

UM DESFILE DE MODAS SOB O ENFOQUE DA ADMINISTRAÇÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar^()*

RESUMO

O mundo da moda desenvolve marcas associando seus produtos a diversas imagens, tornando claro um padrão de identificação para o consumidor. Um desfile de moda é um dos eventos montados para formação de conceito, podendo-se dizer que seja uma composição entre comércio e arte. Bastante conhecido, sob o aspecto mercadológico, este evento é pouco estudado sob um enfoque considerado fundamental para seu sucesso: as centenas de operações que estão por trás do palco e das luzes. Escolheu-se estudar estes bastidores no evento Hair & Beauty Fashion, em sua edição outono/inverno, em outubro de 97, patrocinada pela Avon. Utilizou-se como instrumento para coleta de dados a observação direta do evento, nos bastidores e palco, bem como entrevista com as pessoas-chave envolvidas com o desfile.

^(*) Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Psicóloga pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora na Universidade Mackenzie. E-mail: anaroux@usp.br.

INTRODUÇÃO

A industrialização e o crescimento econômico que ocorreram neste século são quantitativamente e qualitativamente diferentes do tudo que ocorreu nos séculos que o precederam. O mundo está em constante mudança, com ênfase no desenvolvimento tecnológico, e essas mudanças permeiam a indústria e as economias que as contêm. Cabe às empresas o desafio de transformar o conhecimento de tecnologias (entendendo-se tecnologia como *Know-why*) em conhecimento sobre produtos e serviços, que garantam sua sobrevivência no mercado, pois o obsolescimento pode vir de forma extremamente rápida (Tunzelmann, 1997). No campo da moda as mudanças talvez se dêem de forma ainda mais rápida, pois a moda trabalha com o conceito de atualidade, e nada é mais atual do que um clima de mudança contínua.

Se para muitas empresas do setor de prestação de serviços a sobrevivência está cada vez mais associada a um grau de diferenciação, no mundo da moda isto é fundamental, pois quando se fala em moda fala-se ao mesmo tempo em diferenciação e padronização. Diferenciação no sentido de que a roupa mantém, desde os tempos antigos, um claro significado de divisão de classes, refletindo, entre outras coisas, a ideologia dominante (Monteiro, 1996). Padronização, no sentido de que, dentro de um dado segmento, as pessoas buscam sua identidade ao padrão cultural dominante, e nisto está incluída a escolha do traje que a identifique como membro do grupo. Mas há uma ambivalência no ato de vestir-se: as pessoas procuram identificação intra-grupo, mas ainda assim querem diferenciação individual. É um jogo constante entre pertencer e ser notado, criando um estilo pessoal.

Mas quando se compõe um estilo de vestir, está se escolhendo também acessórios, o estilo de penteado, o perfume e a maquiagem que complementam a imagem que se pretende criar. Em revistas de moda, freqüentemente se vê citações sobre a importância de compor um personagem que esteja sintonizado com o estilo de vida escolhido ou idealizado por quem se veste. Pode-se ver, claramente, esta idéia no

editorial da Revista Estética, especializada em cabelos, maquiagens e cosméticos: "... todo cuidado é pouco na hora de decidir o novo *look*, e qualquer que seja o programa, o seu cabelo, a sua pele e a sua roupa devem estar impecáveis. Por isso, é indispensável ficar esperta e bem atendida, sabendo tudo que está acontecendo..." (set/97).

Essa "imagem que se pretende passar" envolve a combinação de diferentes estilos de vestes, das cartelas de cores disponíveis para cada estação, dos cortes previstos para cabelo, do estilo das maquiagens, e de outros fatores que incluem desde a fibra têxtil, utilizada na fabricação dos tecidos, até os pigmentos desenvolvidos para tintura de fios. Há uma imensa cadeia por trás da criação de um personagem, que movimenta um enorme segmento industrial e prestador de serviços, que está muito mais voltado para a formação de uma identidade social (pertinência, de acordo com Pichon-Rivière, 1988), do que para o atendimento de uma necessidade primordial de proteção ao corpo.

O mundo da moda desenvolve marcas (ou *griffes*) associando seus produtos a imagens de beleza, requinte, *status*, juventude, esporte, praticidade, enfim, tornando claro um padrão de identificação para o consumidor. Usar marcas como Dior, Fendi, Cartier, por exemplo, significa a acessibilidade a um universo caro e sofisticado, disponível para um segmento bem específico de consumidores. Dentro deste conceito de identificação social através do que se usa, as empresas de moda investem muito em imagem, associando seu produto a outros produtos, pessoas, idéias ou eventos, para promoverem suas marcas.

Focalizando desfiles de moda como um dos eventos para formação de conceito, pode-se dizer que estes são uma composição de comércio e arte. Como arte, vê-se claramente um clima de excitação e entretenimento, na medida em que as pessoas assistem a um espetáculo que envolve cores, música, dança e, ao mesmo tempo, fazem contatos sociais, vendo pessoas e sendo vistas dentro de um universo restrito, representado pelo público alvo do evento.

