

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA — UDESC
CENTRO DE ARTES — CEART
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MODA — PPGMODA

CRISTINA RODRIGUES BARBOSA

***ROADMAP* PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE *MIX* DE
PRODUTOS APLICADO AO VAREJO DE VESTUÁRIO**

FLORIANÓPOLIS

2021

CRISTINA RODRIGUES BARBOSA

***ROADMAP PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MIX DE
PRODUTOS APLICADO AO VAREJO DE VESTUÁRIO***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Moda, Área de Concentração Design e Tecnologia do Vestuário, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito parcial para obtenção de grau de Mestra em Design de Vestuário e Moda.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Silene Seibel

**FLORIANÓPOLIS
2021**

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Central/UEDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Barbosa, Cristina Rodrigues
ROADMAP PARA O PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE MIX DE PRODUTOS APLICADO
AO VAREJO DE VESTUÁRIO / Cristina Rodrigues Barbosa. --
2021.
171 p.

Orientadora: Silene Seibel
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação Profissional
em Design de Vestuário e Moda, Florianópolis, 2021.

1. Desenvolvimento de produtos. 2. Mix de produtos. 3. Varejo
de moda. I. Seibel, Silene. II. Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação Profissional
em Design de Vestuário e Moda. III. Título.

CRISTINA RODRIGUES BARBOSA

***ROADMAP PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MIX DE
PRODUTOS APLICADO AO VAREJO DE VESTUÁRIO***

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Design de Vestuário e Moda, do Centro de Artes da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Design do Vestuário e Moda.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Silene Seibel

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dra. Silene Seibel

Udesc

Membros:

Prof. Dr. Flavio Anthero Nunes Vianna dos Santos

Udesc

Prof. Dr. Júlio Monteiro Teixeira

UFSC

Florianópolis, 14 de maio de 2021.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de coração a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço minha orientadora, Silene Seibel, por ter sido muito mais do que minha orientadora de pesquisa, mas minha mentora profissional e minha amiga. Não tenho palavras para descrever as tuas qualidades, que começa pela incrível humildade, paciência, transparência e enorme generosidade. És muito humana, sempre pensa nas pessoas, afetuosa e cuidadosa. Tua inteligência aliada ao conhecimento adquirido ao longo dos anos é impressionante, tornando qualquer pesquisa a ser feita contigo muito rica. Somente quero dizer que és um exemplo para mim, sem ti não teria chegado até aqui, muito obrigada. Aos membros da banca, professor Júlio Teixeira e professor Flávio Anthero Nunes Vianna dos Santos por contribuições valiosas, desde a qualificação até a defesa, que me proporcionaram um aprendizado incrível e uma pesquisa mais refinada. Aos professores do mestrado: Icileia Silveira, Lucas da Rosa, Dulce Maria Holanda Maciel e Sandra Rech, por terem sido parte importante deste momento de vida.

Em segundo lugar, agradeço meu marido, Fernando, pelo incentivo constante, paciência perante várias madrugadas de trabalho e suporte ao longo desta trajetória, sempre com amor incondicional. Te amo. Às minhas filhas, Maria Carolina e Manuela, que sempre estiverem presentes com muito carinho. Meus pais, Maria e Flávio, pelo amor, palavras de encorajamento e apoio operacional, vocês são muito especiais e tenho sorte de ser filha de vocês. Aos meus sogros, Rita e Oberdan, pela torcida, pela ajuda e pelo amor. Aos meus amigos e colegas do mestrado, que além do apoio técnico, tanto me ajudaram emocionalmente e foram uma parceira incrível, obrigada Jorge e Vic, levo vocês no meu coração para sempre.

Por fim, quero agradecer a Enrico Cietta e Luiza Freitas, por terem tido a paciência de ler, ouvir e contribuir com minha pesquisa. As contribuições de vocês mudaram o rumo da minha dissertação e tornaram o resultado mais relevante. A todos os meus entrevistados, pela generosidade de dedicar tempo à pesquisa, tempo que é muito escasso. Finalmente, não menos importante, ao meu grupo de pesquisa nas pessoas da Vicky, Isa, Valen, Laura e Raquel, além da Silene e da Vic, que estiveram presente em todos os momentos e me ajudaram nas horas críticas. Ainda faremos história com as nossas pesquisas, podem acreditar!

RESUMO

Questões emergentes como a economia digital, que pressupõe o acesso à informação por todos e para todos, formam consumidores exigentes quanto à variedade e novidade de coleções de moda; e a ampliação das características intangíveis no vestuário, que aumentam a imprevisibilidade da demanda, torna o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo mais complexo. Assim, o objetivo da presente dissertação foi projetar um *roadmap* para o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos aplicado ao varejo de vestuário, a fim de torná-lo mais claro e fluido, reduzir os riscos de erros de produtos e insucesso de coleções. O varejo de vestuário é um segmento representativo economicamente e emprega um contingente considerável de pessoas, no entanto, verifica-se um número crescente de empresas que encerram suas operações devido ao baixo retorno financeiro. O estudo justifica-se por gerar conhecimento aplicado para apoiar o processo de desenvolvimento do *mix* de produtos de vestuário, contribuindo para a redução dos riscos de prejuízo financeiro devido ao baixo desempenho de vendas de produtos. Para isso, foi realizada uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva, baseada no método *Design Science Research*. A revisão bibliográfica constituiu a base para construção de um artefato que pretende ser uma solução para uma classe de problemas. Este artefato, o *roadmap* para o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos, foi avaliado por entrevistas semiestruturadas em uma amostra de nove profissionais de grandes empresas e corrigido conforme as práticas de mercado. Para análise dos dados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo com o uso da ferramenta Atlas.ti. A fundamentação teórica abordou o contexto do varejo de vestuário com base em Parente e Barki (2014), Levy e Weitz (2014) e Frings (2012); e discorreu sobre *mix* de produtos, com os autores Berkhout (2019) e Cietta (2017). Além disso, a teoria levantou os modelos de desenvolvimento de produtos existentes nas disciplinas de engenharia, gestão de design, *Fuzzy Front-end* e moda. O *roadmap* proposto foi apresentado para os profissionais, que concordaram com 82% das atividades desenhadas na íntegra, ou seja, confirmaram que eram executadas pelo responsável designado e no tempo definido. A partir do resultado encontrado, foi possível organizar o processo de desenvolvimento em cinco macroetapas, pautadas no tempo e em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Para as próximas pesquisas, pretende-se aplicar o *roadmap* final para validação de acordo com o método.

Palavras-chave: desenvolvimento de produtos. *Mix* de produtos. Varejo de moda.

ABSTRACT

Emerging issues such as the digital economy, which gives access to a large quantity of information for all, results in demanding consumers when it comes to product variety and novelty in fashion collections. Also, the expansion of intangible attributes in apparel, which increases demand uncertainty, raises the complexity of fashion product development process in retail. Thus, the objective of this dissertation is to design a roadmap for new product development process applied to apparel retail, to make it clearer and more fluid, reducing the risks of product errors and collection failure. Apparel retail is an economically important segment and employs a considerable amount of people, however, there is an increasing number of companies closing their business operations due to low financial returns. The study is justified by generating applied knowledge to support new product development process contributing to reduce the risks of financial loss due to product low sales performance. For this, an applied, qualitative, and descriptive research was conducted, based on Design Science Research method. Based on the literature review, it was designed an artifact that intends to be a solution for a class of problems. This artifact, the roadmap, was evaluated in semi structured interviews by a sample of 9 professionals from large companies and corrected according to market practices. Data analysis was applied by content analysis technique with the Atlas.ti tool. The theoretical background addressed the context of apparel retail based on Parente and Barki (2014), Levy and Weitz (2014) and Frings (2012); and discussed product assortment through authors such as Berkhout (2019) and Cietta (2017). In addition, the theory investigated models of new product development process from engineering, design management, Fuzzy Front-end and fashion. The proposed roadmap was presented to the professionals who agreed with 82% of the drawn activities in full, that is, they confirmed that they were executed, by the designated responsible person at the defined time. From the results found, it was possible to organize the development process in 5 macro stages, based on time and on strategic, tactical, and operational levels. For the next research, it is intended to apply the final roadmap for validation according to the method Design Science Research.

Keywords: *product development. Assortment. Fashion retail.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Infográfico da fundamentação teórica.....	21
Figura 2 — Nível de complexidade de desenvolvimento de <i>mix</i> de produtos ...	28
Figura 3 — Ferramenta VALS	31
Figura 4 — Exemplo de variedade e profundidade de produtos disponíveis	41
Figura 5 — Classificação por tendência de moda	44
Figura 6 — Variáveis materiais e imateriais e a variedade infinita.....	46
Figura 7 — Matriz de preço.....	47
Figura 8 — Modelo sociotécnico Toyota	51
Figura 9 — Diagrama de causa e efeito.....	53
Figura 10 — Ciclo PDCA.....	54
Figura 11 — Dimensões da gestão de design nas organizações.....	57
Figura 12 — Ciclo do design.....	58
Figura 13 — Processo de gestão do design de Löbach	59
Figura 14 — <i>Framework</i> de gestão de design para indústria de vestuário.....	61
Figura 15 — Modelo <i>Stage-Gate</i> ®	67
Figura 16 — Modelo 3 etapas.....	69
Figura 17 — Modelo novo conceito de desenvolvimento (KOEN <i>et al.</i>)	70
Figura 18 — Modelo FE3 (Casenote e Van der Linden).....	71
Figura 19 — Atividades do desenvolvimento de <i>mix</i> de produtos de vestuário.	76
Figura 20 — Modelo NICPPD	78
Figura 21 — Modelo APDP de desenvolvimento de produtos	80
Figura 22 — Modelos de tomada de decisão.....	91
Figura 23 — <i>Framework</i> da tomada de decisão do varejo	93
Figura 24 — Trocas para tomada de decisão de compra no varejo.....	94
Figura 25 — Infográfico do caminho metodológico	97
Figura 26 — Pêndulo representativo da condução de pesquisas científicas.....	99
Figura 27 — Macroetapa “Diretrizes”	111
Figura 28 — Frequência das citações da etapa “diretrizes”	112
Figura 29 — Macroetapa “pesquisa e planejamento”	114
Figura 30 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de tendências”	115
Figura 31 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de consumidor”	117
Figura 32 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de concorrência”	118

Figura 33 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de fornecedores”	119
Figura 34 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de coleções passadas”	120
Figura 35 — Frequência das citações da etapa “estratégia”	121
Figura 36 — Macroetapa “pesquisa e planejamento”	123
Figura 37 — Macroetapa “desenvolvimento e seleção”	124
Figura 38 — Frequência das citações da etapa “orçamento”	125
Figura 39 — Frequência das citações da etapa “plano de sortimento”	127
Figura 40 — Frequência das citações da etapa “desenvolvimento de produto”	128
Figura 41 — Frequência das citações da etapa “pilotagem”	129
Figura 42 — Frequência das citações da etapa “seleção”	130
Figura 43 — Frequência das citações da etapa “apresentação”	132
Figura 44 — Frequência das citações da etapa “feedback de coleção”	133
Figura 45 — Frequência das citações da etapa “negociação e precificação” ...	135
Figura 46 — Macroetapa “desenvolvimento e seleção”	136
Figura 47 — Macroetapa “produção e lançamento”	137
Figura 48 — Frequência das citações da etapa “alocação”	138
Figura 49 — Macroetapa “monitoramento”	140
Figura 50 — Frequência de citações da etapa “acompanhamento de resultados”	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Classificação da Pesquisa	20
Quadro 2 — Eixos de diferenciação no varejo e formas de inovação.....	24
Quadro 3 — Os 4 critérios para validação do segmento de cliente	30
Quadro 4 — Variáveis determinantes do comportamento e variáveis comportamentais.....	30
Quadro 5 — Os 16 núcleos geracionais.....	32
Quadro 6 — As quatro perguntas do posicionamento.....	33
Quadro 7 — Os quatro elementos da declaração de posicionamento.....	33
Quadro 8 — As 5 macrotendências de modelos de negócios sustentáveis e seus vetores.....	36
Quadro 9 — Os quatro tipos de customização em massa.....	38
Quadro 10 — Funções da gestão do mix de produtos no varejo de vestuário....	40
Quadro 11 — Exemplo de níveis hierárquicos em loja de roupas.....	42
Quadro 12 — Papéis e funções dos produtos conforme capacidade para atrair clientes.....	43
Quadro 13 — Principais decisões de <i>mix</i> de produtos no varejo de vestuário ...	48
Quadro 14 — Dimensões da qualidade total	52
Quadro 15 — Processo de gestão de design de Borja e Mozota	60
Quadro 16 — Comparativo dos modelos de desenvolvimento de produtos da gestão de design.....	63
Quadro 17 — Atividades de cada estágio modelo <i>Stage-Gate®</i>	68
Quadro 18 — Resumo das atividades de cada estágio modelo 3 etapas	69
Quadro 19 — Atividades de cada estágio modelo novo conceito de desenvolvimento.....	70
Quadro 20 — Resumo das atividades de cada estágio do novo conceito de desenvolvimento.....	71
Quadro 21 — Comparativo das atividades da primeira etapa do FFE	72
Quadro 22 — Comparativo das atividades da segunda etapa do FFE.....	72
Quadro 23 — Comparativo das atividades da terceira etapa do FFE.....	73
Quadro 24 — Comparativo dos modelos de desenvolvimento de produtos de vestuário.....	81
Quadro 25 — Etapas de “diretrizes” conforme autores estudados.....	83

Quadro 26 — Etapas de “pesquisa” conforme autores estudados	83
Quadro 27 — Etapas de “conceito e planejamento” conforme autores estudados	84
Quadro 28 — Etapas de “desenvolvimento” conforme autores estudados	85
Quadro 29 — Etapas de “avaliação” conforme autores estudados.....	85
Quadro 30 — Etapas de “produção” conforme autores estudados.....	86
Quadro 31 — Etapas de “monitoramento” conforme autores estudados	86
Quadro 32 — Encadeamento metodológico da pesquisa	100
Quadro 33 — As 12 etapas da DSR e suas saídas	102
Quadro 34 — Lista das publicações da revisão bibliográfica de literatura	104
Quadro 35 — Lista das publicações da revisão bibliográfica de literatura para objetivo 2.....	105
Quadro 36 — Perfil dos entrevistados.....	106
Quadro 37 — Códigos e volume de citações.....	107
Quadro 38 — Matriz de responsabilidades da pesquisa	113
Quadro 39 — Perguntas abertas do roteiro.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CETIQT	Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil
DSR	<i>Design Science Research</i>
FFE	<i>Fuzzy Front-end</i>
IEMI	Inteligência de mercado
IMD	Inova Moda Digital
KPI	<i>Key Performance Indicators</i> (Indicadores chave de performance)
PDCA	<i>Plan</i> (Planejamento)/ <i>Do</i> (Execução)/ <i>Control</i> (Verificação)/ <i>Act</i> (correção)
PL	<i>Private Label</i> (marca própria)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SKU	<i>Smallest keeping unit</i> (menor unidade de estoque)
TQC	<i>Total Quality Control</i> (Controle da Qualidade Total)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	15
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	19
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 VAREJO DE VESTUÁRIO.....	22
2.1.1 Modelos de negócios de varejo.....	24
2.1.1.1 Lojas especializadas e de departamento	24
2.1.1.2 Lojas independentes, redes e franquias.....	25
2.1.1.3 Lojas multimarcas e monomarcas	26
2.1.1.4 Lojas virtuais e físicas	27
2.1.2 Estratégia varejista	29
2.1.3 Tendências de varejo de vestuário	34
2.1.3.1 Sustentabilidade.....	35
2.1.3.2 Economia digital.....	36
2.1.3.3 Customização e cocriação.....	37
2.2 MIX DE PRODUTOS	39
2.2.1 Amplitude e profundidade	40
2.2.2 Níveis hierárquicos	41
2.2.3 Papéis do produto	42
2.2.4 Nível de risco	43

2.2.5 Marca	45
2.2.6 Aspectos imateriais	45
2.2.7 Qualidade e preço	46
2.2.8 Variáveis para decisões de <i>mix</i> de produtos	47
2.3 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE <i>MIX</i> DE PRODUTOS	49
2.3.1 Modelos oriundos da engenharia.....	50
2.3.1.1 Sistema Toyota de desenvolvimento de produtos	50
2.3.1.2 Controle de Qualidade Total	52
2.3.1.3 Ciclo PDCA	54
2.3.2 Modelos oriundos do design.....	55
2.3.2.1 Gestão de Design.....	55
2.3.2.2 Modelos da gestão de design.....	57
2.3.2.3 Fuzzy front-end (FFE)	63
2.3.2.4 Modelos de fuzzy front-end.....	66
2.3.3 Desenvolvimento de produtos na moda	73
2.3.3.1 Modelos de desenvolvimento de produtos focados na moda.....	75
2.3.4 Etapas do processo de desenvolvimento de produtos de vestuário no varejo	82
2.3.5 Roadmap inicial	87
2.4 TOMADA DE DECISÃO NO DESENVOLVIMENTO DE <i>MIX</i> PRODUTOS	89
2.4.1 Modelos de tomada de decisão nas empresas.....	90
2.4.2 O papel da equipe de profissionais de design, compras e planejamento na tomada de decisão.....	91
2.4.3 Fatores aplicados na tomada de decisão	92
2.4.4 Apoio à tomada de decisão: gestão visual e KPIs	95
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	97
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	97

3.2 ENCADEAMENTO METODOLÓGICO.....	98
3.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	100
3.4 REVISÃO DE LITERATURA	104
3.5 PESQUISA DE CAMPO	105
3.6 AMOSTRA.....	106
3.7 ANÁLISE DE DADOS	107
3.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	108
4 RESULTADOS DA PESQUISA	109
4.1 AS ETAPAS DO PROCESSO.....	109
4.1.1 Macroetapa: diretrizes	110
4.1.2 Macroetapa: pesquisa e planejamento.....	113
<i>4.1.2.1 Pesquisa de tendências</i>	<i>115</i>
<i>4.1.2.2 Pesquisa de consumidor</i>	<i>116</i>
<i>4.1.2.3 Pesquisa de concorrência.....</i>	<i>117</i>
<i>4.1.2.4 Pesquisa de fornecedores</i>	<i>118</i>
<i>4.1.2.5 Pesquisa de coleções passadas.....</i>	<i>119</i>
<i>4.1.2.6 Plano estratégico da coleção.....</i>	<i>121</i>
4.1.3 Macroetapa: desenvolvimento e seleção	123
<i>4.1.3.1 Orçamento da coleção.....</i>	<i>125</i>
<i>4.1.3.2 Plano de sortimento.....</i>	<i>126</i>
<i>4.1.3.3 Desenvolvimento de produtos.....</i>	<i>127</i>
<i>4.1.3.4 Pilotagem.....</i>	<i>128</i>
<i>4.1.3.5 Seleção de produtos.....</i>	<i>129</i>
<i>4.1.3.6 Apresentação de produtos</i>	<i>131</i>
4.1.4 Macroetapa: produção e lançamento.....	137
4.1.5 Macroetapa: monitoramento	139
4.2 DESAFIOS DO PROCESSO	142

4.2.1 Impacto do digital	143
4.2.2 Cadeia de fornecimento.....	144
4.2.3 Consumidor e lojas	144
4.2.4 Estratégias corporativas.....	145
4.2.5 Distribuição no tempo	145
4.2.6 Composição e alinhamento da equipe.....	146
4.2.7 Pirâmide mercadológica de produtos	147
4.3 PROPOSTA DE ARTEFATO FINAL DA PESQUISA.....	147
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
REFERÊNCIAS.....	155
APÊNDICE A — ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	164
APÊNDICE B — LISTA DE CÓDIGOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	166
APÊNDICE C — <i>ROADMAP</i> INICIAL.....	168
APÊNDICE D — <i>ROADMAP</i> FINAL.....	169

1 INTRODUÇÃO

A complexidade dos negócios de moda deriva de diversos fatores, entre eles a imprevisibilidade das necessidades e desejos do consumidor, o cronograma cada vez mais pressionado por ciclos curtos de resposta e o aumento da variedade de produtos exigido pelos usuários. Frente a esses desafios, o time de profissionais de design, compras e planejamento precisa considerar múltiplas variáveis para tomar decisões sobre os produtos de vestuário que estarão nas lojas na estação seguinte. A presente pesquisa aborda como o processo de desenvolvimento do *mix* de produtos de vestuário no varejo pode ser estruturado para apoiar o desempenho global das coleções. O capítulo introdutório apresenta o tema da dissertação, contextualiza o problema de pesquisa, apresenta o objetivo geral, objetivos específicos, a justificativa, que indica a relevância, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho. O tema está vinculado à linha de pesquisa “Design e Tecnologia do Vestuário”, do Programa de Pós-Graduação em Moda, da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGModa/Udesc).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Um produto será útil ao consumidor final se chegar até ele no momento, no local, na qualidade e no preço certo (LEVY; WEITZ, 2014) — e atingir esses requisitos é função dos gestores do varejo, por meio de uma proposta de valor coerente com o contexto em que a marca está inserida. A proposta de valor inclui definições estratégicas, como o público-alvo e o posicionamento da marca, que sustentam as demais decisões da empresa a fim de viabilizar a criação, entrega e captura de valor junto ao cliente (KOTLER; ARMSTRONG; OPRESNIK; 2018). A definição do *mix* de produtos ofertados é uma das decisões alinhada à proposta de valor que tem impacto direto no resultado da empresa, afinal, o desenvolvimento de produtos adequados ao público-alvo é essencial para o sucesso da marca.

