

**O Desenvolvimento de Produtos de Moda sob a  
Perspectiva dos Processos Organizacionais de Inovação:  
um estudo de caso no segmento de moda *premium***

*The Fashion Products Development Under The Perspective of  
Organizational Processes of Innovation: a case study in the  
premium fashion segment*

**Marília Piccinini da Carvalhinha**

Mestre, Universidade de São Paulo, SP  
mpcarvalhinha@gmail.com

**Fernando Tobal Berssaneti**

Doutor, Universidade de São Paulo, SP  
fernando.berssaneti@usp.br

## **O Desenvolvimento de Produtos de Moda sob a Perspectiva dos Processos Organizacionais de Inovação: um estudo de caso no segmento de moda premium**

*The Fashion Products Development Under The Perspective of Organizational Processes of Innovation: a case study in the premium fashion segment*

Marília Piccinini da Carvalhinha, Fernando Tobal Berssaneti

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é analisar o processo de desenvolvimento de produtos de moda, identificar suas principais atividades e compreender como tais atividades estão distribuídas entre os elos da cadeia de valor. O referencial teórico clássico de processos organizacionais nos quais atividades são intercaladas por filtros que selecionam quais projetos devem evoluir, ser revisados ou cancelados, conforme critérios estabelecidos para, ao final, gerar um portfólio de produtos que serão lançados. Estes processos são análogos aos de desenvolvimento de produtos no mercado de moda, onde produtos são desenvolvidos em etapas e filtrados para formar uma coleção. À luz do quadro teórico, foram mapeados processos de desenvolvimento de produtos que permeiam a relação entre dois elos da cadeia: confecção e marca. Esta análise permitiu compreender a interdependência entre estes dois elos e os seus principais papéis de cada parte no processo de desenvolver e selecionar quais produtos serão efetivamente comercializados.

**Palavras-chave:** desenvolvimento de produtos, negócios de moda, inovação

### **Abstract**

*This study aims to analyse the fashion products developing process, identifying their main activities and how they are distributed among the parts of the value chain. The classic theories of organizational processes of innovation presents adherent analogy to the product development processes in the fashion market since they organize them in activities and filters, selecting projects that must continue, be revised or cancelled, in order to generate a product portfolio, like a collection. Based on the theoretical framework, it was studied product development processes between a fashion factory and 64 of its clients, fashion brands. This analysis allowed us to understand the interdependence between these two links in the value chain and their main roles in the process of developing and selecting which products will be effectively marketed.*

**Keywords:** product development, fashion business, innovation

## 1. Introdução

A cadeia têxtil-vestuário é caracterizada pela fragmentação na qual, as empresas detentoras de marcas definem as principais diretrizes que governam os elos à montante – cadeia têxtil, confecções de pacote completo e seus subcontratados; e à jusante – canais de distribuição, incluindo atacado e varejo (Gereffi e Memedovic, 2003).

Esta fragmentação influencia a forma como são desenvolvidos os produtos de moda e, portanto, a forma como se distribuem as atividades que podem gerar resultados com maior ou menor grau de inovação. O objetivo deste estudo é compreender como acontece esta distribuição, quais atividades são realizadas por cada elo da cadeia e de que forma os produtos são criados e selecionados para formar uma coleção com maior ou menor grau de novidade.

Para isso, utilizaremos o estudo de uma confecção que desenvolve e produz peças para diversas marcas, dentro da qual foi possível identificar 64 processos de desenvolvimento de produto. A base conceitual que orientará a análise dos casos será das teorias clássicas de processos organizacionais de inovação, Stage Gates de Cooper (1990) e Modelo de Funil de Wheelwright (1992). Estes modelos foram escolhidos como base da análise por representarem processos sistemáticos de desenvolvimento de produtos, com analogia para o setor do vestuário.

## 2. Processos organizacionais de inovação

### 2.1 Abordagens Clássicas: Stage-Gates e Modelo de Funil

Os modelos clássicos de análise de processos organizacionais de inovação são caracterizados pela distinção entre atividades e filtros sequenciais, concentrando, inicialmente, fases de geração de ideias que serão selecionadas segundo uma série de critérios pela organização, dentre as quais, análises de risco *versus* retorno. As ideias que conseguem ultrapassar essas barreiras são detalhadas, prototipadas e refinadas.

No modelo de Stage-Gates de Cooper (1990) o autor organiza este processo em etapas e pontos de decisão chamados *gates*, nos quais são avaliados

projetos em um contexto de portfólio de acordo com critérios pré-definidos. O autor destaca que este processo envolve geralmente de quatro a sete estágios, entre os quais existem filtros que definem quais itens provenientes das etapas anteriores prosseguirão, quais serão eliminados, quais ficarão em espera e quais deverão ser revisados antes de ir ao próximo passo (figura 1).

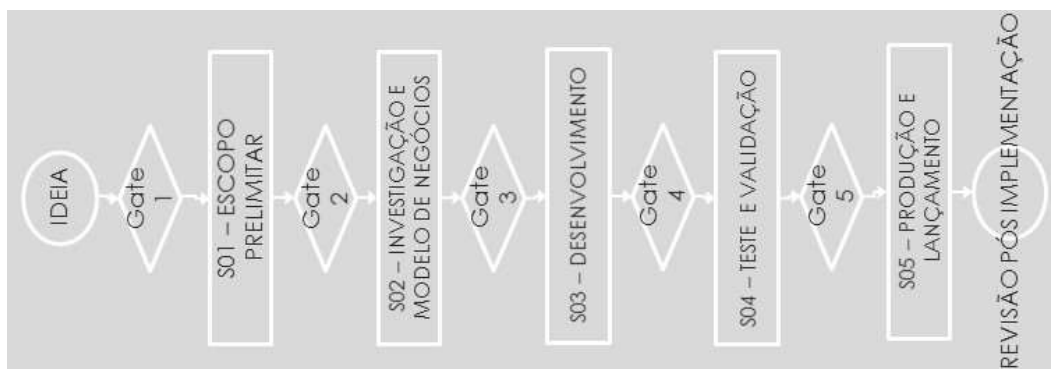


Figura 1: **Modelo de Stage-Gates** (adaptado de Cooper, 1990).

