

# ESTRATÉGIAS PRODUTIVAS DE CONFECÇÃO: ATELIÊ DE MODA FESTA

*Manufacturing production  
strategies: fashion workshop*

Dalvana De Col, Silene Seibel, Lucas da Rosa,  
Icléia Silveira, Valdecir Babinski Júnior

**Resumo:** O objetivo deste estudo é de propor estratégias produtivas voltados a produção de vestuário sob medida para manter os prazos de entrega previstos. Em relação à classificação da pesquisa é de natureza aplicada, qualitativa e descritiva. Foi desenvolvido um estudo de caso em ateliê de moda festa, onde foi possível identificar diversos problemas quanto a organização do sistema produtivo. Para tanto, foram pesquisadas as estratégias produtivas sob encomenda, documentando-se os fluxos dos processos e, a partir disso, sugeridos fluxos com melhorias para os processos futuros. Contempla-se, também, com base nas teorias de gestão visual da manufatura enxuta, proposta de painéis para o controle diário da produção, por serem parte integrante da organização de um fluxo produtivo.

**Palavras-chave:** Estratégias produtivas. Gestão de processos. Moda festa.

**Abstract:** The objective of this study is to propose productive strategies aimed at the production of made-to-measure clothing to maintain the expected delivery times. Regarding the classification of the research, it is of an applied, qualitative and descriptive nature. A case study was developed in a party fashion studio, where it was possible to identify several problems regarding the organization of the production system. To this end, production strategies were researched to order, documenting the process flows and, from that, suggested flows with improvements for future processes. It is also contemplated, based on the theories of visual management of lean manufacturing, a proposal for panels for the daily control of production, as they are an integral part of the organization of a production flow.

**Keywords:** Productive strategies. Processes management. Party fashion.

## INTRODUÇÃO

Para atuar no mercado de moda, manter a fidelidade dos clientes e conquistar novas oportunidades, em geral, as empresas buscam estratégias para atingir suas metas e atividades específicas, o que requer organização. Na contemporaneidade, os ateliês de moda festa, mesmo mantendo sua função de atendimento individualizado, sob medida e com diversos acabamentos manuais, apoiam em novos métodos de gestão de processos, novas ferramentas para aperfeiçoar a gestão produtiva para manterem-se competitivos no mercado.

No entanto, os ateliês de moda festa estão centrados na cultura de produção artesanal e, em muitos casos, por falta de planejamento adequado, dificulta o cumprimento dos prazos de entrega. Com o atendimento individualizado à cliente, de forma sucinta, existe a necessidade da tomada de medidas, registro de dados e informações do modelo, desenho do produto, prova de roupa, confecção e acabamentos. Outro fator relacionado à confecção sob medida são as exigências quanto a qualidade dos produtos, caimento da peça no corpo, acabamentos e aspectos visuais; fundamentais para a satisfação da cliente, mesmo que por vezes seja necessário diversas provas e ajustes até que o vestido fique pronto. Isto leva, a ampliação dos prazos e ao aumento dos custos de produção.

O objetivo deste estudo é de propor estratégias produtivas voltados a produção de vestuário sob medida para manter os prazos de entrega previstos. A relevância da pesquisa apoia-se no entendimento de que estratégias produtivas levam as empresas a se adequarem à realidade de mercado que são indispensáveis para um fluxo eficiente da confecção do produto. Além disso, a gestão dos processos pode contribuir com o aperfeiçoamento dos métodos de confecção, com o constante aprendizado e inovação e reduzir o tempo e, com isso, apresentar redução dos custos. Desta forma, os ateliês de moda festa podem manter a qualidade dos produtos e serviços, os prazos de entrega, deixando os consumidores satisfeitos, garantindo a conquista e a manutenção dos clientes.

Para atingir os resultados propostos neste estudo, foi realizada a pesquisa qualitativa no que se refere ao problema e descritiva em relação aos objetivos, nos limites de um estudo de caso. Para concretizar o embasamento teórico, utilizou-se a pesquisa em livros, teses, dissertações e artigos científicos. Os dados obtidos foram tratados por meio da análise qualitativa. O estudo de caso foi realizado no ateliê A (assim denominado para manter seu anonimato), do segmento de moda festa, localizado na cidade de Coronel Vivida/PR. A abordagem teórica contempla estratégias produtivas e gestão dos processos e gestão visual.

São abordadas as estratégias produtivas sob encomenda, apresentando o processo de criação e confecção atual utilizado na empresa, e posteriormente, descrevendo e aplicando a teoria do sistema produtivo sob encomenda no processo futuro da produção sob medida. Acredita-se que ao se organizar o processo produtivo, e sugerindo quadros de controle do fluxo produtivo, gera-se a redução do prazo de entrega, mantendo-se a qualidade esperada pela cliente. Sendo que o estudo contempla as questões do tempo de entrega a se delimita por focar nas variáveis dos tempos de entrega à cliente, também, impactando no custo e preço do produto.

## **ESTRATÉGIAS PRODUTIVAS**

O objetivo deste tópico refere-se aos princípios da estratégia produtiva voltados aos processos da produção de vestuário sob medida. Paim et al. (2009, p. 54), “a estratégia de uma organização produtiva pode ser vista com uma perspectiva de longo prazo, que serve para orientar o trabalho gerencial e operacional cotidiano”. Tubino (2015), descreve que estratégia produtiva amparado nos princípios da manufatura enxuta pode ser aplicada nos processos produtivos. Está iniciada, com a Missão e Visão da empresa, passando pela estratégia corporativa e competitiva até chegar a produção tática e operacional.