Enquanto atividade de marketing, na produção de um desfile de moda há várias decisões importantes para garantir o sucesso do evento. Essas decisões dizem respeito à segmentação de público alvo, à definição da empresa responsável pela divulgação do evento e da empresa contratada para dirigir o espetáculo, e à escolha do que será mostrado nos palcos. Todas essas decisões têm por trás o conceito de adequação, pois a estratégia de associação de uma marca com outros produtos só vale se houver conceitos afins.

Um desfile de moda é pouco estudado sob um outro aspecto que é fundamental para seu sucesso: as centenas de operações que estão por trás do palco e das luzes. Nos bastidores do evento há um mundo extremamente ágil, caracterizado por muito trabalho, coordenação de esforços de diferentes atividades e seriedade profissional. Escolheu-se estudar esses bastidores em um grande evento de beleza que ocorre anualmente no Brasil, o Hair & Beauty Fashion, editado em duas versões (primavera/verão e outono/inverno), e patrocinado, no ano de 1997 pela Avon. O evento foi realizado no Centro Têxtil, em São Paulo, um espaço previsto para eventos de moda. Levantou-se os dados para este estudo por meio de observação direta dos bastidores do evento (em dia prévio e durante o desfile), e do desfile, propriamente dito. Também se entrevistou pessoas-chave para o desenvolvimento do desfile, como o diretor de arte, produtora, chefe de camarim e cabeleireiros que estavam apresentando seu trabalho.

Operações em Serviço: Algumas Considerações

A área de serviços tem se tornado um dos principais componentes da economia mundial, numa época de transição turbulenta no mundo dos negócios. Desregulamentação, globalização, maior poder de concorrência estrangeira, dentre outros, são fatores que têm exigido que as empresas delineiem estratégias competitivas.

Os serviços são importante fator de vantagem competitiva para organizações manufatureiras

(Cobra, 1993), mas cada vez mais vêm conquistando espaço como produto central de organizações totalmente voltadas para seu desenvolvimento. Empresas produtoras de eventos estão neste segmento. São organizações prestadoras de serviço que contratam outras equipes para desenvolver e administrar eventos.

As organizações de serviço têm características distintas das manufatureiras. A diferença chave está na presença do cliente durante alguma parte do processo de prestação de serviços. Outra questão é que serviços não podem ser estocados, o que traz implicações para o estudo de operações em serviço, como administração de oferta e demanda e controle da qualidade durante o processo. Ainda como diferença tem-se que serviços são intangíveis por natureza, sendo que pessoas diferentes podem perceber seus resultados de forma diferente. Essa intangibilidade leva a um relacionamento próprio entre produto e processo, pois o processo e o cliente são parte do produto oferecido (McClain et al., 1992).

O desenvolvimento de estratégias de operações em serviços precisa considerar que serviços, da mesma forma que produtos, possuem um ciclo de vida próprio, que depende não só de características do serviço oferecido, quanto de características do mercado. Hill (1987) comenta que o sucesso e duração de uma empresa estão associados à sua flexibilidade para responder rapidamente às alterações de demanda. Alega que muitas empresas falham no desenvolvimento de sua responsabilidade, em parte por desconsiderarem o ciclo de vida dos produtos ou serviços que desenvolvem (p.58). Mas para Lovelock (1995) isto não basta. É preciso que se conheça profundamente qual o serviço central que se está oferecendo, e qual seu público alvo.

Para Giansi e Corrêa (1994), a definição do conceito de serviço é um dos quesitos fundamentais para que se atinja os objetivos estratégicos através das operações. Falar em serviços implica na consideração de alguns elementos importantes: a *segmentação do mercado*, ou seja, quais os segmentos de potenciais usuários do serviço, quais suas necessidades e como se pode atendê-las; o *posicionamento*, ou seja, como o serviço que se

pretende prestar pode atender às necessidades dos clientes, como age o concorrente, qual o conceito de bom serviço sob a ótica do cliente e como se alinha as expectativas dos clientes com as competências disponíveis para prestação do serviço; e *definição do conceito de serviço*, ou seja, quais os elementos importantes do serviço que se pretende prestar, e como se espera que esses elementos sejam percebidos pelos clientes externos e internos da empresa.

Estudar operações em serviços nem sempre é uma tarefa fácil, pois é complexo separar o que é produto de serviço, bem como classificar os diferentes tipos de serviço que se presta ao cliente. Lovelock (1995) propõe uma classificação para serviços, considerando dois eixos básicos para análise: *tangibilidade/intangibilidade* e *processamento de pessoas/posses*. Dentro desta visão pode-se dizer que uma empresa promotora de eventos, embora apresente produtos tangíveis, como montagem de cenários, instalação de camarins e iluminação de palco, destaca-se basicamente pelas ações intangíveis, tendo como produto central ações voltadas para os aspectos intelectuais das pessoas. Um desfile de moda pretende exercer poder sobre o comportamento das pessoas, influenciando a formação de atitudes que sejam favoráveis à moda que se mostra, ou aos produtos veiculados pelo evento, ou seja, criando prontidão para reagir em determinada direção com relação a um objeto dado (Mattiuzzi, 1974, p.19). O produto central é a imagem que se pretende veicular, o conceito que se pretende firmar.

