

NAYARA ALVES DE PINHO

Panoramas e propostas do design de moda

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

Curso de Especialização em Estética e Gestão de Moda

São Paulo

Dezembro de 2012

NAYARA ALVES DE PINHO

Panoramas e propostas do design de moda

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Especialização, para obtenção do título de Especialista em Estética e Gestão de Moda, sob a orientação do Profa. Me. JANIENE DOS SANTOS E SILVA.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Escola de Comunicações e Artes

São Paulo

Dezembro de 2012.

DEDICATÓRIA

A beleza requer três qualidades: integridade, harmonia e esplendor.

São Tomás de Aquino

Decido a presente monografia aos chefes e companheiros de trabalho que encontrei ao longo desses anos como designer de moda.

Em especial à Carolina Satie, Cassia Cury, Cristina Lopes, Giulia Dutra, Luana Guimarães, Marcela Freitas, Monayna Pinheiro e Najla Dib, que compartilharam comigo o desejo de fazer o mercado da moda brasileira um lugar de pessoas que desejam pensar o design e que me acompanham no desafio diário de manter viva a paixão que nos move.

AGRADECIMENTOS

Agradeço todos os professores e colegas da primeira turma do curso de Estética e Gestão de Moda da USP.

À minha orientadora, Janiene, pela companhia acadêmica.

A Suzana Avelar, que reacendeu em mim a certeza de que existem muitas pessoas levando a moda verdadeiramente a sério.

À Idalina, que cuidou para que nossas noites fossem sempre agradáveis.

A Luana, Monayna, Gabriel, Bia, Jaqueline, Marília, Denis e Julia, que garantiram a alegria e o bom nível das discussões em sala.

Aos professores Bruno Pompeu, Mitsuro, Emerson, Otavio e Tarcísio, pela paixão em ensinar e paciência com a turma, quase toda não “uspiana” e distraída.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio incondicional. E a Deus por me colocar ao lado de pessoas que me ajudavam a ir sempre adiante e além.

RESUMO

Panorama da gestão do design de moda elaborado a partir de entrevistas em profundidade com diversos profissionais da moda. Essa pesquisa originou uma proposta de melhoria do desenvolvimento de produtos e os processos a eles ligados.

ABSTRACT

Overview of design fashion management, elaborated from in-depth interviews with several Brazilian fashion professionals. This research has generated a proposal for improving product development and processes related to the product.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DESIGN E MODA	10
2.1. DEFINIÇÃO DO DESIGN: MODA <i>VERSUS</i> DESIGN.....	10
2.2. GESTOR DE DESIGN <i>VERSUS</i> COORDENADOR DE ESTILO	13
2.3. ETAPAS DO DESIGN DE MODA	14
3. GESTÃO DO DESIGN DE MODA	22
3.1. CONFLITOS E INCOERÊNCIAS	22
3.2. ORGANOGRAMA DAS CONFECÇÕES.....	27
3.3. PLANEJAMENTO DINÂMICO.....	30
4. PROPOSTAS DE GESTÃO DO DESIGN DE MODA.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6. REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

Todo esse trabalho nasceu do desejo de entender melhor aquilo que muitas vezes meus chefes não conseguiam explicar, como o fracasso de uma coleção. Nesses momentos frases como “eles não gostam, querem algo diferente e novo” significavam um ponto final na discussão. Eles quem? O cliente? O marketing? O comercial? Não gostam de quê? Da forma? Da cor? Da textura? O que significa algo diferente e novo? Algo nunca antes criado ou um produto levemente modificado? Essas perguntas sempre ficaram em aberto e, quando existia uma tentativa de respostas, era sempre sem nenhum embasamento prático, sendo na maioria das vezes uma opinião pessoal.

Hoje atuo como gerente de produto em uma pequena marca de luxo. Os anseios por entender melhor os elementos abstratos da “avaliação” do projeto de design de moda, que me motivaram no começo deste trabalho, atualmente fazem parte do meu dia a dia de gestora. Pois é o gestor quem precisa responder aos demais departamentos quais as reais razões que definem cada estratégia adotada e como esta será viabilizada.

Diante do dia a dia de trabalho de uma fábrica, o designer de moda encontra obstáculos e barreiras que nem sempre favorecem o seu processo de criação. A falta de ferramentas adequadas como o *briefing* muitas vezes leva ao uso de fórmulas comerciais que funcionam como alternativa “segura” para evitar o “erro”, porém quase sempre estas fórmulas levam a um caminho que pode tornar-se uma armadilha.

O objetivo desse trabalho é diagnosticar os pontos fortes e os pontos fracos dos processos de gestão do design de moda em empresas de pequeno e médio porte e a partir dessa análise propor uma nova forma de gestão de confecção.

O trabalho de apuração dos métodos de gestão do design de moda dar-se-á através de entrevistas em profundidade com profissionais envolvidos nas diferentes etapas e diversas empresas do setor, possibilitando assim um diagnóstico dos principais conflitos e modelos de gestão vigentes.

A importância desta pesquisa também reside no fato de que existem poucas referências bibliográficas na área de gestão do design de moda. A moda é um setor que, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2010), teve faturamento de US\$ 67 bilhões em 2012 e é o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para indústria de alimentos e bebidas, portanto necessitará de melhor formação profissional, para a qual esta pesquisa futuramente poderá contribuir.

2. DESIGN E MODA

Quando a moda deixou de ser uma atividade caseira e passou a ser uma indústria, nasceram com ela novas funções e profissões como estilistas, modelistas, gerentes de produto e coordenadores de criação. Essa indústria, que, segundo a ABIT (2012), no Brasil tem mais de 200 anos, ainda hoje está atrelada a processos confusos e pouco eficazes. Os profissionais da moda não têm funções claramente definidas e as atividades desenvolvidas pelo departamento de estilo dependem de cada empresa e de cada formato de trabalho. Essa falta de um modelo padrão ocasiona processos falhos baseados em pouca metodologia.

Em oposição a esse cenário existem os designers de outras áreas, que há décadas contam com grande número de pesquisas e estudos sobre as diversas áreas de atuação, portanto com uma ampla estrutura de trabalho. Estes profissionais geralmente estão conectados à publicidade ou ao design industrial.

2.1. Definição do design: moda *versus* design

O design é a concepção de um serviço ou produto direcionado a um uso. Essa definição, a mais amplamente aceita, não consegue abranger todos os aspectos intrínsecos que envolvem seu fazer. Marty Neumeier, em seu livro *A empresa orientada pelo design*, coloca a questão da redução do termo design ao aspecto estético do produto ou serviço ao citar a avaliação feita pelo CNET sobre o BlackBerry 7130C: “o design é bom, mas qual o desempenho?” (NEUMEIER, 2010, p. 13).

Um design eficiente é aquele que atende as funções básicas de utilização do produto e favorece a integração com o seu ambiente de uso, incluindo seu dever estético. Segundo Moshe Safdie, “na natureza a beleza é subproduto da função, a cor e a forma das flores manifestam-se a partir da necessidade de atrair insetos” (SAFDIE apud NEUMEIER, op. cit., p. 25). Essa definição também pode ser aplicada ao universo dos objetos de design, já que, quando a estética não favorece sua utilidade prática, o produto não cumpre sua principal razão de ser, que consiste em lidar com um problema proposto. Desta forma, como a definição do design é algo mal compreendido, os profissionais da área também sofrem com a imprecisão de suas funções e deveres.

Na moda não é diferente, pois nela existe a imprecisão referente aos termos *estilista* e *designer de moda*, que, por não serem realmente compreendidos, trazem problemas para a rotina de trabalho. Um exemplo disso é o fato de que em muitas empresas o departamento de estilo tem pouco ou nenhum contato com os departamentos de marketing e comercial. Ao desenvolver uma coleção ou uma linha de roupas, é preciso considerar o corpo que a habita, os fatores climáticos, as possibilidades técnicas e, os recursos disponíveis para sua produção, entre outros fatores relacionados ao processo fabril e comercial. Entretanto, não havendo diálogo entre os departamentos, estes e outros fatores se tornam secundários, pois não são diagnosticados.

A moda surgiu como forma de distinção entre classes e traz este estigma até os dias de hoje. Essa imagem de “indústria do fútil” gerou um grande preconceito de outras áreas produtivas em relação a esse mercado e fortaleceu o aspecto abstrato do seu criador, muitas vezes idealizado como alguém com dom especial para “prever” ou “criar” algo inesperado. Entretanto, alguns fatos históricos ilustram que esse “prever” é, na verdade, uma atenção e cuidado para atender as necessidades que surgem.

Como relatado no site da marca Levis, o jeans foi criado e patenteado por Jacob Davis e Levi Strauss no final do século XIX (LEVIS, 2010) para atender a necessidade de um vestuário mais resistente para os mineradores, uma solução de design que foi tão bem concebida que se estendeu ao uso dos operários e vaqueiros. Nas décadas de 1950 e 1960, a peça se tornou um hit entre os jovens. Hoje, mais de cem anos depois, é a peça de roupa mais popular no mundo.



Figura 1. Calça jeans (BARDOT, 2002, p. 267)

O design criativo só tem valor real se gera conceito e resolve o problema levantado, como no caso do exemplo acima. O produto pode até ser considerado arte, mas não é um item com valor de design se não atender a necessidade de utilização para a qual é destinado.

Como descreve Ivan Padillo em matéria publicada no site da *Época Negócios* sobre o presidente da Ideo, Tom Kelley, empresa que criou e difundiu o conceito de *design thinking*:

O *design thinking* é uma ferramenta que ajuda a empresa a pensar com a cabeça do consumidor. As aspirações do cliente são, então, decifradas e traduzidas em um objeto inovador, único. É como um design sob medida, não apenas pelo compromisso com a estética, mas, principalmente, pela funcionalidade. A essência desse processo de criação está em formular as perguntas certas. Para quem é esse produto? Quais são os concorrentes? Que hábitos e necessidades podemos identificar nas pessoas para diferenciar o portfólio? Todas essas questões podem ser resumidas em uma só sentença: de que produto as pessoas precisam? As respostas ajudarão os fabricantes a elaborarem uma estratégia eficaz de produção, distribuição e venda. O resultado deve seguir três requisitos. Precisa ser desejável, tecnicamente possível e mercadologicamente viável. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2009)

O trecho acima se refere à metodologia do *design thinking*, que significa aplicar o método de trabalho do designer a todos os setores da empresa. Essa metodologia de funcionamento cada vez mais tem se assemelhado aos cenários enfrentados pelos designers de moda. Com a evolução do cenário do mercado atual, os estilistas deixam de exercer funções puramente de criação e torna-se cada vez mais gestores de projetos.

