

A TERCERIZAÇÃO NAS INDÚSTRIAS DE VESTUÁRIO

Refosco, Ereany;

Mestre em Design e Marketing para Têxteis aplicados a Moda pela Universidade do Minho/Portugal;

ereany@hotmail.com

Pessoa, Juliana;

Mestre em Design e Marketing para Têxteis aplicados a Moda pela Universidade do Minho/Portugal;

juli_pessoa@hotmail.com

Resumo. Com a aceleração do mercado de moda aumentam as preocupações acerca da qualidade dos serviços, da qualidade do produto e, por consequência, das condições laborais durante todo o processo de produção dentro da cadeia têxtil. O estudo realizado aborda alguns fenômenos correlatos à gestão de moda, terceirização na indústria de vestuário, alguns recentes exemplos brasileiros e a relação Brasil e China nesse segmento industrial.

Palavras Chave. Indústria de vestuário, terceirização, moda.

Abstract. With the acceleration of the clothing market increases the concern about the quality of services, quality of products and, as a consequence, the labor conditions during the whole production process inside the textile chain. The study achieved is about some phenomena related to fashion management, outsourced clothing industry, some recent brazilian examples and the relation between Brazil and China in this industrial segment.

Keywords. Clothes industry, outsourcing, fashion.

1. INTRODUÇÃO

As transformações industriais ocorridas nas últimas décadas causaram grandes mudanças nas organizações. Até os anos 70 houve o domínio do modelo Taylorista e Fordista de gestão industrial. Posteriormente, as organizações trabalharam com maior flexibilidade tanto na produção como na gestão, ou seja, as alterações na produção em volume e produtos começaram a ser cada vez mais frequentes e rentáveis e a gestão passou a ser modificada de acordo com critérios de qualidade, relações humanas, competitividade, entre outros. A concorrência tornou-se mais acirrada. A ordem mercadológica é a redução de custos e a produção está totalmente voltada para o mercado, onde a exigência primordial é a rapidez no atendimento da demanda em tempo recorde.

A verticalização da produção é substituída pela horizontalização, a produção é centrada nos produtos principais e o restante é repassado para empresas terceirizadas. A mão-de-obra terceirizada, como prestadora de serviço, surgiu com o objetivo de passar parte da produção a empresas especializadas, com o intuito de conferir aos produtos maior qualidade. Posteriormente, a este objetivo foram acrescentados outros fatores, sendo os mais relevantes a redução de custos e a eliminação de vínculos trabalhistas. A terceirização está atrelada a gestão da produção e a um bom Planejamento e Controle da Produção (PCP), que pode se utilizar de ferramentas como Kanban, JIT, MRP e outros mais.

2. A GESTÃO DE MODA

Neves e Branco (2000, p.15) dividem o mercado da moda em três ramificações: mercado primária que é composto pelos produtores e indústrias de matérias-primas, como fibras, corantes, peles, metais, entre outros que tem como resultado fios, tecidos e aviamentos necessários para a industrialização dos produtos de moda; no mercado secundário situam-se as indústrias que transformam os têxteis em produtos finais para serem comercializados e consumidos. Podem ser fabricantes com marcas próprias e/ou indústrias subcontratadas; e, o mercado terciário é composto por todos os comerciantes que tem como finalidade a compra e venda de artigos de moda para a obtenção de lucro, desde pequenos varejistas (comércio tradicional) a grandes redes de lojas de departamentos.

Abreu (2003, p.31) afirma que o setor de confecções no Brasil é composto por um número elevado de empresas, com fragmentação e diversidade nas escalas produtivas, disparidade das unidades fabris que operam com diferentes níveis tecnológicos. Para Rech (2006, p.142), as micro e pequenas empresas de confecção ocupam um lugar considerável, já que somam 98% das empresas desse segmento, exportam 2% do total das transações do país e são responsáveis por 60% dos empregos gerados.

O processo produtivo das indústrias do vestuário é grande absorvedor da força de trabalho, tem um elevado poder de interação local e, por conseqüência, dinamiza as economias onde se encontra inserido. O ciclo produtivo está pautado na pré-montagem (criação, modelagem, enfiesto e corte), montagem (preparação e costura) e o acabamento revisão, passadoria, controle de qualidade e embalagem) das peças. As inovações tecnológicas no setor ficam restritas as primeiras etapas do processo

produtivo, que para a criação contam com ferramentas como *CorelDraw*, *Illustrator*, *Photoshop*, e as demais existentes e no desenho e corte, com utilização de sistemas CAD/CAM¹.