Por meio dos estudos de Liker e Meier (2007), evidencia-se o exemplo da empresa Toyota que possui como prin-

cípio de missão a responsabilidade, e tem a meta de gerar valor para o cliente, sociedade e a economia, preocupando-se não somente com o trabalho de criação do produto, mas com todas as funções da empresa. Por conta disso, o Sistema Toyota de Produção (STP) originou a estratégia competitiva da Manufatura enxuta. Segundo Tubino (2015), a Toyota foi a precursora das práticas de flexibilidade e performance, com agilidade na entrega, custos reduzidos, aumento da qualidade dos carros e obtenção de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

“A manufatura enxuta (ME) pode ser definida como uma estratégia de produção focada na diferenciação, baseada em um conjunto de práticas, oriundas do Sistema Toyota de Produção, cujo objetivo é melhorar continuamente o sistema produtivo por meio da eliminação das atividades que não agregam valor ao cliente, chamadas de desperdícios (TUBINO, 2015, p. 15).

No contexto de um sistema enxuto de produção, Liker e Meier (2007) fazem uma releitura do modelo dos 4Ps elaborado em O Modelo Toyota, que são pautados na: Filosofia, Processo, Pessoas/Parceiros e Solução de Problemas, como mostra-se na Figura 1.

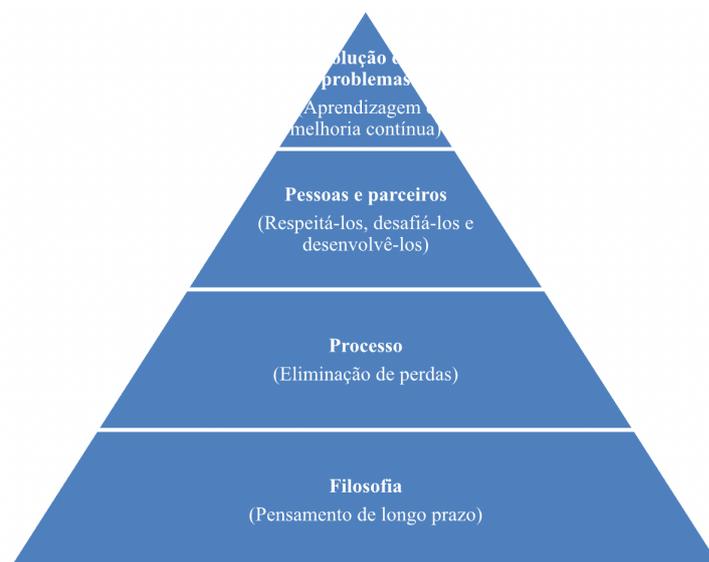


Figura 1 – Modelo dos 4Ps elaborado  
Fonte: Adaptado pelos autores de Liker e Meier (2007, p. 44).

Na Figura 1 apresenta-se a filosofia na base da pirâmide, que está pautada no pensamento a longo prazo. Em seguida, existem mais três divisões: o processo é embasado na eliminação das perdas; pessoas e parceiros; e, por último, no topo da pirâmide encontra-se a solução de problemas com foco na aprendizagem e melhoria contínua. Apesar desse modelo estar focado na produção industrializada, percebe-se que pode ser adaptado e aplicado nas estratégias competitivas de produção de confecção do vestuário sob medida.

Tubino (2015) destaca que existem três estratégias competitivas: a) liderança de custos; b) diferenciação; c) focalização. Destaca-se que o sistema de produção sob encomenda faz parte da estratégia de focalização que tem como regra trazer maiores benefícios para os clientes, grandes margens de lucro e pequenos volumes de vendas. Sobre estratégia de focalização, Tubino (2015, p. 6) explica, que “a empresa deverá focar suas habilidades em um determinado grupo de clientes e com isto atendê-los melhor do que os demais competidores do mercado oferecendo-lhes exclusividade no projeto e fabricação do produto”. Cietta (2017) complementa que a personalização proporciona um produto sob medida, com características individuais para um nicho de consumo.

Para ter um produto diferenciado e de qualidade, faz-se necessário que o setor de criação, produção e distribuição estejam equilibrados, pois são os pilares centrais da criação do valor do produto. Ainda é essencial que as pessoas envolvidas na produção tenham o conhecimento específico da função que estão desempenhando e uma visão geral do ciclo de criação-produção. Outro fator relevante é que as empresas devem ter diferentes abordagens na gestão dos processos, tendo em vista a personalização que cada objetivo específico demanda (CIETTA, 2017).

O produto de vestuário sob medida, tem valor agregado por carregar características específicas no que se refere a modelagem, montagem, acabamentos e exclusividade. Pois, de acordo com Cietta (2017), a moda tem uma cadeia de pro-

dução material composta por elementos físicos e imateriais de significados abstratos fundamentais para a construção do valor do produto e, ainda, que o cliente define quais características são importantes para ele pagar o preço pedido. Cietta (2017, posição 382) complementa “[...] o valor do produto moda não é definido apenas por sua qualidade técnica, mas sobretudo, pelos valores imateriais, estéticos e de significado, que primeiro a empresa e depois o consumidor atribuem ao produto.” O autor, indica, que o produto criativo deve ser visto em um raciocínio circular, quando o valor está entre custo e qualidade, sem que haja a possibilidade de medir separadamente.