Outra consideração importante para empresas prestadoras de serviço diz respeito à participação do cliente no processo, ou seja, envolve a percepção que o cliente tem do serviço prestado. A percepção envolve seleção e interpretação de eventos, e pode ou não corresponder à realidade (Eiser, In Stringer, 1982). Um dos aspectos fundamentais que operações deve considerar é como maximizar valor para o cliente, ou seja, influenciar no julgamento que ele faz do serviço prestado. Pode-se dizer que o valor percebido pelo cliente é diretamente proporcional à utilidade e qualidade do serviço percebidas pelo mesmo, ao cumprimento das especificações, e

inversamente proporcional ao seu preço. Entretanto, há um valor mínimo aceitável pelo cliente, que é função de três fatores: a base de experiência do cliente em relação ao serviço, a disponibilidade do serviço pela concorrência e a tecnologia disponível para a prestação do serviço (Adair e Murray, 1996).

Qualquer estratégia de operações deve começar pela definição de quem é o cliente. Para a equipe de produção de um desfile de modas há três clientes distintos: o patrocinador, o espectador do evento e os estilistas que desenvolvem as coleções que são apresentadas no desfile.

Cada um desses clientes tem necessidades distintas, e percebe valor no evento de forma diferente. Para o patrocinador, o desfile atende à necessidade de associação de sua marca com algum conceito. Sua percepção de valor está associada ao retorno do investimento feito. Para atendê-lo, os esforços de produção devem se concentrar nas atividades de marketing, anteriores ao desfile, e, durante o evento, na divulgação da marca. Isto compreende espaço privilegiado para imprensa, telões que divulguem os vídeos promocionais, painéis fotográficos dispostos no saguão do evento, bem como textos para apresentação do evento que façam menção à marca, dentre outras ações de marketing possíveis.

Para o cliente espectador, a percepção de valor está associada ao atendimento da expectativa de tomar contato com novas tendências, sendo que, no evento sob estudo, este público é composto, fundamentalmente por cabeleireiros e maquiadores. Os esforços de produção devem se concentrar em todas as ações que propiciem a criação de um clima de espetáculo, de festa, e de lançamento, o que envolve desde a música até as condições técnicas exigidas pelas empresas ou estilistas que mostrarão seus conceitos. O custo para esses clientes relaciona-se a ações de deslocamento ou estacionamento, pois os convites são gratuitos. Entretanto, sua fidelidade a eventos da espécie depende do valor percebido no evento, pois esse cliente computa os custos de oportunidade, ou seja, quanto ou o que está deixando de ganhar ou de fazer para estar presente no desfile.

Quanto ao cliente estilista ou empresas de estilo o valor do evento está na promoção de seu nome junto ao meio da moda e na mídia especializada, o que resulta, em médio prazo, no aumento de vendas. Esse cliente também considera em sua percepção de valor o investimento feito para o desenvolvimento de sua coleção. Neste caso, os esforços da produção devem estar concentrados no atendimento das especificações técnicas que dão suporte ao desfile enquanto espetáculo. As ações englobam contratação de modelos, ensaio da coreografia do desfile, montagem de camarins adequados ao serviço apresentado (maquiagem, roupas ou acessórios), e demais especificações técnicas que influenciem na cena do desfile, como luz, som, etc...

Também se pode discutir a criação de valor para os clientes internos, pois na equipe de produção cada equipe é cliente de outra, dentro de uma cadeia de clientes-fornecedores que só alcança sucesso se todos cumprirem seu papel, dentro das especificações e no tempo acordado. A percepção de valor para os funcionários envolvidos no evento, além da remuneração pelo seu trabalho, está no reconhecimento da excelência de seu serviço, fator fundamental para sobrevivência no ramo. Na área de eventos uma empresa que não atenda às necessidades de seu cliente está fora do mercado, pois sua incompetência pode comprometer os resultados de todos os demais. Esta é uma das características da estruturação por projeto: como as equipes são montadas para cada evento, fica fácil escolher as que agregam valor. E este é um dos aspectos que mais chama atenção nas operações envolvidas no processo de montagem de um desfile de moda: há pouco (ou nenhum) espaço para atividades ou processos que não agreguem valor, já que agregar valor é um dos critérios para compor a equipe de produção ou montagem de processos.

