

Riscos na moda: recomendações associadas ao desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo sob ótica de especialistas

Cristina Rodrigues Barbosa

Mestra, Universidade do Estado de Santa Catarina / cristina.bar@hotmail.com
Orcid: 0000-0003-3354-7662 / [lattes](https://orcid.org/0000-0003-3354-7662)

Silene Seibel

Doutora, Universidade Federal de Santa Catarina / silene.seibel@udesc.br
Orcid: 0000-0002-9845-7759 / [lattes](https://orcid.org/0000-0002-9845-7759)

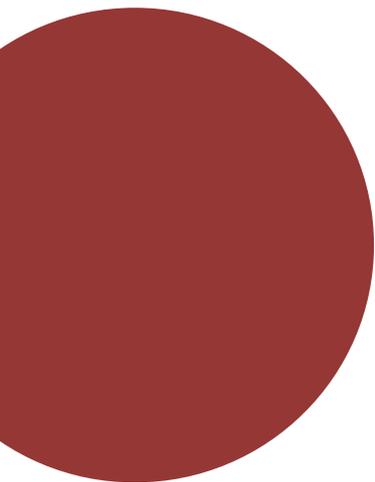
Enviado: 01/08/2021 // Aceito: 26/06/2021

Riscos na moda: recomendações associadas ao desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo sob ótica de especialistas

RESUMO

O artigo investiga os riscos envolvidos no desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. Devido à complexidade dos negócios de moda em função dos curtos ciclos de produção, das variáveis subjetivas envolvidas na tomada de decisão do consumidor e da dificuldade em equilibrar os atributos das coleções, os riscos de produtos de vestuário não terem um desempenho comercial satisfatório é significativo. Assim, o objetivo da pesquisa é propor recomendações associadas ao desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo para reduzir os riscos de baixo desempenho de coleções sob a ótica de especialistas. Para isso, foi executada uma pesquisa aplicada aliando o método quantitativo ao qualitativo em um único instrumento de coleta de dados. A teoria abordou os principais riscos da moda segundo Cietta (2017), Kotler, Armstrong e Opresnik (2018), Shaw e Koumbis (2014), entre outros. O conjunto de recomendações resultante aborda aspectos relacionados ao público-alvo da empresa, indicadores de desempenho, planejamento, cronograma e agilidade, entre outros. Como produto da pesquisa, foi apresentada uma matriz visual com as recomendações relacionadas aos principais riscos identificados.

Palavras-chave: coleção de moda. risco. varejo.



Risks in fashion: recommendations for retail apparel product development from experts perspective

ABSTRACT

The article investigates the risks involved in retail apparel product development. Due to the complexity of the fashion business due to short production cycles, the subjective variables involved in consumer decision making, and the difficulty in balancing collection attributes, the risks of apparel products not having a satisfactory commercial performance is significant. Thus, the objective of the research was to propose recommendations associated with retail apparel product development to reduce the risks of poor collection performance from the perspective of experts. To this end, an applied research was carried out combining the quantitative and qualitative methods in a single data collection instrument. Theory addressed the main risks of fashion according to Cietta (2017), Kotler, Armstrong and Opresnik (2018), Shaw and Koumbis (2014), among others. The resulting set of recommendations addresses aspects related to the company's target audience, performance indicators, planning, schedule, and agility, among others. As a product of the research, a visual matrix was presented with the recommendations related to the main risks identified.

Keywords: *fashion collection. risks. retail.*

Riesgos en la moda: recomendaciones asociadas al desarrollo de productos de ropa al por menor desde la perspectiva de los expertos

RESUMEN

El artículo investiga los riesgos que conlleva el desarrollo de productos de confección en el comercio minorista. Debido a la complejidad del negocio de la moda por los cortos ciclos de producción, las variables subjetivas que intervienen en la toma de decisiones del consumidor y la dificultad de equilibrar los atributos de la colección, los riesgos de que los productos de confección no tengan un rendimiento comercial satisfactorio son importantes. Así pues, el objetivo de la investigación era proponer recomendaciones asociadas al desarrollo de productos de ropa al por menor para reducir los riesgos de un mal rendimiento de la recaudación desde la perspectiva de los expertos. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación aplicada que combina los métodos cuantitativo y cualitativo en un único instrumento de recogida de datos. La teoría abordó los principales riesgos de la moda según Cietta (2017), Kotler, Armstrong y Opresnik (2018), Shaw y Koumbis (2014), entre otros. El conjunto de recomendaciones resultante aborda aspectos relacionados con el público objetivo de la empresa, los indicadores de rendimiento, la planificación, el calendario y la agilidad, entre otros. Como producto de la investigación, se presentó una matriz visual con recomendaciones relacionadas con los principales riesgos identificados.

Palabras clave: colección de moda. riesgo. al por menor.

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no mercado de moda pressionam empresas varejistas a serem mais ágeis na composição da oferta de produtos ao cliente. Devido às variáveis subjetivas atreladas ao consumo do produto vestuário, a novidade e a variedade tornaram-se questões valorizadas pelo consumidor, pressionando as empresas a reduzirem o tempo de resposta ao mercado. Este contexto tem contribuído para a crescente complexidade no desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário (MPV) pelo varejo, causando o aumento de riscos associados ao negócio da moda, como sobras de estoque na forma de saldos de coleção, redução de margem de lucro e ruptura de estoques com perda de vendas.