Na maioria das empresas pesquisadas, os estilistas estão diretamente envolvidos com a pesquisa de tendência e com a formação do preço, sendo responsáveis por definir e direcionar fornecedores e parceiros. Essas funções são algumas das que caracterizam os gestores de projetos, portanto, designers. Atualmente é possível afirmar que os estilistas são designers de moda que coordenam etapas e viabilizam projetos de moda.

Devido à evolução dos processos de fabricação, a necessidade por custos cada vez menores e o aumento do número de coleções por ano (de duas, primavera e verão, para quatro ou mais: *preview* de verão, verão, alto verão, *preview* de inverno, inverno), o designer necessita ir além do desenho.

As empresas cada vez mais demandam profissionais que entendam de processo produtivo, que já tenham sua própria rede de contatos, agreguem processos mais eficazes de desenvolvimento de produto e que sejam capazes de gerir tudo isso.

2.2. Gestor de design *versus* coordenador de estilo

O gestor de design, segundo Neumeier (2010, p. 45), é aquele que tem a liderança do pensamento, é o responsável por eleger as perguntas a serem feitas: quem é o público desse produto? Quem são os concorrentes? Por que a necessidade de tal item agora? Quais produtos semelhantes existem no mercado e quais os aspectos novos que o projeto precisa abranger? Qual o custo esperado pela empresa e qual o preço assimilado pelo cliente? Todas essas questões devem ser levantadas no processo inicial do projeto de design, pelo seu gestor, juntamente com a equipe formada por ele. Portanto, um gestor de design é aquele que pensa o todo, que envolve simultaneamente marketing, produção, tecnologia e estética.

Diferente do cenário de outras áreas do design, na maioria das empresas de moda o coordenador de estilo, que é responsável pelo desenvolvimento de produto, planejamento e criação, é visto quase que exclusivamente como alguém que define os aspectos estéticos do produto. Contudo, na prática as funções são bem mais amplas. Em entrevista feita no dia 24 de janeiro de 2012 com a então coordenadora de estilo da marca Iódice Denim, ela relatou a necessidade de se definir previamente quais serão os parceiros na produção da próxima coleção e a dificuldade para tal definição. Para determinar qual percentual dos produtos é de produção interna, externa ou importados são necessários mais dados que não haviam sido coletados previamente, o que gerou grande insegurança na decisão final.

Outra semelhança entre a gestão do design e o dito coordenador de estilo é a necessidade de estarem em comunicação permanente com o marketing. Esses departamentos se retroalimentam continuamente, e as perguntas feitas pelo designer ou estilista devem ser respondidas com a ajuda do marketing. São eles que sabem onde está o cliente, quem é o público, qual seu perfil de compra etc. Em entrevista feita com a então coordenadora de estilo da Equus, no dia 22 de agosto de 2012, a mesma relatou a dificuldade detectada pela marca em entender o público consumidor real e o cliente ambicionado pela empresa. A diretoria desejava elevar o *markup* e se destacar como marca focada na “classe média em ascensão”. O departamento de marketing acreditava já atender este mercado, ao passo que o departamento de estilo entendia que o produto ainda estava muito assimilado à classe média. Optou-se, então, por fazer uma investigação ampla do consumidor, através de um questionário que abordava questões como faixa etária do consumidor, média salarial, principais marcas que consome e por que as consome. A partir da análise do resultado da pesquisa, foi possível

entender se o posicionamento da marca estava coerente com sua comunicação e se o produto atendia tanto ao posicionamento quanto à comunicação.

É possível afirmar, portanto, que o coordenador de estilo é na verdade um gestor de projetos de design. É alguém que gerencia etapas, elabora estratégias e cria cenários olhando sempre para o objetivo proposto de criar um produto de desejo.

2.3. Etapas do design de moda

Uma coleção de roupas, usualmente, inicia-se a partir da escolha do **tema**. Esse pode ser lúdico, uma referência artística, um país, uma cultura ou um conjunto de referências produzidas pelo próprio designer e sua equipe. Após essa etapa é definida a **cartela de cor**, que nada mais é que um resumo dos principais tons a serem usados na composição da coleção. Em seguida se parte à escolha de **matérias-primas** para a confecção das peças, que podem ser de bases têxteis, material animal (como couro e pluma) e aviamentos (como botões e enfeites). Neste momento também é feita a escolha dos principais *shapes*, que são as formas e volumes centrais para compor a modelagem das peças.

A escolha do **tema** deve-se em grande parte a um desejo estético do criador, como, por exemplo, o interesse pelas flores, pela cultura chinesa ou ainda por um filme clássico da década de 60 que retrata a juventude daquela época. Essa fase pode sofrer influência de tendência de comportamentos locais e mundiais, mas, ainda assim, é a etapa mais abstrata e pessoal de todo o processo criativo. Em empresas de médio e grande porte o diretor de estilo/criativo é responsável por essa definição. A diretora de estilo da Oma Tees, em entrevista realizada em agosto de 2012, contou que o desejo de criar uma coleção sobre Paris surgiu após adquirir em leilão um livro sobre a história da construção da Torre Eiffel na capital francesa.

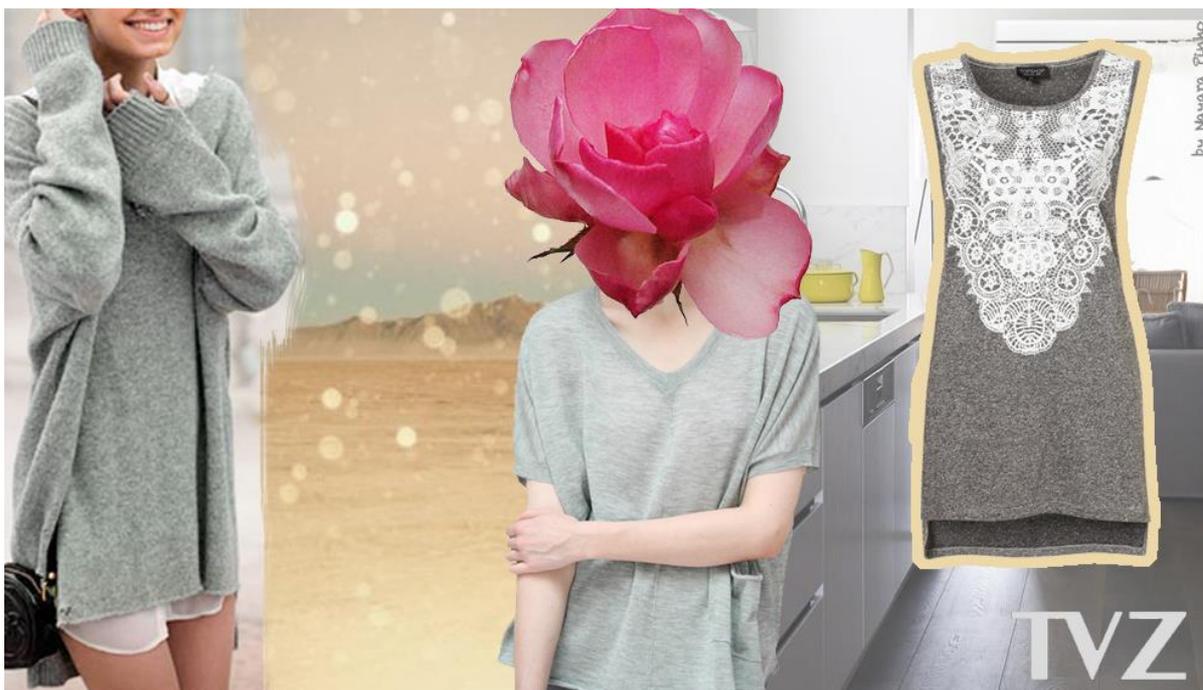


Figura 2. Painel de inspiração do tema da coleção Inverno 2012 feita para TVZ

A **cartela de cor** surge inspirada pelo tema e cresce com as informações de tendência recebidas dos grandes *bureaux* de moda. Os *bureaux* são escritórios de pesquisa de tendência mundial que atualmente se apresentam em formato de sites, onde as marcas compram o direito de usar seus bancos de dados. Alguns dos mais conhecidos no mercado da moda, como WGSN e Stylesight, oferecem conteúdo sobre o universo *fashion* nas principais cidades do mundo – Paris, Nova York, Milão, São Paulo, Lisboa, Tóquio. Essa informação recebe o filtro do próprio *bureau*, que identifica e elege linhas de comportamento, intenção de cor, formas e texturas. Essas macrocartelas mundiais recebem então o recorte do olhar do criador ou da equipe de estilo, que tem como critério o que é a marca, quem é o público-alvo e o que eles desejam como produto final. Por isso, ao se assistir a uma semana de moda, é possível se dar conta, por exemplo, de que o laranja e o azul serão as cores “da estação”, porém, ao se observar com mais de cuidado, constata-se que cada marca traduz esse dado de maneira particular. Como exemplo, é possível indicar o fato de que o azul do Marc Jacobs não é o mesmo da Chanel, não tem a mesma intensidade de cor, não aparece na mesma proporção no corpo e nem tem a mesma harmonia. Pode-se dizer que este é o olhar individual, particular de cada marca.