Neste modelo, os *gates* são de responsabilidade de gerentes sênior comandando equipes multidisciplinares. Esses *gates* têm como objetivo analisar a qualidade dos *inputs* e das entregas do projeto, bem como sua qualidade pelo ponto de vista financeiro e do negócio. Quando a decisão é continuar para o próximo estágio, o grupo também aprova planos de ação e alocação de recursos da etapa a diante.

Wheelwright et al. (1992) apresentam o Modelo de Funil para a gestão do processo de inovação de produtos, adicionando a perspectiva de que o processo que se inicia na geração de ideias e termina com o lançamento de um produto tem um aspecto de funil, no qual muitas ideias entram e poucas são efetivamente lançadas. Para estes autores, o primeiro filtro corresponde a aplicação de critérios diversos que cada empresa pode definir, e o segundo filtro corresponde à análise de viabilidade (figura 2).

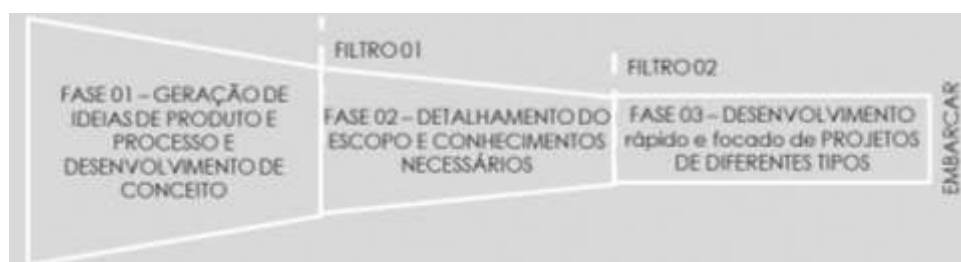


Figura 2: **Modelo de Funil** (adaptado de Wheelwright et al, 1992).

No Modelo de Funil, os autores destacam que quanto maior for a boca e mais processos os filtros forem capazes de estreitar o final, melhores serão os resultados.

Para obter “bocas mais abertas” as empresas precisam ampliar a base de conhecimento e acesso à informação. Promovendo a geração de um maior número de ideias antes do primeiro filtro as empresas teriam maior probabilidade de inovar. O objetivo do segundo filtro seria estreitar ao máximo o funil no final do processo, garantindo que os melhores projetos continuem, com base em critérios de seleção que considerem as bases tecnológicas e sucesso na aplicação de mercado.

Este processo de estreitamento envolve habilidades organizacionais de selecionar projetos para fazerem parte do portfólio da empresa, consumindo recursos de desenvolvimento e que, quando aplicados no mercado, gerem os melhores resultados para a companhia.

É conhecido que inovações disruptivas estão relacionadas a altos graus de riscos e incertezas, motivo pelo qual dificilmente são geradas por processos organizacionais estruturados, como os do Stage-Gates e Modelo de Funil. A estrutura de etapas e filtros intercalados é conveniente a organizações que tendem a priorizar processos de inovação incrementais. Com base nesta crítica, surgiram outras abordagens para a inovação, com um olhar menos calcado nos processos organizacionais, que serão apresentadas no próximo item.

## **2.2 Novas Abordagens – Cadeia de Valor de Inovação e *Design***

### ***Thinking***

As abordagens tradicionais são tradicionalmente aplicadas em grandes organizações, com menor propensão a riscos, por isso são muito criticados por sua menor propensão a gerar inovações radicais, que tendem a ser filtradas antes das etapas de prototipagem.

A Cadeia de Valor da Inovação, apresentada por Hansen e Birkinshaw (2007), tem como objetivo abordar o processo de transformar ideias em algo comercializável como um fluxo mais integrado e rápido, dividido em três fases: geração de ideias, conversão e difusão.

A geração de ideias consiste em identificar oportunidades e ideias inovadoras dentro e fora da empresa, registrando-as de forma sistemática. Na segunda fase, a conversão, os autores destacam a dificuldade em selecionar as ideias, destacando as consequências do excesso ou falta de conservadorismo:

- a. Reprovação de ideias originais por modelos mentais convencionais, principalmente falta de visão comercial, e critérios de financiamento muito rígidos;
- b. Desenvolvimento de muitos projetos originais como consequência de uma triagem pouco rigorosa, com pouco alinhamento à estratégia geral do negócio.

Além da preocupação com os critérios de seleção, a fase de conversão também engloba o desenvolvimento, que os autores consideram como transformação das ideias em produto, negócios e práticas viáveis. Em resumo, nessa fase são escolhidas as ideias que serão desenvolvidas e são definidos claramente os recursos a serem alocados.

Na última fase, a difusão, o objetivo é fazer com que os conceitos, já transformados em produtos, recebam a validação de todas as instâncias relevantes da organização e dos clientes.

Esta abordagem tem proximidade às abordagens clássicas, pois propõe certa sistematização das atividades de inovação, mas, além de definir as fases e os filtros que o projeto percorre entre sua ideia inicial e o lançamento, insere o conceito de “elo fraco”, ponto em que a organização não é suficientemente eficiente, destacando a importância de envolver redes externas para suprir essas deficiências e gerar inovação. Os autores reconhecem, portanto, a comum incapacidade de empresas estruturadas e demasiadamente burocratizadas de gerar valor em seus processos de desenvolvimento de inovação e incentivam a formação de redes externas, além de redes internas interdisciplinares.

A abordagem do *Design Thinking* de Brown (2008) se propõe a gerar inovações radicais promovendo ciclos rápidos de “inspiração – ideação – implementação”, nos quais o objetivo é evoluir ideias com maior liberdade e favorecer a geração de protótipos do produto ou serviço de forma simplificada e a baixo custo. A partir da análise destes protótipos, esta abordagem espera gerar *insights* para o aperfeiçoamento das ideias, ou produzir mais alternativas de solução.

O *Design Thinking* vem encontrando muitos adeptos por promover mais inovações disruptivas, já que a prototipagem rápida pode ser aplicada até para ideias menos convencionais, mas encontra dificuldade em prosperar em estruturas convencionais. Além disso, se trata muito mais de um modelo mental, e não de um processo organizacional.

### 3. Metodologia

O foco do estudo é compreender o processo de desenvolvimento de produtos e como tais processos permeiam os diferentes elos da cadeia de valor têxtil-vestuário. As abordagens clássicas atendem melhor a esse objetivo pois permitem observar:

- a. Quais são as principais atividades do processo de desenvolvimento de produtos de moda;
- b. Como essas atividades estão distribuídas entre os diferentes elos da cadeia;
- c. Quais são os principais filtros no processo de desenvolvimento de produtos;
- d. Com qual profundidade é desenvolvida cada atividade em busca de um resultado com certo grau de novidade.