O presente artigo tem como objetivo propor recomendações para reduzir os riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário no varejo ao longo do processo de desenvolvimento de produtos sob a ótica de especialistas, compostas por profissionais de mercado experientes no processo.

A metodologia aplicada para atingir o objetivo proposto foi uma pesquisa mista convergente, que utiliza aspectos quantitativos e qualitativos na consulta à amostra. O estudo é aplicado e possui uma abordagem descritiva quanto aos objetivos. Estudos descritivos são gerados para documentar uma realidade existente (TROCHIM *et al.*, 2016). O instrumento de coleta de dados utilizado foi a revisão bibliográfica de literatura e aplicação de questionários. A amostra foi composta por 94 respondentes válidos, sendo eles profissionais de mercado com experiência em desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo nas áreas de planejamento, compras e/ou design. Em primeiro lugar, foram identificados os riscos na moda segundo

Cietta (2017), Shaw e Koumbis (2014), Kotler, Armstrong e Opresnik (2018), Baxter (1998) e Treptow (2007). Em seguida, foram aplicados os questionários à amostra delimitada, que ocupou-se de responder questões quantitativas e qualitativas. Resultados parciais da pesquisa quantitativa foram analisados a fim de gerar uma lista com os principais riscos e servir de base para análise qualitativa da resposta aberta do questionário. O resultado final foi um conjunto de recomendações baseado na experiência prévia dos respondentes referentes a possíveis estratégias de redução do risco de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário no varejo.

A pesquisa tem implicação prática na medida que destaca os pontos críticos do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário relacionados a redução dos riscos de baixo desempenho de vendas no varejo. A partir deste estudo, as empresas podem mapear os pontos críticos identificados, avaliar sua performance e propor soluções que visem organizar, estruturar e destacar as etapas do processo de desenvolvimento de MPV a fim de aumentar a sua lucratividade.

A pesquisa também inova ao explorar a temática de riscos ao processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo, pouco estudada na academia, principalmente no Brasil. Essa temática abre uma série de possibilidades de estudos futuros que possibilitará a aproximação da teoria com as práticas de mercado.

2. METODOLOGIA

Para realizar o objetivo definido no presente artigo, que era propor um conjunto de recomendações para redução do risco de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário

no varejo, foi necessário executar uma pesquisa em três etapas.

A primeira etapa consistiu na revisão bibliográfica de literatura com o objetivo de identificar os principais riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário apresentados por autores especializados na área. Foram investigados os riscos propostos por Cietta (2017), Shaw e Koumbis (2014), Kotler, Armstrong e Opresnik (2018), Treptow (2007) e Baxter (1998). A primeira etapa resultou em uma lista de riscos associados ao desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário que podem prejudicar o desempenho das coleções de moda no varejo.

A segunda etapa tinha a finalidade de identificar os principais riscos na moda, ou seja, riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos, sob a ótica de especialistas. Essa amostra foi composta por profissionais de mercado experientes. A terceira etapa se propunha a coletar e organizar recomendações dos profissionais referente a redução dos riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário no varejo.

A segunda e a terceira etapa foram executadas por uma pesquisa de campo que utilizou o método misto convergente. Segundo Creswell e Creswell (2018), o método misto convergente combina dados quantitativos e qualitativos a fim de gerar um maior entendimento do problema. Os autores reforçam que o método envolve a coleta de dados qualitativos por meio de perguntas abertas e de dados quantitativos por meio de perguntas fechadas, aplicando em ambos rigor metodológico adequado.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi questionários compostos por 11 perguntas fechadas de múltipla-escolha, sendo duas delas com escala *Likert* de 7 pontos, além de 2 perguntas abertas. De acordo com Malhorta e Dash (2016), a escala *Likert*, cujo nome remete ao seu

desenvolvedor Rensis Likert, é amplamente utilizada e solicita aos respondentes que selecionem um nível de concordância ou discordância em relação a uma afirmação. Os questionários foram elaborados no *software Office Forms* e aplicados por meio digital em outubro de 2020.

A amostra, que foi selecionada pela técnica de conveniência e bola de neve, era composta por 106 respondentes, sendo 94 considerados válidos para a pesquisa. Na técnica de amostragem por bola de neve, um grupo inicial de respondentes é selecionado e é solicitado que os mesmos indiquem outros respondentes do mesmo público-alvo (MALHORTA; DASH, 2016). Os respondentes eram profissionais de mercado com experiência em desenvolvimento de produtos em empresas de varejo de vestuário nas áreas de planejamento, compras e *design*.

Para a segunda etapa da pesquisa, cujo objetivo era a identificação dos principais riscos associados ao desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo, foram analisadas as respostas a duas perguntas fechadas que utilizaram a escala *Likert* para medir a frequência e o impacto dos riscos. A análise contemplou a distribuição estatística das respostas positivas na escala *Likert*.