Diante do exposto, entende-se que as empresas precisam ter visão da capacidade de produção e das atividades realizadas nos seus setores produtivos, de modo que seja controlado os resultados esperados. Além disso, precisa conhecer as habilidades de seus funcionários relacionadas às atividades de trabalho e, se for preciso, encaminhá-los para capacitação, tendo sempre o foco na qualidade dos produtos. Neste sentido, as práticas da gestão dos processos vão organizar de maneira sistematizada os processos da produção, como destaca-se na sequência.

## **GESTÃO DOS PROCESSOS**

Objetiva-se nesta seção abordar a gestão dos processos tendo como foco a organização das etapas de criação e produção de peças de vestuário. Sobre gestão de processos, os autores Brocke e Rosemann (2013), dissertam que a criação e desenvolvimento de um produto estão associados aos processos e não estão pautados somente em regras rígidas, tendo como objetivo principal resultados de qualidade. E, ainda, destacam a importância de um sistema de produção organizado, com processos bem definidos que inevitavelmente trarão melhorias.

Paim et al. (2009, p. 26) destacam que “a gestão de processos, também tem sido estudada e entendida como uma

forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias”. Os autores citados anteriormente destacam a importância de coordenar o trabalho nas empresas produtivas, para aperfeiçoar a qualidade e agilidade nas operações. “Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si” (PAIM et al., 2009, p. 25). Segundo Cietta (2017), várias empresas do setor de moda não têm um planejamento de criação e produção organizados, tendo em vista que uma abordagem sistemática geral destes processos teria um efeito positivo entre todas as etapas produtivas. Os autores Paim et al. (2009) complementam que a gestão de processos se faz benéfica e alguns efeitos já podem ser constatados de forma mais imediata, por exemplo, melhor visão da identidade do negócio, fluxo de informações, padronização no modo de desempenhar uma atividade, melhora na qualidade dos processos e produtos, bem como, maior agilidade na produção.

Ressalta-se, também, que Cietta (2017) discorre sobre a importância da visão do processo produtivo e indica os painéis de controle como uma ferramenta eficaz e prática para organizar a confecção e identificar possíveis problemas. A importância do controle visual descrita por Ohno (1997, p. 40 - 41), “em cada planta da *Toyota Motor Company*, [...] o controle visual é estabelecido integralmente. Folhas de trabalho padrão são afixadas em local bem visível em cada estação de trabalho”. Os autores Beynon-Davies e Lederman (2017), desenvolveram um estudo de caso com três empresas distintas da área da saúde, manufatura e produção de *software*, aplicando o uso de quadros visuais para organizar as tarefas diárias, e obtém sucesso nas três. Cietta (2017) ressalta que os painéis devem ser precisos e de fácil compreensão.

“Os painéis de controle servem para criar uma visão do modelo de negócio da empresa e transmiti-la a toda organização. Não se trata simplesmente de ensinar a trabalhar em grupo, mas é necessário fazer compreender que cada função precisa alcançar a maximização das próprias competências, tendo bem claro como essas influenciam no resto da organização (CIETTA, 2017, posição 238).

A empresa deve levar em consideração, que se torna importante refletir a visão do seu modelo de negócio nestes painéis, para que seus funcionários entendam suas obrigações em relação as suas funções dentro do setor. E que estas estratégias visuais podem ser simples e de baixo custo (BEY-NON-DAVIES; LEDERMAN, 2017).

Outro ponto relevante no que tange à produção é o fator tempo, tornando-se determinante na construção do produto. Para Cietta (2017, posição 260), “[...] os processos devem focar na velocidade de execução (quanto tempo), levando em conta o momento em que são realizados (o quando). No entanto, por existir uma sequência ideal não modificável de cada processo, é preciso considerar também o “como”. Paim et al. (2009) corroboram dizendo que a gestão de processos auxilia na redução do tempo entre as funções da produção do produto. Deste modo, faz-se importante destacar que o fator tempo não pode alterar a qualidade do produto.

Quanto ao risco de produção, Cietta (2017) relata que na moda existem riscos consideráveis de produção, pois para a concretização do produto se depende de vários processos, como: corte, montagem, costura e acabamentos. Quando o produto é feito pela primeira vez, pode haver dúvidas e incertezas em que os funcionários devem estar capacitados para realizar as tarefas, pois cada peça tem suas particularidades e cada função passa a ser importante, influenciando diretamente no resultado final da peça. Com isso, faz-se necessário a descrição dos processos de confecção de produtos sob medida, em fluxos na forma de painéis, esses podem vir a facilitar a compreensão e desenvolvimento correto do produto.

## FLUXO DOS PROCESSOS

A abordagem sobre o fluxo dos processos tem como objetivo evidenciar a visão do mapeamento de como ocorrem as etapas dos processos de produção para controlar e solucionar problemas, evitando o atraso dos processos seguintes.

No contexto do fluxo de processos, Liker e Meier (2007) afirmam que o processo certo resulta em acertos e que a criação de um fluxo de processo contínuo, pode revelar os problemas ocultos da produção. Liker e Meier (2007, p. 30) dizem que fluxo, “significa reduzir a zero a quantidade de tempo que qualquer projeto de trabalho estiver desperdiçando à espera de alguém para realizá-lo”. Na visão de Ohno (1997), o fluxo do trabalho organiza a produção de forma que economiza tempo e agrega valor ao produto. Na prática de uma organização com princípios de produção enxuta, o fluxo e outros tópicos pontuados a seguir, são primordiais para que ela seja eficiente.