Figura 3. Painel de referência para cartela de cor (STYLESIGHT, 2012)

Outro momento significativo desse início é a escolha das **matérias-primas** a serem utilizadas. A pesquisa é feita com os fornecedores buscando conhecer as novidades propostas. É novamente essencial olhar para o tema, considerar as sensações que ele provoca e, ainda mais relevante, avaliar o perfil da marca e do cliente. Por exemplo, o algodão utilizado em roupas infantis não terá o mesmo toque, peso e acabamento daquele destinado a roupas esportivas e, por este motivo, é necessária uma pesquisa constante e uma seleção direcionada para cada perfil de público.

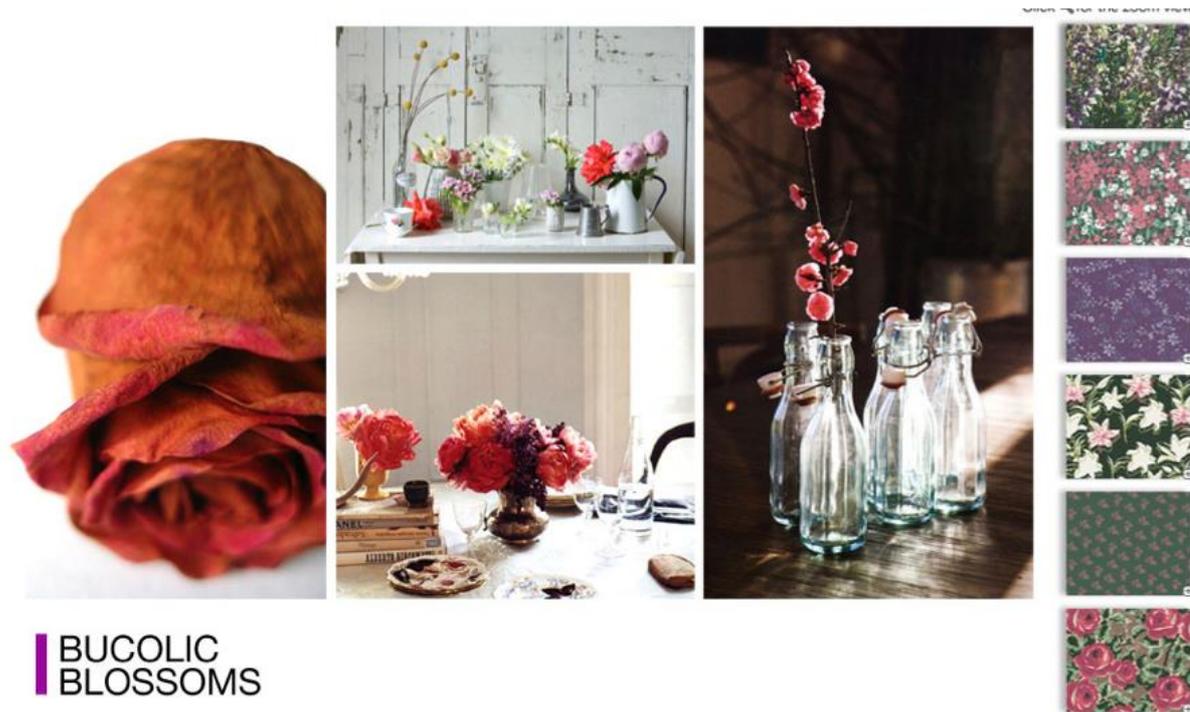


Figura 4. Painel de referências para estampas e tecidos da coleção Inverno 2012 (STYLESIGHT, 2011)

A parte mais estratégica desse pré-desenvolvimento é a definição dos principais *shapes* a serem trabalhados. Em um ambiente ideal é feito o cruzamento das informações de tendência do mercado da moda com o histórico de vendas da própria empresa. É preciso considerar o que já foi feito, como foi feito e qual foi a aceitação do mercado do produto apresentado anteriormente, ou seja, qual o percentual vendido. Com esse relatório é possível vislumbrar o ranking dos itens com melhor e pior *desempenho* – dados simples de serem gerados pelo departamento comercial. O diretor criativo pode então apresentar as tendências mercadológicas para que, junto aos departamentos de criação e comercial, eleja qual o percentual dos *shapes* que se manterá, qual o percentual que será inédito e quais serão aqueles que devem ser eliminados na próxima coleção.

A conclusão de toda essa análise primária é o esboço do esqueleto da coleção, que é a origem de todo o processo criativo. O desenvolvimento do produto propriamente dito, ou seja, a criação de cada item, é o momento mais individual do criador, podendo haver colaboração, *briefing* e sugestões, mas sempre cabendo ao estilista traduzir todas as informações recebidas em roupas, acessórios, sapatos etc.

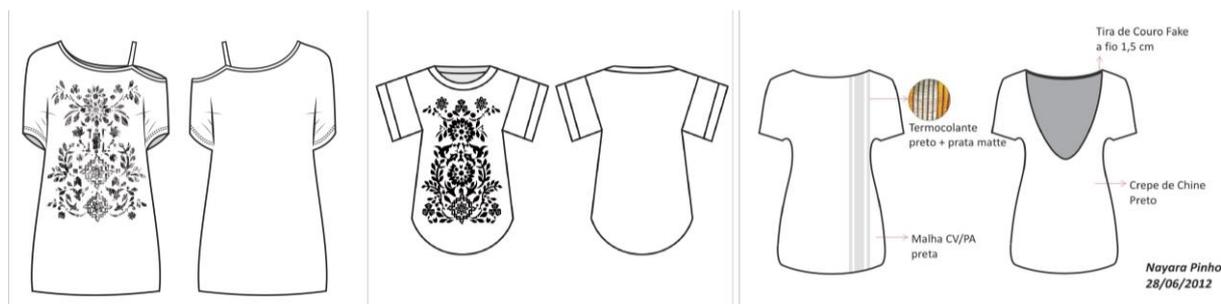


Figura 5. Estudo de formas da coleção Inverno 2013 da Iódice Denim

Todo o processo de concepção da coleção pode acontecer em ordem aleatória ou simultaneamente, dependendo da estrutura de cada empresa, dos recursos disponíveis e do perfil da marca, ou seja, se ela é lançadora ou seguidora de tendências.

O desejo de usar uma **cartela de cores** com cores quentes pode levar à escolha de um determinado tema que atenda a essa exigência estética, como, por exemplo, a série de telas de Paul Gauguin (1848-1903) feitas no Haiti. Ou, devido ao lançamento de uma matéria-prima têxtil, tornam-se possíveis formas e volumes nunca antes testados, e a equipe do designer pode optar por um tema que permite explorar tais formas.

Em entrevista de 12 de março de 2012, o diretor da Iódice Denim relatou que a definição do tema da coleção de inverno do ano seguinte se deu após uma viagem ao Marrocos. A beleza e novidade do lugar visitado despertaram grande interesse em continuar uma pesquisa sobre as cores e texturas locais.

Essa liberdade para escolher uma cartela independente da proposta dos *bureaux* internacionais é possível devido ao posicionamento de vanguarda da marca. Empresas menores, com poder de compra limitado, ou que tenham como estratégia um posicionamento de seguidora de tendências já estabelecidas, precisam aguardar a cartela de cor apresentada pelas tecelagens para então definir as cores baseadas no que o mercado já apresenta pronto.

O fio condutor desse processo é o que chamamos de **planejamento de coleção**. Este planejamento, usualmente desenvolvido pelo gerente de produto, é resultado de um amplo estudo comercial, tendo como fundamento o perfil de marca. Nele consta a descrição do preço médio por produto, o preço médio por linha, a política de *markup*, o número de itens a serem desenvolvidos, quais os tipos de produtos serão contemplados (blusa, saia, colete, casaco, sapato, cinto, bolsas etc.) e quais linhas (feminina, masculina, infantil, etc.) serão produzidas. Em alguns casos pode-se já apresentar quais serão os fornecedores e o número de projeto (número de referências) que será destinado a cada um deles. Seguir esta proposta é o primeiro

grande desafio do departamento de criação. Esse dilema ocorre sobretudo porque, na maioria das empresas, não há diálogo entre os departamentos antes da elaboração deste plano. Assim como os designers de outras áreas, o estilista precisa levar em conta todos os fatores apresentados ao desenhar a coleção.

Apesar da existência de planilhas e relatórios, existem muitos aspectos que podem não ser contemplados no planejamento final se a análise desses dados não for realizada em conjunto. É impreterível que os critérios para julgar os dados angariados sejam discutidos e alinhados antes do começo do planejamento. Se, por exemplo, o setor de produção não informar que determinada camiseta foi recolhida das lojas por ter sido detectada falha na etiqueta de composição, esse mesma camiseta pode constar no relatório de vendas com um percentual abaixo do esperado, indicando não ter ocorrido operação de venda. Esse é um exemplo demonstrado pela estilista da linha masculina da Iódice Denim, em entrevista realizada em 15 de agosto de 2012. Este dado do giro negativo, fornecido pelo relatório sem as informações complementares que lhe cabem, poderá ser interpretado erroneamente, levando a crer que tal produto não desperta interesse no consumidor.

Pode suceder também como relatado pela estilista da empresa Equus, em entrevista realizada em 15 de outubro de 2012. As saias nunca tinham representado percentual considerável de vendas para a marca, contudo o departamento de estilo, ao reunir os elementos sobre as tendências para a próxima coleção, constatou que as saias longas e *mullets* seriam ícones da estação. Esse reconhecimento também precisou chegar ao departamento comercial previamente, para evitar que existissem conflitos e decisões divergentes. O planejamento de coleção é a origem de tudo e ele deve ser nutrido, considerando o máximo de fatores possíveis.

Após as pesquisas de estilo e planejamento de produto serem finalizadas, inicia-se o desenvolvimento do produto propriamente dito. O coordenador de estilo e os estilistas começam a delinear os produtos baseados nas informações recebidas e na própria pesquisa de matéria-prima, aviamentos e formas.