Por fim, a terceira etapa da pesquisa que pretendia explorar as recomendações dos especialistas, foi cumprida por meio do uso da técnica de análise de conteúdo aliada a ferramenta *Atlas.ti* aplicada a uma questão aberta. A questão aberta indagava: "Conforme a sua experiência, que sugestões você teria para reduzir os riscos de baixo desempenho de coleção?". Os resultados foram compilados e, por meio do emprego da leitura flutuante, foram definidos códigos para posterior codificação das respostas. O resultado da análise em relação à frequência dos códigos compôs, em conjunto com a segunda etapa da pesquisa, o produto do presente artigo.

3. OS RISCOS NA MODA

Cietta (2017) aponta que os riscos na cadeia de moda são gerados pela imprevisibilidade dos aspectos imateriais, que permeiam todo o ciclo de moda, e também pela interdependência de cada fase da cadeia pelo compartilhamento do fator tempo, que é escasso. Conforme o autor, os riscos são potencializados pelas práticas da improvisação e a mentalidade de curto prazo, sobretudo nas empresas de pequeno porte.

O primeiro risco apontado por Cietta (2017) é o risco de planejamento. O autor descreve como sendo o risco de ocorrer desequilíbrio de estoques, ou seja, faltas ou excessos de modelos, famílias de produtos ou faixas de preço, tanto em variedade quanto em volume. Shaw e Koumbis (2014, p. 108) discorrem “[...] existe uma forte necessidade de se ter um planejamento de produto consistente dentro de uma organização de varejo”. De acordo com os autores, a falta ou excesso de produtos podem ocorrer devido a falhas no planejamento. A falta de produtos em estoque na loja gera perda de vendas para a concorrência, enquanto o excesso resulta em recursos financeiros parados, pouca mobilidade para compra de produtos novos, um ambiente de loja congestionado tornando a coleção menos atrativa e, por fim, menor lucratividade devido às remarcações de preço (SHAW; KOUMBIS, 2014).

O segundo risco abordado por Cietta (2017) é o risco de previsão. O autor explica que é o risco de errar quais os conteúdos imateriais (cores, modelos, tecidos, estampas etc.) serão aceitos pelo consumidor na estação seguinte. Para minimizar este tipo de risco, são feitas pesquisas de tendência, de mercado e também análise de desempenho da coleção passada (CIETTA, 2017). Shaw e Koumbis (2014)

reforçam que a imprevisibilidade das tendências de moda, a sazonalidade do clima e a complexidade do produto são características inerentes ao desenvolvimento do mix de produtos de vestuário, e tornam esta atividade mais arriscada.

O risco de projeto, terceiro risco apresentado por Cietta (2017), consiste no “[...] risco de que as pessoas encarregadas da definição dos modelos não estejam em condições de incorporar as informações identificadas como relevantes” (CIETTA, 2017, p. 263), ou seja, desenvolvem produtos que não são adequados ao público-alvo e/ou modelo de negócios da empresa. O autor associa a origem deste risco a quatro distintos fatores. Em primeiro lugar, a interpretação errônea das informações, desconsiderando o produto e o mercado na criação do produto; em segundo e terceiro lugar, o volume e a complexidade dos dados, respectivamente; e, por fim, às limitações impostas pelo modelo de negócios que inclui, por exemplo, a capacidade produtiva (CIETTA, 2017). A necessidade de conciliar aspectos criativos e restrições no desenvolvimento de produtos é abordado por Baxter (1998), que cita o contexto do mercado e as particularidades de estilo intrínsecas ao produto como limitantes do desenvolvimento de produtos. O contexto do mercado, de acordo com o autor, deve considerar os fatores condicionantes do estilo, que são os antecessores do produto, o estilo dos concorrentes, a marca ou identidade da empresa e o *benchmarking* do estilo; reforçando a necessidade do estilista de ter um olhar mais amplo para minimizar este risco.

O risco de prototipagem é mais um risco explorado por Cietta (2017), que trata da possibilidade da interpretação da ficha técnica do produto pela modelista e/ou pilotista não estar adequada à visão original da criação. Treptow (2007, p. 158) afirma que “é papel da pilotista apontar defeitos de modelagem que possam comprometer a execução do modelo,

e alertar para o comportamento do tecido na máquina de costura”, demonstrando que as diferenças entre a visão criativa e o protótipo podem ocorrer na tentativa de equalizar os problemas estruturais da peça de vestuário.

O risco de produção, de acordo com Cietta (2017), segue a mesma dinâmica do risco de prototipagem, pois consiste na chance do produto ser fabricado de forma diferente da peça piloto em função de características técnicas da produção ou por atrasos da matéria-prima.

Cietta (2017) discorre sobre o risco de precificação, como sendo o risco de definir o preço errado no produto na fase de prototipagem em relação ao custo final de produção. Esta diferença é responsabilidade da fábrica, portanto, no varejo, o risco de precificar errado consiste em atribuir um valor inicial diferente daquele que deveria ser o preço final no ponto-de-venda de acordo com a percepção de valor do cliente. O autor aborda este aspecto também no risco de consumo, descrito posteriormente.