O *mix* de produtos é o grupo de itens ofertados aos consumidores ao mesmo tempo na loja, ou seja, é o conjunto de artigos que o consumidor tem ao seu dispor para compra no momento que ele se propõe a ir ao ponto de venda. O *mix* de produtos reflete o posicionamento da marca pois, de acordo com as suas características, vai ter maior apelo para determinado tipo de consumidor ou para uma dada ocasião de compra. Muitas são as variáveis que compõem a estrutura do *mix* de produtos, tanto de natureza material como imaterial, como de natureza quantitativa e qualitativa. São exemplos das variáveis que compõem o *mix* de produtos a variedade, profundidade, categoria, marca, nível de moda, faixas de preço, tecido, cor, estampa

e modelo, e juntas elas perfazem uma larga combinação de fatores. Assim, a seleção dos produtos que farão parte do *mix* é uma atividade complexa, pois implica em combinar tais variáveis com o perfil do público-alvo, a oferta da concorrência, a disponibilidade de fornecedores e o momento em que o produto deve estar na loja. A variável tempo, no caso do vestuário, é de alta relevância para a empresa varejista pois pode determinar o sucesso ou o fracasso dos produtos — se o produto chega cedo demais em relação a uma estação ou a uma moda, não será vendido; e o mesmo ocorre se chegar tarde demais. Dessa forma, as variáveis do *mix* de produtos e o sincronismo temporal fazem parte de um conjunto de fatores que aumentam a complexidade do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário.

O processo de desenvolvimento de *mix* de produtos é particularmente complicado no varejo de vestuário, uma vez que é realizado em lotes, ou seja, se adquire mais de um produto por vez, e este deve ter coesão com os demais, com o posicionamento da loja e com o tempo de entrega. Ademais, devido à dinâmica do setor de vestuário, o desenvolvimento de produtos é um processo contínuo, com etapas de uma estação se sobrepondo com etapas de outra estação, exigindo a execução de múltiplas atividades concomitantemente. Devido à demanda dos consumidores por novidades constantes, os ciclos de vida do produto de vestuário estão cada vez mais curtos, o que aumenta a pressão sobre o tempo de execução do processo. Por fim, a atividade de desenvolvimento tem alto grau de dificuldade dada a alta quantidade de informações disponíveis provenientes do contato da loja com o consumidor, seja ela física ou virtual. O ponto de venda tem uma grande capacidade de captar dados dos consumidores, da concorrência e do ambiente, informações que podem gerar um diferencial importante para a construção de coleções mais adequadas ao público-alvo, e para isso é necessária uma forma organizada de compilar e analisar os dados, para que cumpram a função de apoio à tomada de decisão do time de profissionais de design, compras e planejamento.

A tomada de decisão no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo ocorre sempre que alguém do time de profissionais de design, compras e planejamento tem que fazer uma escolha sobre alguma variável do *mix* de produtos, que terá impacto na coleção apresentada nas lojas. Um exemplo é a “cor” — variável imaterial, ou seja, seu valor é subjetivamente atribuído pelo consumidor. Na fase estratégica, o time de desenvolvimento seleciona as cores da cartela da coleção a serem aplicadas aos produtos; na fase tática, o designer cria os modelos e seleciona as cores específicas para cada um e, na fase operacional, o time seleciona e aprova os protótipos finais e faz o pedido junto ao fornecedor dos produtos e das variações de cores e tamanhos. Cada ponto de tomada de decisão representa um risco de erro e um potencial de acerto no desenvolvimento do *mix* de produtos.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Os momentos de tomada de decisão no varejo de vestuário estão repletos de incertezas e complexidades, decorrentes de aspectos como a necessidade de articular o *mix* de produtos com o modelo de negócio da empresa, a compra em lotes e de forma contínua, a limitação do tempo, o grande volume de informações e a imprevisibilidade da demanda, todos eles combinados para uma escolha multifatorial. Em decorrência da complexidade, o risco de erro no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos é considerável e pode resultar em produtos inadequados ao consumidor, ao contexto e ao posicionamento da empresa.

De acordo com Cietta (2017, p. 270), “Mesmo atuando em um ambiente de alto risco, as empresas de moda normalmente são muito despreparadas para a gestão dos riscos”, principalmente nas atividades criativas, que justamente apresentam uma maior subjetividade. O autor discorre sobre o improviso como padrão de decisão, em vez de um processo estruturado, que poderia oportunizar o melhor uso dos recursos criativos e não-criativos, por meio de um fluxo mais homogêneo na cadeia de produção. A pretensão de minorar os riscos de erro na decisão do *mix* de produtos apresentado no ponto de venda de vestuário é tão ambiciosa quanto relevante; a tentativa de minimizá-los é importante para que a frequência de acertos seja superior à de erros, promover marcas sustentáveis econômica e socialmente e garantir a sobrevivência de empreendimentos de moda no mercado. Assim, o objetivo é contribuir para que o time de profissionais de design, compras e planejamento, por meio do emprego de um processo de desenvolvimento de *mix* de produtos organizado, potencialize o desempenho global dos produtos.

A pesquisa aborda as funções dos profissionais de design, compras e planejamento de vestuário no varejo e as dificuldades encontradas no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos com o objetivo de criar, entregar e capturar valor aos diversos públicos da marca — principalmente os consumidores, mas, indiretamente, os acionistas, colaboradores, fornecedores, comunidade e sociedade como um todo (*stakeholders*). A pesquisa examina estrutura do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos no varejo de vestuário, identifica as variáveis do *mix* de produto e investiga os responsáveis em cada etapa. Dessa forma, a pergunta que o presente estudo visa responder é: **como estruturar o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo para entregar alto valor aos consumidores?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Projetar um *roadmap* para o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos aplicado ao varejo de vestuário.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as variáveis relacionadas ao *mix* de produtos de vestuário no varejo;
- b) investigar as principais etapas que compõem o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo;
- c) identificar os principais responsáveis pela decisão no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo; e
- d) abordar o fator tempo e como ele influencia o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo.

1.4 JUSTIFICATIVA

O varejo de vestuário é um segmento relevante no Brasil e, em 2020, movimentou cerca de 5 bilhões de peças e R\$181 bilhões, conforme estimativa em 20 de dezembro de 2020 da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2020). Os canais do varejo responsáveis por 85% deste volume foram as lojas de departamento especializadas, as lojas independentes e as redes de pequenas lojas, distribuído em participações semelhantes (IEMI, 2019). Entre 2015 e 2018 a crise econômica causou o fechamento de 14 mil pontos de venda e a estagnação do segmento, que não apresenta crescimento em volumes desde 2015 (IEMI, 2019). A situação se agravou com as restrições impostas pela pandemia do coronavírus (Covid-19)¹, em março de 2020. Em julho de 2020 as vendas no varejo de vestuário no Brasil registravam uma queda de 37,4% em valor no período de seis meses e 19,1% em valor no período de um ano, se comparado com o mesmo período do ano anterior (IEMI, 2020).

As principais evidências do baixo desempenho apresentado pelo varejo de vestuário são resultados negativos em volume de vendas, margens e giro, cujas causas têm origem nas

¹ Segundo o Ministério da Saúde Brasileiro (2020), “a COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves”.

decisões de *mix* de produtos. Inadequação do produto ao público-alvo, processo informal de desenvolvimento de *mix* de produtos, indefinição de prazos e responsáveis e controle ineficiente, ausência de indicadores de desempenho além de erros de estoque, como excessos ou faltas, são exemplos de decisões de *mix* de produtos que podem prejudicar o resultado da marca. Assim, justifica-se o presente estudo. Entende-se que um processo organizado, com etapas descritas, o papel das pessoas nas decisões e os horizontes de tempo podem ser utilizados pelos times de profissionais de design, compras e planejamento como base para melhorar o desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário.

O tema agrega valor à comunidade científica por apresentar a visão do varejo de vestuário. Existe uma gama notável de estudos sobre a indústria do vestuário, mas o varejo carece de pesquisas e ferramentas provenientes do meio acadêmico, pois é responsável por absorver uma parte da força de trabalho que se forma anualmente nas universidades.

Por fim, a motivação pessoal se dá devido à experiência prática da pesquisadora no setor após 15 anos de atividades relacionadas ao desenvolvimento do *mix* de produtos em empresas de varejo de vestuário no Brasil. Essa vivência iniciou-se em uma empresa com pouca gestão do processo de desenvolvimento, mas que, em dado momento, investiu recursos na sua estruturação de forma sólida e contínua. A pesquisadora participou ativamente desta construção e verificou os resultados positivos e as dificuldades decorrentes da implantação do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos na empresa e, por isso, vislumbrou ser importante o estudo deste processo em detalhes, para a disponibilização do conhecimento para outros profissionais, em especial, de negócios de vestuário, assim como para a formação de profissionais na academia.

1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo, sob o ponto de vista da natureza, é realizado por meio de pesquisa aplicada, qualitativo em relação a abordagem do problema e descritivo quanto ao objetivo. O método usado foi a *Design Science Research*. Os procedimentos técnicos utilizados foram a revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. O local de realização foi pesquisa de campo. O Quadro 1 apresenta o resumo da classificação da pesquisa.

Quadro 1 — Classificação da Pesquisa

Natureza da pesquisa	Aplicada
Abordagem do problema	Qualitativa
Abordagem dos objetivos	Descritiva
Procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica
	Entrevistas semiestruturadas
Local de realização	Pesquisa de campo

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

A descrição completa do caminho metodológico utilizado na presente dissertação foi feita no capítulo 3. Na próxima seção é demonstrada a estrutura do trabalho.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Primeiro capítulo — Introdução — Traz a contextualização do tema, a definição do problema, o objeto geral e os específicos da pesquisa, a justificativa da escolha do tema, sua relevância, metodologia usadas e a estrutura da dissertação.

Segundo capítulo — Fundamentação teórica — Aborda o contexto do varejo de vestuário, tendências, variáveis do *mix* de produtos, processos de desenvolvimento de *mix* de produtos e teorias referentes à tomada de decisão no varejo.

Terceiro capítulo — Procedimentos metodológicos — Descreve os procedimentos metodológicos a serem empregados na realização da pesquisa para identificação dos problemas principais e mensuração dos resultados.

Quarto capítulo — Apresentação dos resultados da pesquisa — Apresenta a compilação dos dados coletados nas entrevistas aplicadas junto ao time de profissionais do varejo de moda na pesquisa de campo. Demonstra uma análise crítica do *roadmap* inicialmente proposto com base nos resultados da pesquisa e propõe o *roadmap* final.

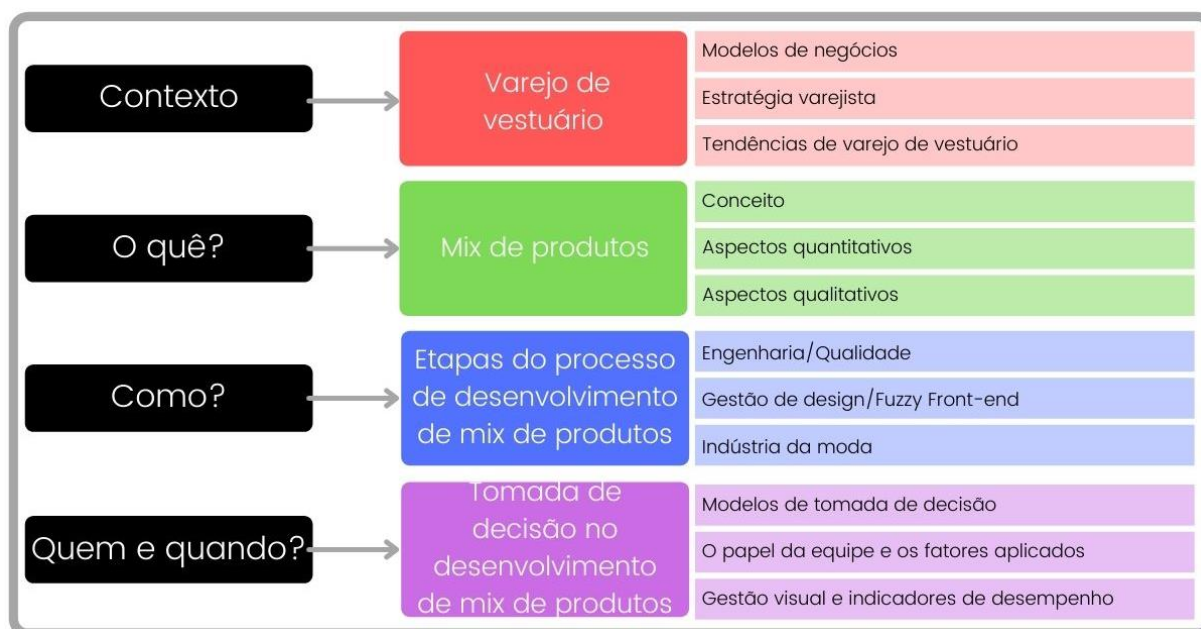
Quinto capítulo — Considerações finais — Apresenta as conclusões finais e responde aos objetivos propostos.

Referências — Finaliza o trabalho com as referências bibliográficas consultadas na elaboração teórica da dissertação, os apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aborda quatro pontos associados aos objetivos específicos da pesquisa, que apoiam a estruturação e avaliação do artefato construído no capítulo quatro. São eles: (I) o varejo de vestuário, (II) *mix* de produtos, (III) etapas do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos e (IV) a tomada de decisão. Os conteúdos são complementares e se relacionam entre si. Parte-se da delimitação do segmento abordado (contexto), que é o varejo de vestuário e, em seguida, se aborda o foco da análise (o quê?), que é o *mix* de produtos de vestuário. O mapeamento dos modelos de desenvolvimento de *mix* de produtos é necessário para a identificação das principais etapas do processo (como?). Por fim, a tomada de decisão descreve as questões relacionadas à equipe, ao tempo, aos indicadores e às ferramentas visuais. A Figura 1 demonstra o infográfico da fundamentação teórica com os tópicos tratados.

Figura 1 — Infográfico da fundamentação teórica



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O tópico varejo de vestuário explora distintos modelos de negócios no varejo e como as diferenças podem influenciar nos processos de desenvolvimento de *mix* de produtos. O *mix* de produtos detalha as variáveis, que são objetos na tomada de decisão e, portanto, influenciam o resultado da coleção. A pesquisa investiga os modelos de desenvolvimento de *mix* de produtos existentes com base em três áreas que, embora diferentes, são ligadas aos papéis necessários no desenvolvimento do *mix* de produtos. As teorias sobre desenvolvimento de produtos na

engenharia de produção fornecem suporte as atividades ligadas ao planejamento, as teorias sobre desenvolvimento de produtos no design apoiam as atividades de criação e, por fim, as teorias sobre desenvolvimento de produtos na indústria da moda relacionam-se às especificidades desta área. A tomada de decisão descreve o papel da equipe, do tempo, dos indicadores e das ferramentas visuais.

2.1 VAREJO DE VESTUÁRIO

A empresa varejista exerce um conjunto de funções com o objetivo de entregar valor por meio de produtos e serviços vendidos ao consumidor final (LEVY; WEITZ, 2014), funciona como ligação entre a indústria e o cliente (FRINGS, 2012). A compra de produtos de fabricantes ou atacadistas, o recebimento e a estocagem são as atividades executadas pelo varejo para oferecer maior conveniência na compra do consumidor em termos de tempo e local (PARENTE; BARKI, 2014). No vestuário, a empresa varejista pode compor seu *mix* de produtos para disponibilizá-los em suas lojas físicas ou virtuais. A loja ou marca pode adquirir de fabricantes e/ou atacadistas, importar de outro país e/ou elaborar e produzir sua própria coleção (FRINGS, 2012). Botelho e Guissoni (2016) apontam que as marcas próprias devem ser fonte de inovações e aumentar sua participação no varejo brasileiro, o que reforça a importância dessa modalidade. O varejo é responsável por criar valor ao consumidor por meio de quatro funções distintas: a oferta de um sortimento variado de produtos e serviços, a quebra de lotes grandes em pequenos, o estoque disponível de forma imediata e a concessão de serviços como crediário, trocas, atendimento, entre outros (LEVY; WEITZ, 2014).

A importância do varejo na cadeia de valor tem se intensificado pela proximidade das lojas com o cliente, o que possibilita maior entendimento das suas necessidades e a adequação dos produtos a essas demandas (PARENTE; BARKI, 2014). Por isso, conforme Frings (2012, p. 350), “[...] no que diz respeito ao varejo, o verdadeiro sucesso no mundo da moda é alcançado com a aceitação do consumidor, medida em compras”. As estratégias de sucesso no varejo perpassam, portanto, pela habilidade das organizações em reduzir os riscos e incertezas, por meio da coleta, organização e análise de informações do cliente (PANTANO, 2014), logo, caracteriza-se pelo dinamismo e adaptabilidade (FREITAS *et al.*, 2018).

Conforme Frings (2012), o sucesso da empresa varejista está atrelado a uma série de aspectos, como logística, localização, atmosfera, atendimento, serviços ao cliente e produtos e estoques adequados. Entretanto, apresentar um diferencial por meio de uma visão de negócios bem executada é fundamental (FRINGS, 2012). Botelho e Guissoni (2016) acrescentam que,

em um contexto econômico atribulado, existe a necessidade de as empresas varejistas serem inovadoras e produtivas. A afirmação é reforçada pela pesquisa de Hristov e Reynolds (2015) com especialistas, que reconhecem categoricamente o papel crucial da inovação para o desempenho dos negócios de varejo. Com exceção de produtos novos, o setor varejista é conhecido por adotar inovações de outros setores em vez de desenvolvê-las, por carecer da capacidade de inovar e haver um interesse maior nas atividades de vendas do que em tecnologias (PANTANO, 2014).

A revolução na indústria têxtil, denominada “indústria 4.0” na Alemanha, inclui a flexibilidade como um dos principais vetores para atender às necessidades dos clientes (LEITE, 2017). Segundo o autor, a flexibilidade é a competência manufatureira de entregar menores lotes vendidos diretamente ao consumidor, o que substitui a atribuição comercial do varejo. Esta possibilidade reforça a urgência do varejo em buscar fontes de inovações por meio da “[...] melhoria contínua de seus processos integrados e automatizados, fortalecer as interconexões com fornecedores e parceiros e fazer parte de uma plataforma preditiva e fomentadora de inovação nesses elos da cadeia” (LEITE, 2017, p. 7).

Ainda sobre inovação no varejo, a pesquisa de Hristov e Reynolds (2015) divide a inovação em dois tipos: relacionadas ao comportamento ou ao resultado. A primeira forma, relacionada ao comportamento, está associada às mudanças organizacionais mais profundas e estratégicas, o que causa impactos de longo prazo. A segunda forma, relacionada ao resultado, representa soluções mais tangíveis ligadas aos produtos e serviços, em um nível mais operacional e de curto prazo. Frings (2012) aponta seis eixos de diferenciação no varejo, ilustrados no Quadro 2, relacionados com as formas de inovação sublinhadas pela pesquisa de Hristov e Reynolds (2015). Nota-se que dos seis eixos propostos, três deles estão associados aos produtos e serviços tangíveis, e os demais associados às melhorias de longo prazo.

Nota-se, dessa forma, que o varejo teve, ao longo dos anos, papel essencial em intermediar o acesso dos consumidores aos produtos fabricados na indústria. Porém, a falta de inovação apresentada nas pesquisas pode ser um vetor para a perda de espaço do varejo para a indústria, dada a capacidade cada vez maior da indústria em se relacionar diretamente com os consumidores. A inovação ocorre não somente no eixo de produtos, mas sobretudo em serviços e nos aspectos intangíveis da oferta ao consumidor.

Quadro 2 — Eixos de diferenciação no varejo e formas de inovação

Eixo	Descrição	Tipo de inovação
Exclusividade	Estilos exclusivos, reforço de marca própria, melhores fornecedores	Resultado
Novos Conceitos	Novas marcas para públicos diferentes ou produtos diferentes para o mesmo público	Resultado
Valores	Redução de custo e aumento da eficiência para oferta de produtos mais acessíveis	Resultado
Serviços	Foco em exceder as expectativas dos clientes, tornar a experiência de compra conveniente e agradável.	Comportamento
Entretenimento	Criar entusiasmo na experiência de compras integrada a um produto atraente.	Comportamento
Expansão global	Principalmente as economias emergentes como Índia, Rússia, Ucrânia e China.	Comportamento

Fonte: adaptado de Frings (2012) e Hristov e Reynolds (2015).

A oferta é específica conforme o modelo de negócios do varejo, que é listado e descrito no tópico 2.1.1, a seguir.

2.1.1 Modelos de negócios de varejo

A subdivisão do varejo de vestuário, de acordo com distintos critérios, permite um melhor entendimento da correlação entre as características da organização, do processo de desenvolvimento e das tomadas de decisão sobre o *mix* de produtos. Os tipos apresentados são concernentes exclusivamente ao vestuário e não abrange o varejo como um todo.

2.1.1.1 Lojas especializadas e de departamento

As lojas de varejo de vestuário distinguem-se, em primeira instância, pelo conjunto de produtos ofertado aos consumidores, sendo esse conjunto mais genérico ou mais limitado em termos de categorias de produtos e modelos. As lojas especializadas focam seus esforços de sortimento de produtos em uma categoria única, faixa de preço específica ou um público-alvo determinado; e, com isso, demonstram uma mensagem clara e facilmente identificável pelo consumidor (FRINGS, 2012). Este tipo de loja domina o varejo de não alimentos no Brasil, tem menor porte e oferece atendimento especializado, localiza-se em centros comerciais para aproveitar o fluxo de clientes proveniente deles (PARENTE; BARKI, 2014). Apesar de oferecer uma limitação no *mix* de produtos em termos de categorias, faixa de preço ou estilo de vida, disponibiliza grande variedade dentro da proposta apresentada, o que atrai um contingente

considerável de pessoas e torna o tipo de negócio um dos mais lucrativos no mundo (LEVY; WEITZ, 2014).