A metodologia aplicada para buscar esta resposta foi o estudo do caso de uma confecção que atuou como fornecedora de grandes marcas de moda *premium* no Brasil entre os anos de 2006 e 2015. Foram obtidos dados detalhados das atividades desenvolvidas pela confecção, pelos seus clientes (sessenta e quatro marcas), pelos seus fornecedores (tecelagens, estamparias e outros fornecedores de materiais e beneficiamentos), e nos processos de desenvolvimento de produtos que esta confecção participava. Também foram analisados em quais momentos haviam tomadas de decisão sobre continuar o desenvolvimento de um determinado produto ou cancelar, e quais critérios eram levados em consideração para tais decisões.

A confecção cujos processos de desenvolvimento de produtos foram avaliados é uma empresa de médio porte, com 30 funcionários, especializada em produtos de alta qualidade e com volume de produção entre 50 e 800 peças por

modelo. Esta empresa atua, predominantemente, com peças de tecido plano, principalmente produtos de alfaiataria e peças sociais, algumas em musseline de seda. Estes produtos podem ser considerados dentro do segmento *premium* por serem vendidos no varejo por preços superiores a R\$500,00 por peça.

Das marcas cujos processos de desenvolvimento de produtos foram estudados a partir da confecção escolhida para a pesquisa, oito são de grande porte, vinte e sete de médio porte e vinte e nove de pequeno porte. Foram consideradas empresas de grande porte, as com um número de funcionários superior a 100 pessoas, médio porte, aquelas com número de funcionários entre 21 e 100 pessoas, e pequeno porte, as empresas com até 20 funcionários.

Como quadro teórico para referenciar as análises dos processos de desenvolvimento estudados no caso acima mencionado, escolheu-se as abordagens clássicas Stage-Gates e Modelo de Funil, por dois motivos principais:

I. Em primeiro lugar, por se tratarem de abordagens de processos organizacionais, ou seja, aqueles que estão sistematizados, acontecem seguindo um certo padrão; e

II. Em segundo lugar, pois, apesar do grau de novidade e diferenciação serem relevantes para as marcas de moda se posicionarem no mercado, não se trata de um ambiente típico de desenvolvimento de produtos com inovações radicais.

#### **4. Estrutura geral da cadeia de valor do vestuário**

A cadeia têxtil-vestuário se inicia na produção de matérias-primas (agropecuária para fibras naturais, indústria química e petroquímica para fibras artificiais e sintéticas), fiação e tecelagem. Em seguida, se inicia a parte da cadeia efetivamente composta pelas indústrias de vestuário – confecções, administradores de marca e varejo.

Gereffi e Memedovic (2003) definem a cadeia têxtil-vestuário como uma Cadeia Dirigida pelo Comprador, na qual grandes varejistas, comercializadores e fabricantes com marca possuem papel central em coordenar redes descentralizadas de produção em uma variedade de países exportadores, principalmente em países em desenvolvimento.





Figura 3: **Cadeia Têxtil-Vestuário.** (Elaborado pelos autores)

Esse tipo de cadeia se tornou comum em setores intensivos em mão de obra, tipicamente de bens de consumo, como vestuário, calçados, brinquedos, artesanatos e eletrônicos de consumo. Nesse tipo de cadeia, as margens se originam das combinações de pesquisa, design, vendas, marketing e serviços financeiros. Essas margens permitem que os varejistas, designers e comercializadores ajam como intermediários estratégicos, que ligam indústrias e comercializadores internacionais com o seu próprio nicho de mercado consumidor.

Observando-se o caso estudado e as marcas com as quais se relaciona, compreende-se que é muito comum que o Administrador de Marca detenha também suas redes varejistas, mas muitas marcas atuam com redes mistas entre lojas próprias e franquias, e outras marcas detêm apenas canal de vendas por atacado, por exemplo (Tabela ).

PORTE	CANAL DE DISTRIBUIÇÃO			TOTAL	% TOTAL
	ATACADO	VAREJO PRÓPRIO	FRANQUIAS		
GRANDE	8	8	6	8	13%
	100%	100%	75%		
MÉDIO	25	22	6	27	42%
	93%	81%	22%		
PEQUENO	28	16	3	29	45%
	97%	55%	10%		
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>46</b>	<b>15</b>	<b>64</b>	
	95%	72%	23%		

Tabela 1: **Perfil das marcas parceiras do caso estudado.** (Elaborado pelos autores)

A escolha de concentrar canal de distribuição ao consumidor em sua estrutura ou delega-lo a terceiros impacta em diferentes estruturas de investimento, risco e retorno, que fazem parte da estratégia individual de cada marca. Porém, mesmo quando não concentram o canal de vendas ao consumidor, os Administradores de Marcas ainda detêm a governança da cadeia, pois definem suas principais regras de funcionamento, como ciclos de lançamento, *mix* de produtos, preços e margens, entre outras (Figura 4).



Figura 4: Principais atividades desenvolvidas pelo "Administrador de Marcas" em seu papel de governança da cadeia do vestuário e as decisões que afetam os elos a montante e a jusante. (Elaborado pelos autores)

Em termos de preço e *mark-ups*, por exemplo, a confecção relatou que as suas marcas clientes utilizam um multiplicador de aproximadamente duas vezes o preço da confecção para definir o preço de venda a atacado, e de cinco a sete vezes o preço da confecção para definir o preço de varejo (Figura 5).