O risco de distribuição, conforme descrição de Cietta (2017), é o risco de alocar o produto no ponto-de-venda errado, de forma que o público-alvo do item não se encontre naquele local e não encontre o produto. Kotler, Armstrong e Opresnik (2018) declaram que vender um produto é mais fácil do que fazê-lo chegar ao consumidor. Os autores justificam alegando que as empresas precisam tomar inúmeras decisões logísticas, como a melhor forma de armazenar, manipular e movimentar os produtos, a fim de torná-lo acessível ao consumidor no momento certo e no local certo.

Cietta (2017) trata do risco nas decisões referentes ao tempo de forma detalhada em suas pesquisas. Para o autor, o risco de investir tempo excessivo na criação e pouco na produção ou vice-versa pode prejudicar a eficiência das fases que tiveram menos tempo e reduzir performance da empresa de uma forma geral. Além da distribuição do tempo entre as

atividades de desenvolvimento de produtos, o tempo total do ciclo de desenvolvimento está sendo amplamente debatido nas pesquisas acadêmicas. Para Parker-Strak *et al.* (2020), o desejo dos clientes em adquirir prontamente uma peça de vestuário que reflete a tendência de moda está levando os varejistas a estudar o método mais eficiente para desenvolver e entregar produtos mais rápido possível. Shaw e Koumbis (2014) abordam a necessidade de ciclos de desenvolvimento de produtos mais curtos devido a quatro fatores principais: mercados globais de moda mais desafiadores, concorrência acirrada, consumidores exigindo mudanças rápidas e a multicanalidade. Os autores afirmam que compradores e *merchandisers* (responsáveis pelo planejamento) “[...] precisam ter agilidade e mudar os planos de modo rápido, gerando respostas rápidas às demandas dos consumidores em constante mudança” (SHAW; KOUMBIS, 2014, p. 111). Cunico e Dias Junior (2019) reforçam essa percepção ao afirmar que há uma pressão por inovação constante nas empresas que focam no cliente, e essa inovação se traduz em lançamentos de produtos em um curto espaço de tempo.

O nono risco descrito na pesquisa é o risco de comunicação, que ocorre quando o produto é mal comunicado ou mesmo nem comunicado, reduzindo o seu valor perante o consumidor (CIETTA, 2017). As empresas precisam fazer mais do que apenas criar valor ao cliente, mas tem que comunicá-lo de forma clara e persuasiva, reforçam Kotler, Armstrong e Opresnik (2018).

Por fim, Cietta aponta o décimo risco, que é o de consumo, como sendo o risco de o consumidor atribuir um valor e/ou um significado ao produto diferente daquele imaginado pela empresa. As empresas enfrentam um ambiente de preços complicado e mudando muito rápido devido à constante busca por valores mais acessíveis pelos clientes (KOTLER; ARMSTRONG; OPRESNIK, 2018). De acordo com os autores,

isso ocorre devido à economia em recessão de anos recentes, ao poder promocional da internet e aos varejistas que oferecem produtos com preços mais acessíveis.

Os dez riscos descritos foram amparados pela revisão bibliográfica para, posteriormente, serem agrupados e formarem uma lista de cinco riscos. Os critérios utilizados para agrupamento dos riscos foi, em primeiro lugar, a ocorrência dos riscos nas mesmas atividades ou em atividades sequenciais dentro do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. Em segundo lugar, similaridade nas causas do risco. O Quadro 1 exhibe a lista de riscos e uma breve descrição dos mesmos.

Quadro 1. Lista de riscos no desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo

RISCO	DESCRIÇÃO
Planejamento	Risco de planejamento + Risco de distribuição
Produto	Risco de previsão + Risco de projeto
Tempo	Risco nas decisões referentes ao tempo
Preço	Risco de precificação + Risco de consumo
Qualidade	Risco de prototipagem + Risco de produção

Fonte: elaborado pelas autoras a partir de CIETTA (2017).

O risco de planejamento foi agrupado com o risco de distribuição pois ambos são projetados na fase anterior ao desenvolvimento dos produtos e ambos são relacionados a quantidade de estoques em loja.

O risco de previsão foi agrupado com o risco de projeto e renomeado de "risco de produto" pois ambos tratam da fase de criação e como incorporar as informações corretas do mercado, tendências, concorrência, entre outros ao desenvolvimento do produto para oferecer coleções adequadas ao público-alvo das lojas.

O risco nas decisões referentes ao tempo foi renomeado de "tempo" e mantido isolado dos demais. O risco de precificação foi agrupado com o risco de consumo e alterada a nomenclatura para "risco de preço". Ambos os riscos dizem

respeito aos valores financeiros atrelados ao valor dado pelo cliente ao produto.

Por fim o risco de prototipagem foi agrupado com o risco de produção pois ambos podem potencialmente resultar em qualidades abaixo do esperado ao cliente, e a eles foi dado o rótulo de "risco de qualidade".

O risco de comunicação não foi abordado pela pesquisa por ser um risco que ocorre posteriormente ao processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo e por não ser de responsabilidade direta do time envolvido no processo.

Assim, o objetivo da revisão de bibliografia que era identificar os principais riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário apresentados por autores especializados na área foi realizado, além de definida a lista de riscos identificados na teoria. Estes riscos foram posteriormente apresentados aos especialistas para validação, priorização e definição de recomendações por meio da pesquisa de campo.