O Desfile “Avon Hair & Beauty Fashion”

A Avon, enquanto indústria de cosméticos, está dentro de uma cadeia produtiva no mercado da moda, que, segundo Brescancini (1995),

movimentou, no ano de 1994, US\$ 21,7 bilhões. De acordo com dados colhidos junto à representante da Avon no evento, o investimento feito para a compra das duas edições do Beauty & Fashion, de 1997, tem retorno esperado, em mídia espontânea e retorno de vendas, na ordem de quatro vezes o valor investido.

A imagem proposta pelo evento estava na associação da marca Avon com empresas de estética consideradas padrão de excelência ou lançadoras de tendências no país. Participaram salões de beleza tradicionais e conceituados, como Beka International, Jacques Janine e Mozza Hair Fashion, dentre outros; agências especializadas em produção de cabelos e maquiagens para passarelas e produção de fotografias; e salões de vanguarda, como W Cabeleireiros e Jean Ives, dentre outros.

A divulgação e promoção do evento ficou a cargo da Revista Estética, direcionada principalmente para cabeleireiros e maquiadores. A direção artística esteve a cargo de Roberto Blaskes, considerado um especialista em eventos de beleza e responsável pela orquestração dos bastidores do evento. A produção esteve a cargo de Andréa Fernandes, que coordenou todas as equipes técnicas que participaram do evento. O público presente foi de aproximadamente três mil pessoas, entre imprensa, formadores de opinião e o público consumidor final, focado em cabeleireiros e maquiadores profissionais.

O fato dos serviços prestados num desfile serem, predominantemente, intangíveis torna difícil para os envolvidos e clientes avaliarem sua qualidade e seus resultados. O patrocínio de um evento envolve riscos, que são analisados à luz da reputação dos prestadores do serviço. Este é um dos motivos pelos quais se busca, de maneira quase perfeccionista, atingir resultados. Vê-se esta preocupação na fala do diretor artístico do evento, em entrevista à revista Estética: “O que me fascina ... é primeiro conhecer o potencial do produto que vai ser lançado e o seu público-alvo, e, a partir daí, participar desde a campanha de colocação no mercado até criar os *workshops*, as apresentações em ateliês técnicos até a realização do grande evento, que é o lançamento para a imprensa, profissionais formadores de opinião e o

público consumidor final.”. O diretor afirma que acompanha os resultados gerados pelo evento, como retorno de vendas, aceitação do público e sucesso no mercado. Esses são os indicadores de avaliação do evento. Outra forma de análise de resultados é o retorno espontâneo em mídia obtido pós evento. No caso do desfile “Avon Hair & Beauty Fashion” de setembro, até quinze dias após a data do evento já haviam sido gerados cerca de 100 minutos de espaço promocional em televisão.

Outra característica importante dos serviços já discutida é a simultaneidade entre produção e consumo. Utilizando uma metáfora apresentada por Lovelock (1995) pode-se analisar um desfile de moda como uma peça de teatro, pois envolve palco e bastidores, não apenas no sentido estrito do termo, mas também no contato direto do cliente com os fornecedores do serviço. Há uma série de ações visíveis, que marcam a imagem do evento, mas que têm por trás inúmeras atividades nos bastidores, que incluem a contratação de empresa especializada em cenografia, iluminação, som e projeção, a seleção de convidados e de estilistas participantes do desfile, a contratação de agências de modelos, contratação de bufês, e outros profissionais que agreguem valor ao evento.

Em relação à impossibilidade de estocagem de serviços, no mundo dos desfiles talvez se possa dizer que o que se estoca é o *know-how* de montagem, ou seja, os produtores já tem uma estratégia montada para colocar o serviço em ação, e a cada evento utilizam um *check list* para tomar as providências devidas, com predomínio de relações informais entre diferentes fornecedores

O Front Office e o Back Room do Desfile

Se consideramos o desfile como uma peça, pode-se dizer que há três atos, divididos em cenas de serviço, e com possibilidade de serem analisados basicamente em dois níveis: o *front office* (linha de frente), que envolve a cena no palco (o desfile) e todos os profissionais que têm contato direto com o público; e o *back room* (retaguarda) onde se tem os sistemas de

informação, sistemas operacionais, fornecedores e patrocinadores (Corrêa e Gianesi, 1994).

O primeiro ato diz respeito ao pré evento, onde estão as relações do público alvo com o evento, antes da cena do desfile. O segundo ato envolve o desfile propriamente dito, e o terceiro as cenas posteriores, que envolvem participação de todos os presentes em coquetel, e ações de retirada do evento.

Discutir todas as operações envolvidas em um desfile significa estudar centenas de micro processos. A apresentação de um desfile do porte do Hair & Beauty Fashion envolve a participação de cerca de 300 profissionais, metade na montagem e administração do evento, e metade nos camarins e palco.