Desse modo, é possível observar a importância da sequência de trabalho, definida por Ohno (1997, p. 42), como “[...] sequência de operações, ou a ordem de operações em que o operário processa itens transportando-os, montando-os nas máquinas, removendo-os das mesmas, e assim por diante”. Com isso, constata-se que uma visão geral do sistema produtivo através dos fluxos, pode ser uma importante ferramenta a ser utilizada na confecção sob medida do vestuário. Tendo em vista, que está percebe-se complexa e esconde diversos problemas relacionados ao tempo, qualidade do produto e entre outros.

No contexto dos processos produtivos, Liker e Meier (2007) destacam que a construção do hábito de parar, assim que um problema surgir e procurar resolvê-lo, mantém a qualidade do produto já na primeira experiência. Portanto, a padronização das tarefas contribui para que os funcionários desenvolvam habilidades e melhorem constantemente a qualidade e o tempo do serviço. Uma forma de contribuir na execução das tarefas acontece por meio do controle visual

dos processos do chão de fábrica, que permitem a compreensão da situação. E ainda, tem o objetivo de tornar a equipe engajada com os problemas da empresa e buscar melhoria e aprendizagem constante.

“[...] O redesenho de processos de trabalho para atingir o “fluxo” resulta em produtos ou projetos finalizados em um décimo do estipulado. [...] Mas o objetivo do fluxo não é apenas fazer com que materiais ou informações se desloquem com rapidez. É ligar processos e pessoas de modo que os problemas apareçam imediatamente. O fluxo é central para um verdadeiro processo de melhoria contínua e para o desenvolvimento das pessoas (LIKER; MEIER 2007, p. 30).

Desse modo, Brocke e Rosemann (2013), ressaltam que a definição dos processos não deve ser definitiva e devem sofrer alterações sempre que necessário para acompanhar as transformações e buscar melhoria constante. De posse destas informações, foi realizado um estudo de caso em um ateliê de confecção e locação do segmento de moda festa, que apresenta diversas dificuldades na gestão dos processos de produção.

## **APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

### **- O ATELIÊ DE MODA FESTA**

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso do ateliê “A”, do segmento de moda festa, o qual está localizado na região Sudoeste do Estado do Paraná, na cidade de Coronel Vivida. O Ateliê iniciou suas atividades em 27 de agosto de 2012, tendo como descrição de atividade econômica principal: aluguel de objetos do vestuário, joias e acessórios e, das atividades secundárias, como: confecção sob medida de peças do vestuário, exceto roupas íntimas. Sua natureza jurídica se encontra na modalidade de Empresário Individual.

O ateliê trabalha principalmente com locações de vestidos de festas e faz confecções sob medida. Quanto às locações, os vestidos ficam expostos separados por cores em

araras. As clientes podem vir no ateliê sem a necessidade de horário marcado para atendimento, no qual são auxiliadas por uma vendedora na separação das peças que serão provadas. Após a escolha do vestido, são marcados os ajustes e feito um contrato de locação, onde a cliente efetua uma entrada de 50% do valor do vestido. Separa-se a peça em uma sala com a anotação da data do evento, em média de quinze a vinte dias antes da realização deste. Próximo a esta data, entra-se em contato com a cliente para marcar a prova do vestuário já com os devidos ajustes e, se estiver tudo certo, o vestido vai para a sala de costura, onde passa por uma revisão dos bordados, costuras e demais acabamentos. Na sequência, vai para o processo de passadoria, e, finalmente, após esse procedimento, é colocado em uma capa preta de tecido com a logo do ateliê, e reservado para ser entregue à cliente somente na semana do evento.

No que se refere à confecção sob medida, as clientes vêm até o ateliê ou entram em contato pelas redes sociais, marcando um horário com a estilista. Dessa forma, a estilista, em um atendimento individualizado, obtém junto à cliente algumas informações, como a data e o tipo do evento e principalmente o seu desejo e expectativas em relação aos detalhes do modelo encomendado. Assim, de posse das informações necessárias, desenvolve-se o desenho do vestido, conforme especificações de cor, modelo, tecido e de aplicações de bordados, se necessário, e por último toma-se as medidas da cliente. Após estes procedimentos faz-se o contrato de confecção sob medida, que pode ser de primeira locação ou de compra da peça, e como garantia, a cliente paga 50% do valor do vestido ou do serviço a ser realizado.

Em determinadas épocas do ano, os serviços se acumulam com o excesso de locações e pedidos de confecção sob medida, agrupados em datas iguais, causando uma sobrecarga de trabalho. Diante deste cenário, como o ateliê não tem uma gestão de processos e estratégias de produção definida, o acúmulo de peças torna-se inevitável, sendo necessárias

horas extras no período noturno e finais de semana, para atender aos prazos de entrega tanto das encomendas como das locações. Desse modo, os custos das peças aumentam consideravelmente, tendo em vista a mão de obra sobrecarregada e principalmente com os materiais que são comprados para cada necessidade, muitas vezes, em cima da hora, conforme vai surgindo a demanda.

Neste contexto, observa-se certa desorganização quanto aos processos produtivos, tendo em vista que estes são realizados de forma ineficiente, pois o trabalho fora do horário do expediente torna-se quase diário, causando exaustão nos funcionários e onerando os custos de produção e ajustes. Além disso, em relação às horas extras, identifica-se que estas além de contribuírem para a entrega dos vestidos até a data do evento, resultam numa boa impressão nos clientes, que em sua grande maioria retornam sempre que se faz necessário.

Observando o sistema produtivo sob encomenda do ateliê, que está enquadrado na estratégia de focalização e que está com problema para atender aos prazos combinados com os clientes, será usada a gestão de processos para descrever o fluxo do processo de produção atual de locação e confecção e, em seguida através da aplicação da teoria dos sistemas produtivos sob encomenda e da manufatura enxuta, será proposto um fluxo futuro com os objetivos de organizar a produção e melhorar os prazos de entrega.