Em contraposição às lojas especializadas, existem as lojas de departamentos, lojas de grande porte que oferecem grande amplitude e variedade no sortimento, além de serviços aos consumidores. O nome procede da divisão da loja em departamentos que são geridos de forma autônoma entre si (PARENTE; BARKI, 2014). Originalmente, as lojas ofereciam bens duráveis, como eletrodomésticos, e não-duráveis, como têxteis; devido à concorrência dos supermercados em bens duráveis, a tendência atual é o foco nos bens não-duráveis, as chamadas lojas de departamento de linha limitada (PARENTE; BARKI, 2014; LEVY; WEITZ, 2014).

2.1.1.2 Lojas independentes, redes e franquias

As lojas de varejo também se diferenciam quanto à propriedade: dividem-se entre lojas independentes, rede de lojas e franquias. As lojas independentes, também chamadas de lojas pequenas, têm somente uma unidade e geralmente são geridas por uma pessoa só, o proprietário, que executa diversas funções administrativas como comprador, vendedor, estoquista e contador, entre outras (FRINGS, 2012). Apesar do baixo investimento em recursos tecnológicos, a gestão centralizada, frequentemente familiar, permite maior controle do negócio, integração entre as funções e agilidade nas respostas ao mercado (PARENTE; BARKI, 2014). De fato, o contato do proprietário direto com o cliente permite maior conhecimento do público-alvo e ajuste rápido da oferta às suas demandas (LEVY; WEITZ, 2014), além de serviços personalizados de moda, como planejamento do guarda-roupa (FRINGS, 2012).

A maior dificuldade das lojas independentes é a negociação de pequenos lotes com os fornecedores, o que limita as possibilidades de compra e os preços (PARENTE; BARKI, 2014); no entanto, Frings (2012, p. 365) aponta que “[...] a loja pequena pode ser o único espaço que ainda resta para a moda original feita por pequenos fabricantes. Por esse motivo, hoje há um ressurgimento das pequenas boutiques de moda”. Além disso, existe uma tendência de retorno aos bairros, que favorece o pequeno varejo enquanto as redes ainda não se mobilizam para estas regiões (FREITAS *et al.*, 2018). Uma alternativa para as pequenas e médias empresas competirem no contexto atual é por meio de redes colaborativas, formadas por associações com empresas do mesmo setor de atuação (FREITAS *et al.*, 2018).

As redes de lojas são empresas que operam mais de uma loja com o mesmo corpo administrativo, e, por terem volumes de vendas e compras superiores, têm maior poder frente aos fornecedores e obtêm melhores vantagens, além de conseguirem economias de escala nos

setores de apoio como marketing, logística, recursos humanos e tecnologia (PARENTE; BARKI, 2014; LEVY; WEITZ, 2014; FRINGS, 2012). Entre as dificuldades encontradas pelas redes figuram o controle das operações e a adaptabilidade aos diferentes mercados em que se encontram (PARENTE; BARKI, 2014).

Por fim, as franquias são formatos em que pequenos empresários se tornam parte de uma grande cadeia de varejo por meio de uma associação à marca e da utilização de processos mediante taxas contínuas (PARENTE; BARKI, 2014).

2.1.1.3 Lojas multimarcas e monomarcas

As lojas de varejo de vestuário podem oferecer composições diferentes de *mix* de produtos referentes à marca: desde uma oferta monomarca de marcas próprias, modelos híbridos, até a proposta de multimarcas, estruturada com marcas nacionais relevantes ao público-alvo. As marcas nacionais são produtos desenvolvidos e produzidos para muitos varejistas diferentes, sendo que é de responsabilidade do fornecedor o desenho do produto, a produção com um nível de qualidade aceitável e um programa de divulgação que reforce o conceito da imagem da marca (LEVY; WEITZ, 2014). No vestuário, entende-se que as marcas nacionais facilitam o reconhecimento do estilo, caimento e qualidade do produto, o que funciona como uma garantia ao cliente; no entanto, devido ao fato de que a maioria das lojas operam com os mesmos fornecedores, elas ficam muito parecidas e sem diferencial significativo (FRINGS, 2012).

As marcas próprias, também chamadas de *private label* (PL), são produtos que carregam a marca da empresa varejista, sendo que, em muitos casos, é desenvolvido o design e as especificações da mercadoria pela equipe da empresa e uma fábrica é contratada para produzi-los (LEVY; WEITZ, 2014). No passado as marcas próprias eram consideradas alternativas de baixo custo e baixa qualidade pelos clientes, mas agora essa percepção mudou e este tipo de produto já tem uma imagem de boa qualidade a preços razoáveis (DE; SINGH, 2017). O desenvolvimento de produtos de marca própria pelo varejo de vestuário surgiu da necessidade de atender à demanda específica dos clientes, e a tendência é que as mercadorias PL ganhem espaço nas lojas, principalmente pela determinação do varejista em controlar o processo de desenho e desenvolvimento para depender menos da competência de design dos fornecedores (GROSE, 2011).

Os produtos PL, além de proporcionarem maior controle do processo de compras, tem custo inferior em função de não terem as despesas de comercialização e marketing do

fornecedor, portanto, possibilitam maiores margens ou preços mais competitivos (FRINGS, 2012). Outra vantagem dos produtos de marcas próprias são a exclusividade, ou seja, produtos que só podem ser encontrados na loja da marca, assim sendo, conferem um diferencial ao varejista (FRINGS, 2012) e podem promover maior lealdade dos clientes. A desvantagem dos produtos PL, de acordo com Shaw e Koumbis (2014), é a complexidade da compra, que gera um ciclo de desenvolvimento mais extenso do que a compra das marcas nacionais e requer um time de desenvolvimento mais robusto.

2.1.1.4 Lojas virtuais e físicas

Conforme conceito de Frings (2012, p. 372), “[...] o varejo eletrônico, [...] é o termo usado pelo comércio varejista para as vendas feitas pela internet”. De acordo com a autora, a vantagem da internet para as empresas é a possibilidade de atingir mercados globais sem custos da operação de uma loja e, para os consumidores, a conveniência de comprar em qualquer hora e lugar de lojas que não estão necessariamente na sua região. Além da conveniência, as lojas virtuais podem apresentar sortimento e variedade muito maiores, pois não têm as limitações da loja física em termos de espaço, e podem abrir a possibilidade para personalização de produtos, principalmente por meio da comunicação com o cliente (LEVY; WEITZ, 2014).

Em função da evolução da tecnologia da informação e das características do estilo de vida dos consumidores contemporâneos, o potencial de crescimento das lojas virtuais é imenso (PARENTE; BARKI, 2014) e tende a se transformar em uma das formas de venda mais importantes da economia global (LEAL, 2019). De acordo com Botelho e Guissoni (2016, p. 597), “[...] com a entrada de canais mobile, smartphones e mídias sociais, e com a integração deles e de outros meios ao canal off-line, passa-se da forma multicanal para o modelo de varejo *omnichannel*”. Entre os desafios do varejo *on-line* está o controle dos estoques e o atendimento ao cliente (FRINGS, 2012), além do uso do grande volume de informações para o cultivo de relacionamentos efetivos com os clientes (LEAL, 2019). Ademais, as plataformas de mídias sociais aumentam a dificuldade do varejo *on-line* por serem canais de venda em si e terem alta capacidade de influenciar os clientes (LEAL, 2019).

As lojas físicas ainda são o maior canal de vendas (PARENTE; BARKI, 2014) e apresentam vantagens como o contato pessoal com o produto, serviços personalizados, gratificação imediata, entretenimento, interação social e pagamento em dinheiro (LEVY; WEITZ, 2014).

Neste tópico foram apresentadas quatro classificações de modelos de negócios no varejo. Conforme a combinação escolhida pela empresa, o desenvolvimento de *mix* de produtos assumirá características distintas, assim como o *mix* de produtos. A característica do varejo que tem maior impacto no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos diz respeito à marca: as empresas que optam por uma oferta de marcas próprias obtêm vantagens em relação ao custo, exclusividade dos produtos e controle do processo criativo; no entanto, enfrentam um tempo de ciclo de desenvolvimento maior. Empresas que operam no ambiente *on-line* também têm vantagens, como maior sortimento e grande quantidade de informações disponíveis, o que impacta no desenvolvimento do *mix* de produtos e aumenta a sua complexidade.

Redes de lojas geralmente têm estruturas maiores de desenvolvimento de produtos, com profissionais de design, compras e planejamento especializados e aptos a conduzir as atividades com melhores resultados; no entanto, na condução de equipes, há o desafio da comunicação, que pode prejudicar a performance da coleção. Lojas independentes têm maior proximidade com o cliente, que pode suprir a falta de conhecimento especializado. Por fim, lojas de departamento também apresentam maior complexidade no desenvolvimento de *mix* de produtos, pela sua variedade, em relação as lojas especializadas. A Figura 2 apresenta um comparativo dos níveis de complexidade do desenvolvimento de *mix* de produtos de acordo com o tipo de varejo.

Figura 2 — Nível de complexidade de desenvolvimento de *mix* de produtos



Fonte: Adaptada de Parente e Barki (2014), Frings (2012), Levy e Weitz (2014), Leal (2019), Freitas *et al.* (2018), Grose (2011), Botelho e Guissoni (2016) e Shaw e Koumbis (2014).

A análise foi feita a partir da premissa de que quanto maior for a variedade da coleção, o tempo do ciclo de desenvolvimento e a quantidade de pessoas na equipe, maior é a complexidade. Dessa forma, os formatos de varejo marca própria, *e-commerce*, redes de lojas e lojas de departamento constam no lado esquerdo da matriz de maior complexidade de

desenvolvimento de *mix* de produtos e fazem parte do recorte principal da pesquisa. No próximo tópico é abordada a estratégia varejista, que é o próximo estágio na definição do modelo de negócios da organização.

2.1.2 Estratégia varejista

A estratégia varejista é uma declaração que compreende três alinhamentos: em primeiro lugar, o público-alvo que a empresa pretende atingir, seguido do formato e dos recursos que a marca deve adotar para atender às necessidades do cliente e, por fim, a base que o varejista planeja usar para construir um diferencial competitivo (LEVY; WEITZ, 2014). O diferencial competitivo é visualizado como um conjunto de “muros altos” ao redor do posicionamento da empresa, que impedem a entrada da concorrência. Essa condição é alcançada, conforme Levy e Weitz (2014), com a seleção de uma das três estratégias: construir relacionamentos fortes com os clientes, criar parcerias consistentes com os fornecedores ou obter eficiência nas operações internas.

A partir da ideia central expressa por Parente e Barki (2014, p.70), de que “[...] não existem dois consumidores iguais, cada consumidor que entra em uma unidade varejista apresenta características, desejos e necessidades próprias, formando um mercado específico”, compreende-se a necessidade de agrupá-los em distintos segmentos com necessidades e comportamento similares para melhor atendê-los (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Identificar o grupo — ou grupos — de clientes que se pretende atingir é essencial para ter a compreensão clara das suas necessidades, principalmente nos tempos contemporâneos em que as mudanças nos hábitos e preferências têm sido uma constante (PARENTE; BARKI, 2014). O cliente é o coração de qualquer modelo de negócio e, sem clientes lucrativos, nenhuma empresa sobrevive (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A tarefa de segmentar os clientes parte do entendimento das características homogêneas das pessoas, que permite a sua junção em grupos para ofertar a melhor proposta de produto (PARENTE; BARKI, 2014). Existem várias formas diferentes de segmentar os clientes e Levy e Weitz (2014) propõem quatro critérios úteis para avaliar se o segmento é viável para a empresa ou não: acionável, identificável, substancial e alcançável. Esses quatro critérios são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 — Os 4 critérios para validação do segmento de cliente

Critério	Descrição
Acionável	Exige que o grupo de clientes selecionado tenha semelhanças entre as suas necessidades, busca por benefícios e satisfação perante a mesma oferta varejista. A marca deve ter condições de saber o que fazer para atender os consumidores do segmento.
Identificável	Exige que o conjunto de clientes seja identificável, ou seja, a empresa consiga distinguir as pessoas pertencentes a ele, a fim de medir o seu tamanho e quais consumidores o varejista precisa para focar sua comunicação e promoção.
Substancial	Exige que o segmento tenha poder de compra suficiente para gerar lucro a fim de apoiar as atividades do <i>mix</i> varejista.
Alcançável	Exige que seja possível atingir os clientes do segmento por meio de promoções e do <i>mix</i> varejista.

Fonte: Levy e Weitz (2014).

A forma mais tradicional de segmentar os consumidores é utilizar as variáveis determinantes do comportamento do consumidor, conforme denominação de Parente e Barki (2014): geográficas e urbanísticas, demográficas, socioeconômicas e psicográficas. As variáveis comportamentais também podem ser usadas para distinguir os grupos de clientes. O Quadro 4 lista os principais aspectos de cada uma.

Quadro 4 — Variáveis determinantes do comportamento e variáveis comportamentais

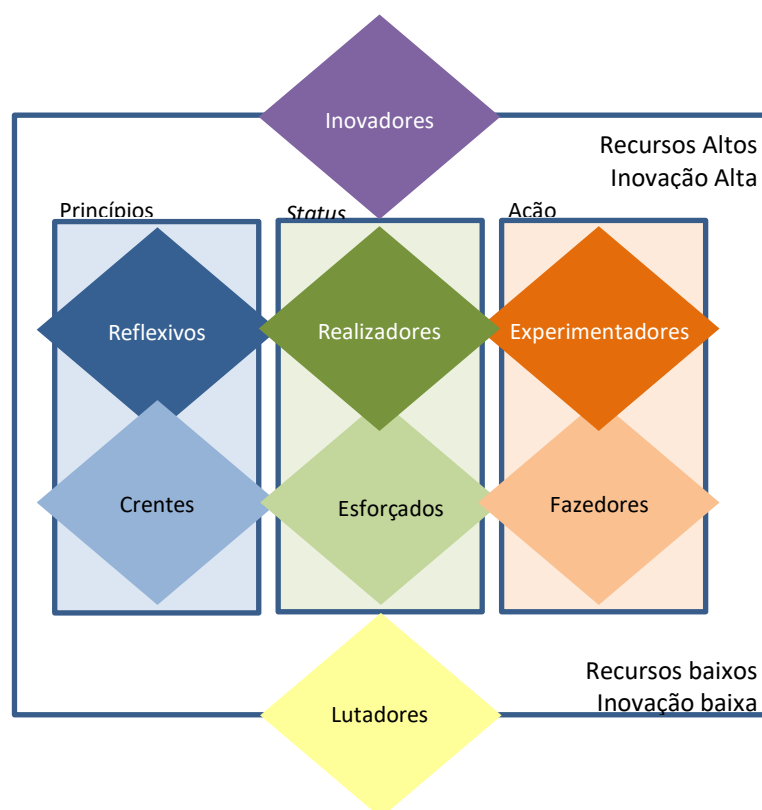
Variantes determinantes do comportamento	
Geográficas e urbanísticas — Região do país, estado, bairros, tamanho da cidade, tipo de residência, atividade na área de influência, densidade populacional na área de influência	
Demográficas — idade, tamanho da família, raça, sexo, estado civil, ciclo de vida da família	
Socioeconômicas — nível de escolaridade, classe social, ocupação, rendimento familiar mensal, estilo de vida	
Psicográficas — personalidade e atitudes	
Variantes comportamentais	
Frequência de compra na loja	Meio de transporte
Taxa de utilização da categoria	Formas de pagamento
% dos gastos feitos em certo varejista	Concorrente mais utilizado
Grau de felicidade a marcas de produtos	Benefícios e atributos mais valorizados
Local de compra da categoria	Estágio para compra, entre outros.

Fonte: Parente e Barki (2014).

Outra forma de segmentar os clientes é por meio do estilo de vida, e refere-se a como as pessoas moram, gastam o seu tempo, dinheiro, que atividades gostam e que atitudes e opiniões sobre o mundo elas têm (LEVY; WEITZ, 2014). A metodologia VALS, da *Strategic Business Insights*, é uma ferramenta bastante usada. Mediante respostas a um questionário

disponível na internet, os consumidores são divididos em 8 grupos: inovadores, reflexivos, realizadores, experimentadores, crentes, esforçados, fazedores e lutadores (LEVY; WEITZ, 2014). A Figura 3 mostra os oito perfis e como eles se organizam no eixo vertical (crescente em recursos como renda, educação e saúde, além da inovação) e no horizontal (por meio de três motivações primárias: princípios, *status*, ação). É importante ressaltar que é uma ferramenta amplamente usada nos Estados Unidos pela amostra ser representativa do público americano (LEVY; WEITZ, 2014).

Figura 3 — Ferramenta VALS



Fonte: Levy e Weitz (2014).

Morace (2018, p. 37) propõe, ainda, a identificação do público-alvo com base em outro entendimento da sociedade, e explica que “[...] a análise dos núcleos geracionais propõe novos protagonistas da sociedade e do mercado com os quais o mundo das instituições e das empresas deverá se deparar cada vez mais”. Por meio de pesquisas conduzidas pelo autor e sua equipe, evidenciaram-se núcleos geracionais que têm a capacidade de influenciar outras gerações e indivíduos do seu convívio, além de serem pessoas cada vez mais exigentes em todas as áreas da sociedade. Ele enumera 16 núcleos geracionais que se sobrepõem em termos de idade e são agrupados em quatro conjuntos: Nativos digitais da Geração Z (de 4 a 19 anos); Millennials

pós-capitalistas da Geração Y (de 20 a 40 anos); Pós-ideológicos da Geração X (de 40 a 70 anos) e Geração dos boomers e dos superadultos (de 65 a mais de 70 anos). Os conjuntos estão descritos no Quadro 5.

Quadro 5 — Os 16 núcleos geracionais

Macrotendências	Geração	Faixa de idade
Nativos Digitais da Geração Z	Lively Kids	4 a 8 anos
	TechTweens	9 a 12 anos
	ExpoTeens	13 a 15 anos
	ExperTeens	16 a 19 anos
Millennials pós-capitalistas da Geração Y	CreActives	20 a 25 anos
	ProActives	25 a 30 anos
	ProFamilies	30 a 35 anos
	ProTasters	35 a 40 anos
Pós-ideológicos da Geração X	New Normals	40 a 50 anos
	Singular Women	40 a 60 anos
	Mind Builders	50 a 60 anos
	Premium Seekers	55 a 70 anos
Geração dos Boomers e dos superadultos	Job Players	65 a 75 anos
	Family Activists	65 anos e +
	Pleasure Growers	+70 anos
	Health Challengers	75 a 90 anos

Fonte: Morace (2018).

A seleção do segmento a ser atendido ou do público-alvo da marca é feito com base nos objetivos da marca, no público-alvo do concorrente e nos recursos financeiros da empresa (TYBOUT, 2019). Uma marca não é apenas um nome, mas integra a visão que guia a criação de produtos e serviços da empresa. Essa visão, junto com os princípios e valores da companhia, compõe a identidade da marca (KAPFERER, 2012). Schmiegelow e Souza (2019, p. 14) complementam que “[...] enquanto a identidade de marca representa atributos mais estáveis, ligados às raízes da marca, o conceito de posicionamento de marca deriva da identidade, mas aponta um aspecto específico dela em determinado tempo, mercado e conjunto de competidores”, o que demonstra a diferença e o conceito-chave de posicionamento.

Tanto a identidade da marca quanto o seu posicionamento são ferramentas importantes para a gestão da mesma, a primeira confere as características únicas da marca e a segunda facilita a criação do diferencial dos produtos no mercado em determinado momento (KAPFERER, 2012). Para salientar o diferencial da marca perante os competidores, Kapferer (2012) propõe um processo analítico baseado em quatro perguntas, cujo resultado é o posicionamento da marca. As perguntas são: “uma marca para qual benefício?”, “uma marca

para quem?”, “motivo?” e “uma marca contra quem?”. O Quadro 6 apresenta as perguntas e suas descrições.

Quadro 6 — As quatro perguntas do posicionamento

Pergunta	Descrição
Uma marca para qual benefício?	Referente a promessa da marca e os seus benefícios
Uma marca para quem?	Referente ao público-alvo
Motivo?	Referente aos elementos, reais ou subjetivos, que apoiam o benefício.
Uma marca contra quem?	Referente aos principais concorrentes

Fonte: Kapferer (2012).

O posicionamento articula como a companhia gostaria que os consumidores percebessem a marca (TYBOUT, 2019), e é essencial pois os clientes fazem escolhas de forma comparativa, ou seja, contrapõem as marcas existentes no mercado (KAPFERER, 2012). Ainda conforme Kapferer (2012, p. 154), o objetivo do posicionamento da marca é “[...] identificar e se apossar de um racional de compra forte que dá uma vantagem real ou percebida”, para ampliar a vontade de assumir e preservar uma posição de longo prazo.

Tybout (2019) propõe uma forma similar alternativa para construção da estratégia de posicionamento da marca — uma declaração formal de posicionamento que inclui quatro elementos: o público-alvo, um quadro de referência, o diferencial e uma prova concreta e é utilizado para alinhar todas as decisões relativas ao cliente. Os quatro elementos são descritos de forma resumida no Quadro 7.

Quadro 7 — Os quatro elementos da declaração de posicionamento

Elemento	Descrição
Público-alvo	Consumidor que a marca pretende alcançar
Quadro de referência	Ambientar o cliente em relação ao objetivo de usar a marca; geralmente uma forma de fazer isso é descrever a categoria em que está inserida.
Diferencial	Benefício explícito que serve de diferencial da concorrência, geralmente abstrato.
Evidência	É prova concreta que a marca pode entregar o benefício.

Fonte: Tybout (2019).