Conforme já discutido, a coordenação de todos esses processos é fundamental para que o cliente perceba valor no evento, ou seja, que sua percepção supere suas expectativas. Segundo Blaskes (Estética, 1997), no desfile tudo é milimetricamente cronometrado, e requer muito “jogo de cintura” por parte do diretor de arte para administrar “chiliques”, nervosismos, estrelismos e demais problemas quando há muitas pessoas envolvidas. Sob sua ótica, um espetáculo de beleza também requer cuidados específicos, como um plano de luz adequado, altura adequada da passarela, não poluição cenográfica, trilha sonora elaborada, entre outros, e o sucesso do evento representa o somatório dos profissionais certos nos lugares certos.

O Front Office

Este é um momento importante, pois é quando o participante começa a entrar no clima do evento; é o momento de ver e ser visto, de reencontrar amigos, concorrentes e mesmo fornecedores. Recepcionistas mal humorados, vestidos de forma inadequada para a ocasião podem ser fatais para a percepção do espectador sobre a qualidade do evento. Da mesma forma, iluminação mal dimensionada, música em volume incompatível com conversação e limpeza ambiental podem comprometer os vultosos recursos investidos.

Na hora do desfile o *front-office* fica por conta do apresentador oficial, geralmente um profissional renomado na área de moda, e dos modelos que apresentam os produtos centrais do desfile, sejam roupas, maquiagens ou estilos de cabelo. No evento sob estudo a apresentadora foi Cristina Franco, considerada uma das grandes consultoras de moda do país, e os modelos foram contratados de empresas renomadas.

Durante o desfile, conforto e boa visibilidade também são previstos, para que os espectadores possam ver os detalhes das maquiagens e penteados, produto central que se quer mostrar no evento. A música também é importante, pois dá clima e ritmo ao desfile, variando conforme o conceito que cada estilista pretende firmar. Mais uma vez entram em cena as equipes de cenografia, iluminação e som, manipulando nos bastidores os detalhes que fazem a cena.

O Back Room do Desfile

Os bastidores (*back room*) da cena do desfile começam muito antes. O primeiro passo é a contratação da equipe de produção, que analisa cada passo necessário para que o evento aconteça, selecionando outras equipes para montagem do palco, bastidores e da cena. A estrutura de trabalho para produção de desfiles é matricial por projeto (Vasconcellos e Hemsley, 1997), ou seja, as equipes trabalham de forma interligada durante os dias que antecedem o evento e até o processo de desmontagem da cena. Na coordenação geral do evento está o diretor artístico, e na coordenação das equipes operacionais, a produtora..

Todos os aspectos operacionais são desenvolvidos de acordo com as especificações dos clientes patrocinadores e expositores. Para a montagem da platéia, a equipe de produção recebe critérios para segmentação, definindo e sinalizando lugares para convidados especiais e imprensa em torno do palco e nas primeiras filas. Recebe critérios para delimitação do tamanho do palco, posição do pano de fundo, e disposição de telões. Também obedece critérios da equipe de segurança responsável pelo evento, que vistoria

as instalações e o local, buscando eliminar possibilidades de ocorrência de incidentes.

Nos bastidores que antecedem o evento há uma equipe responsável pela produção de vídeos promocionais de todas as empresas ou estilistas que se apresentarão no desfile. O objetivo é divulgar o conceito que cada equipe pretende apresentar, bem como os estilistas ou empresas de estilo responsáveis pelas vestes que complementam a criação de maquiagens e cabelos. Também há vídeos divulgando os produtos que estão sendo promovidos com o evento, no caso, a linha profissional de produtos Avon.

Outra questão importante nos bastidores é a montagem dos camarins. A disposição dos mesmos está subordinada à ordem de entrada das equipes e dos modelos no desfile, bem como ao tamanho das equipes de cada ateliê. Há camarins especiais para personalidades, como modelos, apresentadores ou demais participantes famosos, que garantem privacidade, melhor acesso da imprensa ou até mesmo o atendimento de exigências específicas de seus ocupantes.

Análise das Variâncias Ocorridas no Palco e Bastidores do Desfile

No *front-office* há um grau de incerteza alto, pois pode ocorrer muita variabilidade, desde um expositor que se atrase até a falta de um modelo, comprometendo a seqüência ou a coreografia ensaiada para o desfile. A possibilidade de variância começa pelas pessoas que fazem a recepção dos convidados, orientando-os sobre lugares disponíveis.

No evento sob estudo houve prejuízo dos quesitos visibilidade e conforto para os espectadores. A platéia foi assentada sobre uma estrutura de madeira previamente montada (tipo arquibancada), onde foram dispostas cadeiras de plástico. Para garantir lugar para todos os espectadores, as cadeiras estavam muito próximas umas das outras, causando desconforto para acesso ao lugar. Quanto à visibilidade, para aqueles que se localizavam nas últimas filas da platéia a visibilidade de detalhes ficava prejudicada. Pretendeu-se contornar tal fato com

a projeção de imagens em detalhe em telões, dispostos em locais que permitiriam visibilidade de todos os ângulos da platéia. Mas na projeção dos vídeos também houve variância, pois telões exigem pouca iluminação para que as imagens fiquem nítidas, e no evento isto não foi possível, pois as passarelas estavam fortemente iluminadas, prejudicando a nitidez requerida para a visualização das filmagens. A equipe de produção aceita este problema como incontornável, pois alega que não se pode conciliar as condições de luz exigidas para o desfile e para apresentação de imagens.