Abreu (2003, p.33) observa que a fase de costura é a mais extensa e corresponde à cerca de 80% da atividade e conta com pequena possibilidade de automação, pois, o Brasil continua com máquinas antigas e com intensa utilização de mão de obra. Apesar das tentativas e estudos realizados a fim de automatizar a fase de costura, ainda não foi possível romper a relação de trabalho ‘uma máquina para um operador’.

Para Abreu (2003, p.32), a indústria de vestuário foi o setor da cadeia têxtil que recebeu menores investimentos em tecnologia e poucas indústrias e facções² que operam com maquinário de ponta. Os gestores esforçam-se para fazer o uso de células de produção, que são linhas de produção de acordo com o tipo de produto, sistemas de qualidade e controle da produção para responder rapidamente e com eficácia às necessidades do mercado de moda.

O vestuário sempre teve uma ligação estreita com a moda onde a tendência de moda é a base para o desenvolvimento da maioria dos produtos têxteis e de vestuário (JOBIM e NEVES, 2008, p.231). Sendo assim, os produtos devem responder à previsão de tendências que rege a oscilação dos produtos de moda, aos interesses econômicos das empresas e aos desejos dos clientes e consumidores.

Alguns fatores ocasionaram mudanças no setor de confecções no Brasil. Keller (2004, p.47) observa que na moda qualidade e criatividade para criação e desenvolvimento de novos produtos são de extrema importância, visto que essa indústria possui algumas particularidades, como a mudança de estações que exige a criação de novos produtos com métodos de criação rápidos e ágeis. É preciso introduzir continuamente novos produtos, uma vez que a vida média dos produtos de moda esta cada vez mais curta.

Ainda de acordo com Rech (2006, p.135), para compensar as deficiências relacionadas a qualidade e a mão-de-obra, o setor necessita de profissionais habilitados nas áreas de gerência, de produção, de finanças e de *marketing*. No entanto, por ter em sua grande maioria empresas de micro e pequeno porte, os

¹ *Computer Aided Design e Computer Aided Manufacturing*.

² Facções são as indústrias de confecção contratadas por outra empresa para efetuar a etapa de costura.

empresários apresentam pouco ou nenhum conhecimento do processo produtivo. Algumas particularidades evidenciam fragilidades no setor:

- Uso de tecnologia modesta e a presença majoritária de micro a médias empresas: os melhores indicadores tecnológicos, produtivos e de desempenho são apresentados por indústrias de grande porte e que possuem marcas já reconhecidas no mercado;
- Facilidade de expansão através de subcontratação: a grande maioria apresenta a mão-de-obra é desqualificada em boa parte do processo produtivo e é totalmente sensível as oscilações do mercado.
- Ausência de barreiras a novos concorrentes principalmente em relação à tecnologias e investimentos: o setor ainda é muito defasado tecnologicamente, se não fosse esse fato poderia ser muito mais expressivo e empregaria um número bem maior de colaboradores (KELLER, 2005, p.06).

Toda a transformação que acontece dentro das indústrias de confecção envolve a modificação das matérias-primas e insumos de acordo com os recursos produtivos disponíveis em produtos concebidos de acordo com as tendências de moda, num esforço constante de adequação da oferta com as necessidades de demanda. A indústria de confecção é orientada por um cronograma baseado nos desenvolvimentos dos produtos das indústrias têxteis. Dessa maneira, o desenvolvimento dos produtos envolve direta e indiretamente todos os setores das empresas, de acordo com o porte são elaboradas rotinas específicas e atribuídas às atividades.

A indústria do vestuário emprega diferentes tipos de maquinário profissional, sendo que cada máquina atende a determinada necessidade, matéria-prima e tipo de produto. Os tecidos mais comuns são os tecidos planos ou malhas que podem ser leves, médios ou pesados. Alguns pontos e operações de costura exigem máquinas apropriadas ou compatíveis com aparelhos. Além da linha de máquinas de costura, alguns equipamentos complementares que executam funções como pregar botões, casear, travetar ou o efeito ziguezague.