No que diz respeito ao tema da pesquisa, o vestuário inserido no contexto da moda, Schmiegelow e Souza (2019, p. 10) afirmam que “[...] para a cultura atual de mercado, o conceito de moda é um ativo intangível que possui forte apelo, sendo do interesse de gestores de diferentes segmentos de marcas estabelecerem uma associação dos seus produtos e serviços

com o valor de moda”, e demonstra ser um possível diferencial dentro de uma proposta de posicionamento de empresa de varejo de vestuário.

A proposta de valor é o motivo pelo qual o cliente escolhe uma empresa em vez de outra, resolve um problema ou satisfaz uma necessidade, e é composta pelo conjunto de benefícios ofertados, que podem ser inovadores ou apresentarem melhorias em relação aos existentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Os autores listam alguns exemplos, como proposta de valor, relacionados à quantidade (preço, velocidade), qualidade (design, experiência do cliente), novidade, performance, customização, *status*, redução de custo, redução de risco, acesso e conveniência, mas enfatizam que a lista não é exaustiva.

Conforme visto neste tópico, a segmentação de mercado, que possibilita a identificação e escolha do público-alvo, assim como uma declaração de posicionamento da marca, são essenciais para o varejista se diferenciar da concorrência e criar uma proposta forte de longo prazo que garanta a sua relevância junto aos consumidores. Essas definições formam a base para o desenvolvimento de *mix* de produtos da marca e, sem elas, não é possível criar produtos que atendam satisfatoriamente o cliente. Portanto, o tema estabelece um pré-requisito, uma premissa ou ainda uma diretriz estratégica e corporativa importante para o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos bem-sucedido no varejo de vestuário.

Com estas definições pontuadas, faz-se necessário mapear as tendências do varejo para que a marca possa partir para a construção da sua oferta de produtos ao mercado e recorrer ao processo de desenvolvimento do *mix* de produtos de vestuário, detalhado nos próximos tópicos.

2.1.3 Tendências de varejo de vestuário

Edelkoort (2020, p. 1) explicita que “Uma nova fronteira acena, exigindo que nós reinventemos tudo do zero”. A pesquisadora de tendências Lidewij Edelkoort não está sozinha neste posicionamento referente aos tempos atuais da moda. Amed *et al.* (2020), em pesquisa publicada pela *McKinsey Company* com a *Business of Fashion*, discursam que o Covid-19 oferece à indústria da moda a chance de um recomeço e uma reformulação dos valores da cadeia, e cita questões como aceleração digital e inovação corporativa como prioritárias para as empresas pós-pandemia (AMED *et al.*, 2020).

No entanto, a percepção de que a indústria da moda está em um momento de transição é anterior ao advento da doença. Transparência, sustentabilidade, customização e o varejo digital, entre outros conteúdos, são reconhecidos pelos clientes como importantes (ESTARQUE

MARX, 2018), e pressionam empresas a revisar ou ajustar suas estratégias para continuarem relevantes ao consumidor (LIGA2037, 2020).

Os próximos tópicos abordam os principais eixos dos desafios contemporâneos da moda identificados na pesquisa: sustentabilidade, economia digital e cocriação.

2.1.3.1 Sustentabilidade

O desafio das empresas consiste em aplicar modelos de negócios inovadores para sobreviver em um mercado competitivo e, ao mesmo tempo, respeitar a sociedade e não prejudicar o planeta, adotar práticas como economia circular, economia compartilhada e *lowsumerism*, entre outros (TODESCHINI *et al.*, 2017). De acordo com Leite (2017, p. 3), “[...] o empréstimo, aluguel e a troca aparecem como alternativas à produção de algo novo”. Ao mesmo tempo que a crise econômica oriunda da pandemia teve um impacto negativo nas finanças dos negócios de moda e ameaça suas ações no campo da sustentabilidade, nunca foi tão importante alinhar o propósito da empresa ao lucro e assumir a responsabilidade sobre o planeta para sua sobrevivência no longo prazo (KENT, 2020). De fato, as marcas estão conscientes da repercussão negativa que a falta de práticas sustentáveis pode ter nos negócios e estão dispostas a ir mais longe para garantir estratégias que podem custar caro no momento, mas podem ser valiosas no futuro (STOTT; PIRAS, 2020). Em particular o varejo, por causa do seu poder econômico global e sua posição entre oferta e demanda, tem papel crucial no tema da sustentabilidade (BOTELHO; GUISSONI, 2016).

Conforme Gwilt (2011), a moda sustentável tem como base três campos distintos, sendo eles a sociedade, o meio ambiente e a economia. Além disso, a autora afirma que, apesar dos materiais (fibras e tecidos) terem um papel importante na conscientização socioambiental, deve-se analisar os demais elos da cadeia de suprimentos: produção, distribuição, uso e descarte. Nessa linha, Todeschini *et al.* (2017) identificaram cinco macro-tendências relativas à modelos de negócios sustentáveis e inovadores, que são: conscientização do consumidor, economia circular, responsabilidade social, economia compartilhada, consumo colaborativo e, por fim, inovações tecnológicas. Cada macro-tendência apresenta três vetores observados tanto em pesquisas bibliográficas quanto em pesquisas de campo, e são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 — As 5 macrotendências de modelos de negócios sustentáveis e seus vetores

Macrotendências	Definição	Vetores
Economia circular	A economia circular tem o objetivo de criar produtos passíveis de restauração desde o <i>design</i> , mantendo os produtos, materiais e componentes em sua máxima utilidade e valor em todos os momentos.	Reciclagem
		Veganismo
		Upcycling
Responsabilidade social corporativa	A responsabilidade social corporativa engloba uma série de atitudes ligadas a questões éticas do trabalho e da cadeia de fornecimento.	Livre de trabalho escravo
		Comércio justo
		Fornecimento local
Economia compartilhada e consumo colaborativo	A economia compartilhada e o consumo colaborativo compreendem respostas inovadoras para adaptar as necessidades dos consumidores aos recursos disponíveis.	Biblioteca de moda
		Usados
		Colaboração
Inovações tecnológicas	As inovações tecnológicas referem-se principalmente a melhoria dos materiais e processos produtivos.	Materiais sustentáveis
		Zero Waste
		Wearables
Conscientização do consumidor	A conscientização do consumidor é a tendência mais significativa e demonstra mudanças das preferências das pessoas em relação a propriedade e refletem na sua atitude de compra.	Armário cápsula
		Lowsumerism
		Slow fashion

Fonte: Todeschini *et al.* (2017).

Ao considerar o fator social e a responsabilidade social corporativa, o tema da sustentabilidade na moda ganhou destaque no momento da pandemia devido ao impacto na cadeia produtiva da redução das vendas do varejo. Na medida em que o governo implementou o *lockdown* e fechou lojas físicas, parte dos varejistas optaram pelo cancelamento dos pedidos, não efetuaram o pagamento de produtos já produzidos ou exigiram desconto em pedidos em trânsito — com isso, ameaçaram a vida de trabalhadores em toda a cadeia (KENT, 2020). O resultado foi o questionamento dessas práticas e a pressão para uma nova forma de capitalismo que considere os funcionários, fornecedores, comunidade local e o planeta, além de gerar lucro ao investidor, ou seja, colocar o propósito no centro do negócio (KENT, 2020).

Ainda sobre o propósito, Alan Jope, executivo-chefe da Unilever, citou em entrevista (WOOD, 2019) que princípios somente são princípios se custarem alguma coisa, o que reforça o conceito de que as estratégias não devem contemplar somente o lucro financeiro, mas conter uma visão mais holística da sociedade em que estão inseridos.

2.1.3.2 Economia digital

A plataforma Inova Moda Digital (IMD), pertencente à entidade SENAI/CETIQT destaca três mudanças importantes na indústria, sendo uma delas a economia digital, que é conceituada como “[...] um modelo econômico cujas relações são criadas ou transformadas pela

tecnologia para o desenvolvimento de bens e serviços intensivos em conhecimento, podendo gerar soluções transversais para todos os setores”. Dessa forma, a conectividade, o mais importante agente de mudança da história do marketing, é responsável por mudar a estrutura de poder no mercado consumidor, alterar as forças de verticais, exclusivas e individuais para horizontais, inclusivas e sociais, onde o consumidor como grupo social tem poder máximo, até mesmo de influenciar uns aos outros (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Os autores apontam que a transparência das empresas, a cocriação com clientes e a convergência de canais *on* e *off-line* são algumas das consequências desse fenômeno.

A pandemia acelerou o uso do *e-commerce* por parte dos clientes e obrigou os varejistas a responderem a essa adesão, e agora as marcas podem obter resultados positivos pois a compra *on-line* é uma tendência que deve continuar, além de outros tipos de inovações relacionadas à distribuição para facilitar medidas de segurança relacionadas à doença (KANSARA, 2020).

2.1.3.3 Customização e cocriação

Segundo Leite (2017), os desejos dos consumidores apresentam alto grau de complexidade e dificultam o atendimento das demandas totais por uma única empresa de grande porte — a personalização apresenta-se como possível solução para o problema. A customização em massa tem sido adotada por muitas empresas para fornecer valor único para os clientes de uma forma eficiente, por meio de tecnologias da informação disponíveis e processos de trabalho flexíveis, o que possibilita a personalização em altos volumes e custos baixos (GILMORE; PINE, 1997). Os autores classificam a customização em massa em quatro tipos e apontam que os gestores devem avaliar qual se encaixa melhor na sua estratégia: colaborativo, adaptativo, cosmético e transparente. Os tipos estão descritos no Quadro 9.

Além da customização em massa, que prevê uma oferta personalizada de produtos pela marca, aborda-se o conceito de cocriação. De acordo com Cietta (2017), a sociedade atingiu a era do “não profissional”, onde pessoas comuns tem acesso à tecnologia, ferramentas e conhecimento, que permite ao amador entrar no mercado e fazer a sua própria produção ou oferta de produtos aos clientes. A colaboração do amador e do profissional constitui a cocriação, onde “[...] o usuário tornou-se cada vez mais também criador, junto ao criador profissional [...]” (CIETTA, 2017, p. 446).

Quadro 9 — Os quatro tipos de customização em massa

Tipo	Descrição
Colaborativo	A empresa conversa com os clientes para ajudá-los a entender as suas necessidades e, dessa forma, identificar o produto adequado e personalizá-lo.
Adaptativo	A empresa oferece um produto padrão customizável, e é feito para que a personalização seja efetuada pelo próprio cliente para diferentes performances e momentos, utiliza-se da tecnologia.
Cosmético	A empresa oferece um produto padrão, mas apresenta ele ao cliente de forma customizada, ou seja, executa propaganda, promoções e/ou embalagens personalizadas.
Transparente	A empresa analisa as necessidades e desejos do cliente, customiza um produto para ele mas ele não tem conhecimento do processo, a personalização é transparente para ele.

Fonte: Gilmore e Pine (1997).

Resume-se, assim, as três principais tendências, no varejo de moda, observadas nos tempos atuais que devem ser aceleradas pelo advento da pandemia do Covid-19: sustentabilidade, economia digital e customização ou cocriação. As três tendências são assuntos extensos, complexos e com muitas dimensões, e para o objetivo da pesquisa buscou-se os aspectos mais importantes para aplicação no caso específico do varejo de vestuário. Ao tratar-se do desenvolvimento de *mix* de produtos, as tendências identificadas têm impacto na forma tradicional em que os processos ocorrem.

A sustentabilidade, um valor imaterial que tem sido solicitado de forma crescente pelo cliente, exige das empresas atitudes proativas na busca de soluções para melhorar o processo manufatureiro da indústria da moda, conhecido por ser ambientalmente e socialmente danoso. No caso do desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no recorte de empresas de varejo da pesquisa, “ser mais sustentável ambientalmente” tem implicações importantes na cadeia de fornecimento, demanda investimentos e tempo, pois as mudanças neste segmento são estruturais. Essas soluções passam por materiais, processos e fornecedores e compõem mais uma variável que aumenta a complexidade do processo como um todo. A economia digital, a customização e a cocriação são tendências que implicam em uma mudança de poder das marcas para os clientes. Isso significa para o desenvolvimento de *mix* de produtos a obrigatoriedade de inserir o cliente do processo, a fim de criar produtos de valor real para o seu público-alvo.

Neste tópico foram abordados os diferentes modelos de negócios no varejo, a estratégia varejista e as tendências do segmento, que são fatores de influência no processo de desenvolvimento e compra de *mix* de produtos para o varejo de vestuário. Foi demonstrado que, de acordo com o tipo de varejo, a complexidade do desenvolvimento de *mix* de produtos pode ser superior ou não. Além disso, foi evidenciado que a definição de uma estratégia varejista — com público-alvo bem estabelecido e um posicionamento da marca coerente — é pré-requisito para o desenvolvimento de *mix* de produtos. Por fim, as tendências de varejo apontam para o

aumento da complexidade do processo, pois mais variáveis imateriais são valorizadas pelo cliente, assim como a sua própria participação ativa no desenvolvimento do *mix* de produtos.

O item a seguir trata do detalhamento das variáveis do *mix* de produtos, que é uma outra dimensão com impacto no processo de desenvolvimento de produtos de vestuário no varejo.

2.2 MIX DE PRODUTOS

O *mix* de produtos é o conjunto de unidades que um varejista oferece em cada categoria de itens nas suas lojas, sejam elas físicas ou virtuais, para maximizar os lucros (BAHNG; KINCADE, 2014). Os esforços em oferecer a quantidade certa de produtos, no local certo e no tempo certo para atingir os objetivos financeiros da empresa é função da gestão do *mix* de produtos no varejo (LEVY; WEITZ, 2014), e é composta por uma série de decisões quantitativas no desenvolvimento de produtos para o seu atingimento (BAHNG; KINCADE, 2014). Dessa forma, uma gestão do *mix* de produtos eficiente é essencial para atingir os objetivos de venda e lucro das empresas, mas também para satisfazer as necessidades dos clientes (BAHNG; KINCADE; ROGERS, 2018). Afinal, a satisfação das necessidades de produtos por parte dos consumidores é a principal motivação das visitas às lojas, o que reforça a importância que as decisões sobre *mix* de produtos têm para a empresa varejista (PARENTE; BARKI, 2014). Impressionar o cliente e guiá-lo para dentro da loja torna-se, dessa forma, mais uma função do *mix* de produtos e, conforme Shaw e Koumbis (2014), isso é obtido por meio do equilíbrio da coleção, que ocorre quando o conjunto de peças tem cores, design e estilos coesos e interessantes; uma oferta de marcas relevante; precificação bem definida e adequada ao público-alvo e posicionamento da loja e, por fim, disponibilidade de estoques em tamanhos, cores, designs etc.

A gestão do *mix* de produtos tem outra função além de satisfazer às necessidades e desejos dos clientes, que é conferir personalidade à marca da empresa varejista. Antes de definir a composição da coleção, a empresa precisa saber qual a imagem que deseja projetar para a marca, e esse é o ponto de partida da atividade de varejo — assim, o *mix* de produtos precisa contribuir para o posicionamento da marca (BERKHOUT, 2019). Parente e Barki (2014, p. 159) reforçam o conceito quando observam que “[...] o posicionamento de mercado da empresa deverá ser o fio condutor por meio do qual todas as decisões do *mix* de produtos devam ser tomadas”. Entende-se, a partir dessas duas afirmações, que tanto a imagem da empresa é importante para definição do *mix* de produtos como o *mix* em si é responsável por reforçar o

posicionamento da marca. O Quadro 10 resume as funções da gestão do *mix* de produtos na empresa de varejo de vestuário.

Quadro 10 — Funções da gestão do *mix* de produtos no varejo de vestuário

Levy e Weitz	Parente e Barki	Berkhout	Shaw e Koumbis
Oferecer a quantidade certa de produtos, no local certo e no tempo certo para atingir os objetivos financeiros da empresa.	Satisfazer às necessidades de produtos por parte dos consumidores.	Reforçar o diferencial competitivo da empresa e ser consistente com o <i>mix</i> varejista (localização, preço, loja e equipe).	Criar um apelo imediato junto ao cliente para levá-lo para dentro da loja por meio do equilíbrio na coleção.

Fonte: adaptado de Levy e Weitz (2014), Parente e Barki (2014), Berkhout (2019) e Shaw e Koumbis (2014).

De acordo com os autores citados, as questões relativas ao público-alvo e o posicionamento da marca aparecem como pré-requisito para a construção do *mix* de produtos, como citado no tópico 2.1.2 relativo à estratégia varejista. Além disso, equilíbrio da linha, seja em termos quantitativos (quantidade, tempo certo, precificação bem definida), como qualitativos (produto certo, cores, design e estilos coesos entre si) também é resultado desejado do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos, atividade central ao varejo de vestuário. Os próximos tópicos descrevem as variáveis relevantes identificadas na pesquisa para o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário.


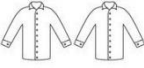

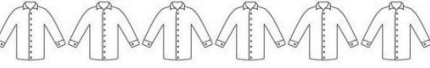


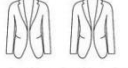




2.2.1 Amplitude e profundidade

O desenvolvimento do *mix* de produtos do varejo de vestuário é um processo que contempla o planejamento dos estoques e define a variedade e a quantidade de produtos a serem vendidos em cada período (LIAO *et al.*, 2017). A variedade também é chamada de amplitude, e é a quantidade de categorias diferentes de produtos disponíveis, enquanto a quantidade de produtos é chamada de profundidade, correspondente ao número de unidades de estoque dentro da categoria, conhecido como SKU (*smallest keeping unit*) — essas definições são estratégicas para a empresa (LEVY; WEITZ, 2014). O equilíbrio ideal entre variedade alta ou compacta é um desafio constante na definição do *mix* de produtos: um *mix* mais amplo pode aumentar o volume de vendas por melhor atender à demanda dos clientes, por outro lado, incrementa os investimentos em estoque, expandindo os riscos de produtos com baixo giro, o que prejudica os lucros da empresa (PARENTE; BARKI, 2014).

Para Shaw e Koumbis (2014), outra consequência da grande oferta de estoques é a aglomeração de produtos no ambiente da loja, limita a capacidade de exposição de novos

produtos, que podem ser potenciais sucessos de vendas, e torna a oferta de produtos visualmente menos interessante no ponto de venda. A Figura 4 traz exemplos da distinção entre variedade e profundidade de produtos disponíveis, mostra um exemplo de loja de roupas em que variedade baixa significa um número de categorias reduzido (no caso do exemplo: somente duas) e profundidade baixa significa pouca variação dentro da categoria (no caso do exemplo: um, dois ou três); e vice-versa para variedade e profundidade altas.

Figura 4 — Exemplo de variedade e profundidade de produtos disponíveis

Loja de roupas		
	Profundidade baixa	Profundidade alta
Variedade baixa	 	 
Variedade alta	    	    

Fonte: adaptada de Parente e Barki (2014).

2.2.2 Níveis hierárquicos

Além de definir variedade *versus* profundidade, a empresa de varejo também precisa definir o agrupamento em diferentes níveis hierárquicos. Segundo Parente e Barki (2014, p. 143), “[...] nesse processo, a principal fonte para orientar a classificação de produtos deverá ser a hierarquia do processo de decisão de compras dos clientes”, ou seja, deve-se entender como o cliente classifica os produtos no seu entendimento para criar as categorias pertinentes, que vão guiar desde o desenvolvimento de produtos até o *visual merchandising* da loja. Para os autores, a sugestão de categorização inicia do mais amplo ao mais específico, seguindo as nomenclaturas: área, departamento ou seção, categoria, grupo ou família, subcategoria, segmento e subsegmento. Cietta (2017, p. 288) cita que na definição da composição das famílias, “[...] é preciso tentar olhar com os olhos do cliente, não com os da empresa”. O Quadro 11 demonstra um exemplo de divisão em níveis hierárquicos em uma loja de roupas.

Quadro 11 — Exemplo de níveis hierárquicos em loja de roupas

Área	Departamento	Categoria	Subcategoria	Segmento	Subsegmento
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Top</i>	Blusas	Sem manga
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Top</i>	Blusas	Manga curta
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Top</i>	Blusas	Manga longa
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Top</i>	Camisas	Sem manga
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Top</i>	Camisas	Manga curta
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Top</i>	Camisas	Manga longa
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Bottom</i>	Calça	Jeans
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Bottom</i>	Calça	Alfaiataria
Roupas	Feminino	Jovem	<i>Bottom</i>	Calça	Malha

Fonte: adaptado de Parente e Barki (2014)

2.2.3 Papéis do produto

Entre os produtos ofertados dentro do *mix*, existem aqueles que serão o principal motivo para o cliente ir à loja, que são os produtos categoria destino e rotina — por isso, o esforço sobre eles deve ser superior aos demais (PARENTE; BARKI, 2014). Alguns produtos têm um papel importante para a empresa: trazer fluxo de clientes e demonstrar o posicionamento da marca (BERKHOUT, 2019). A autora traz, em primeiro lugar, os produtos intitulados como “ícones”, que invocam emoção e traduzem perfeitamente o posicionamento da marca; seguido dos “construtores de tráfego”, que fazem parte do *mix* de produtos rotineiros e levam o cliente até a loja com o suporte de promoções; e, por fim, os “itens valor-chave”, que tem alta elasticidade de preço, ou seja, o consumo aumenta em um maior grau quando o preço é reduzido.

Berkhout (2019) afirma que o papel de cada produto no varejo definirá estratégias diferentes no planejamento do *mix* de produtos. Parente e Barki (2014) fazem a mesma subdivisão e classificam os papéis conforme sua capacidade de atrair clientes e definir a imagem do varejista. O Quadro 12 especifica os papéis e definições conforme sua capacidade para atrair clientes.