## **FLUXO ATUAL E FUTURO DA LOCAÇÃO DE VESTIDO DE FESTA**

Embasado nos princípios da manufatura enxuta, propostos pelo Sistema Toyota de produção, este estudo irá aplicá-los nos processos de locação de vestido de ateliê de moda festa. Para isso, foi desenvolvido um fluxo contendo todas as etapas, desde a chegada do cliente até a retirada do vestido. A Figura 2 mostra o fluxo atual das etapas dos ajustes de vestido de festa locado.

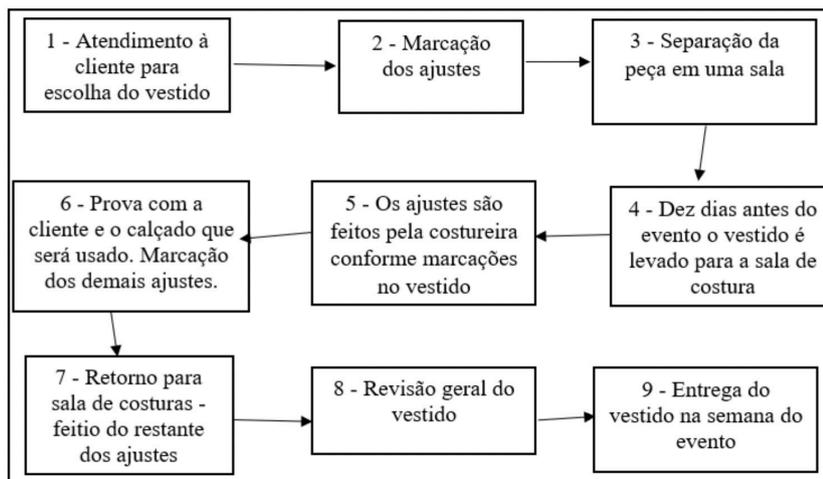


Figura 2 – Fluxo atual dos ajustes de vestido de festa locado  
 Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Após o desenvolvimento do fluxo de locação de vestido que o ateliê executa atualmente (Figura 2), verifica-se, de forma sintetizada, que tem início com o atendimento à cliente sem horário marcado para a escolha do vestido, seguido da marcação dos ajustes e da separação da peça em uma sala. Feito esses passos, dez dias antes do evento o vestido é levado para a sala de costura e os ajustes são feitos conforme as marcações na peça, e então marcada a prova com a cliente juntamente com o calçado que será usado no evento e, se necessário, são marcados novos ajustes. Na etapa final, o vestido retorna à sala de costura e são feitos o restante dos ajustes e, após uma revisão geral, a peça é levada para a sala de vestidos prontos. A entrega da peça faz-se na semana do evento.

No que diz respeito à análise do fluxo atual de locação do ateliê, foram verificados vários pontos a serem melhorados, à exemplo do primeiro quadro (Figura 2), que retrata que a cliente vai ao ateliê sem horário marcado, com isso mostra a possível acumulação de clientes no ambiente, sucedido de baixa eficiência no atendimento, o que pode resultar na não efetivação da locação. Já no quadro 4 (Figura 2) evidencia-se o que acontece em relação aos dias que antecedem o evento, ou seja, o momento em que o vestido começa a ser ajustado, dez dias antes da data, corresponde a um tempo limite arris-

cado, caso ocorram ajustes imprevistos. O terceiro ponto a ser melhorado é referente à marcação dos ajustes, a qual é realizada no próprio vestido sem devidas enumerações em uma ficha, assim a costureira vai desenvolvendo os reparos conforme vai encontrando os alfinetes ou indicações, como mostra quadro 5 da Figura 2 e, como consequência, ocorrem situações em que alguns ajustes não são realizados, por falta de clareza de informações e apontamentos.

Diante do exposto, faz-se necessário, também, o desenvolvimento de um fluxo futuro, para que o ateliê possa se basear em novas práticas e obter melhores resultados. Para tanto, as alterações serão focadas nos três pontos falhos identificados no fluxo atual da Figura 2. A Figura 3 mostra o Fluxo futuro dos ajustes de vestido de festa locado.