O desenvolvimento de cada item é direcionado a fornecedores externos ou à engenharia de produto interna. Esses fornecedores podem ser locais, de cidades ou estados diferentes da sede da empresa, ou ainda de outro país. Os fornecedores nacionais atualmente estão distribuídos por áreas de atuação; por exemplo, o sul do país é forte na produção de produtos de algodão, já no Estado de Minas Gerais localizam-se fábricas de tricô e grandes confecções. Os principais países que têm relações de comércio com o Brasil são a China, que

exporta tecidos, produtos prontos e acessórios, a Índia, com tecidos e peças de algodão bordadas, e, mais recentemente, o Peru e o Chile, com peças de couro e algodão.



Figura 6. Ficha de desenvolvimento de peça de tricô da coleção Inverno 2013 da Ellus

Esses fornecedores fazem a **peça piloto**, primeira peça que deve ser aprovada pelo desenvolvimento. Ela é confeccionada a partir de um desenho feito em uma ficha técnica, na qual está especificado qual tecido será usado, quais os aviamentos selecionados, as medidas desejadas e outras observações como tipo de costura, localização de etiquetas, cor, tamanho, localização e técnica da estampa, se houver. Após aprovação, essa peça segue como modelo para a produção em escala.

Até o momento de a peça piloto ser lacrada, isto é, aprovada como referência ideal para a produção, a responsabilidade pelas etapas é do departamento de estilo e produto. Após esse momento inicia-se o processo de ficha técnica completa: tabela de medida, ampliação, compra de tecido, compra de aviamentos, corte, costura, acabamento, estamparia e bordado, se houver. Toda essa parte é administrada pelo gerente de produção e pelo Planejamento e Controle de Produção (PCP). São eles que analisam e determinam onde, como, quando e com quem produzir. Tudo isso é decidido tendo em vista a capacidade produtiva interna dos fornecedores, levando em conta as necessidades e definições passadas pelo planejamento de produto, como número de itens e data de entrada de cada produto no ponto de venda.

No momento em que a produção se inicia, o departamento de estilo começa a trabalhar nas etapas relacionadas ao marketing, como catálogo, *look book*, campanha e convenção de vendas. Após essa fase o processo de desenvolvimento reinicia seu ciclo.

3. GESTÃO DO DESIGN DE MODA

3.1. Conflitos e incoerências

A maior parte das empresas pesquisadas trabalha com um sistema de desenvolvimento de produto semelhante: o departamento de estilo, que é responsável de um ou mais estilistas, busca referências em viagens de pesquisa e sites em formato de *bureaux* de tendência de comportamento e design. O conflito de direcionamento começa a surgir já nesse momento, quando não fica claro para todos os departamentos envolvidos – estilo, comercial, marketing – quem é o cliente desejado e qual produto a empresa deseja oferecer a ele.

Em projetos de design fora da moda, o *briefing* é um item impreterível para o início do processo de criação. Nele a agência ou o designer do produto ou serviço descreve, com base nas informações coletadas com o cliente, o que se pretende com o projeto, como deseja realizá-lo, qual o prazo que se tem para entrega da tarefa requerida e outras observações que possam ser pertinentes a cada concepção, como idade do público-alvo, custo médio desejado, orçamento disponível para execução e qual o estímulo para a realização do projeto. Mesmo com toda essa importância, este é um elemento pouco valorizado por quem requisita o projeto. Na moda, a dificuldade de se definir um painel de instruções básicas é um obstáculo ainda maior. Geralmente os departamentos de estilo e marketing não se reúnem com a frequência necessária para que essas arestas sejam aparadas e na maior parte do tempo trabalham olhando para clientes diferentes, quase sempre entendendo o produto de maneiras opostas. Essa situação é mais notável em empresas de pequeno e médio porte, pois tanto o estilo quanto o marketing são departamentos pouco delineados, ficando difícil entender o que cabe a cada área. O efeito disso é que a criação entrega uma coleção que o marketing tenta adequar às propostas previamente delineadas. Como mencionado pela coordenadora de estilo da Equus, as equipes de marketing e de estilo somente se encontram para discutir os aspectos esperados da coleção, na última etapa do seu desenvolvimento, ou seja, quando a mesma está sendo apresentada para a validação da diretoria. É então um momento de muito conflito e pouco desejado pelos estilistas e analistas de marketing, pois ambos se sentem julgados e mal compreendidos, já que nesse momento pouco poderá ser feito para alterar o curso do projeto.

PROMOVGUE



T-shirt nada básica

Tudo começou em 2009, quando Claudia Saad se via às voltas com o típico dilema de mãe de adolescente: vestir a filha de 13 anos. “Era impossível encontrar camisetas bonitas e confortáveis para essa faixa etária. O tecido era sempre pouco interessante e as estampas não continham nenhuma informação de moda”, desabafa. A Oma Tees – uma homenagem à avó alemã (oma) que lhe despertou o interesse para as artes desde pequena – nasceu dessa necessidade, mas acabou ganhando um molho todo especial. “Quis fugir das batidas t-shirts podrinhas, então fui no caminho contrário: apostei em matérias-primas de altíssima qualidade”, conta ela, que não se atém ao básico e é adepta da mistura de diferentes tecidos em uma mesma peça.

O próximo passo foi firmar uma parceria com a ilustradora francesa – e colaboradora da *Vogue* francesa – Angéline Mélin, que desenvolveu com exclusividade doze desenhos que misturavam temas como arte, moda e cultura de um jeito divertido e charmoso. No chá que

Usando apenas tecidos premium, a Oma Tees surgiu quando as unânimes camisetas podrinhas estavam perdendo a força

organizou para apresentar a primeira coleção às amigas, Claudia vendeu de cara 200 peças. “Foi tudo tão informal que organizei as camisetas em varais presos no jardim.” O varal evoluiu para um carrinho em estilo francês que hoje está “estacionado” no Salão Marcos Proença e uma loja no Shopping Cidade Jardim.

Este semestre, a Oma Tees dá mais um passo e lança a etiqueta Blue Label, linha ainda mais sofisticada em que os tecidos premium recebem a aplicação de pedrarias, veludos, tules e paetês metalizados. “A ideia é a mulher passar o dia todo de camiseta e poder esticar à noite, só acrescentando um bom acessório.” Não é à toa que a Oma Tees foi a escolhida para assinar as camisetas oficiais desta edição do Fashion’s Night Out, estampando a coruja que é marca registrada do evento organizado pela *Vogue* em um tecido fininho com modelagem solta e barra tipo fralda. À venda na loja e nos sites do e-closet e do Shop2gether.

Shopping Cidade Jardim, 2º Piso, tel. (11) 7711-8876, SP

REPORTAGEM: JULIANA MONTESANTI/FOTO: MARIANA MALTONI/STYLING: KARINE VILAS BOAS
ASSISTENTE DE STYLING: JOSÉ BARGOSA/BELEZA: CRIS BARTO

Figura 7. Publieditorial sobre a marca Oma Tees (VOGUE, 2012)

Empresas mais conscientes dessas dificuldades buscam reunir esses profissionais no início do processo, antes que qualquer pesquisa externa seja iniciada. O fruto desses comitês é a definição de painéis que traçam o macroperfil do cliente visado. Essa definição é feita após estudo do perfil do público consumidor e o perfil que a direção da marca deseja atrair, quais

são os atributos tangíveis e intangíveis que a marca já carrega, aqueles que ela ainda precisa trabalhar e aqueles que precisam ser neutralizados.

O atual gerente de produto da empresa Iódice detectou esse cenário de conflito dentro da própria equipe de criação, que não tinha compreensão total do perfil desejado pela diretoria da marca. Para contornar essa situação ele convocou uma reunião entre todos os membros do departamento de estilo – estilistas, designer de estampas, assistente de pesquisa de matéria-prima e diretor criativo – e promoveu um debate sobre quem eles acreditavam ser o cliente da marca e quem a direção da empresa desejava atender. Depois de muita conversa e todos apresentarem seu ponto de vista, a própria equipe se deu conta da falta de unidade. A estilista do masculino desenha olhando para um homem, que não frequenta o mesmo ambiente que a mulher a que a equipe do feminino almeja, e o resultado é uma coleção sem harmonia no ponto de venda. Foi preciso, então, entender quais eram os pontos em comum para definir um perfil masculino e feminino que atendesse a ambas as células.

Nesse momento também é importante que o departamento comercial apresente a análise da concorrência, as metas alcançadas na última coleção e os pontos fracos e fortes do *showroom* e da venda direta. A consolidação dessas informações é instrumento fundamental para que o gestor de produto possa gerar um planejamento de coleção mais assertivo.

Por isso, durante o planejamento, é preciso questionar todos os parâmetros a cada vez que o mesmo for elaborado. Nas empresas analisadas, ficou constatado que a maioria dos gestores não tem um critério claro para a elaboração dessa estratégia, nem sabe ao certo quais informações, além do número de vendas, precisa para sua elaboração. Essa é um obstáculo reconhecido por todos os profissionais entrevistados, porém poucos têm alguma ideia de como enfrentá-lo.

Em alguns casos, existem relatórios que são gerados para dar direcionamento ao gestor, como descrito pela estilista da marca Equus, em que a equipe de estilo recebe notificações semanais sobre a evolução das vendas da coleção em vigor. Esses dados são úteis, mas abrangem apenas parte das informações necessárias, porque são extremamente comerciais, ou seja, não consideram questões climáticas, ambientais, expansão de marca, novas estratégias de marketing e principalmente a demanda de estilo. Por isso, muitas vezes não são compreendidos ou discutidos, por se apresentarem de maneira “pouco esclarecedora”.

Foi observado que, se a informação inicial, que gera o planejamento, é falha ou incompleta, todo o processo é prejudicado. O resultado muitas vezes só é percebido no ponto de venda, quando o produto sofre rejeição, a coleção não “comunica” nada ao cliente, quando

os preços estão fora daquilo que o público espera, ou ainda quando a imagem da marca diverge do produto apresentado.