No *back room* há maior previsibilidade das ações do que no *front office*, pois os processos têm uma certa padronização de um evento para outro. Apesar disso, ocorrem variâncias. Durante o desfile ocorreu um *blackout* que deixou o palco e a platéia sem luz durante seis minutos. Segundo o diretor artístico, a falha deveu-se a um dimensionamento abaixo da carga elétrica especificada, embora a necessidade tivesse sido comunicada pela produção aos engenheiros responsáveis pelo local do evento, via fax e com antecedência. Como a equipe de produção mantém equipe de eletricitas, estes prontamente repararam o problema, mas foi feita uma reunião, imediatamente após o término do desfile, para apurar falhas e responsabilidades. O diretor artístico afirmou que, em quinze anos de atuação na área, foi a primeira vez que esta falha ocorreu, e considerou-a grave, pelo reflexo da imagem da equipe de produção sobre o público presente e patrocinadores, podendo comprometer seu conceito enquanto prestadora de serviços na área de eventos.

Na montagem dos camarins também houve problemas relativos a eletricidade. Em cada camarim havia mobiliário e mesa de maquiagem, com focos de luz que simulavam as luzes do palco. A voltagem disponibilizada era de 220V, e foi mandado um fax, pela produção, para cada expositor, com as especificações do camarim. Nem todos atentaram para as especificações, trazendo ferros de passar roupas com voltagem de 110V. A chefe dos camarins também não se preparou para essa variância, pois trouxe ferros de passar extras mas com a voltagem incompatível. Na hora do desfile as vestes não

puderam ser passadas dentro do fluxo desejado, pois não havia ferros de passar roupa em número compatível com a demanda, o que ocasionou atrasos e irritação por parte de alguns expositores.

Outro problema ocorrido nos camarins foi reflexo de uma decisão tomada pela equipe de promoção do evento, num ato anterior ao desfile. A data de ocorrência do desfile sobrepôs-se a vários outros eventos de moda na cidade de São Paulo, incluindo-se a Fenatec, uma feira têxtil de grande porte. Isto gerou dificuldades para locação de cabideiros (“araras”) para instalação nos camarins, sendo necessário que a empresa responsável pela montagem dos camarins comprasse os mesmos, ao invés de locá-los, assumindo os custos dessa compra.

Nos camarins, as variâncias relacionadas à preparação dos trajes e modelos para entrada em cena normalmente são previstas e supridas pela equipe de camareiras. De acordo com a chefe dos camarins sempre há disponível um *kit* para atender às necessidades de última hora, que normalmente consistem em ajustes de roupas ao corpo dos modelos, conserto de pequenas peças de vestuário, artigos para pronto socorro, entre outros.

Em relação ao fator tempo, embora Lovelock(1991) diga que em serviços esse fator tenha relativa importância, pois a maior parte dos serviços é entregue em tempo real, no desfile a preocupação com tempo se dá de uma forma até certo ponto paradoxal. O horário marcado para início do desfile nunca é cumprido, pois há uma cultura entre os freqüentadores de “chegar atrasado”. Isto pode ser verificado no dia do desfile, pois no horário previsto para início não havia nem 10% da platéia completa. O desfile começou com quase duas horas de atraso, e segundo os organizadores este tempo de atraso antes do evento não é considerado variância, sendo visto como importante para a formação de redes de relacionamento.

Enquanto o cumprimento do horário para início é menos importante, nas ações de bastidores o tempo é extremamente controlado. Começa com a montagem dos cenários e vai até o momento do desfile entrar em cena. Cada equipe contratada precisa entregar seu serviço dentro dos

horários combinados, para evitar flutuações no horário que possam ocasionar atrasos fatais. Mesmo assim observou-se atrasos de até duas horas nos ensaios dos desfiles, no dia prévio, e na entrada em cena das equipes de desfile, no dia do evento. A produção previu horários para cada equipe de desfile, confirmando-os com antecedência via fax. Também foi determinado que cada equipe utilizasse os camarins apenas para finalização do preparo de cabelos e maquiagens, o que não foi cumprido à risca por alguns dos expositores. Entretanto, uma vez iniciado o desfile, os tempos foram cumpridos, tanto para o desfile quanto para o intervalo entre a entrada de cada equipe de modelos.

Uma questão importante observada nos bastidores do evento foi a fluidez de comunicação entre as equipes de produção, pois todos os chefes de equipe estão conectados por rádio, e quando surgem problemas estes são reparados de forma muito rápida, lançando mão de procedimentos padronizados para a situação, ou de soluções criativas e nada ortodoxas, como por exemplo descalçar algum conhecido para suprir a falta de calçados de um dos participantes famosos (no evento, um dos participantes esqueceu os sapatos do desfile no hotel).