Abreu (2003, p.33) aponta uma classificação para as máquinas de costura segundo o desenvolvimento tecnológico:

- Máquinas de 1ª Geração: são simples, possuem apenas o motor acoplado e o funcionamento é por fricção mecânica ou elemento similar;

- Máquinas de 2ª Geração: possuem acessórios para corte de linha, posicionamento de agulha e arremates automáticos acionados eletronicamente.
- Máquinas de 3ª Geração: são semi automáticas, controladas por microprocessador e o operador faz apenas o manuseio do tecido;
- Máquinas de 4ª Geração: automáticas e dispensam o operador;
- Máquinas de 5ª Geração: operações são integradas e apenas requerem técnicos especializados para fazer a manutenção do sistema.

O aprendizado profissional ocorre na prática e acarreta em prejuízos ao processo, pelos constantes desperdícios de recursos e tempo, além das perdas em qualidade na execução da montagem das peças. O setor deveria ser maior e empregando um número acima do atual de colaboradores se não fosse a defasagem tecnológica (KELLER, 2005, p.06). Rech (2006, p.135) aponta que, na grande maioria, o perfil de formação de mão-de-obra é desqualificada em boa parte do processo produtivo e é totalmente sensível as oscilações do mercado. Segundo Keller (2005, p.05), é antiga a prática da transformação de costureiras domésticas em industriárias sem adequada qualificação.

As transformações que acontecem dentro das indústrias de vestuário envolvem a modificação das matérias-primas e insumos de acordo com os recursos produtivos disponíveis em produtos concebidos de acordo com as tendências de moda, num esforço constante de adequação da oferta com as necessidades de demanda. Essa indústria é orientada por um cronograma baseado nos desenvolvimentos dos produtos das indústrias têxteis. Dessa maneira, o desenvolvimento dos produtos envolve direta e indiretamente todos os setores das empresas, de acordo com o porte são elaboradas rotinas específicas e atribuídas às atividades.

3. TERCEIRIZAÇÃO

São inúmeros motivos que levam as empresas a terceirizar atividades. Quando os recursos produtivos, no que se refere à tecnologia e qualificação da mão-de-obra, não são suficientes para a industrialização de determinados produtos é preciso repassar o serviço a uma empresa especializada, tendo por objetivo conferir aos produtos maior qualidade e proporcionar um diferencial, como acontecem com as fases de lavagem, bordados, estamparia, tinturaria, entre outros.

A terceirização visa a eliminação de vínculos trabalhistas, redução de custos salariais diretos e indiretos, através da redução ou eliminação dos encargos sociais,

também é muito comum, e passa a ser regida, apenas, por meio de contratos de prestação de serviços e requer avaliação constante dos terceirizados. A terceirização não visa somente a redução de custos, e sim, aumentar a produtividade mediante a avaliação constante dos terceirizados.

Rech (2006, p.24) aborda aspectos de terceirização relacionados às estratégias organizacionais, onde outras áreas geográficas, muitas vezes sem tradição industrial, porém, com mão-de-obra abundante e barata começam a ser exploradas e resultaram em uma descentralização espacial produtiva das empresas, que conduzem a uma informalização e a precariedade das relações de produção das empresas entre si e entre estas e os trabalhadores. Os aspectos de sub-contratação estão sendo utilizados como sendo a melhor opção para a obtenção de lucratividade em escala ampliada e, em alguns casos, fazem o uso do trabalho domiciliar e a de cooperativas.

Diante do exposto, e ainda segundo Rech (2006, p.51) a terceirização possibilita também a mudança do *mix*³ de produtos das empresas. Algumas reduzem seu *mix* de produtos e aumentam as escalas de produção, investem em equipamentos e reduzem os custos de produção. Outras empresas buscam intensificar a terceirização da sua produção, confeccionar produtos diferentes com foco na comercialização (gerenciamento da marca, logística, maior proximidade ao cliente final via franquias ou lojas próprias) e na exportação de seus produtos.

A terceirização por falta de mão-de-obra especializada ou devido ao esgotamento em determinada área geográfica, necessita de ação planejada para migrar a uma outra região, onde o mais adequado é que a área tenha como referência determinado tipo de serviço e produto para facilitar a ação.

A produção por encomenda exige que cada produto seja confeccionado em diferentes células produtivas, que haja disponibilidade e variedades de máquinas equipamentos, com mão-de-obra polivalente, com métodos de trabalho que possam ser facilmente alterados, num ritmo de produção descontínuo e irregular. Tudo isso deve ser regido por uma boa gestão da produção (CHIAVENATO, 2005, p.112).