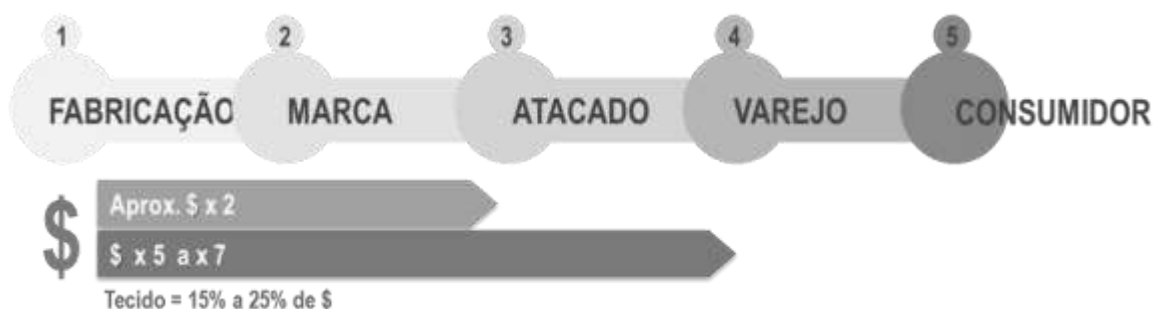


Figura 5: Apropriação de valor ao longo da cadeia do vestuário. (Elaborado pelos autores)

Esta apropriação de valor ao longo da cadeia do vestuário simboliza a relação de poder entre os elos a medida que se compreende que no elo do Administrador de Marca se concentra a maior parcela do fator volume produzido vezes preço. Apesar de lidar com maior valor agregado por produto, o varejo se encontra fragmentado em diversas empresas com volumes individualmente menores, quando não integra a estrutura do próprio Administrador de Marca.

Esta análise complementa e confirma a compreensão da governança da cadeia estar no elo do Administrador de Marcas, pois, segundo Gereffi e Memedovic (2003), o que distingue uma firma líder de uma não líder na cadeia, é o fato de ela ter acesso aos principais recursos, como design de produto, novas tecnologias, marca ou demanda do consumidor, gerando maiores retornos em termos de lucratividade.

### 5. Distribuição das atividades de desenvolvimento de produtos de moda ao longo da cadeia de valor

A análise do caso estudado associada a estudos prévios desenvolvidos no setor (Carvalhina, 2007), permitiu a elaboração de um diagrama com maior detalhamento das atividades desenvolvidas pelos principais elos da cadeia do vestuário (Figura 6).

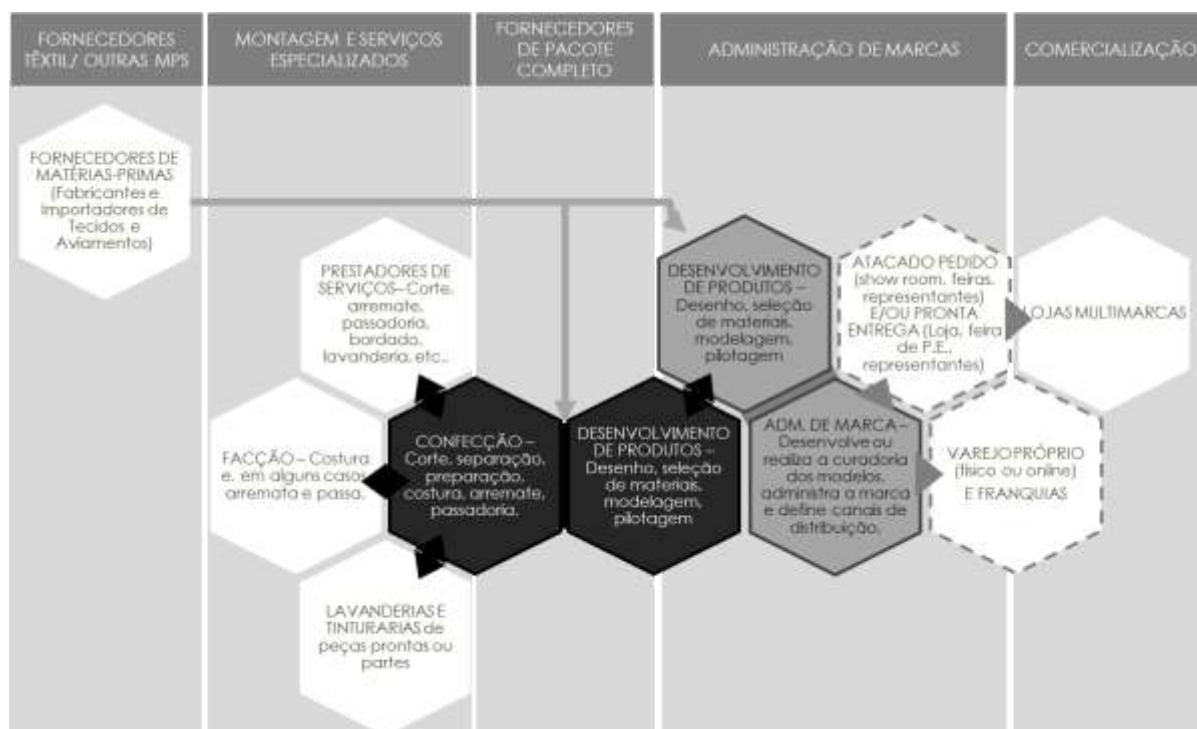


Figura 6: Estrutura do Setor do Vestuário (Elaborada pelos autores).

Na figura estão marcadas em tom mais escuro as atividades desenvolvidas pela confecção estudada e em tom intermediário as atividades desenvolvidas pelos seus clientes (administradores de marcas). Os Administradores de Marca eventualmente também acumulam dentro de suas empresas os elos pontilhados à direita, relacionados aos canais de atacado e varejo. Vale notar a duplicação da atividade de “desenvolvimento de produtos” nas marcas e na confecção.

Apesar do papel de governança na cadeia estar no Administrador de Marca, ficou evidente a distribuição das atividades de desenvolvimento de produtos entre diferentes participantes da cadeia nos elos estudados. Desse modo, suas equipes de desenvolvimento de produtos cumprem um papel predominantemente de estabelecimento das referências conceituais gerais da coleção, planejamento e coordenação de todo o processo (Figura 7).