Quadro 12 — Papéis e funções dos produtos conforme capacidade para atrair clientes

Papel da categoria	Definição	Capacidade de atrair clientes e definir a imagem do varejista
Categoria de destino	Razão principal da visita à loja e diferencia o varejista dos demais concorrentes.	Muito Alta
Categoria de rotina	Faz parte da cesta dos clientes, que esperam encontrar este produto na loja sempre.	Alta
Categoria ocasional	Reforça a imagem desejada da empresa e é importante para o lucro.	Média
Categoria de conveniência	Atende à necessidade do cliente de encontrar tudo em um lugar só.	Baixa

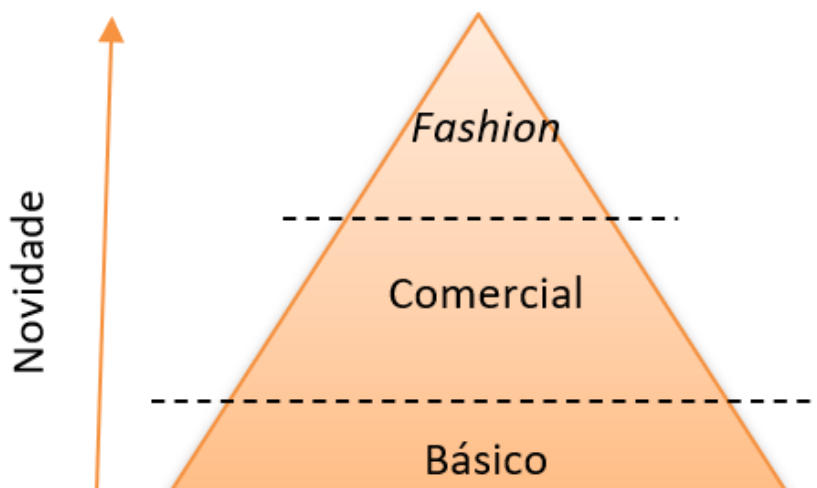
Fonte: adaptado de Parente e Barki (2014) e Berkhout (2019).

Para Parente e Barki (2014), a empresa de varejo deverá empregar maior esforço nas categorias de destino e rotina do que nas demais categorias. Alguns produtos têm um papel tão importante para a empresa que devem ser destacados, principalmente quando trazem fluxo de clientes e demonstram o posicionamento da marca (BERKHOUT, 2019).

2.2.4 Nível de risco

A classificação dos produtos de vestuário em relação ao nível de risco é pertinente ao planejamento do *mix* de produtos no varejo, e fundamenta-se na divisão entre *fashion*, comercial e básico (CIETTA, 2017). Os produtos *fashion* são focados em tendências novas, representam a novidade em termos de informação de moda, enquanto os produtos comerciais são atuais e consistem em releituras de produtos *fashion* ou comerciais que obtiveram sucesso em vendas no passado; por fim, os produtos básicos são os consagrados da marca e atemporais (CIETTA, 2017). A Figura 5 ilustra a classificação de produtos conforme tendência de moda.

Figura 5 — Classificação por tendência de moda



Fonte: adaptada de Cietta (2017).

Exemplos de produtos básicos e comerciais são meias-calças, camisetas, jeans e lingerie, que mesmo já tendo experimentado sucesso no passado, devem ser atualizados em cada estação, exigindo novos tecidos, modelagens, cores e acabamentos. Esses itens representam linhas de produtos seguras que tem bom histórico de vendas e devem estar disponíveis na loja o ano inteiro, trazendo volume, margem e baixo custo de desenvolvimento (GROSE, 2011).

Grose (2011) considera os produtos *fashion* aqueles que demandam uma sincronização impecável com o mercado e possuem períodos de venda limitados, sendo altamente imprevisíveis. Apesar disso, considera-se que alguns deles são os futuros itens básicos e comerciais, o que possibilita a renovação da coleção. O balanço do *mix* de produtos é essencial para a correta tradução dos conceitos de design (GROSE, 2011).

De fato, conforme Shaw e Koumbis (2014), os produtos *fashion* são importantes para garantir equilíbrio no *mix* de produtos e conquistar uma boa impressão aos olhos do consumidor. Embora ganhem muita ênfase na mídia, esse dado não condiz com a sua baixa participação nos estoques das coleções, motivada pelo alto grau de incerteza atrelada a ele — e por isso, existe uma expectativa de vendas rápidas para minimizar os riscos de se tornarem produtos *slow-movers*, que são artigos de baixo desempenho (SHAW; KOUMBIS, 2014).

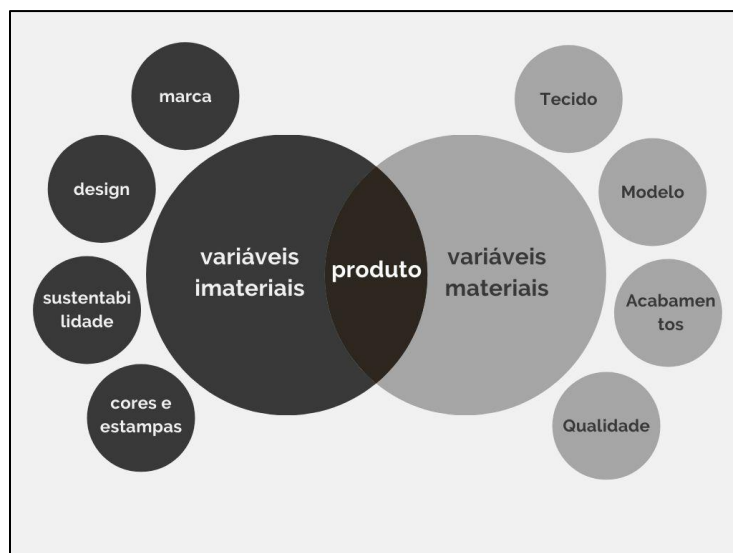
2.2.5 Marca

A marca é uma variável de valor imaterial, ou seja, o valor atribuído a ela pelo cliente final é subjetivo, próprio de cada um e sujeito ao julgamento conforme experiência anterior (CIETTA, 2017). Posner (2015, p. 140) discorre que “a marca é muito mais do que a soma de seus componentes — muito do que constitui uma marca é intangível”, e explica que a marca adota a configuração da estratégia da empresa (internamente) e da percepção e experiência do consumidor (externamente). A autora ainda classifica as marcas conforme seis tipos de categorias: marca corporativa, marca do fabricante, marca privada/própria, marca endossada, marca parceira e portfólio de marcas. A marca corporativa é quando a marca e a identidade visual da organização são as mesmas; a marca do fabricante é aquela criada e desenvolvida na indústria e comercializadas no varejo multimarcas; a marca privada ou própria são as marcas adotadas pelo varejo, já citadas no tópico 2.1.1.3. A marca endossada é a situação em que uma marca forte apoia uma submarca própria; enquanto a marca parceira constitui a parceria entre duas marcas de mesmo peso. Por fim, o portfólio de marcas ocorre quando a empresa adota diversas marcas para cobrir o público-alvo da empresa.

2.2.6 Aspectos imateriais

Além da marca, a preocupação do consumidor com responsabilidade social e ambiental tem crescido, de forma que empresas engajadas nestas questões podem ter seus produtos mais bem avaliados por uma parcela da população (PARENTE; BARKI, 2014). Os autores ainda afirmam que o varejo tem vocação especial para a sustentabilidade, pois é o mediador entre indústria e consumidor. As variáveis imateriais como marca e sustentabilidade, entre muitas outras, são consideradas cada vez mais pertinentes pelo consumidor e transformam o processo de desenvolvimento do *mix* de produtos, trazem o conceito de variedade infinita devido às múltiplas combinações dos aspectos materiais e imateriais do produto de moda. A Figura 6 demonstra como variáveis imateriais junto com variáveis materiais constituem o conceito de variedade infinita.

Figura 6 — Variáveis materiais e imateriais e a variedade infinita



Fonte: adaptada de Cietta (2017).

Mattos (2017, p. 4) reforça esse conceito na entrevista com Enrico Cietta, em que discorre sobre entender a moda como produto cultural, facilita o entendimento de que “[...] hoje existe uma fome maior de “significados” ou, se preferir, há uma velocidade maior em consumir esses significados, muito mais rápida do que no passado”. De fato, Rosenau e Wilson (2007) sugerem que, para ter sucesso, os negócios de moda têm que lançar mais produtos e modelos que os seus concorrentes, sugerindo o aumento da variedade do *mix* de produtos.

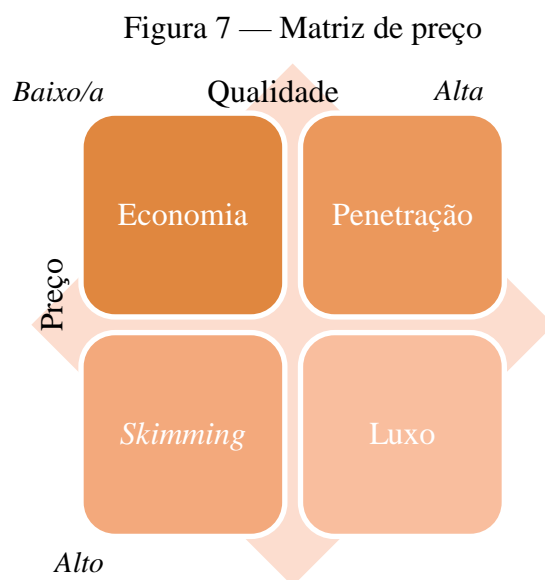
2.2.7 Qualidade e preço

As empresas de varejo devem tomar decisões a respeito de preço e qualidade, que são dimensões associadas entre si e definidas pelo posicionamento de marca (PARENTE; BARKI, 2014). Qualidade é um atributo tanto objetivo (qualidade intrínseca em materiais, acabamentos etc.) quanto subjetivo (qualidade estética em tendências, cores, informações etc.) e é julgada de diferentes maneiras, conforme a visão de quem avalia, principalmente no segmento da moda. A correta interpretação do nível de qualidade exigido pelo consumidor no *mix* de produtos dentro do posicionamento da marca terá um impacto profundo no sucesso da empresa (ROSENAU; WILSON, 2007).

O preço é parte essencial da estratégia de varejo, devendo corresponder ao produto ofertado e ao posicionamento da marca no mercado (POSNER, 2015). O preço ainda tem papel importante na lucratividade da empresa, pois é com frequência, sua única fonte de receitas (GOWOREK; MCGOLDRICK, 2015). A autora ainda demonstra que a definição do preço

pode ser determinada pelo seu custo, pelos preços dos concorrentes ou pelo valor estimado que o cliente estaria disposto a pagar.

Outra visão do preço está correlacionada diretamente com o posicionamento da marca no mercado — se é um produto de massa ou de luxo (GOWOREK; MCGOLDRICK, 2015). Posner (2015) introduz uma matriz de preços para ilustrar a relação de preço com qualidade, apresentada na Figura 7.



Fonte: adaptada de Posner (2015)

Empresas que oferecem *mix* de produtos com preço e qualidade altos, apelam para o mercado de luxo, que movimentam um menor volume de produtos, mas o ganho unitário é superior. Já o inverso é equivalente ao mercado de massa, ou econômico, que se sustenta na base de volumes altos e margens baixas. Qualidade alta e preços baixos ocorrem em determinados momentos em que a empresa pretende entrar em algum mercado ou ganhar participação, mas não é sustentável por longos períodos. Por fim, a estratégia de *skimming* se dá no lançamento de produtos inovadores, momento em que o preço superior tem a função de valorizá-lo.

2.2.8 Variáveis para decisões de *mix* de produtos

No contexto da moda, a tendência é um ponto de interesse comum que tem cunho temporal, enfatiza a novidade por meio de novos modelos, cores, tecidos e estampas (LE BON,

2015). Esses atributos, sozinhos ou combinados, compõem a tendência de moda e são quatro variáveis adicionais do *mix* de vestuário do varejo de moda.

Resumidamente, foram identificadas 13 variáveis que influenciam na tomada de decisão do *mix* de produtos da empresa e, conseqüentemente, o monitoramento é essencial para a maximização da performance da empresa. São elas: amplitude, profundidade, níveis hierárquicos, papéis do produto, nível de risco, marca, aspectos imateriais, qualidade, preço, modelo, cores, tecidos e estampas. O Quadro 13 resume o tópico apresentado.

Quadro 13 — Principais decisões de *mix* de produtos no varejo de vestuário

Principais Decisões						
Amplitude	Alta (grande quantidade de categorias)			Baixa (pouca quantidade de categorias)		
Profundidade	Alta (grande variedade de modelos na categoria)			Baixa (baixa variedade de modelos na categoria)		
Preço e Qualidade	Alta qualidade Preços altos		Qualidade média Preços médios		Qualidade baixa Preços baixos	
Níveis hierárquicos	Departamento	Categoria	Subcategoria	Segmento	Subsegmento	
Papel dos produtos	Ícones		Construtores de tráfego		Itens valor-chave	
Nível de risco	<i>Fashion</i>		Comercial		Básico	
Marca	Corporativa	Fabricante	Própria	Endossada	Parceria	Portfólio
Aspectos imateriais	Sustentabilidade, ética, origem, marca, estética, propósito, posicionamento político etc.					
Outros atributos	Modelo		Cor	Tecido	Estampa	

Fonte: elaborado a partir de Liao *et al.* (2017), Levy e Weitz (2014), Parente e Barki (2014), Rosenau e Wilson (2007), Cietta (2017), Berkhout (2019), Grose (2011), Shaw e Koumbis (2014), Posner (2015), Le Bon (2015) e Goworek e McGoldrick (2015).

As variáveis consistem nos objetos de decisão nas atividades do desenvolvimento de *mix* de produtos executadas pela equipe de profissionais de design, compras e planejamento. Isso quer dizer que a equipe terá que decidir, muitas vezes em mais de um momento, questões relativas a, por exemplo, quais categorias de produtos serão ofertadas ao cliente, por exemplo, calça jeans. A equipe terá que decidir qual variedade de estilos de calças jeans serão desenvolvidas (por exemplo, *skinny*, *flare*, *boyfriend*, *mom* etc.), qual a profundidade de cada estilo (quantos modelos por estilo), quais faixas de preço, qual o nível de risco (qual percentual da coleção será básica, comercial e *fashion*), qual o tecido, lavagens, aviamentos, além de definir fornecedores, país de origem, marca etc. Cada coleção impõe a equipe inúmeras decisões que devem ser tomadas no momento certo e de forma coesa para transmitir o conceito de coleção e atender o público-alvo da empresa adequadamente. Algumas variáveis são de

domínio específico do profissional de design (por exemplo, modelos, cores, estampas); outras já estão dentro do escopo do comprador (faixas de preço, nível de risco, fornecedores); por fim, as variáveis quantitativas são de competência do profissional de planejamento, como variedade e profundidade.

Após identificar as características que diferenciam o varejo e impactam no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos, foram avaliadas as variáveis do *mix* de produtos. A seguir, são expostos os modelos existentes que descrevem o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos com base em três âmbitos distintos: engenharia da produção, design e moda.

2.3 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE *MIX* DE PRODUTOS

As publicações acadêmicas sugerem que a definição do *mix* de produtos é um processo totalmente racional; no entanto, consiste apenas em um ponto de partida e um direcionamento para a empresa na tomada de decisões (BERKHOUT, 2019). Ainda conforme a autora, “[...] mais rigor e análise são bem-vindos ao varejo. No entanto, na rotina diária da prática do varejo, vejo mais emoção do que razão aplicada” (BERKHOUT, 2019, p. 143). O processo de desenvolvimento de *mix* de produtos no varejo deve estabelecer planos definidos e usar métodos de verificação e controle para evitar fracassos diante das crescentes demandas dos consumidores (ROSENAU; WILSON, 2007). Os autores acrescentam que sem um planejamento cuidadoso, a empresa corre o risco de cair no antigo ditado popular “se você falhar no planejamento, você está planejando falhar”.

Dessa forma, é destacado o impacto significativo que o desenvolvimento de *mix* de produtos tem no resultado econômico da empresa varejista — posto isso, no processo de desenvolvimento, o planejamento da coleção é considerado uma atividade crucial e o núcleo para um sistema de controle de estoques inteligente. Quando o planejamento da coleção é malfeito, a consequência é excesso de estoque de produtos de baixo giro e falta de produtos campeões na loja (LIAO *et al.*, 2017). Conforme Adami (2015), uma gestão de estoques adequada aumenta os lucros e reduz os custos das empresas de vestuário, pois garante que a loja tenha peças suficientes para atender o cliente e evita os excessos de estoque, reduzindo capital investido.

O risco das empresas pode aumentar em razão da queda das margens de lucros, que é acentuada quando existe uma falha na contabilização de todos os custos do produto, atividade que ganhou complexidade devido ao aumento da variedade e a redução do ciclo de vida dos itens. Por isso, não é mais suficiente fazer o desenvolvimento do *mix* de produtos baseada

apenas no histórico passado, no conhecimento empírico, na concorrência e no mercado (BIASIO, 2009). Hermes, Klein e Sausen (2016, p. 1) afirmam que “[...] a vantagem competitiva é muitas vezes atribuída às ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações e às maneiras pelas quais as empresas conduzem suas unidades de negócios”, como o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos.

No próximo tópico são abordados os modelos de desenvolvimento de produtos com base em três diferentes disciplinas: engenharia, design e moda. O objetivo é analisar a classe de problemas “desenvolvimento de novos produtos no vestuário” por meio de óticas distintas e aplicáveis, que pode contribuir para uma visão multidisciplinar no resultado da pesquisa.

2.3.1 Modelos oriundos da engenharia

O conceito de qualidade está estreitamente ligado ao atendimento das necessidades do consumidor nas teorias de gestão da qualidade total. Segundo Campos (2014, p. 22) “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente”. Para isso, ter a competência de desenvolvimento de produtos é fundamental para o sucesso da empresa, apesar da crescente complexidade deste processo (MORGAN; LIKER, 2006). O sistema Toyota de desenvolvimento de produtos e a gestão da qualidade total são abordados nos próximos tópicos para apresentar conceitos do âmbito da engenharia que podem ser aplicados ao processo de desenvolvimento de produtos no varejo de vestuário.

2.3.1.1 Sistema Toyota de desenvolvimento de produtos

Morgan e Liker (2006), especialistas no sistema Toyota de desenvolvimento de produtos, discorrem que as empresas exploram cada vez mais oportunidades para criar uma organização enxuta e abordar não somente a produção, mas também o desenvolvimento e compras de produtos, engenharia, finanças e recursos humanos — no entanto, falham ao ignorar os ganhos decorrentes da junção desses setores. Conforme os autores, o desenvolvimento de produtos enxuto exige um esforço integrado entre vendas, marketing, desenvolvimento de produtos, compras engenharia, produção e fornecedores; e todos começam olhando o cliente, definindo o que ele valoriza. De forma objetiva, qualquer atividade que engajar tempo e dinheiro sem acrescentar valor ao cliente é “lixo” (MORGAN; LIKER, 2006).

O Sistema propõe um modelo sociotécnico que tem três subsistemas primários: processos, pessoas e ferramentas e tecnologia, que devem se relacionar para atingir os objetivos da companhia. A Figura 8 ilustra o sistema proposto pela empresa.

Figura 8 — Modelo sociotécnico Toyota



Fonte: Morgan e Liker (2006).

O primeiro subsistema é o de processos, que contém as tarefas e a sequência das tarefas necessárias para desenvolver um produto do conceito à produção. Em termos da engenharia, seria da matéria-prima ao produto acabado, consistindo a matéria-prima em informação — necessidades dos clientes, características da produção passada, dados da concorrência, princípios da engenharia e outros fatos e dados relevantes para o desenvolvimento do produto. No entanto, o foco é mais no fluxo das atividades em si, como a informação flui, os desenhos evoluem, os testes são completos, amostras produzidas etc., do que na documentação do processo, ao estilo do formalismo das normas técnicas (MORGAN; LIKER, 2006).

O segundo subsistema é o de pessoas, que contempla o recrutamento, seleção e o treinamento de lideranças, estruturas organizacionais e padrões de aprendizagem — ou seja, é a cultura da empresa que é a medida que a linguagem, símbolos, crenças e valores são compartilhados por todos. Por fim, o terceiro subsistema consiste em ferramentas e tecnologias usadas no desenvolvimento do produto, sejam elas sistemas computacionais ou ferramentas organizacionais.

Um princípio básico do Sistema é a padronização, que usa ferramentas visuais para padronizar a aprendizagem de programa a programa. O PDCA, método que representa as ações de planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e atuar corretivamente (*act*) é bastante utilizado de forma repetitiva no desenvolvimento de produtos, principalmente com objetivo de identificar oportunidades de eliminar o lixo do processo. Na Toyota, todos os processos passam

por esse ciclo, cada fase representa um miniciclo PDCA e o processo inteiro é um ciclo em um nível macro (MORGAN; LIKER, 2006).

2.3.1.2 Controle de Qualidade Total

O controle da qualidade total, também conhecido por sua sigla em inglês, TQC (*total quality control*), surgiu no Japão após a segunda guerra mundial, e baseia-se na participação de todos os setores da empresa para o aprimoramento da qualidade (CAMPOS, 2014). A metodologia do TQC apoiou a evolução dos produtos japoneses em termos de qualidade e gera um interesse mundial por seus métodos (WERKEMA, 2013).

No contexto global, a sobrevivência das organizações não pode basear-se apenas em talentos individuais e na cobrança de resultados, mas em métodos aplicados com finalidade de atingir as metas da empresa que devem ser aprendidos e praticados por todos — e esse é a abordagem gerencial do TQC de acordo com Campos (2014). Ainda segundo Werkema (2013, p. 21), “[...] o TQC é um sistema gerencial baseado na participação de todos os setores e de todos os empregados de uma empresa, no estudo e na condução do controle da qualidade”.