Vê-se que há muitas possibilidades de variância no evento, e manter a qualidade e controlar padrões depende de uma série de critérios, fundamentais para o desenvolvimento da estratégia de operações de um desfile.

Os Objetivos da Estratégia de Operações de um Desfile

De acordo com Corrêa e Gianesi (1994), “os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência”.

Corrêa e Gianesi propõem uma lista de critérios competitivos que devem ser observados para que se atinja qualidade dos serviços prestados: consistência, competência, velocidade do atendimento, atendimento/atmosfera, credibilidade/segurança, acesso, tangíveis e custo.

Num desfile de modas pode-se trabalhar com essa lista quando se monta a estratégia operacional, embora se tenha que fazer alguma adaptação quanto à sua aplicabilidade à área de eventos.

O operacionalização do conceito de consistência para um desfile de modas é diferente do que se define, por exemplo, para um restaurante, onde se busca conformidade do produto. Cada desfile é único, pois se busca justamente ser diferente e criativo. Talvez se possa falar em padronização de condições técnicas, mas a disposição final dos elementos na linha de frente do desfile obedece ao conceito que a coleção apresentada, ou que o patrocinador (ou outros), queiram passar para o público final. Entretanto, cada produtor tem sua marca, ou seja, a consistência está mais associada à seqüência de eventos coordenados por um diretor de arte ou por uma equipe de produção, e pela baixa variabilidade entre eles no que diz respeito a resultados esperados.

Dessa consistência vem o critério de competência, ou seja, o reconhecimento de habilidades técnicas para executar o serviço. Isto vale para todas as equipes envolvidas no evento, pois nessa área de eventos a contratação se dá por critérios de excelência ou de afinidade de conceitos. Conforme já discutido, a competência reconhecida é um dos aspectos importantes para agregar valor ao evento. No Hair & Beauty Fashion estudado havia a participação de vários profissionais conceituados no mercado, como por exemplo o responsável pela trilha sonora utilizada (Felipe Venâncio), considerado um dos mais famosos DJ (*disc jockey*) do país.

Quanto à atmosfera do evento, este é um dos aspectos cuidados pela equipe de produção. Conforme já citado, é previsto um espaço de tempo antes da apresentação do desfile para que as pessoas presentes possam conversar, criando clima de camaradagem e de expectativa em relação ao que será mostrado. A atmosfera anterior ao desfile é de festa, com música alta, burburinho, prometendo excitação, recompensa e motivando a platéia para a participação. Essa atmosfera também é influenciada pela credibilidade em relação ao evento, ou seja, por participações anteriores do público em eventos

da espécie, onde esses participantes tenham percebido como atendidas suas expectativas, ou por qualquer tipo de contato através da mídia, que tenha criado expectativas favoráveis.

Flexibilidade é um critério indispensável para o mundo dos desfiles de moda. Embora haja um *check list* de operações padronizadas a serem efetuadas em cada evento, que vão desde a listagem de equipes a serem contratadas, até definição de atribuições e responsabilidades de cada equipe envolvida, as operações são adaptadas de acordo com as necessidades do cliente, não só a cada desfile, como também dentro de um mesmo desfile. Essa flexibilidade se reflete na resolução de variâncias que se apresentam, pois, conforme já dito, a equipe de produção se articula de forma extremamente rápida para resolução dos imprevistos.

Quanto ao critério de facilidade de acesso, o desfile ocorreu no Centro Têxtil, um local especializado em feiras, exposições ou outros eventos de moda, localizado próximo de vias de acesso de grande circulação e interligadas a anéis viários, facilitando acesso de participantes de São Paulo ou de outras cidades. O local conta com farto estacionamento, em local fechado ou em pátio à frente do prédio. O desfile foi montado no último piso do Centro Têxtil, onde os participantes podiam chegar através de escadas rolantes. Para a entrada não houve problemas de trânsito excessivo de pessoas, pois estas chegaram em pequenos lotes. Na saída a vazão foi atenuada pelo coquetel oferecido, que reteve muitos participantes; para os que saíram logo após o desfile houve um pequeno congestionamento, com coordenação do fluxo por parte da equipe de segurança.

CONCLUSÕES

Estudar um desfile de moda representou um desafio, pois há pouca literatura a respeito da área no tocante a operações em serviços. Mas uma questão que se pode levantar é o que os mundos dos desfiles de moda e das operações em organizações de serviço podem aprender um com o outro.

Um número cada vez maior de empresas tem derrubado suas estruturas verticalizadas, caminhando para estruturas inovadoras, na busca de agilidade no desenvolvimento de processos, comunicação fluida, enfim, rapidez na responsividade à demanda dos clientes, reflexo da crescente complexidade do ambiente organizacional (Vasconcellos e Hemsley, 1997).