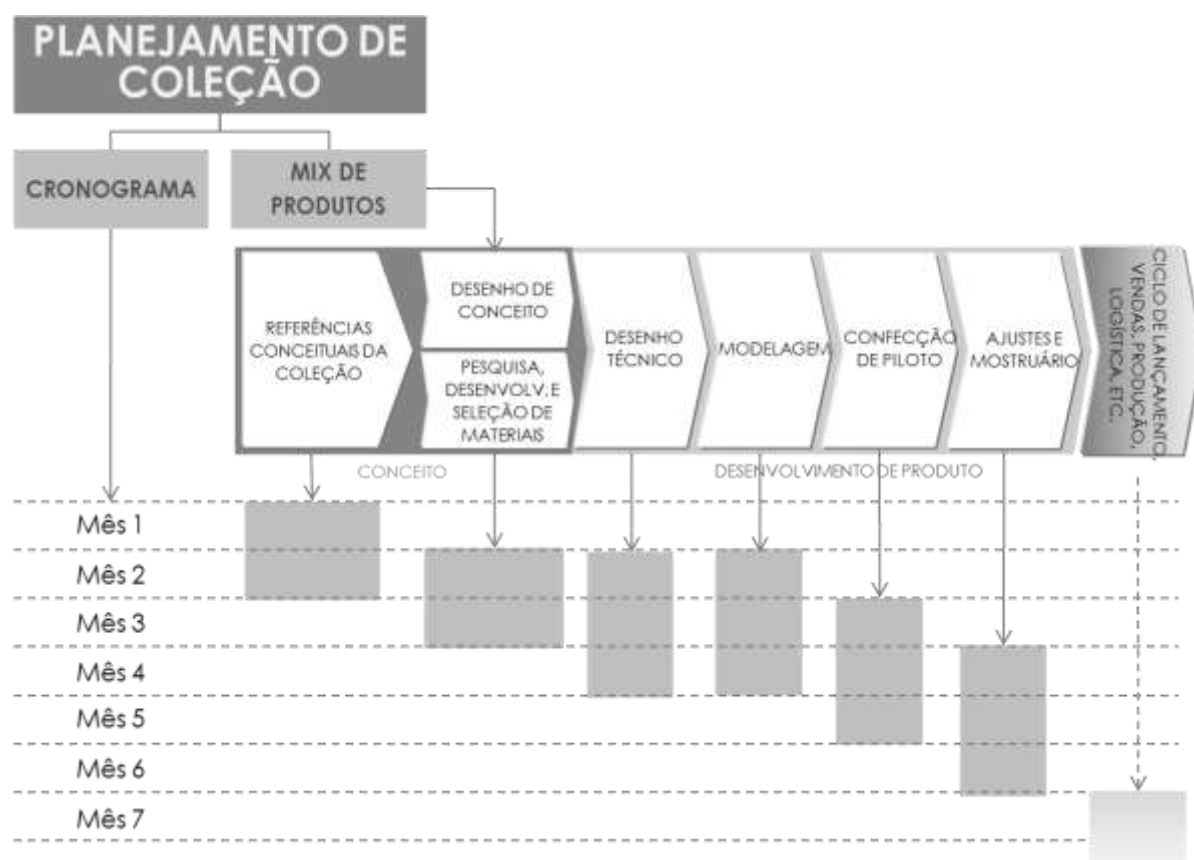


Figura 7: Planejamento de coleção determinado pelas equipes de desenvolvimento de produtos nos Administradores de Marcas (Elaborada pelos autores).

O planejamento do cronograma da coleção é definido por cada marca conforme suas estratégias de comercialização, definindo escopo, tamanho, *mix* de

produtos, subdivisões da coleção segundo ciclos de lançamentos, entre outros fatores. O ciclo de vendas e promoções do varejo tende a impor um ritmo a todos os participantes do mercado, pois há a necessidade de eliminar sobras de grade ou produtos com baixo giro em períodos de promoção, e há um senso comum de que promoções fora do ciclo habitual de varejo danificam a imagem da marca.

Por este motivo, os Administradores de Marcas mantêm um padrão de mercado no que tange aos ciclos gerais de venda e promoções de varejo, que conduzem a um ciclo de abastecimento das marcas por produtos provenientes das confecções. Da mesma forma, para que os produtos sejam confeccionados ou importados, estes precisam ser anteriormente desenvolvidos, o que resulta em um cronograma que é seguido por todo o mercado (Figura 8).

O processo de desenvolvimento de produtos mapeado nos casos estudados permeia, principalmente, os elos da marca, da confecção fornecedora de pacote completo e de fornecedores têxteis, de outros materiais e de serviços especializados (figura 9).



Figura 8: Ciclos das coleções no varejo, confecção, importação e desenvolvimento de produtos (Elaborado pelos autores).

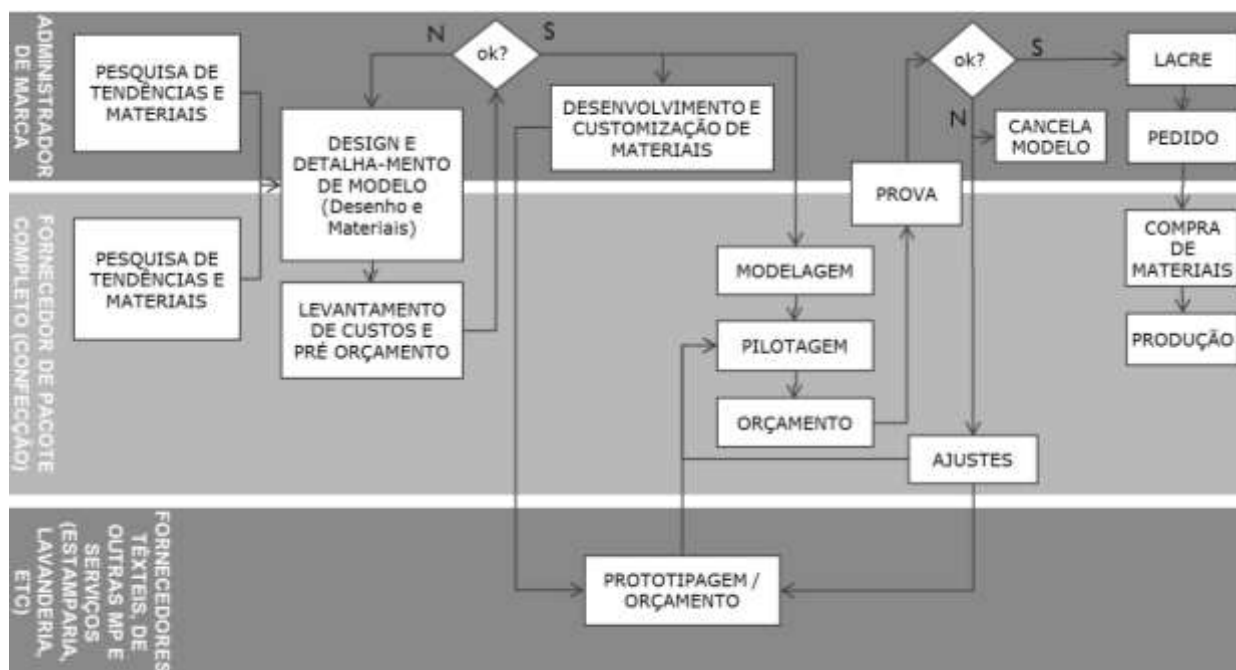


Figura 9: **Processo de desenvolvimento de produtos e as atividades desenvolvidas por cada elo da cadeia de valor do vestuário** (Elaborada pelos autores).