4. TERCEIRIZAÇÃO NA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

Para a efetivação desse estudo foram entrevistados os empresários participantes do Núcleo de Confeccionistas de Toledo no estado do Paraná, sendo

³ Mix refere-se ao conjunto de produtos confeccionados por determinada empresa.

que, grande parte das empresas atuam somente como prestadoras de serviços, ou seja, possuem contrato de terceirização para a fase de costura com empresas brasileiras de grande porte.

Muitas indústrias e fábricas nascem dentro da própria casa dos empreendedores, visto que o investimento inicial é considerado relativamente baixo e os empresários freqüentemente contratam costureiras domésticas, que moram na vizinhança, como forma de reduzir custos.

Conforme observado, a maioria das indústrias de confecção, possui maquinário de 1ª e uma parcela menor, utiliza maquinário de 2ª geração.

Para conquistar novos clientes, as empresas especializadas em mão-de-obra de confecção do vestuário precisam formar novos grupos de colaboradores para completar e ampliar o quadro de funcionários. Devido ao atual aquecimento do mercado brasileiro, todos os níveis de profissionais dispostos a trabalhar nas indústrias de confecção estão sendo absorvidos.

No caso da terceirização na fase de costura, as empresas contratadas deverão apresentar um padrão de qualidade aceitável à contratada e, por consequência, ao consumidor. A mão-de-obra é o fator primordial para obter produtos de qualidade e para o bom andamento das parcerias que envolvem indústrias de vestuário contratantes de mão-de-obra terceirizada, já que todo o contexto se dá através de medições de qualidade e produtividade.

Alguns problemas são colocados por empresários e gestores e diagnosticados nas fábricas pesquisadas em relação à mão-de-obra: falta de profissionais qualificados e polivalentes; falta de profissionais disponíveis no mercado; falta de comprometimento em relação à empresa e em relação ao contrato de serviço entre a contratante e a contratada; falta de entrosamento das equipes internas e externas; ausência exagerada no trabalho devido a problemas pessoais e outros fatores; não aceitação quanto ao cumprimento de horas extras para finalização de algum lote de mercadorias ou para aumentar a produção; rotatividade de profissionais; falta de determinação; retrabalho; e, desperdícios. Todos esses fatores contribuem negativamente no processo produtivo das fábricas e impactam em problemas com a qualidade dos produtos e também na produtividade, podendo colocar em risco os contratos entre as fábricas e a contratante.

As empresas podem, em parceria com órgãos públicos da esfera municipal ou estadual, criar alternativas para suprir a falta de mão-de-obra como cursos

profissionalizantes para a confecção de vestuário. Contratar profissionais sem experiência com cursos ou mesmo aprendizes e estes podem passar por treinamentos nas próprias fábricas em horários alternativos ou mesclar profissionais experientes e novatos nas equipes para que as atividades fluam com maior naturalidade.

As faltas dos trabalhadores ocasionam prejuízos para toda a equipe e atraso para a entrega de lotes de mercadorias. As fábricas seguem um cronograma obtido por meio de cálculos da produtividade por minuto de cada funcionário e as faltas podem comprometer o cumprimento desse cronograma. Algumas empresas reconhecem que podem minimizar as falhas educacionais e pretendem verificar as possibilidades de melhorias das condições do ambiente fabril e do maquinário utilizado. A falta de qualidade da mão-de-obra ocasiona desperdício e retrabalho. As empresas contratadas apresentam altos índices de desperdício durante o processo, ocasionando perdas para a contratante e contratada, e assim, geram sério risco encerramento de contratos. O retrabalho é um agravante, uma vez que a empresa obedece a um cronograma rígido e à cálculos de Tempos e Métodos, com número escasso de colaboradores e mão-de-obra em fase de qualificação, os resultados de produtividade são mais lentos e são inviabilizados quando alguma operação precisa ser refeita.

Alguns fatores são apontados como positivos por empresários e gestores: contato direto com os profissionais da empresa contratante; oportunidade de visita técnica às empresas contratantes em suas sedes com o objetivo de melhorar aspectos correlatos a mão-de-obra e otimização da produção; e, aprendizado constante dos trabalhadores e também dos níveis gerenciais.