A metodologia inicia por meio da definição dos resultados desejados para a empresa, equivalente à satisfação das necessidades das pessoas, que são afetadas por cinco dimensões distintas, demonstradas na Quadro 14 e associadas às pessoas atingidas (CAMPOS, 2014).

Quadro 14 — Dimensões da qualidade total

Qualidade total (para satisfazer as necessidades das pessoas)	Dimensões da qualidade total		Pessoas atingidas
	Qualidade	Produto/serviço	Cliente, vizinho
		Rotina	
	Custo	Custo	Cliente, acionista, empregado e vizinho
		Preço	
	Entrega	Prazo certo	Cliente
		Local certo	
		Quantidade certa	
	Moral	Empregados	Empregado
	Segurança	Empregados	Cliente, empregado e vizinho
		Usuários	

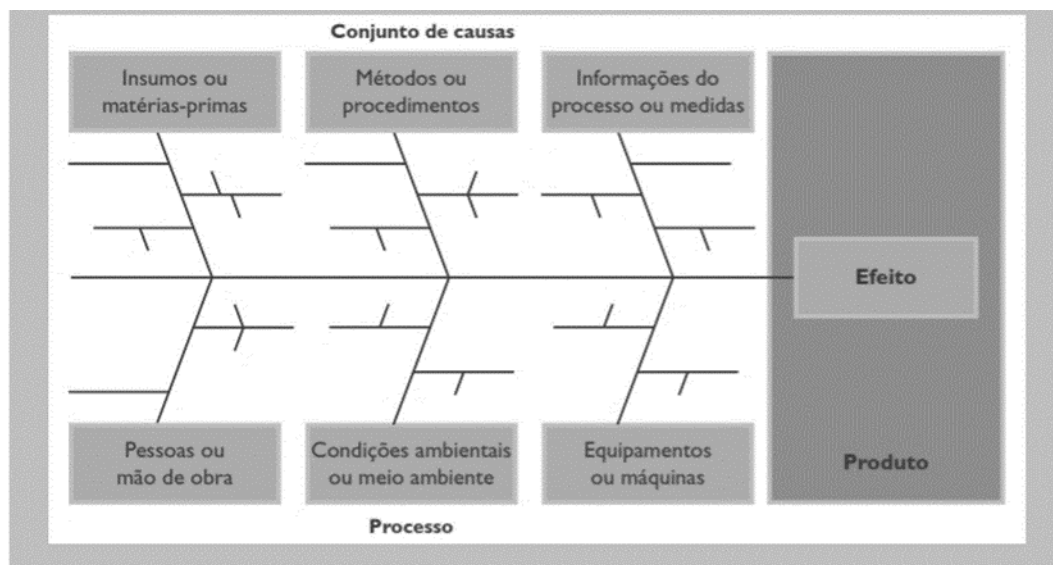
Fonte: Campos (2014).

A dimensão qualidade está diretamente ligada à satisfação do cliente interno e externo em todos os âmbitos, como agradabilidade e ausência de defeitos dos produtos e serviços,

previsibilidade e confiança nas operações de rotina, a qualidade do treinamento, das informações etc. (CAMPOS, 2014). O custo, além do preço final, inclui os custos intermediários; a entrega inclui os índices de pontualidade, local e quantidades certas; a moral mensura a satisfação dos empregados, por meio de *turnover*, absenteísmo, reclamações trabalhistas, entre outros. Por fim, a segurança é relativa aos acidentes dos empregados e responsabilidade civil do produto (CAMPOS, 2014).

Assim, para atingir a satisfação das necessidades das pessoas, deve-se medir os resultados das cinco dimensões apontadas, com a finalidade de garantir a qualidade total; qualquer resultado diferente do desejado deve ser tratado, por meio do controle das causas (CAMPOS, 2014). Werkema (2013, p. 23) define um processo “como um conjunto de causas que tem como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado o produto do processo”. De acordo com a autora, as causas podem ser agrupadas da seguinte forma: insumos ou matérias-primas, equipamentos ou máquinas, informações do processo ou medidas, condições ambientais ou meio ambiente, pessoas ou mão de obra e métodos ou procedimentos. A Figura 9 demonstra o “Diagrama de causa e efeito” ou “Diagrama de Ishikawa” que organiza essa forma de analisar as causas.

Figura 9 — Diagrama de causa e efeito



Fonte: Werkema (2013).

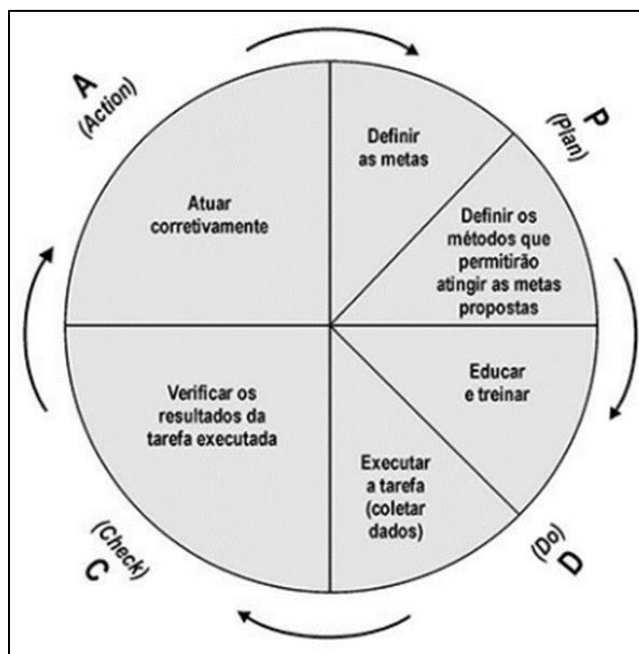
Essa é uma ferramenta que proporciona uma forma sistemática de analisar as causas de um problema; mas, segundo Campos (2014), para o controle do processo de forma harmônica, é necessário um método, que é baseado no ciclo PDCA, abordado no próximo tópico.

2.3.1.3 Ciclo PDCA

De acordo com Campos (2014), o controle de processo de qualidade total em uma organização é executado pelo uso do Ciclo PDCA de controle de processos, que é a sigla em inglês de planejamento (*plan*), execução (*do*), verificação (*check*) e Ação corretiva (*act*). A Figura 10 apresenta a representação gráfica do método.

A fase de planejamento conta com duas atividades: o estabelecimento de metas sobre os itens de controle e o método para atingir as metas propostas. A segunda fase é a execução das atividades como planejadas na fase anterior e a coleta dos dados; que serão verificados na fase 3, comparando-os com a meta planejada. Por fim, a última fase é o momento em que o usuário fará correções para evitar que o problema volte a acontecer (CAMPOS, 2014). O autor sinaliza a grande dificuldade das empresas no Brasil em definir os seus itens de controle, o que torna complexa a aplicação do PDCA.

Figura 10 — Ciclo PDCA



Fonte: Campos (2014).

Neste tópico foram apresentadas teorias no âmbito da engenharia sobre o desenvolvimento de novos produtos com foco na qualidade e algumas ferramentas para sua aplicação nas organizações. O sistema sociotécnico do sistema Toyota de produção enfatiza a importância dos processos, das pessoas e dos sistemas, assim como a sua integração para o desenvolvimento de produtos. No varejo de vestuário, a fluidez da comunicação entre a equipe

de profissionais de design, compras e planejamento é fator chave para a execução das atividades do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos, e o uso de ferramentas essencial para tornar essa comunicação viável. Assim, a teoria visa complementar a visão do processo com a importância das pessoas e dos sistemas para dar apoio execução do processo.

Além disso, as ferramentas de diagrama de causa e efeito e ciclo PDCA são formas possíveis de estruturar o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo de uma forma um pouco mais padronizada, objetivam-se ganhos por meio da melhoria contínua, tema da qualidade total. São poucos modelos de desenvolvimento de produtos de vestuário no varejo que abordam o monitoramento dos resultados e a definição de planos de correção. No entanto, no ambiente atual em que as informações fluem de forma muito rápida e geram expectativas novas nos consumidores constantemente, não monitorar os resultados do *mix* de produtos de forma rotineira e sistemática, com a elaboração de planos de correção, pode levar as marcas a resultados negativos. Esse “senso de urgência” é visto no mercado e as ferramentas do PDCA e o diagrama de causa e efeito podem apoiar o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos a ser mais ágil e mais reativo as mudanças do mercado. A seguir, são tratados os modelos de desenvolvimento de produtos no âmbito do *design*.

2.3.2 Modelos oriundos do design

O processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no âmbito do design relacionam-se com diversas teorias, pois o design é uma disciplina abrangente e interdisciplinar. Na pesquisa são abordados os conceitos de gestão do design por Mozota (2003), Löbach (2001) e Libânio e Amaral (2017); e os conceitos do *Fuzzy Front-end* (FFE), que é o início difuso do processo de desenvolvimento de produtos, por Cooper (2011), Khurana e Rosenthal (1997), Koen *et al.* (2014), Gassman e Schweitzer (2014) e Casenote e Van der Linden (2017). No total são 7 modelos apresentados, e o foco dos modelos de gestão de design é no processo em si, enquanto o FFE salienta os aspectos do início do processo de desenvolvimento de novos produtos.

2.3.2.1 Gestão de Design

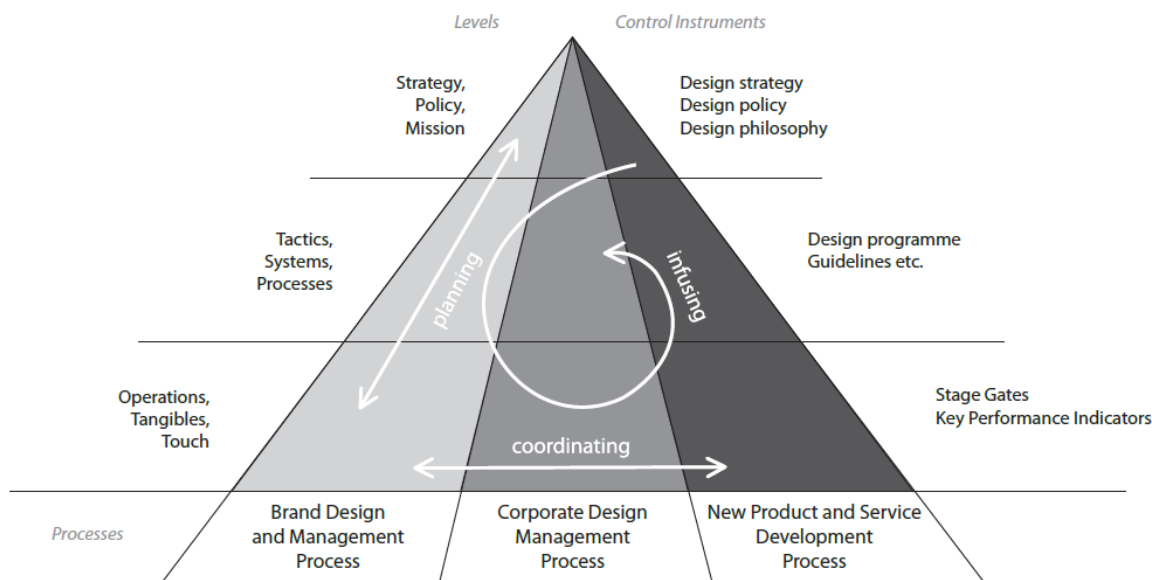
O design é um processo centrado no usuário, cuja natureza está na resolução de problemas, portanto, precisa ser gerenciado por meio da gestão do design (BEST, 2006). A gestão de design consiste na implantação do design como um programa formal na organização

por meio da conscientização da importância do design em relação aos objetivos corporativos de longo prazo; além de coordenar os recursos de design em todos os níveis para o atingimento das metas (MOZOTA, 2003). A gestão de design é uma atividade de interface entre o design e a gestão de negócios e seu núcleo é uma matéria interdisciplinar que precisa estar arraigada no ambiente da organização (ACKLIN, 2009). Wolff e Amaral (2016, p. 145) complementam o conceito, pois afirmam que “[...] a Gestão de Design é responsável por gerenciar design como parte da intenção estratégica da empresa, inserindo e integrando competências, processos e estratégias apropriadamente”. Os mesmos autores declaram que a gestão de design, mediante o uso de ferramentas de planejamento, produção e vendas, é um meio para atingir as metas da empresa e se diferenciar da concorrência, melhoram o desempenho da organização.

A gestão de design representa uma mudança no modelo organizacional, abandonam a perspectiva taylorista e rígida do passado para uma forma mais flexível, que estimula a iniciativa individual, a independência e a tomada de riscos, baseada no cliente, em projetos e na gestão da qualidade total (MOZOTA, 2003). Apesar de o design estar associado à qualidade, não é o mesmo conceito da gestão da qualidade total, mas dispõe de métodos e técnicas próprias que podem apoiar os designers na sua atividade, já que ambos possuem o mesmo objetivo: desenvolver produtos e serviços que os consumidores perceberão valor superior (MOZOTA, 2003).

O desenvolvimento de produtos no âmbito do design é considerado um processo por suas qualidades metodológicas; podendo ser um processo pontual ou contínuo executado por uma equipe integrada aos processos de desenvolvimento de produto na empresa (WOLFF; AMARAL, 2016). Best (2006) declara que design é um processo rigoroso e cíclico de questionamento e criatividade, e consiste em uma série de métodos que são organizados de acordo com a natureza de cada projeto. Ainda sobre o processo envolvido na gestão do design, Acklin (2009) introduz um modelo com distintas perspectivas da gestão de design, representadas por um triângulo com três dimensões fundamentais (liderança em design, design *thinking* e gestão de design), três níveis (estratégico, tático e operacional) e as atividades relacionadas a eles. O processo desenvolvimento de produtos localiza-se ao lado do processo de gestão do design organizacional e do processo de gestão do design da marca. Assim como os demais processos, ele possui níveis estratégicos (relacionados a políticas, missão da empresa etc.), táticos (sistemas e processos) e operacionais (aspectos tangíveis). Cada nível possui instrumentos de controle próprios conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11 — Dimensões da gestão de design nas organizações



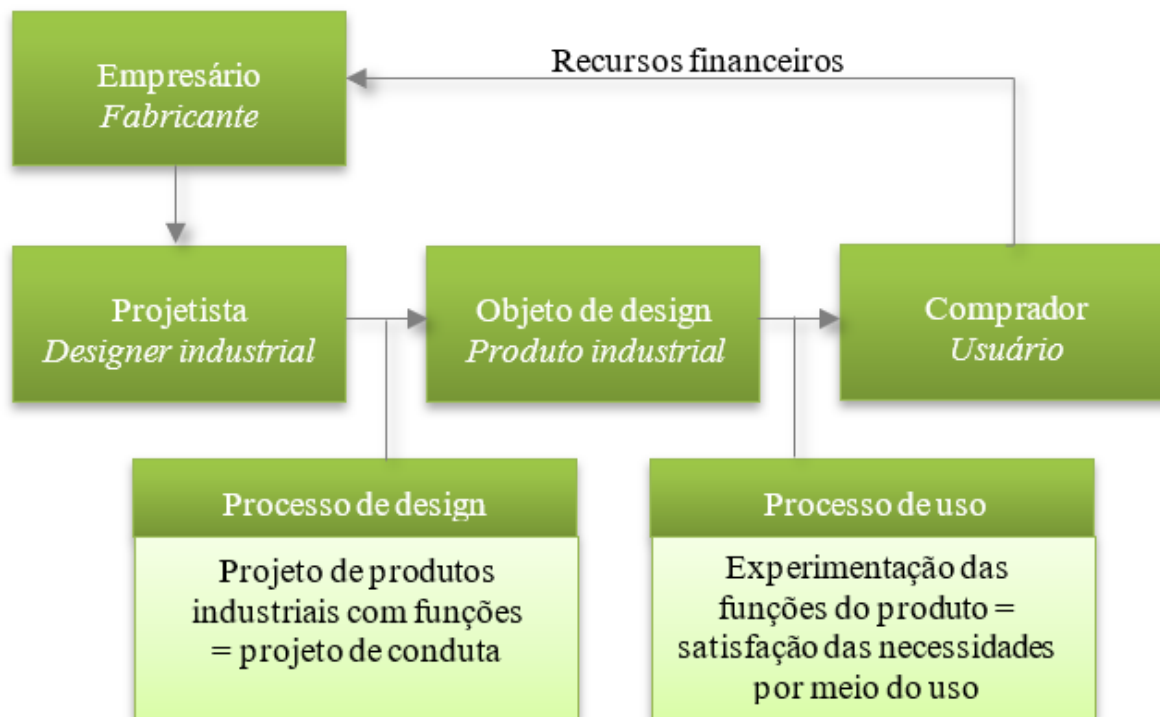
Fonte: Acklin (2009).

Nos próximos tópicos são descritos três modelos de gestão de design para o desenvolvimento de novos produtos e, posteriormente à explanação, é feito um comparativo entre eles.

2.3.2.2 Modelos da gestão de design

O primeiro modelo tem como base o autor Löbach (2001) que desenvolveu um modelo amplamente reconhecido, com foco no design industrial, mas possivelmente aplicável ao desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário. O ciclo é descrito na Figura 12 como um processo que tem como agentes o empresário/fabricante, o projetista/designer industrial, o objeto de design/produto industrial e o comprador/usuário. Todos se relacionam por meio do processo de design que origina o objeto, e do processo de uso do próprio objeto, que culmina no retorno financeiro ao empresário.

Figura 12 — Ciclo do design



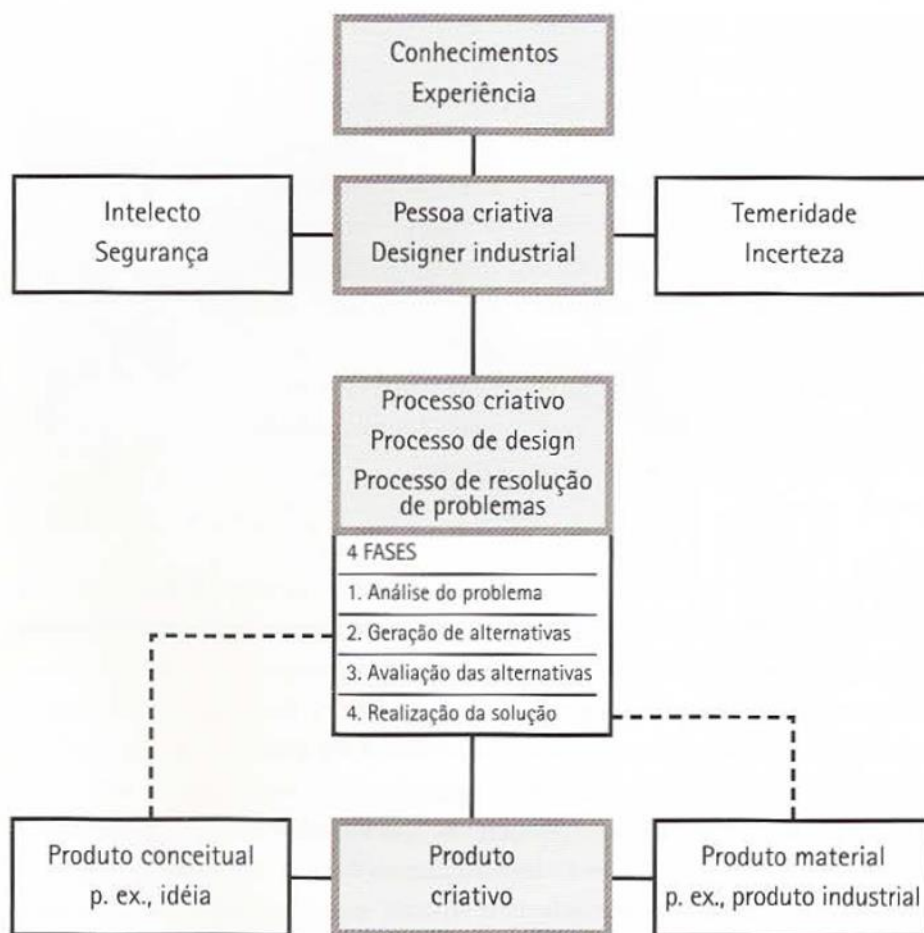
Fonte: Löbach (2001).

Löbach (2001, p. 141) afirma que “todo o processo de design é tanto um processo criativo como um processo de solução de problemas”, que possui quatro fases que iniciam com o conhecimento de um fato ou problema. O processo de desenvolvimento de produtos proposto pelo autor é apresentado na Figura 13. A fase 1 é a análise do problema, que parte do conhecimento do problema a ser solucionado, descrito de forma bem definida. Além disso, é necessário a coleta de informações, que deve ser feita de forma ampla, com maior quantidade de informações possíveis, sem censura. O autor sugere que sejam feitos quatro tipos de análises a partir do contexto: análise social (relação do usuário com o produto), análise do meio ambiente (relação recíproca entre meio ambiente e produto), análise do desenvolvimento histórico do produto e análise do mercado (concorrência) (LÖBACH, 2001).

A fase 2, geração de alternativas, é a fase de produção de diversas alternativas possíveis para solucionar o problema com base na fase 1. O autor sugere que “nesta fase de produção de ideias a mente precisa trabalhar livremente, sem restrições, para gerar a maior quantidade possível de alternativas” (LÖBACH, 2001, p. 150). A fase 3 é a avaliação das alternativas, momento de demonstrar visualmente as ideias e executar a comparação entre elas, por meio de critérios de avaliação bem definidos e que se relacionam com o valor do produto proposto para o cliente, sociedade e para o êxito financeiro da empresa. Por fim, a realização da solução do

problema, a fase 4, é a materialização da solução escolhida, que pode ser também uma combinação de diversas soluções encontradas e apresenta-se na forma de um protótipo, a ser aprovado pelos níveis superiores da empresa (LÖBACH, 2001).