No caso estudado foi relatado que, apesar de o direcionamento geral da linguagem da coleção ser dado pela marca, a confecção muitas vezes estava mais apta a desenvolver o produto e até mais informada em termos de tendências de moda e de materiais. Isso se deve ao fato de que a confecção está diretamente envolvida com a aplicação de materiais, modelagem e processos produtivos, enquanto a marca está muito mais focada na aplicação do produto ao mercado.

Dessa forma, na fase análoga à geração de ideias, descrita pelas abordagens clássicas de processos organizacionais de inovação, existe a colaboração entre a marca e a confecção.

Durante esta atividade, os estilistas da confecção e da marca buscam identificar padrões de proporções, cores, formas, texturas e outros atributos estéticos e funcionais entre referências disponíveis nos campos da moda, arte, comportamento, entre outras fontes, e buscam tecidos, botões, fivelas, aplicações e outros materiais, além de estudar processos que possam diferenciar o produto e oferecer recursos para a criação.

Nesta fase, também são pesquisados materiais disponíveis no mercado. A matéria-prima de maior relevância no produto de moda é o tecido, cuja origem é predominantemente de materiais importados, com exceção das bases de jeans e

sarja. Os Importadores oferecem quantidades limitadas de materiais a cada coleção. Alguns itens básicos são importados todas as coleções com variação de cores de uma estação para a outra. Esse caráter de limitação influencia a forma como as Marcas e Fabricantes de Roupas precisam se planejar e “apostar” em materiais que podem esgotar muito antes dos modelos que os utilizam estarem aprovados.

Os aviamentos (botões, zíperes, fivelas, puxadores, pedrarias, acessórios para aplicação, etc.) também são relevantes para o resultado de design dos produtos. Por isso é mais comum a compra de fabricantes nacionais, o que facilita o desenvolvimento em conjunto com os estilistas das marcas.

Enfim, com esta preparação criativa à mão, é gerada uma ideia, traduzida em uma imagem geral de proporções, formas, caimentos, textura e propriedades do modelo.

As ideias selecionadas pela marca são detalhadas em fichas técnicas, nas quais o nível de detalhamento é ampliado a ponto de viabilizar a escolha de materiais e a realização da modelagem, para então seguir para a prototipagem. Essas fichas acompanham o desenvolvimento do produto desde a ideia até a aprovação final, e se torna uma referência também para a produção.

Após a elaboração da ficha técnica, algumas marcas solicitam às confecções um orçamento prévio para aprovação do produto antes mesmo de sua pilotagem. Na pesquisa dos casos, esse filtro não é obrigatório e é requisitado apenas quando há uma percepção, subjetiva, de que o produto pode ficar com custo inviável para aplicação ao mercado.

Em paralelo ao desenvolvimento dos modelos, muitas marcas desenvolvem materiais exclusivos ou personalizados em parceria com seus fornecedores, que podem ser fabricantes de tecidos, estamparias, fabricantes de aviamentos e de outros materiais que sejam insumo para o produto de moda. As confecções também participam deste processo à medida que precisam receber estes materiais para confeccionar a peça piloto, que é a próxima fase do processo de desenvolvimento de produtos.

Com a definição do modelo e dos materiais, a próxima etapa é a modelagem, na qual um profissional especializado interpreta as formas tridimensionais idealizadas pelo estilista, transforma-as em partes bidimensionais que formam o molde, a ser aplicado sobre o tecido para que possa ser realizado o corte. A modelagem é uma das etapas que vem sendo cada vez mais migrada para o ambiente virtual, a partir do crescente número de soluções que permitem a otimização deste processo em termos de tempo e oferecem até mesmo recursos de prototipagem virtual. Porém, no caso estudado, a modelagem ainda é realizada à mão sobre o papel pelo modelista. A empresa justifica a utilização do processo artesanal por trabalhar com produtos de alta complexidade.

Após a elaboração do molde é realizada a etapa de pilotagem, na qual o modelo é cortado, costurado e acabado, formando a primeira peça piloto. Este processo é o equivalente à prototipagem para o mercado de moda. Com a confecção do protótipo é possível realizar um orçamento do preço da peça da confecção para a marca.

A piloto é então provada por uma modelo de prova na presença do estilista da marca em uma etapa que seria análoga à de testes dos processos de inovação. Durante a prova, o estilista analisa a vestibilidade e o resultado estético, avaliando se o preço orçado da peça está compatível com o valor estimado de venda para o consumidor final. Considerando estes dois aspectos, o estilista e o comprador da marca aprovam ou sugerem ajustes com o intuito de aprimorar o produto ou de adequar seu custo. Neste caso, o molde é revisado e é realizado um novo protótipo.

Desta forma, observa-se que existem alguns filtros principais nos processos organizacionais de desenvolvimento de produtos de moda, a partir do caso estudado:

a. Filtro dos modelos idealizados – em geral são geradas diversas ideias, tanto pela marca quanto pela confecção, que são selecionadas conforme linguagem estética e *mix* de produtos desejados pela marca;

b. Filtro do orçamento prévio – a partir da ficha técnica inicial com definições prévias de tecidos, a confecção estima os principais parâmetros de produção e gera um orçamento prévio. Conforme a adequação deste valor com a



expectativa das marcas, a marca toma a decisão de seguir a diante, cancelar o modelo idealizado, ou alterar algum fator que seja determinante no preço final do produto.

c. Filtro da prova da peça piloto – A partir da peça piloto confeccionada e seu orçamento ajustado, a marca decide dar continuidade, ajustar ou cancelar o modelo.

Observa-se que a decisão final a respeito da continuidade ou não do desenvolvimento do produto é realizada pela marca em todos os filtros identificados na pesquisa.