Após a coleção ser definida, o marketing recebe o produto para montar a campanha. Novamente trata-se de um momento de divergência: devido à falta de diálogo inicial, marketing e estilo trabalharam para atender públicos distintos, já que a compreensão do cliente era diferente. Nesse momento o produto precisa ser “maquiado” para se “adequar” ao plano de mídia previamente definido e a estratégia de marketing precisa ser “sacrificada” para contemplar as peças apresentadas. Uma gerente de produto entrevistada relatou o ocorrido com a campanha da coleção verão 2012: o departamento de estilo, juntamente com parte da diretoria, optou por uma coleção mais romântica e delicada, considerando um público jovem, com idades entre 20 e 29 anos.

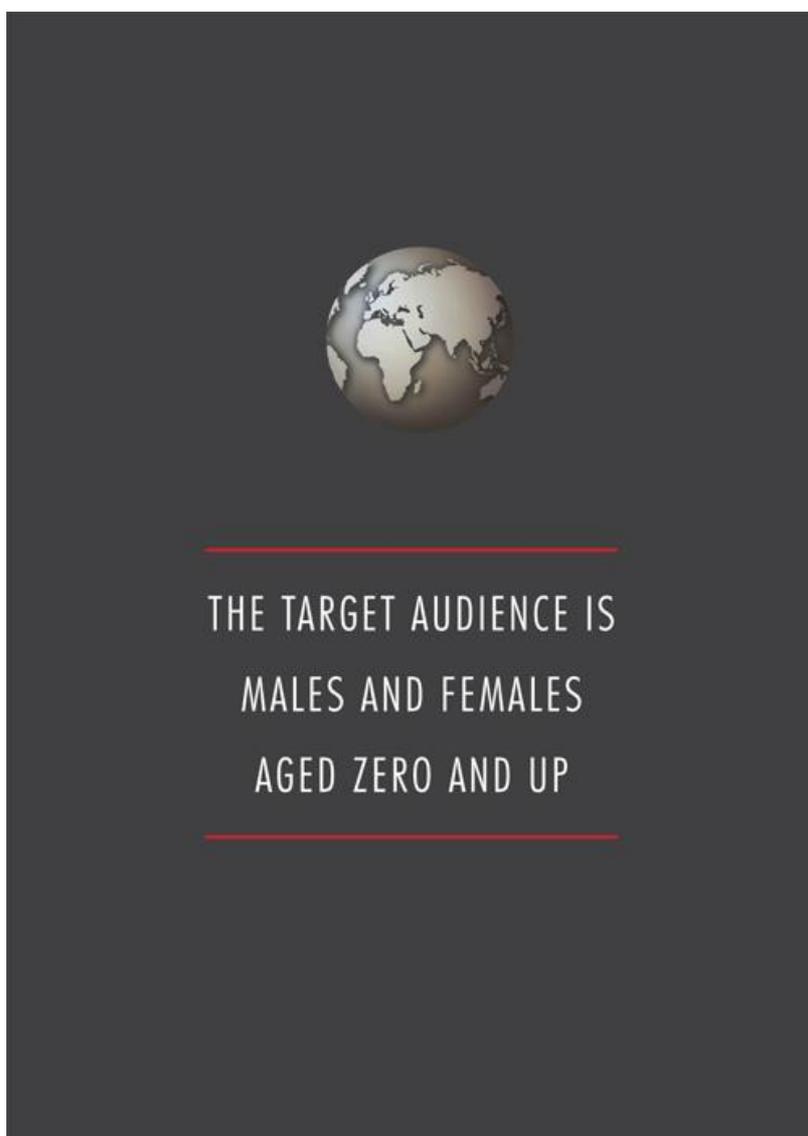


Figura 8. Cartaz da série “A Criative Cartharsis”, criado a partir de *briefings* incoerentes recebidos pelos designer (SHARPSUIT, 2012)

Ao final da coleção, na reunião de campanha, com todos os produtos já definidos, foi comunicado que o departamento de marketing, juntamente com outra parte da diretoria, acreditava que o crescimento das vendas estaria atrelado à expansão da marca junto ao público mais adulto, com mulheres entre 29 e 39 anos. Essa divergência de visão implicava mudar toda a estratégia de produto e marketing, pois a figura escolhida, e já contratada para a campanha, era uma consagrada modelo dos anos 2000, com visível atitude sensual e madura. Foi preciso muito trabalho e horas de reunião para entender como tal situação poderia ser superada sem gerar grandes perdas monetárias e sem interromper de maneira total o processo de produção.

Outra etapa constantemente apresentada como conflitante pelos entrevistados é o momento em que os produtos são apresentados à equipe comercial. Esses também têm expectativas e imagens pré-estabelecidas sobre quem é o cliente e o que acreditam que eles desejam; na maioria das vezes, esse time não é ouvido no começo de tudo, suscitando grande estresse posterior. O gerente de produto da Iódice, citado anteriormente, também detectou uma grande insatisfação da equipe comercial em relação ao departamento de estilo. Ele verificou que esse departamento acreditava que os criadores não sabiam quem era o cliente e não atendiam as reivindicações apresentadas, tais como: melhora dos preços, cartela de cor mais ampla e matérias-primas diferenciadas. Ao investigar esse problema, percebeu-se que a equipe de estilo buscava atender as demandas expostas, porém, quando não conseguiam atendê-las de maneira satisfatória, também estava preparada para apresentar as razões claras para o fracasso em responder a tais solicitações.

Como nesse ano a diretoria da Iódice redefiniu e alinhou o perfil do cliente aspiracional (cliente desejado) e inspiracional (cliente idealizado), e obviamente isso significou algumas mudanças relevantes no perfil do produto, o gerente dedicou grande parte da sua apresentação ao comercial, para explicar clareza e limpidez quem era esse novo cliente, o porquê de a empresa decidir aderir a tal mudança, quais seriam os resultados positivos esperados ao adotar esse perfil e principalmente como isso refletiria na postura comercial de toda a marca.

3.2. Organograma das confecções

Através das entrevistas realizadas foi possível desenhar um macro-organograma dos departamentos envolvidos diretamente no processo de desenvolvimentos da coleção.

O ambiente comumente encontrado é aquele em que a diretoria guia cada um dos departamentos como células isoladas, concebendo-os como autossuficientes, e muitas vezes privando-os do contato direto entre equipes. Neste cenário os profissionais de áreas diferentes só se encontram no fim das ações para avaliar os resultados. A consequência mais clara desse perfil de gestão é que muitas vezes não é mais possível corrigir alguns aspectos detectados, o que gera a ideia de que não existe colaboração entre equipes, e sim concorrência. Há ainda empresas em que essa troca nunca acontece de maneira sistematizada, e todos se concebem como células autônomas do começo ao fim dos processos. Nesse ambiente as coisas teoricamente fluem de maneira mais simples – não há diálogo, não existe conflito –, porém, quando a empresa deseja mudar ou reelaborar seu escopo, é inevitável o choque, o que torna mais árduo o trabalho de fazer todos os envolvidos se conceberem como participantes do mesmo núcleo.



Figura 9. Macro-organograma padrão

Existem estruturas em que o departamento de estilo fica a cargo do gerente de produto, o qual também é responsável pela engenharia/modelagem. Esse é o perfil da maioria das empresas de médio porte.

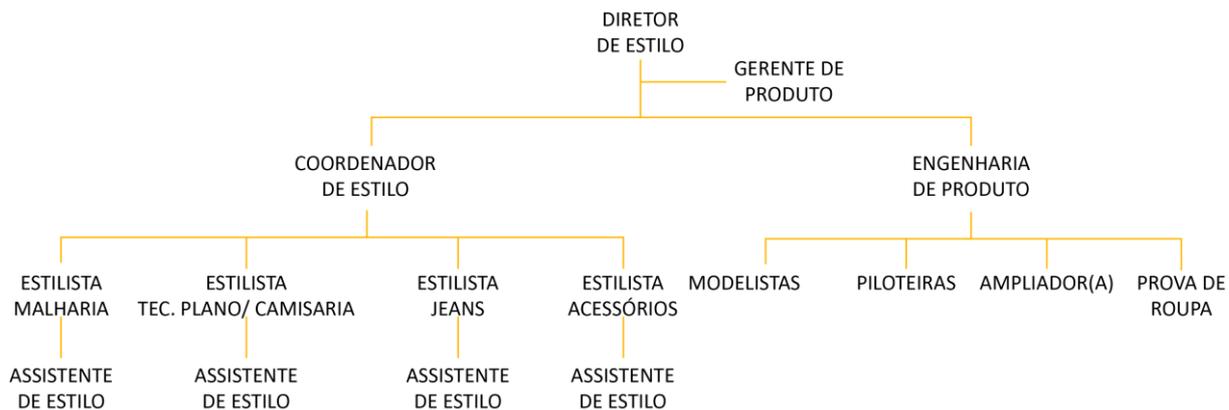


Figura 10. Organograma padrão de empresas de médio porte

Porém, nem todos têm uma equipe tão ampla e especializada. Em empresas de pequeno porte o organograma é reduzido, e muitas funções se sobrepõem. Nesses casos não existe o coordenador de estilo, e o gerente de produto é alguém quase exclusivamente de produção; portanto, cabe aos criadores se organizarem e definir a diretriz estética.