Figura 13 — Processo de gestão do design de Löbach



Fonte: Löbach (2001).

O segundo modelo fundamenta-se em Mozota (2003), que, em um primeiro momento, divide o processo em três estágios: momento analítico de ampliar o campo de observação, momento sintético de geração de ideias e conceitos e momento de seleção da melhor solução. O Quadro 15 apresenta o processo proposto pela autora.

Quadro 15 — Processo de gestão de design de Borja e Mozota

ESTÁGIOS	OBJETIVOS	ENTREGAS VISUAIS
0. Investigação	IDEIA	Resumo
1. Pesquisa	CONCEITO	Conceito visual
2. Exploração	ESCOLHA DE ESTILO	Rascunhos de ideias, desenhos, apresentações e modelo em escala reduzida
3. Desenvolvimento	DETALHE DO PROTÓTIPO	Desenhos técnicos, modelos funcionais, maquete 3D para correção visual e capacidade operacional
4. Realização	TESTE	Execução de documentos, protótipo
5. Avaliação	PRODUÇÃO	Ilustração do produto

Fonte: Mozota (2003).

A fase 0, de investigação, é quando a oportunidade é identificada e são geradas ideias para resolução do problema. O objetivo da fase 0 é ampliar o campo de investigação e é mais ou menos estruturada conforme a rigidez do resumo e do nível de liberdade oferecido à criação. A fase 1, pesquisa, é o momento que o designer toma conhecimento do problema, analisa os dados levantados e, possivelmente, busca informações adicionais a respeito do contexto do projeto, com o objetivo de fazer um diagnóstico e gerar um conceito visual. A fase 2, exploração, é quando o designer aplica todos os recursos criativos para elaborar rascunhos da solução, e uma direção criativa é selecionada por um comitê que inclui o cliente, a partir de uma análise que inclui restrições estéticas, funcionais e técnicas. A fase 3, desenvolvimento, é o momento de executar o detalhamento técnico da solução para desenvolvimento do protótipo na fase 4, realização. Por fim, a fase 5, avaliação, é o momento em que os testes são conduzidos a partir aspectos técnicos, produtivos e de mercado (MOZOTA, 2003).

Mozota (2003) reitera que o processo de design é um processo de conhecimento, que tem natureza tácita e deve ser representado no formato de uma roda, que ilustra a essência cíclica das organizações, ao invés de um processo vertical e sequencial.

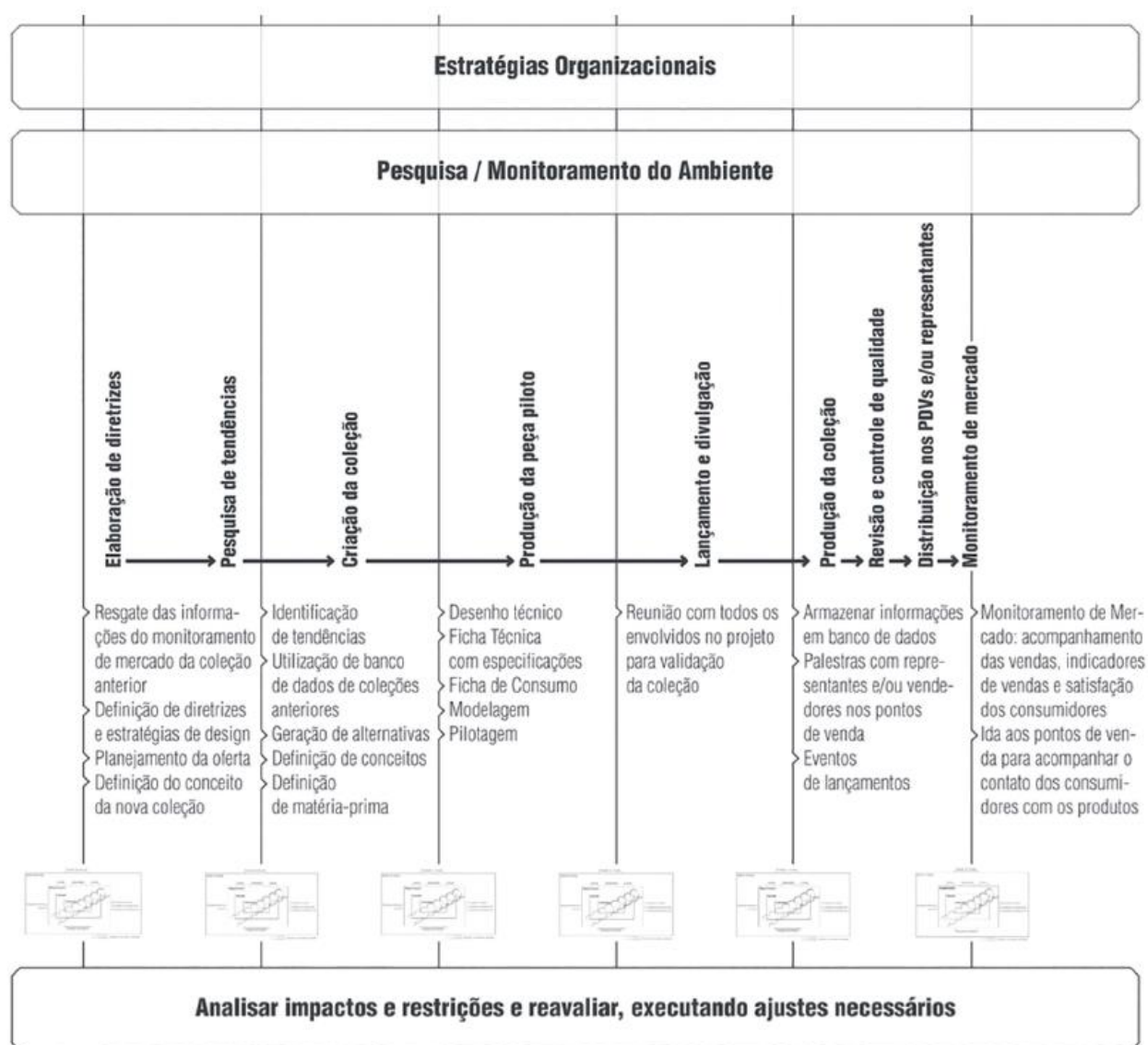
Por fim, o terceiro modelo, de Libânio e Amaral (2017) propõe um framework de gestão de design para a indústria de vestuário, apresentado na Figura 14. Os autores descrevem a importância de 6 fases, que são determinantes para a gestão de design como um todo, que são:

- 1) Resgate das informações coletadas no final do processo da coleção anterior, definição de diretrizes alinhadas à estratégia organizacional, cultura e valores da empresa, planejamento da oferta e conceito da nova coleção.
- 2) Pesquisa de tendências, consulta de informações sobre coleções anteriores, geração de alternativas, definição de conceitos e matérias-primas.
- 3) Criação dos desenhos da coleção, desenvolvimento das fichas técnicas, pilotagem e modelagem.
- 4) Agrupamento da equipe multidisciplinar para análise e aprovação da coleção.

- 5) Lançamento da coleção por meio de material promocional e transmissão do conceito para a equipe de vendas.
- 6) Monitoramento de mercado, por meio, tanto da análise de dados quanto pelo contato direto com os consumidores nos pontos de venda ou nos contatos virtuais.

Para elaboração do framework, os autores apoiaram-se nos conceitos de competências (em nível individual, coletivo e organizacional) a fim de integrar o indivíduo e as equipes na gestão do design (LIBÂNIO; AMARAL, 2017).

Figura 14 — *Framework* de gestão de design para indústria de vestuário



Fonte: Libânio e Amaral (2017).

O Quadro 16 apresenta um comparativo entre os três modelos de desenvolvimento de produtos que tem por base a gestão de design. Löbach (2001) não apresenta fases posteriores à realização da solução, que se configura no protótipo e sua aprovação; Mozota (2003) não apresenta fases posteriores à avaliação, que consiste nos testes técnicos, de produção e de mercado; dessa forma, o modelo destes dois autores é focado no projeto de produto. Enquanto isso, Libânio e Amaral (2017), propõem um *framework* que desenha o processo até o final, que contemplem a produção e o monitoramento dos resultados no mercado.

Löbach (2001) e Mozota (2003) partem da identificação do problema de forma genérica para iniciar o projeto de produto. Já Libânio e Amaral (2017) adaptam essa etapa para a realidade do vestuário quando definem a definição de diretrizes alinhadas à estratégia organizacional e o planejamento da oferta como primeiro passo do processo de desenvolvimento de produtos. Libânio e Amaral (2003) incluem no mesmo momento a definição do conceito da nova coleção, provavelmente baseado nas diretrizes estratégicas. Mozota (2003) define a fase de conceito em momento posterior às pesquisas. Quanto às pesquisas, Löbach sugere quatro tipos: consumidor, meio ambiente, histórico do produto e concorrente; Mozota (2003) cita a busca do designer por informações adicionais do contexto do projeto; e Libânio e Amaral (2017) citam as pesquisas de tendências, matérias-primas e histórico de coleções passadas.

Os três autores contemplam uma fase de geração de alternativas, de cunho criativo, que consiste na confecção de fichas técnicas e a avaliação anterior ainda a produção das peças-piloto. Todos citam a prototipagem como etapa do processo. Libânio e Amaral (2017) complementam com fases de cadastro do produto no sistema e monitoramento do mercado.

Quadro 16 — Comparativo dos modelos de desenvolvimento de produtos da gestão de design

AUTOR	ETAPAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS					
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Löbach	Análise do problema	Coleta e análise de informações		Geração de alternativas	Avaliação de alternativas	Protótipo
Mozota	Investigação	Pesquisa	Conceito visual	Exploração	Avaliação do comitê	Protótipo
Libânio e Amaral	Elaboração de diretrizes Planejamento da oferta	Pesquisa de tendências Histórico coleções passadas Matéria-prima	Conceito coleção	Criação Fichas técnicas	Discussão e validação da coleção	Pilotagem Cadastro

Fonte: Adaptado de Löbach (2001), Mozota (2003) e Libânio e Amaral (2017).

O Quadro 16 propõe um compilado do processo de desenvolvimento de produtos na gestão do design com 7 etapas, que partem das premissas iniciais (1), pesquisas (2), conceitos (3), criação (4), avaliação (5) e prototipagem (6). Importante ressaltar a fase de monitoramento do mercado proposta por Libânio e Amaral (2017) que é muito pertinente para o vestuário e principalmente para o varejo.

2.3.2.3 *Fuzzy front-end*² (FFE)

A vantagem competitiva das empresas depende da aptidão para inovar e, para serem bem-sucedidas no processo de inovação, precisam desenvolver produtos melhores e fazer isso de forma mais rápida (ZHANG; CAO; DOLL, 2018). O processo de desenvolvimento de novos produtos é essencial para o crescimento e expansão das empresas (DE SILVA; RUPASINGUE, 2018). O cenário de consumo e produção em abundância está associado ao desejo dos consumidores pela novidade constante (CASENOTE; VAN DER LINDEN, 2017), motivam nas organizações o aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento de novos produtos, “[...] mais especificamente nas etapas relativas à captação de oportunidades para novos projetos, também chamadas de *fuzzy front-end*” (CASENOTE; VAN DER LINDEN, 2017, p. 194).

O cenário de incertezas e ambiguidades característico do início do desenvolvimento de novos produtos levou profissionais e acadêmicos a criarem o termo *fuzzy front-end* para denominar esta fase do processo (ZHANG; CAO; DOLL, 2018). Discorrem Casenote e Van der Linden (2017) que o *FFE* é comum aos modelos de desenvolvimento de novos produtos,

² *Fuzzy Front-end*, ou *front-end* difuso, é o início do processo de desenvolvimento de produtos que é caracterizado por incertezas, por isso o termo “*fuzzy*”.

sejam bens ou serviços, e sejam direcionados ou não para a inovação, e consiste quando inicia o projeto por meio do reconhecimento do problema ou da oportunidade. “O termo ‘fuzzy’, que pode ser traduzido como ‘nebuloso’ ou ‘confuso’, é frequentemente utilizado em função deste estágio geralmente envolver processos e decisões caóticas, imprevisíveis e não estruturadas” (CASENOTE; VAN DER LINDEN, 2017, p. 198). O estágio do *FFE* termina quando uma decisão é tomada em relação à aprovação ou não do projeto, baseada nas informações disponíveis, e dispara o lançamento do processo de desenvolvimento formal do produto, com especificações bem definidas. Dessa forma, as escolhas feitas neste estágio são de suma importância pois definem os estágios seguintes do processo (STEVENSON, 2014). Conforme Zhang, Cao e Doll (2018), o motivo do insucesso de muitos produtos pode ser atribuído à falhas na fase do *FFE*.

A gestão do *FFE* apresenta uma série de desafios, pois não consiste em simplesmente ditar o que todos têm que fazer em determinado momento, mas também não é a arte de deixar o caos predominar — e sim, a capacidade de identificar e compreender forças contraditórias e complementares, influências de apoio e muitas vezes contraproducentes; e prover estrutura, recursos e condições para lidar com essas forças e influências (GASSMAN; SCHWEITZER, 2014). Casenote e Van der Linden (2017, p. 198) reforçam que “O *FFE* é um processo igualmente criativo e analítico que é organizado tendo em vista a efetividade na identificação das necessidades dos consumidores, coleta de *insights*, exploração de lacunas mercadológicas e desenvolvimento de possibilidades conceituais”.

A redução do *fuzziness*, ou seja, dos aspectos nebulosos e confusos, é uma das preocupações mais importantes durante o *FFE* (STEVENSON, 2014). Para Khurana e Rosenthal (1997), diminuir as incertezas deste estágio significa integrar atividades estratégicas e operacionais aparentemente desiguais, mas relacionadas, que cruzam fronteiras multifuncionais. As três principais fontes de *fuzziness* devem-se à incerteza, complexidade e equivocidade. As incertezas estão, sobretudo, no campo dos desejos dos consumidores, das ações dos concorrentes e na definição das tecnologias de processo e de produto a serem utilizadas (ZHANG; CAO; DOLL, 2018). Conforme os autores, frequentemente os times deixam de compartilhar uma visão clara do que tentam atingir nesta etapa do desenvolvimento de produtos — e isso inclui diretores, gerentes, especialistas, fornecedores e clientes, produzindo perspectivas distintas sobre o assunto, geram ambiguidades e tornam o processo mais confuso ainda — isso é o que os autores intitulam equivocidades. O *front-end* é um âmbito desordenado, no qual novas informações podem ter sentidos diversos, causam mais confusão e aumentam a incerteza — dados novos não necessariamente auxiliam quando o nível de

equivocidade é alto (ZHANG; CAO; DOLL, 2018). Igualmente, um time com membros de vários setores pode aumentar o grau de caos do projeto — um time misto pode ser tanto causa quanto cura do *fuzziness*: se ele for técnico pode reduzir as incertezas, mas aumentar as ambiguidades; o ideal é que o time faça trocas de conhecimento constantes e aprenda por meio da experimentação — e isso requer pessoas com habilidades interpessoais, disposição em compartilhar conhecimento, tolerância a ambiguidade, aptidão em comunicação, entre outros (ZHANG; CAO; DOLL, 2018).

Ainda assim, o *FFE* é a etapa ideal para tentar antecipar as necessidades e desejos futuros dos clientes e usuários (GASSMAN; SCHWEITZER, 2014), apesar de poder aumentar o nível de incerteza do processo como um todo — junto com o ambiente, concorrência, tecnologia e suporte às novas ideias por parte da gestão (STEVENS, 2014). Cooper (2011) ressalta que uma das razões do fracasso na venda de novos produtos é a falta de entendimento do mercado e do consumidor, e isso ocorre porque o time do projeto desenvolve o conceito do produto com pouca ou nenhuma participação do cliente.

Na indústria do vestuário o cenário não é diferente: Lee *et al.* (2018) destacam que, desde a tendência do *fast fashion*, as organizações passam por uma transformação e, para sobreviverem, estão reduzindo os prazos de desenvolvimento de produtos para atender às expectativas dos clientes. Colocam pressão nos designers para usarem as preferências dos consumidores nos seus desenhos, obtidas por meio de dados históricos e de comportamento de compra do cliente, a fim de desenvolver produtos de forma mais eficiente (LEE *et al.* 2018).

Para Gassman e Schweitzer (2014), no ambiente turbulento em que a maioria das indústrias se encontra hoje devido à globalização e às tecnologias, a velocidade é mais importante do que uma análise detalhada da oportunidade perfeita, pois o custo do atraso do projeto pode ser superior aos possíveis erros de oportunidade que possam incorrer. Na indústria do vestuário, a velocidade de desenvolvimento de produtos é tipicamente determinada pelos ciclos de vida dos produtos, que podem ser de 15 dias a mais de um ano — um produto com ciclo de vida longa tem um tempo de desenvolvimento mais lento, enquanto itens com vida mais curtas devem ser desenvolvidos de forma mais rápida (TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011).

O processo de desenvolvimento de novos produtos consiste em uma série de atividades, desde a geração de ideias até a comercialização dos produtos, que estão ligadas para produzir novos resultados para a organização. Naturalmente, este processo precisa ser customizado para atender as necessidades específicas da empresa (DE SILVA; RUPASINGUE, 2018). As primeiras atividades do *front-end* incluem a identificação do problema ou oportunidade e os

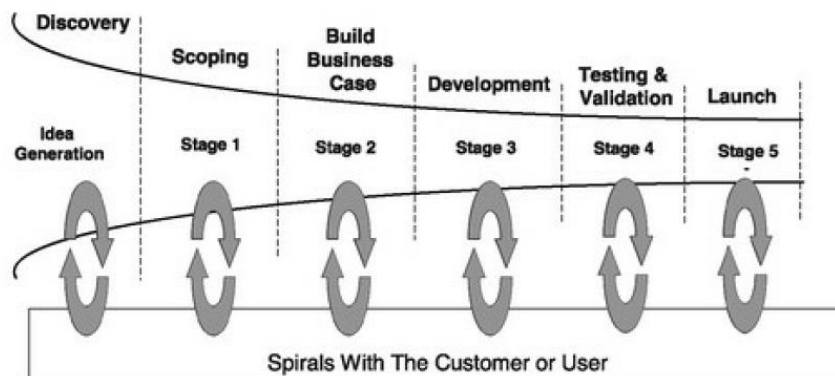
processos de filtro e avaliação — elas podem ser descritas como configuração estratégica (GASSMAN; SCHWEITZER, 2014). Apesar de ser difícil incluir a racionalidade nesse processo, que tem a presença inquestionável da incerteza, estratégias de aprendizagem podem auxiliar nesta operação de identificação e na priorização das opções com maior chance de sucesso (STEVENS, 2014). O mesmo autor estabelece que para isso, deve-se criar conhecimento a partir das fases de levantamento de informações, comparação com conhecimento existente, troca com outros membros do time e criação de cenários. As atividades subsequentes compreendem todo o trabalho que apoia na especificação das oportunidades identificadas e nas possíveis soluções. Elas incluem geração de ideias, avaliação de ideias, desenvolvimento do conceito e avaliação do conceito para inovação de produto (GASSMAN; SCHWEITZER, 2014).

Um pequeno resumo do *FFE* deve reforçar que esta é a etapa inicial do desenvolvimento de novos produtos e recebe tal nomenclatura por ser a etapa com maior grau de incerteza, devido aos fatores internos e externos à empresa. Apesar da natureza caótica, deve buscar o equilíbrio junto aos processos que permitem identificar e selecionar oportunidades e problemas, e fazer isso de forma cada vez mais rápida devido às demandas dos clientes por novidades. Por fim, este processo deve, obrigatoriamente, contemplar os desejos dos clientes para tornar o processo como um todo eficiente. No próximo tópico são abordados os modelos relativos ao *FFE*.

2.3.2.4 Modelos de fuzzy front-end

Na literatura acadêmica existe um repertório vasto de estudos sobre *FFE* e uma série de propostas de modelos. Neste tópico são explorados alguns dos principais estudos na área, que foram selecionados após a análise de um conjunto de 19 artigos e 1 dissertação. Na pesquisa são explorados quatro modelos: três modelos recorrentes nos artigos estudados (dos autores Cooper (2011), Khurana e Rosenthal (1997) e Koen *et al.* (2014) e um modelo criado por autores brasileiros a partir dos mesmos três modelos recorrentes (Casenote e Van der Liden). O objetivo da escolha destes modelos foi estudar as melhores práticas de *FFE* a fim de permitir a adaptação de um modelo para o varejo de vestuário.

Cooper (2011) foi pioneiro na conceituação de desenvolvimento de novos produtos e criou o conceito de *stage-gate*® em 1988, processo que inicia na ideia e finaliza no lançamento de novos produtos e que contemplam uma gama de conhecimentos e melhores práticas. Em 2011 o autor revisou o modelo e sua proposta renovada é apresentada na Figura 15.

Figura 15 — Modelo *Stage-Gate*®

Fonte: Cooper (2011).

Cada estágio (*Stage*) é desenhado para levantar informações necessárias para o próximo ponto de decisão do projeto, e cada ponto de decisão (*Gate*) libera o projeto para a próxima etapa ou não. Cada estágio é definido por um conjunto de atividades específicas, executadas por um time multifuncional, a fim de captar informações de diferentes fontes, como de mercado, técnicas e operacionais. Os estágios iniciais são conduzidos por um time menor e demandam menos recursos financeiros; à medida que o projeto avança, os times vão crescendo, assim como o aporte de fundos necessário. Cada portão é um ponto de decisão em que o time se reúne e as informações levantadas são revisadas (COOPER, 2011). No Quadro 17 são descritas as atividades de cada estágio (COOPER, 2011, p. 148).

