissional.

REFERÊNCIAS

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de consumo**. [trad.] Artur Mourão. Lisboa: Edições 70, 2008.

BRAGA, João. **Reflexões sobre moda**. Vol. I. Com a colaboração de Mônica Nunes. 5 ed. ver. – São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2011.

BRASIL. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT. **Perfil do Setor**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Consulta em: 05 de novembro de 2017.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Indicadores conjunturais em 2016**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores.php>. Consulta em: 07 de agosto de 2017.

BRASIL. Lei 10.973/04, de 02 de dezembro de 2004, dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm. Consulta em: 6 de out. 2018.

CALDAS, Dario. **Universo da Moda**: curso *on line*. São Paulo: Anhembi Morumbi, 1999.

CALÍOPE, Thalita Silva. **Na feira também tem inovação? Uma análise do processo de criação e confecção nas empresas de confecção de “modinha”. O caso da feira da Rua José Avelino**. 2015. 94f; il. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

CARDOSO, Marina Xavier; DEMARCHI, Ana Paula P.; **O processo de desenvolvimento de produtos de moda baseado no *design thinking***: um estudo de caso. *Projética Revista Científica de Design*. Londrina. V.3. N.2. Dez. 2012.

EASEY, Mikey. **Fashion Marketing**. Oxford: Blackwell, 2009.

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

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos; revisão técnica Petrônio Garcia Martins. - - São Paulo : Cengage Learning, 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, Abril 1995.

HEINRICH, Daiane Plestch. **Modelagem e técnicas de interpretação para confecção industrial**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

HENSCHER, Ricardo. **A reestruturação do setor têxtil-vestuarista de Brusque diante das mudanças econômicas dos anos 1990: uma abordagem à luz da noção de eficiência coletiva**. Florianópolis: UFSC, 2002. 116 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração da produção e operações : o essencial**. Tradução Teresa Cristina Felix de Souza. – Porto Alegre : Bookman, 2009. 424p.

JONES, Sue Jenkins. **Fashion design: manual do estilista**. São Paulo: Cosac & Naify, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8 ed. São Paulo: Atlas 2005.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os Tempos Hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10 ed. Editora Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2ed. rev., aum. e atual – São Paulo : Saraiva, 2005.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

MENDES, Francisca Dantas; SACOMANO, José Benedito; FUSCO, José Paulo Alves. **A cadeia têxtil e as estratégias de manufatura na indústria brasileira do vestuário de moda**. São Paulo: Arte & Ciência, 2010.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Metodologia da pesquisa científica teoria e prática: como elaborar TCC**. Francisco Paulo do Nascimento e Flávio Luís Leite Sousa. Fortaleza: INESP, 2016.

NASCIMENTO, Nelymar Gonçalves do. **As tecnologias digitais no espaço acadêmico como instrumentos na construção do conhecimento do design de moda**. 2014. 171 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo-RS, 2014.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34 ed. – Petrópolis, Vozes, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SVENDSEN, Lars. **Fashion: A philosophy**. [trad.] John Irons. London: Reaktion Books, 2006.

TIDD, Joe, BESSANT, John, PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TREPTOWN, Doris. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 3 ed. Brusque: D. Treptown, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VINCENT-RICARD, F; LA MORINERIE, A. **As espirais da moda**. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. 249p.

ZAWISLAK, P. A. **Apresentação à edição brasileira**. In: TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA I

PÚBLICO: Gestores e funcionários da indústria de confecção TRM

1. Identificação

- 1.1. Nome: _____ 1.2. E-mail: _____
- 1.3. Telefone: () _____ 1.4. CNPJ: _____
- 1.5. A Empresa:
- a. Quando a sua identificação: () Possui marca própria () Não possui marca
- b. Quanto ao desenvolvimento: () Produtos exclusivos () Reproduz produtos
- 1.6. Quantidade de funcionários _____
- 1.7. Tamanho da empresa: () EPP () GP
- 1.8. Os produtos são vendidos para o mercado:
- () Local () Regional () Nacional () Internacional

2. Cenário

Clientes

- 2.1. Quem são os clientes da empresa:
- () Consumidores () Lojistas () Indústrias
- 2.3. Quais são suas peculiaridades do produto ofertado:
- () Preço () Modelo () Marca () Exclusividade
- 2.4. Existe uma relação de fidelidade? () Sim () Não
- 2.5. Se sim, que ações a empresa realiza para fidelizar o cliente?