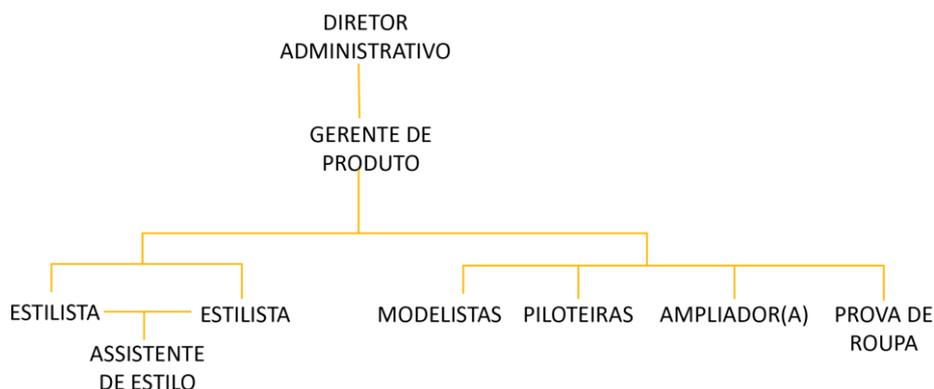


Figura 11. Organograma padrão de empresa de pequeno porte

O organograma dos departamentos de produção, na maioria das empresas, é o mais complexo. Cabe a esse núcleo controlar todas as etapas de produção, gerar custos reais e calcular prazos. Em algumas empresas o departamento de compras está subordinado ao PCP, e em outras ao departamento administrativo. O organograma abaixo desenha o primeiro cenário:

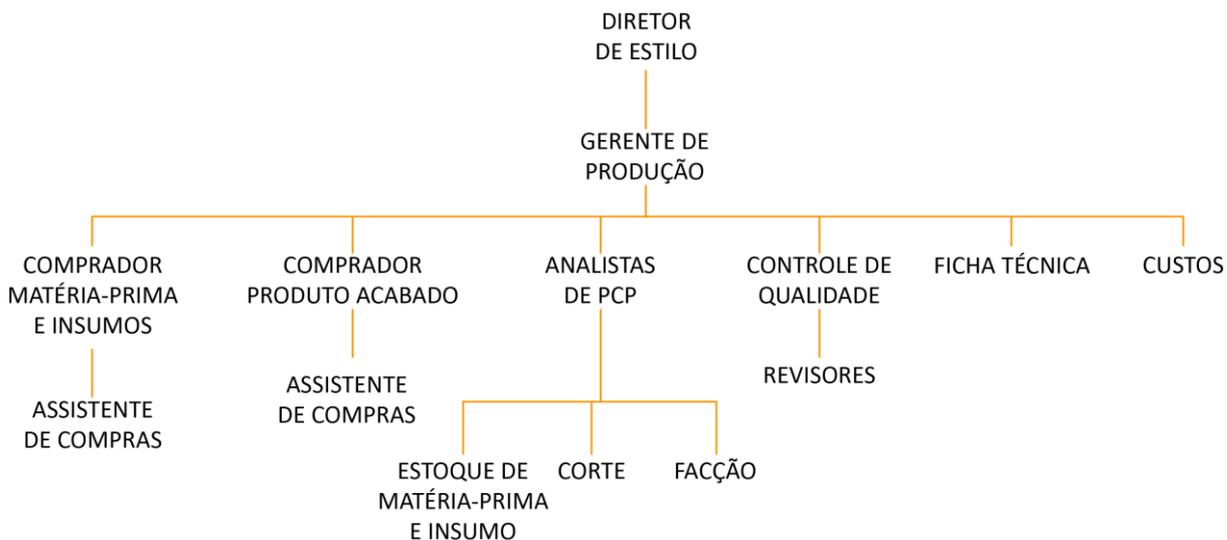


Figura 12. Organograma padrão do setor produtivo de empresa de médio porte

No segundo caso, o departamento de compras recebe todos os dados do PCP para então adequar a demanda e calcular os recursos disponíveis.

Independente do tamanho da empresa e das divisões estruturais, todos os entrevistados apresentaram dificuldades em captar o que os outros departamentos desejam, e também de se fazerem entender por ele; todos expressaram o desejo de um canal aberto de comunicação entre os departamentos. A partir dessa análise foi possível desenhar o organograma idealizado:

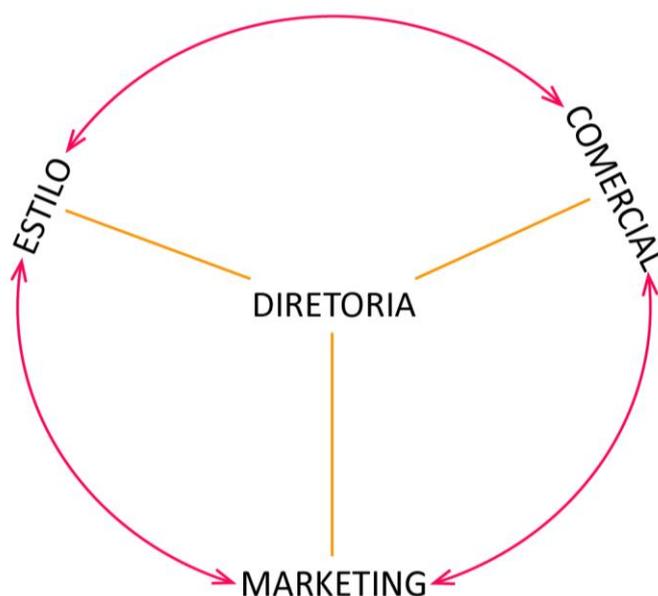


Figura 13. Macro-organograma idealizado

Como é possível ver na figura anterior, além da diretriz central, faz-se necessária a retroalimentação entre as equipes. Esse modelo permite que problemas identificados durante os desenvolvimentos sejam corrigidos durante o processo, minimizando o estresse final, agilizando as etapas e favorecendo o aperfeiçoamento constante do produto. No formato atual, em contrapartida, os problemas só são vistos no final, portanto só são corrigidos na próxima coleção, o que faz que tais efeitos só sejam percebidos depois de seis meses ou um ano.

Na estrutura apresentada no site Emerald, no *International Journal of Retail & Distribution Management*, é possível perceber como todos os departamentos estão conectados visando suprir as necessidades da marca, e portanto do produto.

Esse esquema representa bem a visão de Phillips em seu livro *A empresa orientada pelo design* (2008), pois o autor explica a importância de que todo o organismo busque a excelência em atender a expectativa do cliente. E isso só será possível viabilizando as demandas do produto. Para entender quais são essas demandas todos os setores precisam estar envolvidos em definir as perguntas e em responder aquelas levantadas pelo *briefing*.

3.3. Planejamento dinâmico

Ao elaborar o planejamento de coleção, o gerente de produto deve avaliar e orçar despesas, receitas e estudar o produto para consolidá-lo de maneira coerente. Em qualquer empresa o orçamento financeiro é amplamente estudado antes de ser definido, mesmo que seja elaborado por um grupo restrito de profissionais, e precisa atender todas as áreas envolvidas; segundo o dicionário Michaelins, orçamento é o “ato ou efeito de orçar; avaliação, cálculo, cômputo; cálculo da receita e da despesa” (Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, 1993).

Os orçamentos tradicionais são aqueles em que se considera o histórico da empresa. O conceito de Orçamento Base Zero (OBZ) surgiu em oposição aos tradicionais orçamentos de tendência, que são aqueles que justificam e mantêm a estrutura orçamentária pelo simples fato de ela já existir. Para projetar o futuro, o orçamento poderá contemplar uma retificação de acordo com os critérios pertinentes a cada área, como, por exemplo, a inflação e taxa de crescimentos esperadas no ano. Porém, esse modelo em muito limita a adoção de novos programas de despesas, pois demonstra que os recursos já estão tomados pelos programas existentes.

A inovação do Orçamento Base Zero, decorre devido ao fato que o OBZ não parte da premissa de que, se algo ocorreu no passado, essencialmente continuará a acontecer no futuro. Isso não significa não avaliar o histórico, porém para contemplá-lo é necessário agregar-lhe outros aspectos, ampliando seu panorama. Por exemplo, qualificar as tendências do mercado, considerar a circunstância contemporânea da empresa, ou ainda as novas metas desejadas.

Este modo de análise é muito próximo do que o planejamento de coleção tenta fazer na moda. As tendências de comportamento e design seguem uma evolução que nem sempre é linear, e mesmo quando se apresentam de forma sequencial, em determinado momento podem ser rompidas por um fator externo inesperado. Por exemplo, se o inverno teve como inspiração a década de 90, é natural que o verão se inspire nos anos 2000 nos tecidos sintéticos e nas silhuetas mais ajustadas, porém os sucessos excepcionais de um novo seriado de época e com grande repercussão nacional despertam o desejo de rendas e formas mais românticas e arredondadas. Qual a melhor decisão a ser tomada nesse caso: ignorar as tendências mundiais em prol da tendência local? Abster-se na tendência local, reafirmando o desejo anteriormente estabelecido? Quem pode tomar tal decisão? Como será possível calcular o real impacto do ambiente nacional e internacional para o público-alvo? Essas são situações cotidianamente vivenciadas pelos gestores da indústria da moda brasileira diante da necessidade de se compor o planejamento.

Observando essas empresas de moda de médio porte, identifica-se a necessidade de um planejamento mais dinâmico, isto é, a necessidade de uma gestão mais fluida do processo de desenvolvimento de produto.

Os componentes e motores do mercado de moda são variáveis dinâmicas: comportamento, tendência de moda, clima etc. Portanto, é necessária atenção redobrada, pois mudanças repentinas podem ocorrer a todo instante, sem aviso prévio.

A coordenadora de estilo da Equus relatou que, no ano de 2011, a indústria varejista da moda sofreu grande queda nas vendas de verão na região Sudeste do Brasil, e a marca também sentiu esse impacto. O calor, que normalmente toma conta do país já nos meses de setembro e outubro, só começou a ser verdadeiramente sentindo na segunda metade de novembro, o que colocou em risco toda a produção de verão, reduzindo o período de alta nas vendas a dois meses – dezembro e janeiro – e dando início às liquidações antes do Carnaval. Em setembro de 2012, quando os designers começariam a desenvolver a coleção de verão do ano seguinte, a direção e a coordenação decidiram dar maior peso à variável clima no momento de pensar o planejamento.

Ao adotar a política do planejamento dinâmico e aliá-lo aos demais sistemas da empresa, como o *just in time*, em curto prazo será possível perceber os efeitos positivos. Tal estratégia possibilita, por exemplo, corrigir uma produção destinada a encalhar. Isso significa que, após o primeiro mês de venda, ao se detectar o baixo giro dos produtos mais ligados ao alto verão, pode-se evitar que se produza uma nova remessa de itens similares, que a quantidade de itens semelhantes seja reduzida, ou ainda que a distribuição seja repensada, não mais abastecendo regiões em que o estoque continua alto e o clima não favoreça.