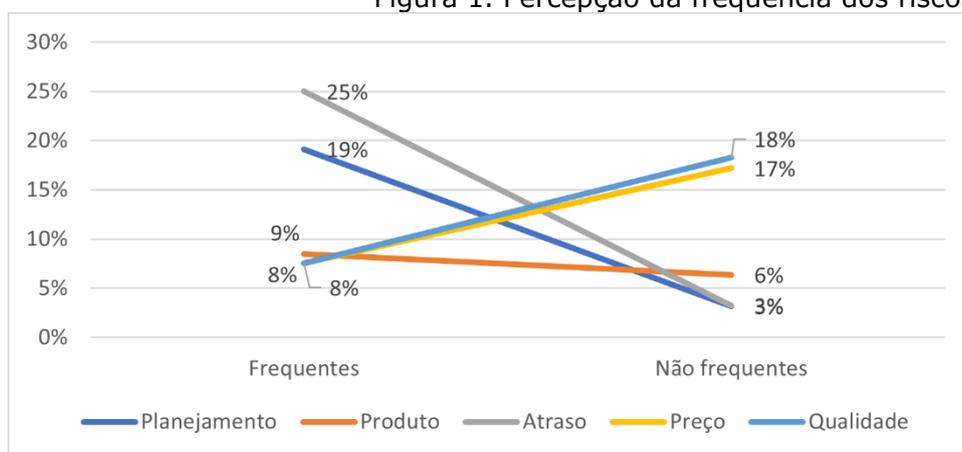
4. RESULTADOS DA PESQUISA

A lista de cinco riscos identificados na revisão bibliográfica de literatura foi apresentada para uma amostra de 94 especialistas composta por profissionais com experiência em desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. Um total de 72% dos respondentes afirmou ter 10 anos ou mais de experiência na atividade, enquanto 18% disseram ter entre 5 e 10 anos. Além disso, 77% da amostra relatou ter experiência em redes de lojas físicas de grande porte, com mais de 50 lojas. O restante dos respondentes se dividiram entre redes de lojas físicas de médio porte (6%), pequeno porte (9%), lojas independentes (2%), lojas exclusivamente

online (2%) e marcas presentes em lojas multimarcas (4%). Por fim, a amostra foi caracterizada quanto ao tipo de experiência do respondente. Um total de 37% dos respondentes afirmaram ter experiência na área de criação/*design*/estilo/modelagem; 33% citaram experiência na área de compras; 24% na área de planejamento e 6% em outras áreas.

Os cinco riscos foram apresentados por meio de duas questões fechadas que usaram a escala *Likert* de 7 pontos para medir as percepções de frequência e impacto dos riscos no resultado final das coleções em loja. A Figura 1 demonstra graficamente a percepção dos respondentes quanto a frequência dos riscos, enquanto a Figura 2 apresenta a percepção da amostra quanto ao impacto dos riscos no desempenho da coleção.

Figura 1. Percepção da frequência dos riscos



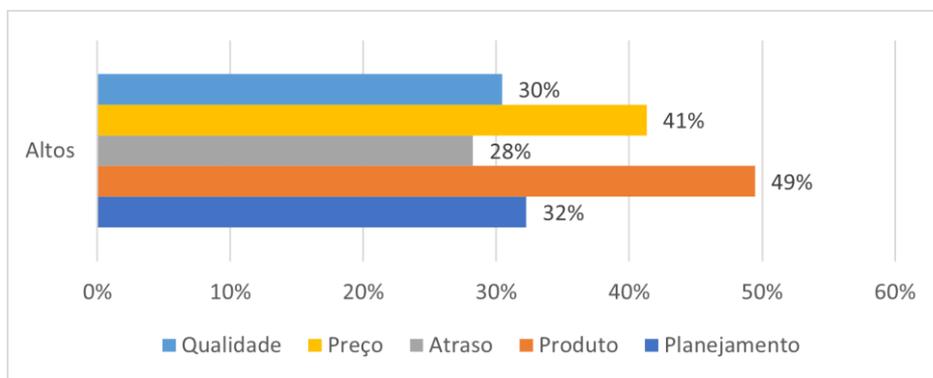
Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Um total de 25% dos respondentes consideraram o risco de atraso de produtos em loja (tempo) como ocorrendo "sempre" ou "muitas vezes", sendo eleito o risco mais frequente. Em segundo lugar, ao risco de planejamento foram atribuídas 19% das respostas para "sempre" ou "muitas vezes" pela amostra da pesquisa. Os demais riscos foram percebidos como menos frequentes pelos respondentes, com

percentuais de respostas “sempre” ou “muitas vezes” de 9% para produto e 8% para preço e qualidade.

Um total de 49% dos respondentes consideraram o risco de produto como sendo “extremamente alto” ou “muito alto”, sendo este o risco mais impactante. O risco de preço também foi considerado impactante pois 41% dos respondentes atribuíram os valores “extremamente alto” ou “muito alto”. Os demais riscos foram considerados menos impactantes que os demais, apesar de terem valores altos de uma forma geral.