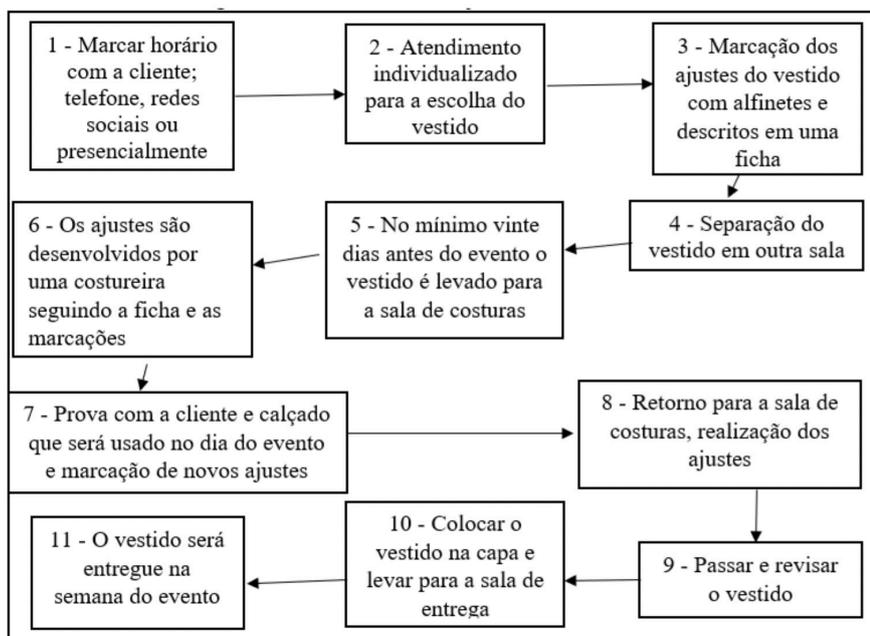


Figura 3 – Fluxo futuro dos ajustes de vestido de festa locado  
 Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Após o desenvolvimento do fluxo futuro (Figura 3), da locação de vestido de festa, foi possível observar que a alteração dos pontos falhos é de fundamental importância para um processo de produção fluído e eficiente. A primeira alteração,

diz respeito ao quadro 1 (Figura 3), que trata do agendamento de horário com a cliente, e passa a ser feito de forma organizada e com data e horário marcados, resultando na inserção do quadro 2 (Figura 3) que possibilita um atendimento individualizado e de qualidade, proporcionando um possível aumento na efetivação das locações.

A segunda mudança corresponde ao quadro 3 (Figura 3), e está relacionada à marcação dos ajustes, assim esta etapa passa a ser feita em uma ficha, com as devidas descrições e, além disso, são colocados alfinetes no vestido para sinalizar os pontos exatos. Dessa forma, as correções resultam em agilidade e eficiência, reduzindo o tempo das operações descritas no quadro 6 (Figura 3).

A terceira alteração sinalizada pelo quadro 5 (Figura 3) diz respeito aos dias de antecedência do ajuste do vestido em relação ao evento, pois com o tempo mínimo de vinte dias antes da data de uso, torna-se possível fazer os ajustes e provas com folga, deixando a cliente tranquila e satisfeita.

### **FLUXO ATUAL E FUTURO DA CONFECÇÃO SOB MEDIDA DE VESTIDO DE FESTA**

Nesse cenário, se faz necessário desenvolver um fluxo para atender o processo de confecção sob medida, o qual se configura como um processo complexo e demorado, tendo em vista os diversos procedimentos que a confecção de um vestido necessita. A princípio será desenvolvido um fluxo atual que será usado pela empresa, na confecção sob medida de vestido de festa (Figura 4).

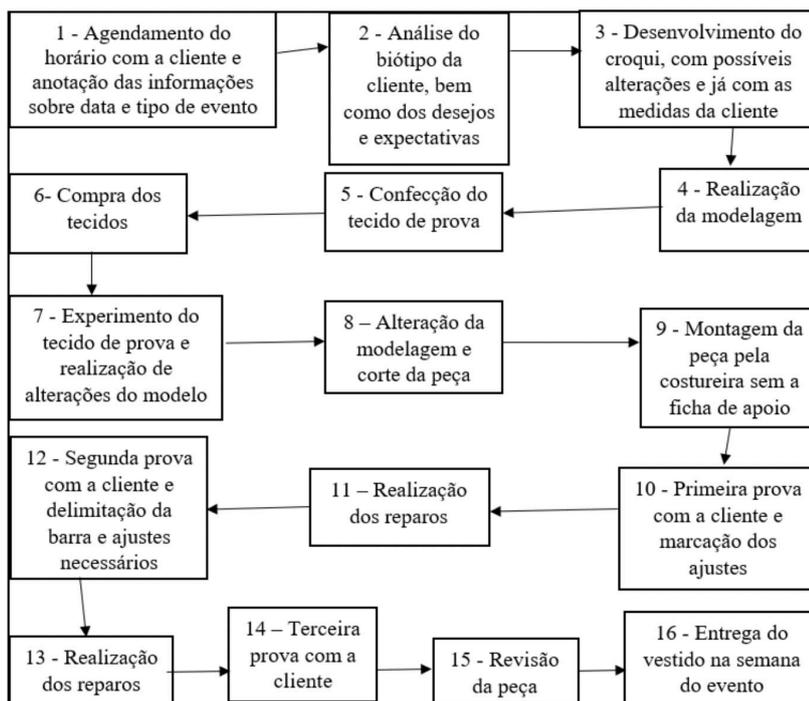


Figura 4 – Fluxo atual da confecção sob medida de vestido de festa  
 Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Após o desenvolvimento do fluxo atual dos processos de confecção (Figura 4), verifica-se que este compreende os seguintes procedimentos, a saber: 1) agendamento do horário com a cliente e anotação das informações sobre data e tipo de evento; 2) análise do biótipo da cliente, bem como dos desejos e expectativas; 3) desenvolvimento do croqui, com possíveis alterações e já com as medidas da cliente; 4) realização da modelagem; 5) confecção do tecido de prova; 6) compra dos tecidos; 7) experimento do tecido de prova e realização de alterações do modelo; 8) alteração da modelagem e corte da peça; 9) montagem da peça pela costureira sem a ficha de apoio; 10) primeira prova com a cliente e marcação dos ajustes; 11) realização dos reparos; 12) segunda prova com a cliente e delimitação da barra e ajustes necessários; 13) realização dos reparos; 14) terceira prova com a cliente; 15) revisão da peça e, finalmente, 16) entrega do vestido na semana do evento. É importante ressaltar que esta descrição refere-se a um desenvolvimento de vestido sem bordados e aplicações.