Para que isso ocorra é necessário que as etapas anteriores sejam bem executadas, evitando que o planejamento dinâmico seja um corretor de erros de projeto, o que aumentaria as chances de desperdício de matéria-prima e gastos não previstos.

Essa proposta de planejamento dinâmico está diretamente aliada à gestão horizontal, pois se o esforço continua a ser unilateral, a percepção do todo também continuará a ser distorcida e os efeitos positivos seguirão sendo minimizados pelo estresse e pelo conflito, causados por falha de comunicação.

4. PROPOSTAS DE GESTÃO DO DESIGN DE MODA

O professor Mitsuru Higuchi Yanaze, em seu livro *Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações*, apresenta o fluxograma sistêmico de uma empresa. Dentro desse sistema ele classifica os *inputs*, *throughputs* e *outputs*.

Para Yanaze, os *inputs* são os recursos necessários para o funcionamento da empresa no todo, tais como recursos financeiros, humanos e materiais. Já os *throughputs* são a cultura organizacional; os processos de produção, venda e compra; os sistemas internos, como administrativo, financeiro e contábil; e as políticas de gestão, vendas, lucro, relacionamento e comunicação. Os *inputs* que passaram pelos *throughputs* resultam nos *outputs*. Esses, por sua vez, são os quatro Ps do marketing: o produto ou serviço propriamente dito, a precificação ou remuneração, o ponto de vendas ou a distribuição e a promoção e comunicação.

Na figura abaixo apresenta-se a aplicação da representação desse processo, segundo Yanaze, considerando alguns aspectos da indústria da moda:

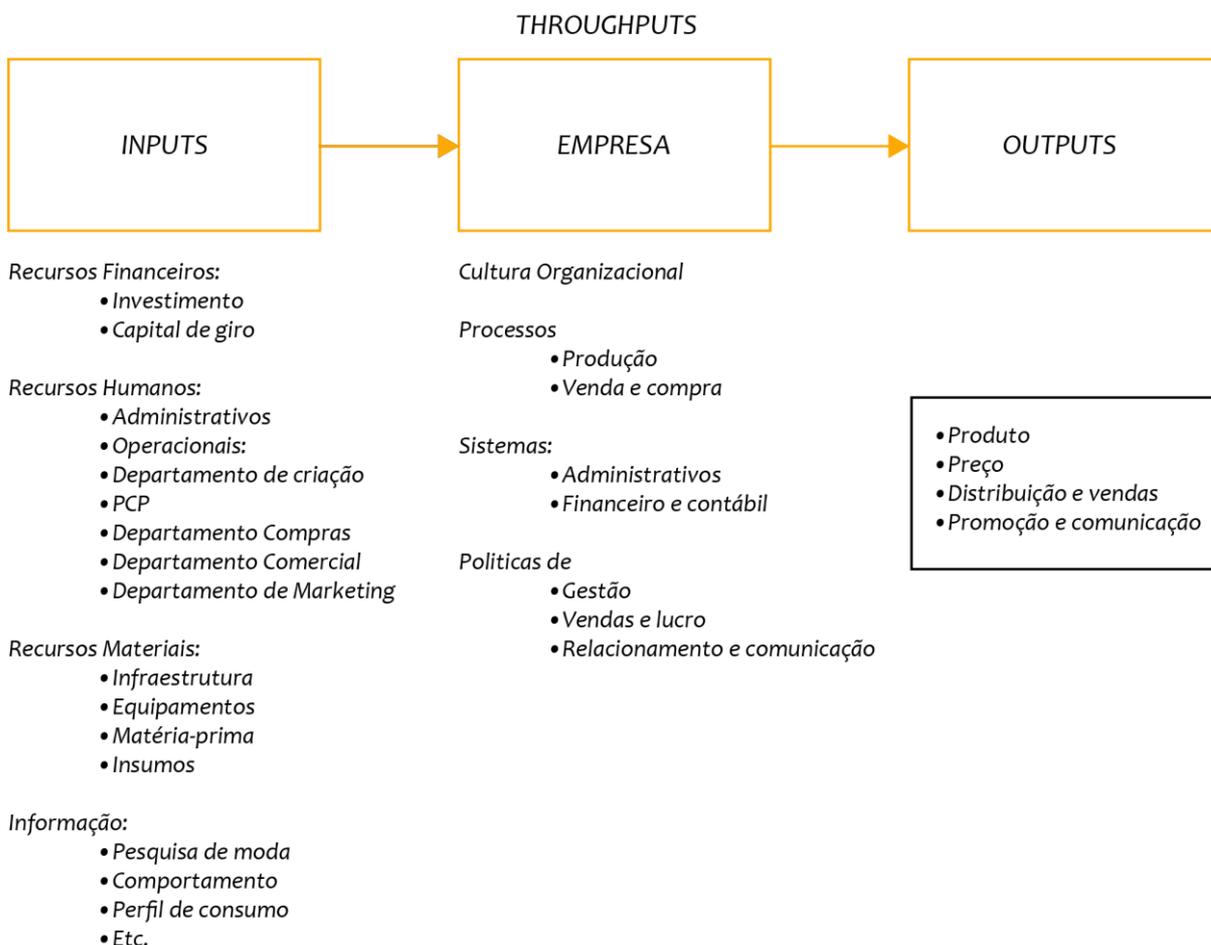


Figura 14. Fluxo sistêmico (YANAZE, 2010)

As etapas acima listadas precisam ser conduzidas, e as funções do gestor incluem gerir os processos administrativos de **planejamento, coordenação, controle** e viabilização produtiva.

O **planejar** significa estabelecer quais as metas e objetivos a serem atingidos pela equipe. Para compô-los são necessárias informações de diferentes áreas da empresa, como dos setores comercial e de marketing.

Uma das grandes dificuldades identificadas nas corporações pesquisadas é a compatibilização dos objetivos. Muitas vezes, estes são traçados olhando exclusivamente para o próprio departamento, o que ocasiona antagonismos e provoca choques entre processos e pessoas. Uma sugestão apresentada por Yanaze é a definição de um objetivo geral comum a toda a empresa e o seu desdobramento em objetivos específicos em cada uma das áreas relacionadas. As metas, segundo Yanaze (2010, p. 54), são a quantificação destes objetivos.

Uma empresa de moda que almeja para o ano de 2013 o crescimento do faturamento através do aumento do *market share*, precisa que cada departamento estabeleça seus objetivos específicos, para alcançar tal escopo comum. Além desses desígnios e metas, também é necessário determinar as estratégias a serem adotadas para atingir os pontos deliberados.

O departamento de design deve entender quais mudanças se fazem necessárias ao conjunto de produtos, se há possibilidade de reduzir custos, onde é possível melhorar nas parcerias com fornecedores, os mercados em que se pretende atuar e quais são seus concorrentes diretos nesse setor. O departamento de marketing precisará apreender quem são os novos clientes esperados, quais os concorrentes diretos e indiretos e qual política de precificação será adotada, além de outros fatores relacionados às políticas de cada empresa. Mas, para que exista unidade, antes de iniciar a busca por esses dados é fundamental que as equipes se integrem e definam juntas quais perguntas precisam ser respondidas e quais informações são necessárias para cada célula.

O gestor também é responsável pela organização. **Organizar** significa viabilizar as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das demandas, ou seja, determinar e angariar os recursos, definidos por Yanaze como *inputs*, e garantir que a infraestrutura necessária esteja pronta para receber o projeto. Outra função da organização é definir o orçamento, como apresentado no capítulo anterior; para o setor da moda o Orçamento Base Zero é mais adequado.

O **controle** vai além da inspeção e vistoria final das implicações de cada etapa. É o acompanhamento constante visando corrigir ou retrazar os procedimentos previamente determinados para a melhoria dos resultados, durante a realização destes procedimentos.

A partir das análises das entrevistas coletadas, aplicando o modelo de Yanaze, é possível traçar um fluxograma idealizado das etapas de desenvolvimento de produto em uma empresa de moda de pequeno ou médio porte. Neste cenário, o primeiro passo do departamento de estilo são as pesquisas de tendência e de mercado. Em alguns casos é nesse momento que também ocorre a viagem de pesquisa. Em paralelo, o departamento comercial sintetiza as informações de vendas, como ranking de produtos mais vendidos, os principais comentários dos clientes sobre os itens da coleção vigente e análise de preço médio, além de outros diagnósticos relacionados a cada empresa. Esses elementos, somados às pesquisas de estilo, são material para o planejamento nos moldes do Orçamento Base Zero (OBZ). Isto significa considerar o histórico e analisar o panorama presente e as tendências mercadológicas, ponderando de acordo com o macro-objetivo definido.