Figura 2. Percepção do impacto dos riscos



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Assim, conclui-se que os riscos de atraso de produtos em loja (tempo) e de planejamento foram considerados mais frequentes; enquanto os riscos de produto e preço foram considerados mais impactantes. Ao analisar pelo viés da teoria, observa-se que os dois riscos mais frequentes sofrem impacto direto das constantes mudanças no contexto mercadológico, econômico, social e político vivenciadas pelo varejo de moda, como o encurtamento dos ciclos de desenvolvimento e a pressão por novos produtos constantes, como já mencionaram Cietta (2017), Parker-Strak *et al.* (2020) e Shaw e Koumbis (2014). Já os riscos de produto e preço, também sob a perspectiva da pesquisa bibliográfica, demonstra uma relação direta com o consumidor ou público-

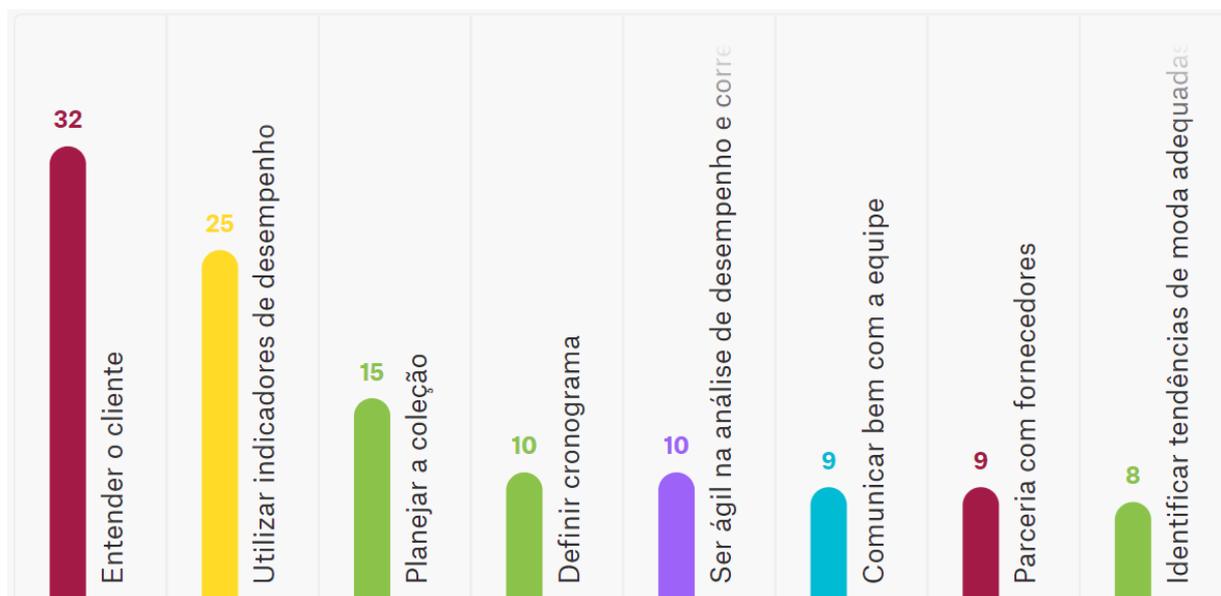
alvo da marca. Isto é, pelo lado do produto, a capacidade do criativo de interpretar tendências de moda e atualizações de mercado e, pelo lado do preço, adequar os valores às perspectivas do consumidor em constante mutação.

A pesquisa de campo continha uma segunda etapa, que consistiu em uma pergunta aberta de cunho qualitativo que investigava sugestões dos respondentes acerca de práticas para reduzir os riscos de baixo desempenho abordados anteriormente. Esta pergunta foi tabulada e codificada de acordo com a técnica de análise de conteúdo e na ferramenta *Atlas.ti*, cuja função principal é armazenar, organizar e apresentar relatórios visuais sobre resultados de pesquisas qualitativas. A Figura 3 demonstra graficamente os códigos que tiveram maior ocorrência na pesquisa aberta.

O código mais frequente foi “entender o cliente”, que foi citado por 32 respondentes na pesquisa. Citações como “definição do público-alvo” e “conhecer profundamente o cliente” foram as mais frequentes, demonstrando a grande importância atribuída pelos profissionais para esta atividade.

O código “utilizar indicadores de desempenho” foi mencionado por 25 respondentes e foi o segundo mais frequente na pesquisa. As citações neste caso abordaram dois aspectos distintos: o uso de indicadores de performance na análise de dados de coleções anteriores para apoiar a tomada de decisão do desenvolvimento do *mix* de produtos e o uso de indicadores de performance no acompanhamento sistemático e rotineiro do resultado dos produtos no dia-a-dia. Para o primeiro caso, são exemplos “análise do desempenho de coleções anteriores”, “dominar os indicadores e os resultados passados” e “mapeamento de coleções anteriores e análise de dados”. Já para o segundo caso, foram observadas frases como “análise sistemática de resultados”, “saber o que vende” e “acompanhamento constante dos resultados de vendas dos produtos”.

Figura 3. Códigos mais frequentes na pesquisa qualitativa



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

O terceiro código mais mencionado foi “planejar a coleção”, com 15 respostas dentro da amostra delimitada. Esse código apresenta citações simples e diretas como “planejamento”, “mais tempo planejando” e “um bom planejamento de coleção”. Entretanto, uma das respostas apresentadas foi mais explicativa: “é de suma importancia ter um planejamento feito sem otimismo, e bem direcionado por categoria, sub categoria, grupo, sub grupo, preço, volume, origem produtiva, cor (cores, pto, off ou estampa), target price e entrega”.