Ao observar o atual fluxo dos processos de confecção, foi possível verificar que as etapas vão acontecendo de forma desordenada como, por exemplo, no quadro 1 (Figura 4), que os horários são marcados sem uma prévia organização de quantos modelos ainda são possíveis de serem confeccionados no mês e não existe uma regra fixa para o início da confecção. Ela em geral, acontece por data do evento ou quando o material já está disponível. Desse modo, é constante a sobrecarga de trabalho, o que resulta em horas extras dos funcionários.

Com base nesse panorama, apresenta-se a proposta de um modelo de fluxo futuro para a empresa, visando maior detalhamento e organização das informações (Figura 5), com o objetivo de reduzir o tempo do processo produtivo.

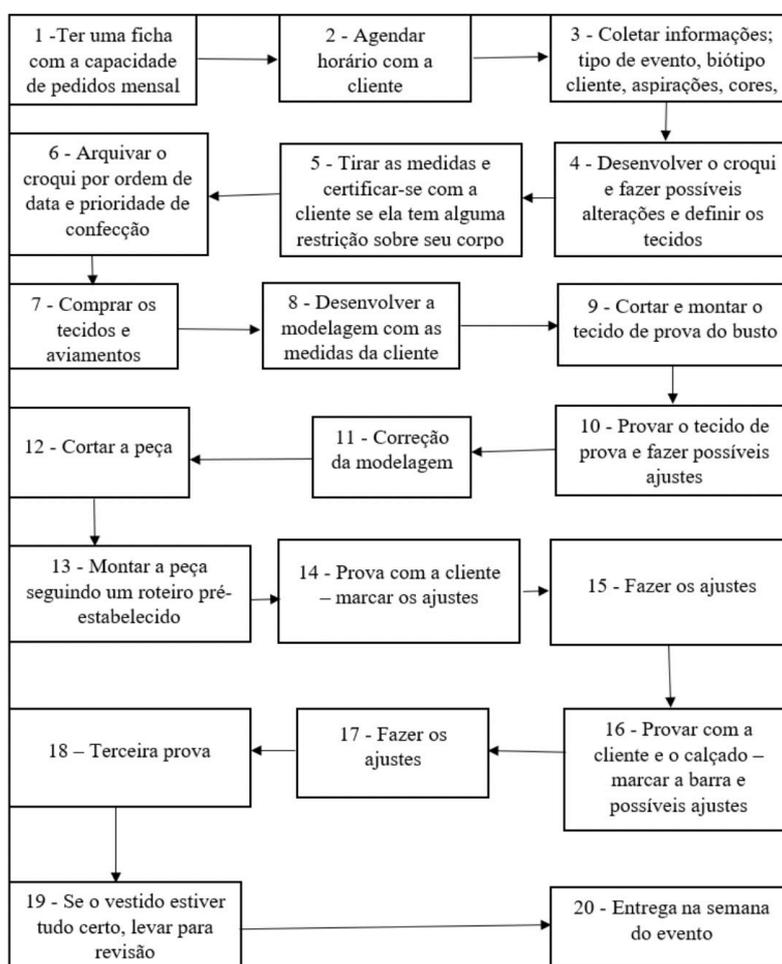


Figura 5 – Fluxo futuro para a confecção sob medida de vestido de festa  
 Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Analisando o modelo da Figura 5, do fluxo futuro proposto para o ateliê de confecção sob medida, identifica-se um detalhamento das funções. Estas são iniciadas com o quadro 1 (Figura 5), que contempla lista do número de confecções possíveis de serem realizadas no ateliê. A partir desse novo dado, são marcados horários com as clientes que entram em contato através das redes sociais, telefone ou aplicativos de mensagens. Na entrevista com a cliente são questionados dados sobre o evento, desejos e aspirações, cores e modelos embasados no biótipo da cliente. Com isso, a estilista desenvolve o croqui com todos os detalhes e, posteriormente, são escolhidos os tecidos, e através das medidas tiradas são pontuadas, se existentes, restrições em relação ao corpo da cliente quadro 5 (Figura 5), esta informação foi adicionada para que no desenvolvimento da modelagem este dado seja levado em consideração. Em seguida, arquiva-se o croqui por ordem de data e prioridade de confecção, neste ponto deve ser levado em consideração se o vestido vai receber aplicações e bordados, bem como o grau de dificuldade da peça, tendo em vista que os modelos de vestidos têm diferentes modelagens e processos de execução.

Desse modo, se faz a compra dos tecidos e aviamentos, pois estes, geralmente vêm de outras cidades por meio dos correios ou transportadoras, levando um período de cinco a dez dias para chegarem. No tempo oportuno, desenvolve-se a modelagem com as medidas da cliente, sucedida do corte e montagem do tecido de prova do busto. Concluída esta etapa, a cliente prova o molde em tecido e são acertados detalhes de decote, pences, cavas e demais ajustes necessários. No quadro 5 (Figura 11), embasada no tecido de prova, a modelista corrige a modelagem e encaminha para o corte e montagem, seguindo um roteiro pré-estabelecido, com isso as costureiras confeccionam o modelo de forma a economizar tempo, pois estão com posse de uma ficha com as ordens de montagem. Na sequência, prova-se o vestido e são marcados os ajustes necessários e, depois de realizados,

a cliente experimenta o vestido novamente já com o calçado que irá usar no dia do evento, e nesse momento a barra e possíveis reparos são delimitados e a peça volta para a costura. Assim, as correções são feitas e a cliente prova pela última vez, estando tudo certo o modelo vai para revisão e é entregue na semana do evento.