Alguns fenômenos correlatos à relação entre a empresa e seus colaboradores interferem na qualidade dos processos produtivos. Questões como: a dificuldade nos relacionamentos interpessoais, relação entre colaboradores e seus comandos, relação entre colaboradores das fábricas e coordenadores das contratantes e colaboradores das fábricas.

4.1. Episódios recentes da terceirização na indústria de vestuário brasileira

Segundo o jornal O Globo(RIBEIRO e MAGNI, 2013), em 2011 os fiscais da Divisão de Fiscalização para Erradicação do Trabalho Escravo, órgão do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) resgataram 2.491 trabalhadores, dentre eles estavam costureiras que trabalhavam em pequenas indústrias de vestuário que abastecem

redes como a espanhola Zara e a marcas renomadas no mercado de moda. A fiscalização é intensa para verificar se estão cumprindo a risca as trabalhistas, principalmente para eliminar as empresas que não atuam formalmente e dar suporte aos trabalhadores em situações análogas à escravidão

Muitos desses trabalhadores são estrangeiros, principalmente bolivianos. Os salários pagos são muito abaixo do salário mínimo da indústria e além disso as empresas não precisam recolher os encargos. As condições laborais são muito precárias, a jornada de trabalho é extensa, sem remuneração de horas extras e vivem reclusos dentro do próprio ambiente de trabalho.

As relações de trabalho entre contratante e contratada, dentro da indústria de vestuário, devem ser pautadas na transparência. A indústria contratada deve comprovar sua idoneidade e informar à contratante, através de documentos que comprovem o depósito junto ao INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) e FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), o número de trabalhadores contratados. Dessa forma, a contratante fará seu planejamento de produção conforme a produtividade e tempo disponível dos trabalhadores da contratada e conseguirá controlar a legalidade dos serviços prestados.

Essas questões também devem ser de interesse dos consumidores como forma de monitorar as atividades dos fabricantes e dar credibilidade as empresas que realmente atuam com posturas éticas e respeitam os trabalhadores e o ambiente. Uma moda mais ecológica é verdadeiramente um dos grandes desafios deste início de século XXI, visto que no momento os valores e questionamentos dos consumidores estão aflorados e buscam novos caminhos para o consumo de produtos de moda.

5. BRASIL X CHINA

A indústria têxtil mundial é considerada uma das maiores áreas industriais do planeta, movimenta mais de um trilhão de dólares só em vestuário e gera mais de 26,5 milhões de empregos diretos e indiretos. Mais de 25% da produção de roupas é sediada na China, com amplo uso da fibra poliéster, de novas tecnologias e de políticas públicas que dão suporte à produtividade. Atualmente, com grande parte da produção de têxteis e vestuário deslocada para a China. Os componentes de um jeans chegam a percorrer até mais de 65 mil quilômetros.

O Brasil é quinto maior produtor têxtil do mundo, com mais de 30 mil empresas do ramo. Segundo a ABIT, apresentam-se alguns dados da cadeia têxtil brasileira referentes ao ano de 2011: o faturamento foi de US\$ 67,3 bilhões, crescimento de 11% em relação a 2010; exportações representaram US\$ 1,42 bilhão em 2011, US\$ 1,44 bilhão em 2010, US\$ 1,21 bilhão em 2009 (sem fibra de algodão); importações foram de US\$ 6,17 bilhões em 2011, US\$ 4,97 bilhões em 2010, US\$ 3,46 bilhões em 2009 (sem fibra de algodão), os investimentos no setor são estimados em torno de US\$ 2,5 bilhões, contra US\$ 2 bilhões em 2010 e US\$ 867 milhões em 2009; a produção média das Indústrias de Confecção foi de 9,8 bilhões de peças de vestuário e têxteis lar; representa 16,4% dos empregos e 5,5% do faturamento da Indústria de Transformação, gera 1,7 milhão de empregos diretos somados a 8 milhões de empregos indiretos, dos quais 75% são mão-de-obra feminina. É o 2º maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para o sector de alimentos e bebidas; 2º maior gerador do primeiro emprego, 4º maior produtor de vestuário do mundo e 5º maior produtor têxtil; 2º maior produtor e 3º maior consumidor de *denim* do mundo.