Em seguida, houve cinco códigos com frequência similares entre si. O código “definir cronograma” teve 10 menções na pesquisa, também de cunho bem direto como “cronograma bem executado”, “cumprimento de cronograma” e “planejamento de cronograma”. O código “Ser ágil na análise de desempenho e correção” também obteve 10 respostas com enfoques um pouco distintos. A maioria dos respondentes indicava uma análise rápida dos produtos para apoiar a

tomada de decisão, e são exemplos “monitorar resultados de desempenho de vendas de produtos” e “identificar rapidamente os *slow movers* e agir antes que fiquem antigos”. No entanto, alguns abordaram aspectos da produção, como “diminuir ao máximo o tempo de produção para corrigir os erros com rapidez”; ou aspectos do cliente, como “estar atento ao que o cliente busca e ser rápido para atendê-lo”.

O sexto e sétimo códigos mais frequentes foram “Comunicar bem com a equipe” e “parceria com fornecedores”, que tiveram 9 respostas cada. A comunicação com a equipe abordou diretamente a relação entre os departamentos da empresa (compras, estilo e planejamento), sendo exemplo “planejamento, estilo e compras alinhados”. A parceria com fornecedores menciona a cadeia como um todo, são exemplos “cadeia estruturada”, “parceria entre todos os membros do *value-chain*” e “ter uma cadeia produtiva qualificada, principalmente em sua mão de obra, e em constante aperfeiçoamento tecnológico”.

Por fim, o oitavo código foi citado por 8 respondentes e era “identificar tendências de moda adequadas”. Este código já veio acompanhado de outros na maioria das citações, são exemplos “análise de performance do histórico combinado com análise de tendência e novas apostas”, “conhecimento do seu público para adaptar tendências corretamente” e “tendência no momento certo”.

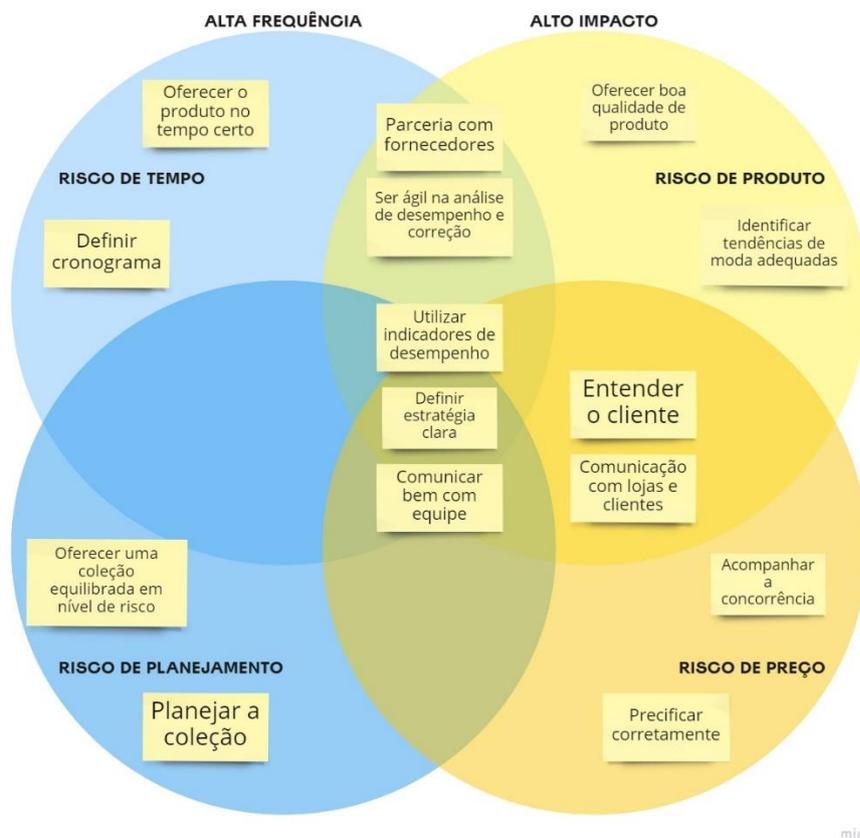
Neste artigo, foram explorados os riscos da moda por meio da revisão bibliográfica, que foi a base para a pesquisa de campo. Na pesquisa quantitativa foi investigada a frequência e o impacto de cada um dos riscos identificados, sendo classificados como mais frequentes os riscos de planejamento e tempo; como mais impactantes, os riscos de produto e preço. A pesquisa qualitativa explorou recomendações para redução dos riscos. As principais recomendações foram

“entender o cliente”, “utilizar indicadores de desempenho” e “planejar a coleção”.