Lovelock (1995, p. 454-455) defende que as empresas devem estabelecer imperativos claros para as funções de mercado, operações e recursos humanos, integrando-as para a criação de uma organização de *product plus*. Como imperativo de mercado, estabelece que as empresas devem atender às necessidades dos clientes, criando relacionamentos estáveis. Como imperativo das operações, defende a criação de pacotes de serviço específicos para clientes alvo, atendendo metas de custos, programação e qualidade impostas pelo cliente. Como imperativo de recursos humanos propõe o recrutamento, treinamento e programas de motivação de funcionários tendo como foco o pleno atendimento do cliente interno e externo.

No mundo da produção de eventos de moda já se trabalha assim. Embora haja nomes renomados, “estrelados”, há a percepção por parte de todos os envolvidos de que a coordenação e sinergia do evento requer que se estabeleça claramente quais os objetivos de cada equipe, dentro de uma visão muito clara do produto final que se pretende atingir.

Criam-se pacotes de serviços selecionando equipes que efetivamente agreguem valor ao evento em desenvolvimento, otimizando recursos. Trabalha-se sempre com foco no cliente, ou seja, o evento é montado especialmente para o cliente, podendo-se que dizer que o sistema de produção é por encomenda, absolutamente personalizado.

Quanto ao desenvolvimento de recursos humanos, não há formação específica para trabalhar na área. Há profissionais graduados em diferentes áreas, como engenharia, publicidade, moda, entre outras. Há profissionais com formação técnica em iluminação, sonoplastia, projeção, entre outras. E há um grande contingente de profissionais formados “pela experiência”, o que significa acompanhamento de eventos ao longo dos anos e desenvolvimento das

competências necessárias para o bom desempenho. O que esses profissionais multidisciplinares talvez tenham em comum seja a flexibilidade, indispensável para atuação no meio.

Talvez o mundo da administração de operações em serviços precise explorar um pouco mais este universo do mundo da moda, onde a estrutura matricial é uma realidade. Em eventos de moda já se superou muitos dos problemas apontados para delineamento e implantação da estrutura matricial, na medida em que há clareza de atribuições, clara compreensão do funcionamento de uma estrutura montada especialmente para desenvolvimento de um evento, um sistema de avaliação baseado em resultados esperados, e um nível adequado de descentralização da autoridade, sem o qual o evento não pode se desenvolver. Mas fica uma questão pendente: será que há mistérios ainda não desvendados, um certo clima mágico, que o escopo deste trabalho não conseguiu identificar?

BIBLIOGRAFIA

- ADAIR**, Charlene B. & **MURRAY**, Bruce A. (1996). *Revolução Total dos Processos*. São Paulo: Nobel.
- AVRICH**, Barry. (1994). *Event & Entertainment Marketing*. Chicago: Probus.
- BRESCANCINI**, Ana Maria. (1995). Empresas que Associam suas Marcas à Moda. *R A E - Light*, 2 (4), 26-33.
- CASTRO**, C. (1997, no. 41) - Roberto Blaskes: Um Regente da Beleza. *Estética*. 34-35.
- COBRA**, Marcos; **RANGEL**, Alexandre (1993). *Serviços ao Cliente: Uma Estratégia Competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra.
- GIANESI**, Irineu G.N. & **CORRÊA**, Henrique Luiz. (1994). *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas.
- HILL**, Terry. (1987). *Small Business - Production/Operation Management*. Hong Kong: MacMillan.
- LOVELOCK**, Christopher H. (1995) - *Product Plus: Produto + Serviço = Vantagem Competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- LOVELOCK**, Christopher H. (1991). *Services Marketing*. EUA: Prentice Hall, Inc.
- MCCLAIN**, John A. ; **THOMAS**, L. Joseph & **MAZZOLA**, Joseph B. (1992). *Operations Management*. EUA: Prentice Hall, Inc.
- MATTIAZZI**, Benjamin (1974). *A Natureza dos Interesses e a Orientação Vocacional*. Petrópolis: Vozes.
- MONTEIRO**, Gilson. (1996) A Metalinguagem das Roupas. *Anais dos Seminários em Administração - Programa de Pós Graduação em Administração* . pp 791-806. São Paulo: USP.
- PICHON-RIVIÈRE**, E. (1988). *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes.
- SHAW**, John C. (1990). *The Service Focus*. Illinois: Dow Jones-Irwin.
- STRINGER**, Peter. (1982). *Confronting Social Issues: Applications of Social Psychology*. (Vol.I). The Netherlands: Academic Press.
- TUNZELMANN**, G.N. Von (set/1997). Innovation and Industrialization: A Long-Term Comparison, *In Technological Forecasting - Social Change - An International Journal, North-Holland*, 1-23.
- VASCONCELLOS**, Eduardo & **HEMSLEY**, James R. (1997). *Estrutura das Organizações*. São Paulo: Pioneira.