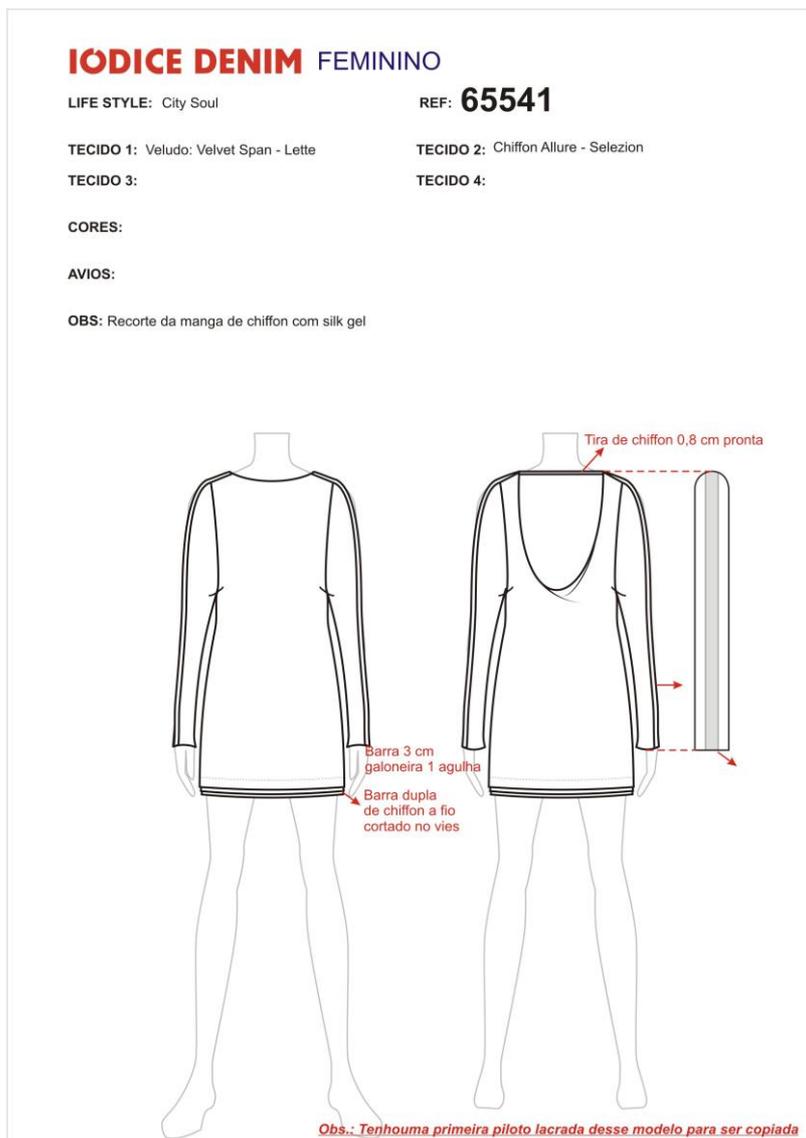


Figura 15. Ficha de desenvolvimento da coleção Inverno 2013 para a Iódice

Após isso se inicia o desenvolvimento do produto propriamente dito. O designer tem em mãos a estrutura da coleção, que direciona o número de artigos e qual a faixa de preço de cada tipo de produto. São feitos os primeiros desenhos, que, ao serem aprovados, levam à confecção da primeira peça.

Em muitas empresas ocorrem comitês para avaliação da coleção antes da sua confirmação final para produção. Esse é o momento em que os departamentos de estilo, de marketing e comercial podem juntos entender se as metas traçadas foram alcançadas e se elas atendem da maneira desejada o escopo comum. Nesse momento ainda é possível fazer ajustes de modelos, rever custos, *markup*, redefinir mix de produtos e outras adaptações necessárias.

Após o comitê e a coleção serem definidos, as peças são fotografadas para campanha ou *lookbook*, e em paralelo o departamento de Processos de Controle de Produção (PCP) dá

início à requisição de matéria-prima, cálculo de tempo de produção, ficha técnica e demais necessidades que antecedem a produção.

Abaixo fluxograma das etapas da gestão do design descritas anteriormente:

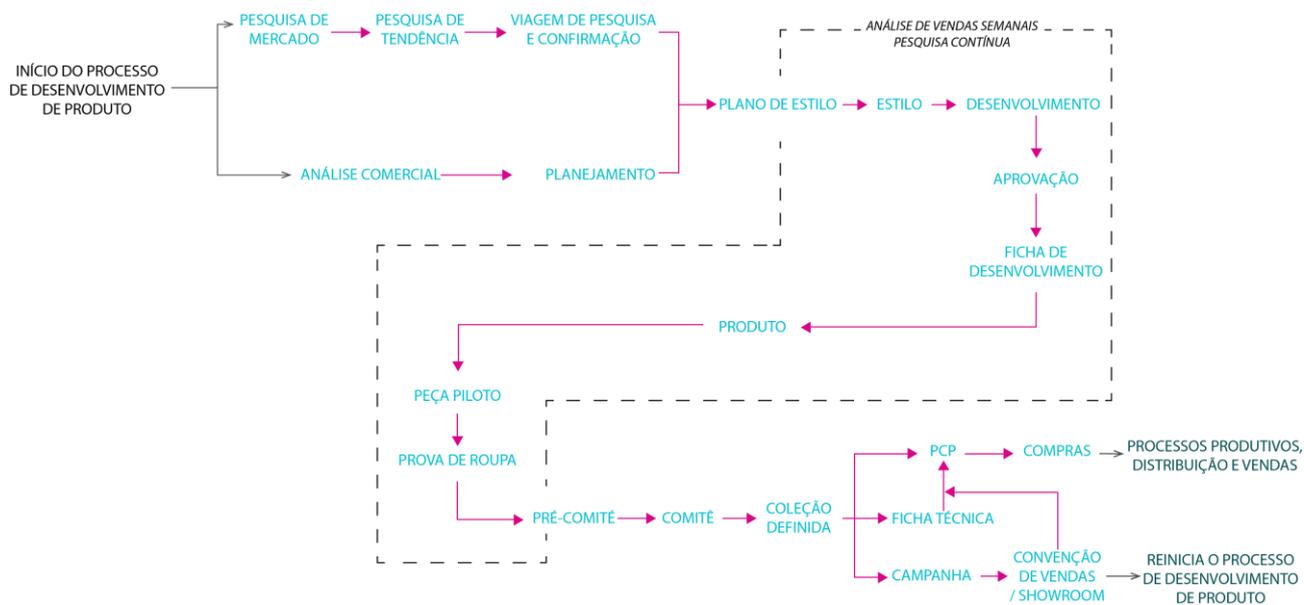


Figura 16. Fluxograma das etapas do desenvolvimento, elaborado a partir das entrevistas realizadas

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do projeto foi possível identificar que a indústria da moda brasileira tem muitos conflitos e incoerência e que ela é ainda um mercado em fase inicial de amadurecimento.

O aspecto mais evidente é que a maioria das empresas, sobretudo aquelas com mais de dez anos de existência, não possuem departamentos de marketing, estilo e planejamento. No caso daquelas que os têm, essas áreas são ainda pouco estruturadas e carentes de diversos processos. Nos últimos anos é possível perceber uma evolução considerável no setor. A demanda por profissionais com formação acadêmica e noções de coordenação exemplifica a necessidade do designer de moda na indústria têxtil.

Mesmo como todo o preconceito que envolve a moda, seus “criadores” começam, cada vez mais, a serem percebidos como designers e eles próprios passaram a se conceber como tal. Essa percepção pode ser comprovada nos inúmeros intercâmbios entre moda e outras áreas da indústria, como estilistas que desenvolvem produtos para decoração, automóveis e tecnologia.

Essa troca valida o profissional da moda como um ser capaz de entender o desejo do cliente, e não mais apenas como alguém com um “dom misterioso”, ou seja, define-o como um designer capaz de estudar as necessidades, decifrar as demandas e suprir as exigências através do produto solicitado, seja qual for seu destino de uso.

Mesmo com toda a evolução descrita, o estilo só recentemente começou a ser identificado como o embrião de todos os processos e ainda é um departamento pouco valorizado e nutrido.

É preciso que a criação, um dos aspectos abstratos do processo de design, deixe de ser rotulada como algo “místico” e que seja quebrada a distância entre o desenvolvimento do produto e a concretude de dados como os objetivos desejados, as metas gerais das empresas e a política de precificação.

Esse projeto nasceu da inquietação diante de *briefing* e projetos que não possibilitam avaliar os reais interesses envolvidos. Projetos que quando fracassavam, ou mesmo quando eram bem sucedidos, continuavam a deixar perguntas em aberto: quem é o cliente? Qual seu perfil de compra? Ele entende o posicionamento da marca? Qual o nexos da estratégia de marketing com o planejamento da coleção?

A realização desse trabalho expressa o desejo de colaborar para o redesenho dos processos relacionados à gestão de moda, além de colaborar com a propagação da ideia de que design de moda também é projeto. Que o estilista deve ser, acima de tudo, além de um criador que entenda muito de produto, um pensador em design, capaz de implementar uma nova mentalidade e produzir moda no Brasil.

6. REFERÊNCIAS

BAUDOT, François. **Moda do Século**. Tradução Maria Thereza de Rezende Costa. São Paulo: Cosac Naify, 2002.

GODEMBERG, Miriam. **A arte da pesquisa**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. Tradução: Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design: Como construir uma cultura de inovação permanente**. Bookman, 2010.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. Edgard Blucher, 2008. 208 p.

PRECIOSA, Rosane. **Eu não sou criativo**. In: Orgs MESQUITA, C.; PRECIOSA, R. *Moda em Ziguezague: interfases e expansões*. São Paulo: Estação das Letras e cores, 2011.

_____. **Produção Estética: Notas sobre roupas, sujeitos e modos de vida**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MONTESANTI, Juliana. **T-shirt nada básica**. Vogue Brasil, Set. 2012. Publi editorial.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estudo prospectivo setorial: têxtil e confecção**. Brasília: ABDI, 2010. 176 p.

ABIT. [São Paulo]. 2012. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/>> Acesso em: 29 de Novembro.

GOMES, Regina Celi Vidal. 2002. Monografia (curso de MBA - Finanças e Contabilidade.) Universidade de Taubaté. Taubaté. Disponível em:
<http://facape.br/controladoria/13/gomes_regina_celi_vidal.pdf > Acesso em: 10 de nov. 2012.

LEVIS STRAUUS & CO. **History of Levi's 501 jeans**. Disponível em:
<http://www.levistrauss.com/sites/default/files/librarydocument/2010/4/history_of_levis_501_jeans.pdf > Acesso em: 11 de nov. de 2012.

PADILLA, Ivan. Design sob medida. **Época Negócios**. Dez. 2009. Disponível em:
<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI108968-16642,00-DESIGN+SOB+MEDIDA.html>> Acesso em: 11 de nov. de 2012

SHARPSUITS. A Criative Catharsis, Nov. 2012. Disponível em:
<<http://sharpsuits.net/Home>> Acesso em: 2 de nov. 2012.

STYLESIGHT. 2012. Disponível em: <<http://www.stylesight.com/>> Acesso em 15 de ago. 2012.