Com o desenvolvimento destas novas práticas de gestão de controle dos processos produtivos, constata-se que estas podem servir como ferramentas úteis para a fluência das etapas. De forma complementar, após o estudo das literaturas citadas, evidencia-se uma nova estratégia que pode ser utilizada de forma integrada aos fluxos: os painéis de controle, permitem que os envolvidos no processo produtivo tenham uma visão geral das tarefas diárias da confecção e ajustes de vestidos de festa.

### **PAINÉIS DE CONTROLE**

Com base na teoria da manufatura enxuta, que pontua que a gestão visual se faz uma ferramenta eficaz no controle dos processos produtivos e economia de tempo, surge a alternativa dos painéis de controle que permitem uma fácil visualização e têm por objetivo organizar a ordem dos processos de produção e, ainda, dar uma visão geral dos números. Os painéis desenvolvidos a seguir estão focados no setor de costura de ateliê de moda festa, com o qual foi possível observar um expressivo desperdício de tempo entre as funções.

Tendo em vista, que a comunicação deve ser simples e eficiente, a proposta destes painéis visa definir e organizar a produção diária do ateliê, composta por ajustes de locação e confecção de vestidos sob medida. O Quadro 1 representa o painel diário de produção.

Quadro 1 – Painel diário de produção

PROPOSTA DE PAINEL DIÁRIO DE PRODUÇÃO	
Período Matutino	Período Vespertino
Confecção de vestidos	Ajuste de locações
Vestido 1: Cód.:00	Vestido 1: Cód.:00
Vestido 2: Cód.:00	Vestido 2: Cód.:00
Vestido 3: Cód.:00	Vestido 3: Cód.:00
	Vestido 4: Cód.:00
	Vestido 5: Cód.:00

*Desenvolvido pelos autores (2021)*

Seguindo por essa perspectiva, a estilista e gestora do ateliê, deverá fazer diariamente um novo painel com as atividades a serem desenvolvidas durante o dia, divididas em duas partes. A primeira será referente ao período da manhã, onde serão desenvolvidas as atividades voltadas a confecção sob medida de vestidos de festa e, no período vespertino, que compreende a segunda parte, serão realizados os ajustes das locações.

Esta nova divisão de tarefas por período se dá pela necessidade de organizar um fluxo contínuo na produção. Além disso, tendo em vista que o ateliê possui espaço e funcionários reduzidos, por meio desta separação por turnos, espera-se maior clareza nas informações que compreendem a ordem de execução dos ajustes e confecções, bem como o código da peça.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O problema encontrado no estudo de caso do ateliê “A” dizia respeito à entrega dos pedidos de locações e confecções de vestido no prazo dos eventos. Outro fator alinhado a este problema, se relaciona ao fato de que a confecção e ajustes de vestidos sob medida priorizam a qualidade, o que demanda tempo e, como consequência, leva ao aumento de custos da empresa. Além disso, as horas extras se faziam necessárias diariamente, o que acarretava exaustão e desânimo nos

funcionários. Com isso, buscaram-se meios de responder à pergunta: como organizar o processo produtivo do ateliê de moda festa para atender os prazos de entrega aos clientes?

A princípio foi encontrado um ambiente complexo e desorganizado, no que se refere à quantidade de pedidos que o ateliê recebia, sem o devido agendamento para atendimento às clientes nas locações, além da falta de informações em relação aos ajustes necessários, bem como de roteiro de confecção e organização diária da produção. Para tal, a pesquisa teve como objetivo propor estratégias produtivas voltadas a produção de vestuário sob medida para manter os prazos de entrega previstos. Para atender a este propósito, foram desenvolvidos fluxos atuais que apontavam as deficiências do processo de produção. Com os problemas identificados, foi aplicado a teoria dos sistemas produtivos sob encomenda embasados na gestão visual da manufatura enxuta, por meio de fluxos futuros que apontavam possíveis soluções. Além disso, viu-se a necessidade de maior controle e, para tanto, foram desenvolvidos painéis de controle diário divididos em períodos matutino- confecção sob encomenda e vespertino - ajustes de locação de vestido. Esta visão tem como objetivo simplificar e identificar os números diários a serem cumpridos.

Reitera-se que a pesquisa tem relevância por abordar as dificuldades recorrentes em um ateliê de moda festa. Através deste estudo, portanto, as demais empresas do setor podem recorrer a estas alternativas para solucionar problemas semelhantes ocorridos nos seus sistemas produtivos. Diante do exposto, conclui-se que as estratégias produtivas podem ser uma alternativa para a gestão de ateliê de moda festa, aplicadas a partir dos princípios da Manufatura Enxuta por meio de fluxos e painéis de controle, pois, conforme evidenciado, se constituem como ferramentas que podem auxiliar na organização e agilidade do sistema produtivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEYNON-DAVIES, Paul; LEDERMAN, Reeva. Making sense of visual management through affordance theory. *Production Planning & Control: The Management of Operations*. v. 28, n. 2, pgs. 142-157, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09537287.2016.1243267?needAccess=true>. Acesso em: 7 nov. 2021.

BROCKE, Jan Von; ROSEMANN, Michael. *Manual de BPM: gestão de processos de negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CIETTA, Enrico. *A Economia da Moda*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017. E-book. Não paginado.

LIKER, K. Jeffrey; MEIER, David. *O Modelo Toyota: manual de aplicação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

OHNO, Taiichi. *O Sistema de Produção Toyota: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. *Gestão de Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2005.

PAIM, Rafael; et al. *Gestão de Processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TUBINO, Dalvio Ferrari. *Manufatura Enxuta como Estratégia de Produção: A Chave para a Produtividade Industrial*. São Paulo: Atlas, 2015.