Entre os 64 processos de desenvolvimento de produtos identificados entre a confecção estudada e as marcas clientes, observaram-se extremos nos quais a marca desenvolve todas as modelagens das peças internamente, bem como estampas e alguns materiais e trabalhos de beneficiamento e, em outro extremo, a marca seleciona seus modelos entre “bibliotecas” apresentadas por seus fornecedores, quase como um trabalho de curadoria. No geral, existem diversos formatos intermediários que misturam atividades mais ou menos complexas de design com graus diferentes de originalidade.

Do mesmo modo, em todos os casos observa-se uma dependência de fornecedores com um bom nível de capacitação em design, pois, mesmo no extremo em que a marca desenvolve tudo, ao menos o confeccionista tem que ser capaz de refazer a engenharia de produto a ponto de desenvolver sua produção.

### **5.1 O funil de desenvolvimento de produtos de moda *premium***

Cada ciclo de coleção funciona como a gestão de um portfólio, no qual o desenvolvimento de cada produto corresponde a um projeto. Essa analogia permite a análise das coleções como um Funil, utilizando a perspectiva proposta por Whellwright e Clark (1992).

A entrada do funil é a geração de ideias de modelos, o primeiro filtro seleciona ideias conforme a coerência do modelo com a linguagem da marca e o conceito da coleção, a segunda etapa é a de detalhamento das ideias em fichas técnicas, a prototipagem e a realização de provas e ajustes. O segundo filtro é a

análise, tanto do ponto de vista do produto (modelagem, estética, vestibilidade, qualidade), quanto da margem (custo *versus* preço objetivado pela marca). Os produtos aprovados por este segundo filtro são lançados ao consumidor final.

Como tratado anteriormente, haveria um filtro intermediário entre o primeiro e segundo, em alguns processos de desenvolvimento de produtos, que corresponde à análise de orçamentos prévios, após a geração das fichas técnicas detalhas ainda com parâmetros provisórios de custo. Mas esse filtro não é sistemático em nenhuma das marcas estudadas.

Entre os 64 processos estudados, em apenas 56% a marca cliente gera ideias originais internamente, 78% adaptam ideias com base em referências do mercado como outras marcas, 69% adaptam modelos apresentados por seus fornecedores confeccionistas, que costumam construir e manter acervos, e 13% copiam modelos tal-qual outra marca já desenvolveu. Estes dados mostram que as marcas são extremamente dependentes de fontes externas para desenvolver suas ideias, o que tende a limitar o grau de novidade do resultado gerado. Se considerarmos que a confecção estudada é especializada em produtos de alto grau de especialização, pode-se dizer que é provável que, nas outras linhas de produto, o investimento em processos internos para gerar novidades tende a ser menor.

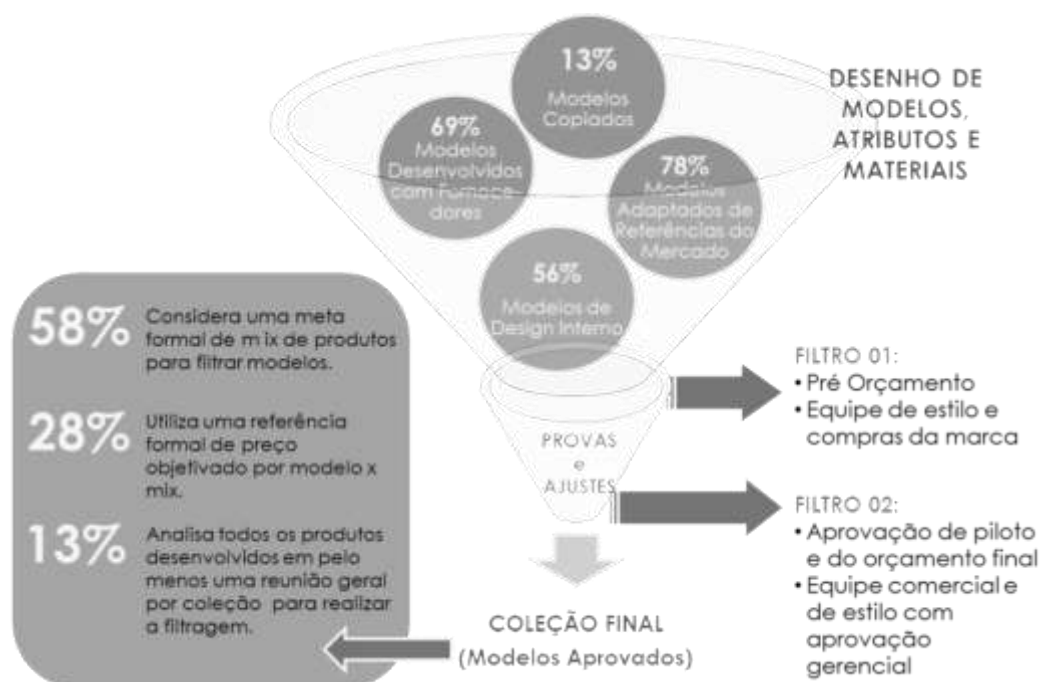


Figura 10: **Funil de desenvolvimento de produtos dentro do "portfólio" de uma coleção** (Elaborada pelos autores).

Outra observação interessante é que apenas 13% dos processos estudados incluem reuniões multidisciplinares sistemáticas para decidir quais produtos serão aprovados para a coleção no segundo filtro. Ou seja, muito poucas marcas investem em um trabalho de análise da coleção como um todo por equipes multidisciplinares (estilo, engenharia de produto, comercial, etc.), o que pode prejudicar a visão global do “portfólio” da coleção na tomada de decisão.

Para garantir que o portfólio fique completo, as marcas desenvolvem mais produtos do que o objetivado pelo *mix*, considerando que alguns deles serão filtrados e cancelados. A quantidade adicional desenvolvida depende de como a marca faz a gestão de seu processo, mas também depende de cada estilista de linha de produtos. Em nenhuma das empresas parceiras foi identificada uma política clara de quantos modelos adicionais deveriam ser gerados, mas há um senso comum de que há uma relação de vantagens e desvantagens de se desenvolver muitos itens para depois filtrar. A boca do funil ser larga demais pode representar muito investimento em pesquisa que depois é desperdiçado. Porém, quando é estreita demais, produtos medianos podem acabar sendo aprovados para que o mix objetivado de produtos seja atingido.