Ainda segundo dados da ABIT (2013), o Brasil importou 672 milhões de dólares da China em têxteis e itens de vestuário, que equivalem a 56% do total importado pelo Brasil em janeiro e fevereiro de 2013, e o restante fica a cargo de países como Índia, Indonésia, Bangladesh, Turquia, Estados Unidos, Taiwan e Coreia do Sul, respectivamente. Tudo que o Brasil exportou, referente a itens têxteis e vestuário, representam apenas 35% do que o país importou nesse mesmo período. Um dos números mais preocupantes refere-se aos itens de vestuário, que o exportado pelas indústrias brasileiras equivale a apenas 4,5% e esse mesmo índice referente as transações entre o Brasil e a China equivalem a 0,005%.

Apesar dos ambiciosos programas de exportações, a maioria das indústrias têxteis e de vestuário brasileiras estão voltadas ao mercado interno, já que existem mais de 200 milhões de consumidores, acrescidos de uma efectiva potencialidade de crescimento económico do país. Além disso, a carga tributária brasileira não torna os produtos brasileiros competitivos no mercado externo.

É extremamente difícil para as empresas de vestuário brasileiras concorrer com os produtos importados provenientes da China e devido a isso acaba comprometendo o crescimento de toda a cadeia têxtil e também da economia já que os empregos que poderiam surgir no Brasil acabam se deslocando para a China e com isso o país deixa de ganhar em arrecadação de impostos, competitividade dos

produtos de vestuário e artigos têxteis e ainda, num futuro próximo, poderá deixar de crescer e desenvolver em outras áreas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os números das indústrias desse segmento são muito expressivos e a absorção da mão-de-obra feminina é muito representativa. Percebe-se que a educação profissional para a indústria do vestuário está muito distante dos ideais, pois os cursos de formação para profissionais das indústrias do vestuário em sua maioria não apresentam qualidade suficiente para ser imediatamente absorvida pelas indústrias. Dessa maneira, os colaboradores são instruídos pelos colegas e algo mais importante como os detalhes relacionados à ética e comprometimento profissional acabavam sendo esquecidos, implicando em inúmeras dificuldades de relacionamento e no bom andamento das atividades dentro das empresas.

As indústrias devem apresentar melhores condições laborais, salários mais atrativos e investimentos em qualificação profissional para atrair um número maior de interessados, além de investir continuamente no capital humano para manter os profissionais atuando dentro da cadeia têxtil.

Os órgãos competentes devem intensificar a fiscalização das indústrias para que, juntamente com outras indústrias de transformação, a indústria de vestuário tenha a credibilidade que o setor merece e almeja. Os contratos de terceirização devem ser cada vez mais rigorosos para prezar, entre outros, pela saúde e condições laborais dos trabalhadores. Dessa forma, nem contrante nem contrada poderão se ausentar das devidas responsabilidades. Novas pesquisas e novas discussões sobre as questões relacionadas à mão-de-obra e os impactos causados na indústria do vestuário brasileira devem ser iniciadas para monitorar essas questões e verificar se estão obtendo resultados positivos para que num futuro próximo, possam caracterizar melhor o universo da produção têxtil brasileira e contribuir para o progresso de toda a cadeia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT: Associação Brasileira da Indústria Têxtil www.abit.org.br [acesso em 01 de junho de 2013]

ABREU, Aparecida Maria Batistti. **Implementação de novas tecnologias para confecção na costura.** Moda Palavra, p.31-35, n.2, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da Produção: uma abordagem introdutória.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JOBIM, Gabriela; NEVES, Manuela. **A pesquisa de tendências em design de moda: ênfase na rede de informação.** In: Pires, Dorotéia Baduy. Design de Moda: olhares diversos. Estação das Letras e Cores, Barueri, SP, Brasil. 2008. p.231-242.

KELLER, Jacqueline. **Proposta de metodologia para desenvolvimento de produto de moda utilizando métodos de planejamento de coleção e de design.** Moda Palavra, p.46-54, n.3, 2004.

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

NEVES, Manuela; BRANCO; João. **A Previsão de Tendências para a Indústria do Vestuário.** Editora TecMinho, Guimarães, Portugal, 2000.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia Produtiva da Moda: um modelo conceitual da análise de competitividade no elo confecção.** 2006. 282f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.

RIBEIRO, Marcelle; MAGNI, Érica. **Cerco ao trabalho degradante na área têxtil se fecha no Brasil.** In: O Globo, 2013. Disponível em: <http://oglobo.globo.com>