O objetivo do presente artigo é utilizar o método misto convergente, ou seja, a combinação dos resultados quantitativos e qualitativos, para propor um conjunto de recomendações de cunho qualitativo para reduzir os riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário no varejo ao longo do processo de desenvolvimento de produtos. Para isso, foram codificadas, interpretadas e sintetizadas as respostas à pergunta aberta e combinadas com a classificação dos riscos de acordo com as duas questões quantitativas da pesquisa. O resultado final consta na Figura 4 sendo o conjunto de recomendações para redução dos riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário no varejo que continham até 4 citações e foram segmentadas pelo risco em que se inserem apresentadas por meio de uma matriz visual.

Os riscos apresentados foram os dois riscos mais frequentes e os dois riscos mais impactantes. O risco de tempo, ou seja, de atraso de produtos em loja, recebeu as recomendações: “definir cronograma” e “oferecer produto no tempo certo”. O risco de planejamento, ou seja, de alcançar equilíbrio de estoques em loja obteve duas recomendações: “planejar a coleção” e “oferecer uma coleção equilibrada em nível de risco”. O risco de produto, isto é, oferecer o produto certo, teve duas recomendações: “oferecer boa qualidade de produto” e “identificar tendências de moda adequadas”. Por fim, o risco de preço recebeu as recomendações: “precificar corretamente” e “acompanhar a concorrência”.

Figura 4. Conjunto de recomendações para redução dos riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário no varejo



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Houve 7 recomendações que foram posicionadas em intersecções devido ao múltiplo benefício por elas oferecidas. “Parceria com fornecedores” e “Ser ágil na análise de desempenho de coleção” ficaram entre os riscos de tempo e produto, por beneficiarem ambos. As recomendações “entender o cliente” e “comunicação com lojas e clientes” ficaram entre produto e preço. Por fim, as recomendações “utilizar indicadores de desempenho”, “definir estratégia clara” e “comunicar bem com a equipe” abordaram os 4 riscos por serem recomendações mais amplas e terem impacto em todos os riscos da matriz.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo é uma atividade que concilia diversas áreas de conhecimento em um fluxo de informações encadeado e resulta em ações fundamentadas em dados que tem o objetivo de extrair o melhor resultado possível do investimento feito nos estoques de produtos. O grande volume de informações disponíveis torna as diversas atividades de processamento e interpretação dos dados importantes para que os responsáveis pelas tomadas de decisão consigam desenvolver os melhores produtos para o cliente, que não tem atitudes necessariamente racionais em se tratando de moda, aumentando os riscos de baixo desempenho de coleções na loja.

A identificação dos principais riscos associados ao desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo é uma etapa importante na gestão de riscos. Após a identificação dos riscos, aprofundar as diversas facetas de cada um, a fim de entender se são frequentes e/ou impactantes no processo. Por fim, buscar soluções para minimizar os riscos e aplicá-las de forma disciplinada é um dos caminhos possíveis para empresas do mercado perseguirem melhores resultados financeiros, por meio da redução de erros de planejamento, produto, preço e tempo, entre outros riscos não explorados na presente pesquisa.

Dessa forma, o objetivo da presente pesquisa que era propor recomendações para reduzir os riscos de baixo desempenho de *mix* de produtos de vestuário no varejo ao longo do processo de desenvolvimento de produtos sob a ótica de especialistas, foi alcançado utilizando-se um método misto convergente, que iniciou pela revisão bibliográfica da

literatura e finalizou pela pesquisa de campo de cunho tanto quantitativo quanto qualitativo.

O produto final foi uma matriz que apresenta tanto os riscos mais frequentes, que são o risco de atraso de produtos e o risco de planejamento, quanto os riscos mais impactantes, que são o risco de produto e o risco de preço. A partir desta estrutura, foram posicionadas as recomendações de acordo com o risco que pretende minimizar, além de recomendações que se situam na interface de dois ou mais riscos.

Os próximos passos da pesquisa incluem um estudo fenomenológico para aprofundamento das questões relacionadas ao risco em cada etapa do processo com o propósito de gerar instrumentos práticos para a estruturação do desenvolvimento de MPV.

REFERÊNCIAS

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 2ª. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

CIETTA, Enrico. **A Economia da Moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research Design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. ed. London: Sage Publications, 2018.

CUNICO, Letícia; DIAS JUNIOR, Claudelino Martins. Planejamento de produto e fluxo informacional em empresas do setor de confecção. **Design e Tecnologia**, v. 9, n. 18, p. 32-50, 30 jun. 2019.

LIBÂNIO, Cláudia; AMARAL, Fernando. A Design Management Framework for the Fashion Industry. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 1, p. 1-20, 2 jan. 2017.

MALHORTA, Naresh K.; DASH, Satyabhusan. **Marketing Research**: an applied orientation. 7a. ed. India: Pearson India Education Services Pvt. Ltd, 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; OPRESNIK, M. O. **Principles of Marketing**. 17a. ed. United Kingdom: Pearson, 2018.

PARKER-STRAK, Rachel et al. Disruptive product development for online fast fashion retailers, **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 24, n. 3, p. 517–532, 2020.

SHAW, David; KOUMBIS, Dimitri. **A compra profissional de moda**. 1ª. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda**: planejamento de coleção. 4ª. ed. Brusque: D. Treptow, 2007.

TROCHIM, William M. et al. **Research methods**: the essential knowledge base. 2. ed. Boston: Cengage Learning, 2016.