Dessa forma, a tendência é que marcas com design interno altamente desenvolvido formem funis de boca mais estreita, e marcas que atuam mais como uma curadoria de modelos cujas ideias vêm de partes externas, atuem com funis de bocas maiores.

## **6. Conclusões**

Este trabalho apresentou um estudo dos processos de desenvolvimento de produtos de moda sob a ótica dos processos organizacionais de inovação, através do qual foi possível identificar que há uma grande interação entre marca e fabricante (confecção) no desenvolvimento de produtos de moda. Pode-se dizer que, nos processos estudados, existe um alto grau de dependência do fabricante por parte da marca, pois atividades cruciais para o resultado de produto são desenvolvidas pelo fabricante, entre as quais destacam-se a interação multidisciplinar entre estilista, modelista e costureiro de peça piloto. Esta interação acontece de forma especialmente importante durante o processo de pilotagem, no

qual são identificadas dificuldades construtivas ou de aplicação de determinados materiais. A partir destas dificuldades, a equipe do fabricante pode analisar alternativas e encontrar novos caminhos de processo e, eventualmente, resultados estéticos e funcionais relativamente inovadores.

Dos 64 processos de desenvolvimento de produtos estudados no caso da confecção em questão, 95% das marcas clientes utilizam o serviço de modelagem no fornecedor, apesar de 41% delas contar com ao menos um modelista em tempo parcial. Com relação ao processo de prototipagem (corte, costura, acabamento e passadoria), todas as marcas estudadas solicitam que seus fornecedores realizem as peças piloto em suas estruturas e apenas 36% mantêm alguma estrutura (máquinas e profissionais) para eventualmente realizar protótipos internamente.

Desses dados pode-se concluir que o espaço de interação multidisciplinar entre estilo-modelagem-pilotagem é muito mais presente nas confecções, estando neste elo uma parte central do processo de desenvolvimento de produtos e da capacidade de gerar inovação. Porém, é necessário ter cautela ao analisar a conclusão, não sendo passível de generalização por se basear no estudo dos processos que envolvem apenas uma única confecção. Apesar de ter sido possível mapear uma grande quantidade de processos a partir deste caso, a confecção em questão é altamente qualificada em relação aos demais fornecedores de pacote completo, em um mercado de grande multiplicidade de formatos de atuação. Na confecção estudada, a equipe de estilo é formada por três profissionais, o que é considerado pela empresa um dos diferenciais diante de seus clientes.

A partir desta análise, pode-se supor que a busca por diferenciação da confecção através de sua capacidade no processo de desenvolvimento de produto está relacionada a uma tentativa de gerar maior força nas parcerias. Essa observação é justificável por três grandes forças dos fabricantes na competência de design:

a. Competência no Processo Produtivo – O fato de o fabricante dominar o processo produtivo torna-o mais capaz de compreender dificuldades e oportunidades para o processo de desenvolvimento de produtos.

b. Especialização – Fabricantes de produtos de vestuário se especializam por segmentos (ex. malharia circular, malharia retilínea, camisaria, jeans, alfaiataria,

feira, entre tantos outros), carregando competências específicas para desenvolver os produtos nos quais são mais qualificados.

c. Benchmark do Mercado – pelo fato de alguns fabricantes desenvolverem produtos para diversas marcas utilizando materiais e serviços de diversos fornecedores, seus profissionais acessam informações sobre tendências (estéticas, técnicas, funcionais, etc.) de diversas fontes. Quanto mais esse fornecedor se conecta com essas redes e estrutura as informações que recebe, mais forte fica ao antecipar demandas e propor ideias para seus clientes.

Outro componente que pode conferir originalidade ao produto é o material utilizado. Além da forma como ele é aplicado ao produto, que está muito mais relacionado ao processo acima mencionado, o desenvolvimento de materiais ou estampas exclusivas é parte integrante da formação da imagem de exclusividade que as marcas desejam conferir aos seus produtos.

Das marcas pesquisadas apenas 19% desenvolvem materiais exclusivos (tecidos, aviamento ou outros materiais), porém, todas as empresas solicitam a personalização de alguns aviamentos com a gravação de seus logotipos, o que é uma opção oferecida pelos fornecedores.

Com relação a estampas:

I. 34% das marcas estudadas desenvolvem alguns desenhos internamente, portanto conta com equipe capacitada para tal atividade;

II. 59% adapta estampas oferecidas por seus fornecedores, tornando-as exclusivas para seu uso; e

III. 13% trabalha exclusivamente com estampas de linha comercial oferecidas por seus fornecedores, sem exigir exclusividade.

Vale notar que marcas que não exigem exclusividade nas estampas comercializadas se arriscam a disponibilizar produtos com as mesmas estampas que outras marcas, eventualmente posicionadas em mercados mais populares, o que representa grande prejuízo à própria imagem.

No geral, pode-se dizer que o processo de desenvolvimento de produtos de moda é passível de analogias coerentes com os modelos clássicos de processos organizacionais de inovação, inclusive no que tange à baixa propensão à geração de

inovações radicais. Foram encontrados poucos rastros desse tipo de inovação nos processos estudados, de forma que o quadro teórico estabelecido foi suficiente para a realização da análise do objeto. Essa ausência pode indicar a falta de capacitação ou interesse das empresas locais em investir para desenvolver produtos com característica original por atuarem com uma forte visão comercial e de curto prazo, não observando a importância da originalidade na construção da marca a longo prazo.

**Referências**

ABECASSIS-MOEDAS, C. **Integrating design and retail in the clothing value chain: Na empirical study of the organization of design.** International Journal of Operations & Production Management. Vol.26, No. 4 (2006)

BROWN, T. **Design Thinking.** Harvard Business Review (2008).

COOPER, R.G.: **Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products.** Business Horizons, 1990.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. **The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries.** Sectoral Studies Series – United Nations Industrial Development Organization, Vienna, 2003.

HANSEN, M.T.; BIRKINSHAW, J. **A Cadeia de Valor da Inovação.** Harvard Business Review. Brasil, Junho, 2007.

SILVA, D.R.; BAGNO, R.B.; SALERNO, M.S. **Modelos para gestão de inovação: revisão e análise da literatura.** Production, v.24, n.2, p.477-490. 2014.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K.B. **Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality.** New York: Free Press, 1992.

Recebido em: 22/05/2017

Aprovado em: 07/08/2017