Concorrentes

- 2.6. Local _____ 2.7. Regional _____
- 2.8. Nacional _____ 2.9. Internacional _____

Fornecedores Externos

- 2.10. Matéria-prima (tecidos e malhas) _____
- 2.11. Aviamentos _____ 2.12. Material de Silk _____

Prestadores de Serviço

- 2.13. Sublimação _____ 2.14. Plissado _____
- 2.15. Costura _____ 2.16. Bordado Manual _____
- 2.17. Lavanderia _____

Apoio Institucional

- 2.18. Recebe apoio de alguma instituição? Quais?
- 2.19 Realizou algum empréstimo? Onde e com que finalidade?

APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA II

Público: Gestores e funcionários do setor Desenvolvimento de Produto da TRM

1. Criação

- 1.1. Liste as etapas do desenvolvimento de uma coleção.
- 1.2. Quais os principais aspectos analisados para o desenvolvimento da coleção?
- 1.3. Como é realizado o processo de pesquisa?
- 1.4. Quais os diferenciais ofertados nas peças produzidas pela empresa?
- 1.5. Quantas coleções são produzidas por ano pela empresa? Com que frequência?
- 1.6. Em média, quantos modelos compõem uma coleção?
- 1.7. Quantas pessoas compõem a equipe de desenvolvimento?
- 1.8. Qual a formação educacional da equipe responsável pelo desenvolvimento de novos produtos?
- 1.9. Qual o impacto que a formação educacional da equipe exerce sobre o desenvolvimento de novos produtos?
- 1.10. Quais os recursos tecnológicos utilizados no desenvolvimento de peças?

2. Inovação

- 2.1. O que diferencia a empresa no mercado?
- 2.2. A empresa adota inovações em seus processos de desenvolvimento e criação?
- 2.3. Se sim, que tipo de inovação? Em qual etapa e por qual motivo?

APENDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA III

Público: Gestores e funcionários do setor Produção Industrial da TRM

1. Produção

- 1.1. Liste as etapas do processo produtivo.
- 1.2. Em média, quantas peças são produzidas por coleção?
- 1.3. Quais os recursos tecnológicos utilizados no processo produtivo?
- 1.4. Quantos funcionários trabalham no processo produtivo interno?
- 1.5. A empresa trabalha com subcontratação? Por quê?
- 1.6. Quais processos são realizados por prestadores de serviços?
- 1.7. Quantos funcionários trabalham no processo produtivo externo?

2. Inovação

- 2.1. O que diferencia a empresa no mercado?
- 2.2. A empresa adota inovações em seus processos de produção?
- 2.3. Se sim, que tipo de inovação? Em qual etapa e por qual motivo?

APENDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA IV

Público: Gestores do setor Comercial e Marketing da TRM

1. Comercial e Marketing

- 1.1. Como é realizada a identificação e divulgação da marca?
- 1.2. Onde e como são comercializadas as peças da empresa?
- 1.3. Como é realizada a prospecção de novos clientes?
- 1.4. Como é realizada a interação cliente versus marca?
- 1.5. Qual a importância da relação cliente versus marca para a manutenção desta no mercado?
- 1.6. Como ocorre a interação entre os setores de marketing, comercial, desenvolvimento e produção da empresa?

2. Inovação

- 2.1. O que diferencia a empresa no mercado?
- 2.2. A empresa adota inovações em seus processos de divulgação e vendas?
- 2.3. Se sim, que tipo de inovação? Em qual etapa e por qual motivo?