O autor afirma que o modelo de 5 estágios ou portões é ideal para desenvolvimento de produtos grandes e complexos. Para projetos mais simples, é sugerido reduzir para 2 a 3 estágios/portões (COOPER, 2011). O autor reforça que o *front-end* é composto pelos 3 primeiros estágios: descoberta, escopo e plano de negócios; e declara que a execução correta destas fases pode profissionalizar o *front-end*, o que transforma o *fuzziness* em ciência.

Quadro 17 — Atividades de cada estágio modelo *Stage-Gate®*

<i>Discovery/</i> Descoberta	Pré-tarefa com objetivo de descobrir oportunidades e gerar ideias. As atividades neste estágio podem incluir: pesquisa técnica direcionada, busca por novas possibilidades tecnológicas, trabalho com usuários líderes ou inovadores, análise competitiva e <i>brainstorming</i> inverso de produtos concorrentes, entre outros.
<i>Scoping/</i> Escopo	Investigação rápida e preliminar e definição de escopo do projeto. As atividades neste estágio incluem uma pesquisa de mercado preliminar (como pesquisa na internet, <i>focus groups</i> , teste conceito com usuários-chave) para definição do tamanho do mercado e uma pesquisa técnica preliminar para definição de possíveis custos, tempos e riscos, construindo, assim, um plano de negócios inicial. As atividades devem ser de baixo custo e rápidas, e aceitam um alto grau de incerteza.
<i>Build the business case/</i> Montar o plano de negócios	Investigação detalhada com pesquisa primária para montagem do <i>business case</i> incluindo definições de projeto, justificativa de projeto e plano de projeto. As atividades incluem definição de público-alvo, conceito de produto, posicionamento de produto, benefícios gerados, proposta de valor e atributos do produto. Além disso, é feita a análise competitiva, teste de conceito, análise técnica, análise de negócios e financeira.
<i>Development/</i> Desenvolvimento	Desenho e desenvolvimento detalhado do produto novo e o desenho da operação ou processo de produção. As atividades neste estágio são principalmente técnicas.
<i>Testing and validation/</i> Testes e validações	Testes da viabilidade do projeto e incluem testes e validações do produto, do processo produtivo ou operacional, aceitação do cliente e números do projeto.
<i>Launch/</i> Lançamento	Comercialização.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Cooper (2011).

Khurana e Rosenthal (1997) criaram o modelo de desenvolvimento de novos produtos em 1997, focado nas etapas iniciais (*front-end*) do processo, pois conforme pesquisa junto às empresas, é no início a maior fraqueza para se obter inovação em produto. Esta fraqueza é justificada por falta de aderência dos novos produtos à estratégia da empresa, falta de disponibilidade de recursos humanos chave para o projeto e atrasos no lançamento do projeto devido à frequentes revisões de conceito de produto. Os fatores de sucesso do projeto são definidos conforme elementos de base e elementos específicos do projeto, sendo o primeiro a estratégia de produto e de portfólio e a organização para desenvolvimento de novos produtos (estrutura, papéis, normas e incentivos). Os elementos específicos do projeto apoiam no esclarecimento do conceito de produto, na definição do produto, nos requisitos de mercado e considerações acerca da cadeia de valor e no desenvolvimento de planos, cronogramas e estimativa de recursos. Os elementos específicos do projeto são divididos em 3 etapas: pré-fase zero, fase zero e fase um, que estão descritos no Quadro 18 (KHURANA; ROSENTHAL, 1997).

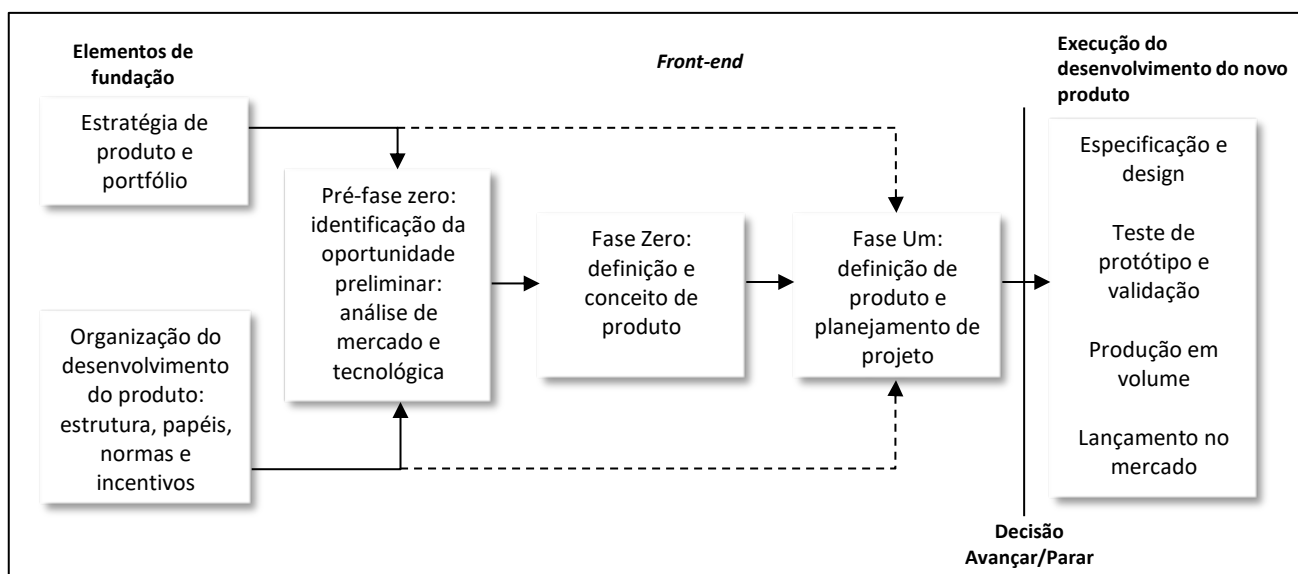
Quadro 18 — Resumo das atividades de cada estágio modelo 3 etapas

<i>Pré-fase Zero</i>	Identificação da oportunidade preliminar: análise de mercado e tecnológica
<i>Fase Zero</i>	Definição e conceito de produto
<i>Fase Um</i>	Análise da viabilidade técnica e de negócios, confirmação do conceito e planejamento do projeto

Fonte: elaborado pela autora a partir de Khurana e Rosenthal (1997).

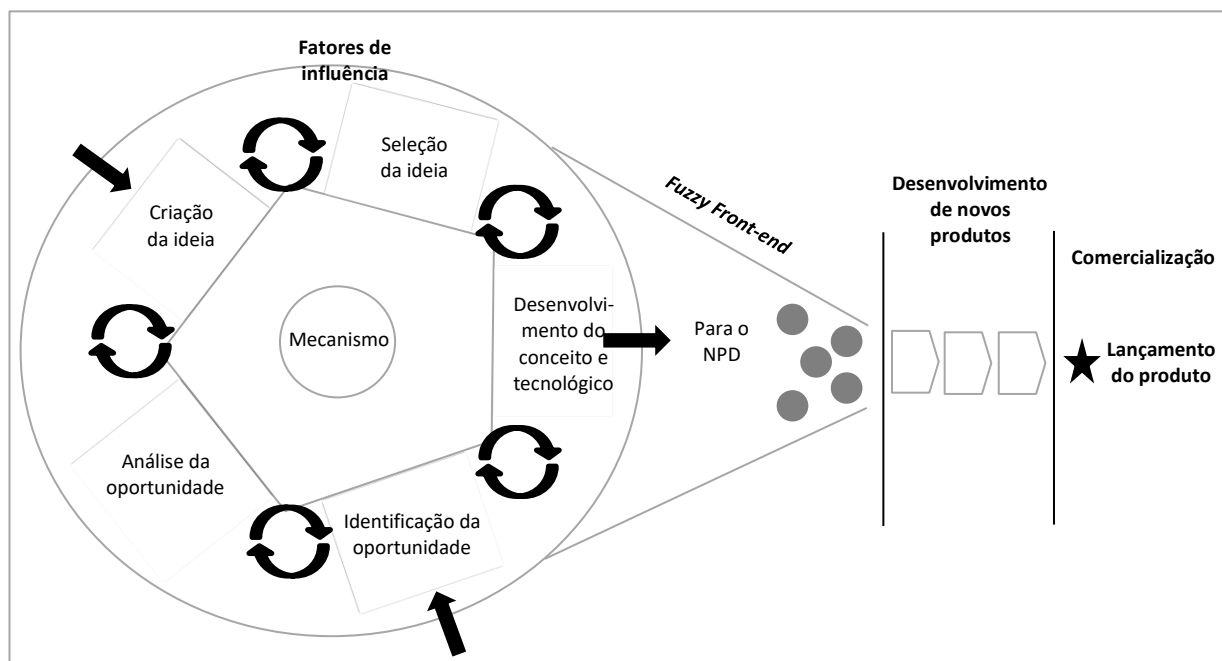
Os elementos de base e os elementos específicos, junto com as fases correspondentes, são demonstrados graficamente na Figura 16. A descrição do processo é consistente com evidências empíricas, que demonstram a eficiência de conciliar uma estratégia de produto ampla (elementos de fundação) com informações de projetos relevantes como ideia de produtos, análise de mercado e opções tecnológicas, que tornam o entendimento da relação entre as atividades tão importante quanto as atividades em si (KHURANA; ROSENTHAL, 1997).

Figura 16 — Modelo 3 etapas



Fonte: Khurana e Rosenthal (1997).

Koen *et al.* (2014) propõem um modelo de desenvolvimento de produtos de formato circular, a fim de auxiliar na gestão dos estágios iniciais do processo de inovação. O modelo não tem uma ordem específica, pode iniciar e terminar em qualquer ponto do círculo (GASSMAN; SCHWEITZER, 2014). A Figura 17 ilustra o modelo dos autores.

Figura 17 — Modelo novo conceito de desenvolvimento (KOEN *et al.*)

Fonte: Gassman e Schweitzer (2014).

Todos os fatores dentro do mecanismo podem ser controlados pela empresa mediante a liderança, cultura e estratégia de negócios, geram um ambiente favorável para a inovação (GAUBINGER; RABL, 2014). Assim como os outros modelos, este também apresenta diversas atividades, detalhadas no Quadro 19.

Quadro 19 — Atividades de cada estágio modelo novo conceito de desenvolvimento

Identificação das oportunidades	Consideração dos objetivos da empresa; emprego de ferramentas e técnicas (como <i>brainstorming</i>) assim como técnicas de resolução de problemas (análise causa-efeito)
Análise das oportunidades	Critérios relacionados ao mercado e a tecnologia são usados para definir se a oportunidade vale a pena
Geração de ideias	Ideias detalhadas são desenvolvidas em um processo iterativo e evolucionário
Seleção de ideias	As melhores ideias são selecionadas
Conceito e desenvolvimento da tecnologia	Entendimento da viabilidade do projeto relacionada a produção, marketing e vendas, requisitos técnicos e financeiros.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Gassman e Schweitzer (2014).

Os autores Casenote e Van der Linden (2017) fazem uma revisão na literatura e propõem um modelo próprio, que agrega várias características dos anteriores e aplicam em estudos de casos. Segundo os autores, o modelo proposto é circular “[...] favorecendo a percepção de iteratividade comum a todo o processo de desenvolvimento de novos produtos [...]” (CASENOTE; VAN DER LINDEN, 2017, p. 203). A representação gráfica está na Figura 18.

Figura 18 — Modelo FE3 (Casenote e Van der Linden)



Figura 6: Representação do modelo FE3

Fonte: Casenote e Van der Linden (2017).

Os autores estabelecem o centro da Figura 17 como impulso inicial do processo, a partir das forças ambientais ou externas (mudanças políticas, ambientais, sociais, econômicas, tecnológicas, etc.). A borda da Figura 17 mostra os elementos de fundação, referem-se às características da empresa (cultura, visão de negócio, estratégias, infraestrutura e normas) e fornecem o limite para o desenvolvimento dos novos produtos. Os autores ainda contemplam os elementos específicos do projeto, que são as ferramentas necessárias para o desenvolvimento de cada uma das etapas do processo. Por fim, o processo é dividido em três etapas, e as atividades propostas relativas a cada uma são explicitadas no resumo do Quadro 20.

Quadro 20 — Resumo das atividades de cada estágio do novo conceito de desenvolvimento

Pré-fase zero	São as atividades e subprocessos relativos à identificação e tratamento preliminar da oportunidade gerada a partir dos fatores ambientais
Fase zero	São as atividades de definição de conceitos e geração de ideias
Fase um	São as definições mais específicas e do planejamento executivo do produto, que será desenvolvido como solução

Fonte: elaborado pela autora a partir de Casenote e Van der Linden (2017).

O *FFE*, na maioria dos modelos analisados, conta com três estágios específicos, sendo que a etapa inicial contempla a identificação das oportunidades, seguida da definição de conceitos de produtos e geração de ideias e finalizada pelo planejamento inicial. O Quadro 21 faz um comparativo das atividades da primeira etapa do *FFE*, a identificação das oportunidades.

Quadro 21 — Comparativo das atividades da primeira etapa do FFE

	STAGE-GATE	3 FASES	NOVO CONCEITO	FE3
Mercado	Trabalho com usuários líderes ou inovadores	Análise de mercado	Critérios relacionados ao mercado são usados para avaliar a oportunidade	Fatores ambientais
Tecnologia	Novas possibilidades tecnológicas	Análise tecnológica	Critérios relacionados a tecnologia são usados para avaliar a oportunidade	Fatores ambientais
Concorrência	Análise competitiva e <i>brainstorming</i> inverso de produtos concorrentes			Fatores ambientais

Fonte: adaptado de Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017)

Na etapa subsequente à identificação de oportunidades, observa-se um momento de geração e seleção de ideias, e definição de conceito do projeto em todos os modelos, demonstrado no Quadro 22.

Quadro 22 — Comparativo das atividades da segunda etapa do FFE

	STAGE-GATE	3 FASES	NOVO CONCEITO	FE3
Conceito de produto	Escopo do projeto	Conceito de produto	Criação e seleção de ideias	Definição de conceitos e geração de ideias

Fonte: Adaptado de Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017)

Por fim, a etapa final do *FFE* forma um planejamento inicial que constitui a base do planejamento de produto. Nesta última fase as atividades são diversas, mas a maioria dos modelos emprega critérios técnicos, de negócios ou financeiros para continuidade do projeto, conforme Quadro 23.

Quadro 23 — Comparativo das atividades da terceira etapa do *FFE*

	STAGE-GATE	3 FASES	NOVO CONCEITO	FE3
Conceito	Definição de público-alvo, conceito e posicionamento de produto	Confirmação do conceito		Definições específicas do planejamento executivo
Viabilidade técnica	Análise técnica	Análise viabilidade técnica	Requisitos técnicos	
Viabilidade de negócios	Análise de negócios	Análise viabilidade negócios	Viabilidade relacionada a produção, <i>marketing</i> e vendas	
Viabilidade financeira	Análise financeira		Requisitos financeiros	
Planejamento	Pesquisa primária para montagem do business case	Planejamento do projeto		

Fonte: Adaptado de Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017)

Neste tópico foram apresentados quatro modelos de *FFE*, que representam uma forma mais detalhada de analisar o início do processo de desenvolvimento de produtos. A partir do comparativo dos quatro modelos, por meio das atividades que compõem o processo, foi possível identificar algumas fases em comuns que podem apoiar no mapeamento das atividades do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos para o varejo de vestuário. No próximo tópico se abordam modelos de desenvolvimento de produtos específicos para a indústria da moda.

2.3.3 Desenvolvimento de produtos na moda

A exigência por parte dos consumidores de produtos inovadores e de alto valor agregado a preços competitivos tem pressionado a indústria do vestuário a encurtar os seus ciclos de desenvolvimento de produtos (SILVA; RUPASINGHE, 2016). Além disso, a complexidade e a variedade dos produtos têm aumentado, assim como a necessidade de conhecimento especializado para a criação de coleções (D'AVOLIO *et al.*, 2015). A definição de um processo de desenvolvimento de novos produtos específico do vestuário é uma forma que as indústrias líderes encontram para aumentar a performance e sustentar diferenciais em relação à concorrência, o que aumenta a participação de mercado (SILVA; RUPASINGHE, 2016; MORETTI; BRAGHINI JUNIOR, 2017).

Apesar do processo de desenvolvimento de produtos de moda ser específico da indústria do vestuário, existem lacunas nas pesquisas publicadas sobre o assunto, fazendo com que sejam

usados modelos oriundos das teorias de desenvolvimento de novos produtos (SILVA; RUPASINGHE, 2016; PARKER-STRAK *et al.*, 2020). Alguns processos de desenvolvimento de novos produtos inspiraram-se no sistema de portões por fase (tradução livre de “*stage-gate*”), onde o processo é dividido em estágios diferentes e com critérios de avaliação ao final de cada um que, se atendidos, permitem a continuação do produto no processo; caso contrário, acarreta no seu cancelamento (SILVA; RUPASINGHE, 2016).

No entanto, a necessidade da indústria da moda em desenvolver vários produtos ao mesmo tempo exige um processo de desenvolvimento rápido (MORETTI; BRAGHINI JUNIOR, 2017). Ademais, de acordo com May-Plumlee e Little (1998), existem alguns diferenciais da indústria da moda que obrigam a diferenciação do processo de desenvolvimento — a necessidade de desenvolver linhas de produtos sazonais e não produtos individuais é um deles. As linhas de produto consistem em conjuntos harmônicos ou que tenham alguma relação de equilíbrio e são diferentes entre si, portanto, as decisões ao longo do processo afetam os produtos de forma diferenciada (MAY-PLUMLEE; LITTLE, 1998).

Cunico e Dias Junior (2019, p. 33) acrescentam que “[...] especificamente, para produtos ligados ao vestuário e à moda, além da exigência nas variáveis custo e qualidade, o consumidor busca estilo, novas tendências e conforto”. De fato, o paradigma da gestão eficiente na indústria do vestuário está ligado à previsão adequada dos desejos e necessidades dos clientes e o retorno por meio de produtos inovadores, com design e bem-feitos (MAY-PLUMLEE; LITTLE, 2006).

No entanto, em modelos de desenvolvimento de produtos sequenciais tradicionais, a contribuição dos clientes é feita apenas no final na forma de testes de mercado (MAY-PLUMLEE; LITTLE, 2006), e esse é um dos motivos que provocou o encurtamento dos ciclos para que o desenvolvimento do produto estivesse mais próximo do seu momento de vendas, aumentam a aceitação por parte dos consumidores (MAY-PLUMLEE; LITTLE, 1998). Ao mesmo tempo, a necessidade de tempos de ciclos curtos é um obstáculo ao desenvolvimento de produto, obrigam as empresas a buscarem formas alternativas de executar o processo adequadamente e atender à demanda por velocidade dos consumidores (PARKER-STRAK *et al.*, 2020).

O foco no cliente e o aumento da velocidade por meio do encurtamento dos ciclos no processo de desenvolvimento de produtos de vestuário só é possível por meio da colaboração da equipe responsável pelas atividades na empresa. Apesar de tradicionalmente o desenvolvimento de produto estar associado aos profissionais de design, a responsabilidade na indústria da moda é compartilhada com marketing, planejamento e produção (MAY-PLUMLEE; LITTLE, 1998). O processo é caracterizado pela interdependência funcional na

maioria das empresas, por meio de um processo sequencial, onde cada profissional depende do outro para executar sua função (D'AVOLIO *et al.*, 2015). De acordo com o autor, essa prática gera custos excessivos, retrabalho relacionado às mudanças de última hora e comunicação deficiente, que tornam os ciclos de desenvolvimento mais longos e perdendo o foco no cliente.

Goworek (2010) apresenta em sua pesquisa a necessidade crescente de interconexão entre os profissionais envolvidos no desenvolvimento de novos produtos, ao observar os aspectos das suas funções que se sobrepõe e revisar a forma visual e verbal de comunicação. De acordo com a autora, a comunicação é essencial para facilitar a colaboração dos profissionais no desenvolvimento dos produtos.

2.3.3.1 Modelos de desenvolvimento de produtos focados na moda

Foram selecionados três modelos de desenvolvimento de *mix* de produtos específicos do vestuário, para serem analisados na presente pesquisa. A seleção considerou a relevância dos autores e diferentes perspectivas do assunto. Os modelos analisados foram dos autores Goworek (2010), May-Plumlee e Little (2006) e Moretti e Braghini (2017).

Goworek (2010) apresenta uma pesquisa relacionada aos diferentes papéis dos profissionais da equipe de desenvolvimento de produtos, por meio de uma pesquisa de campo qualitativa em um estudo de casos múltiplo. Mediante entrevistas e pesquisa bibliográfica, foram definidos os estágios principais do processo de desenvolvimento de produtos e as responsabilidades de cada profissional nos estágios. A Figura 19 demonstra a sequência de atividades, propostas pela autora.

A atividade inicial é a pesquisa de tendências, sendo a primeira devido ao tempo de desenvolvimento e produção das coleções; além disso, muitas empresas conduzem pesquisas junto aos clientes nesta fase. A segunda atividade são as viagens de pesquisa, em que os profissionais de design e compras se dirigem aos destinos de moda mais populares (Londres, Paris, Milão e Nova Iorque) para se inspirarem nas tendências e analisarem as linhas de produtos e os preços dos concorrentes. A atividade C consiste na seleção de tecidos para prototipagem, estágio muito importante devido à influência no aspecto final do produto. Com frequência, os compradores participam deste estágio para avaliar a adequação dos tecidos ao público-alvo.

Figura 19 — Atividades do desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário



Fonte: Goworek (2010).

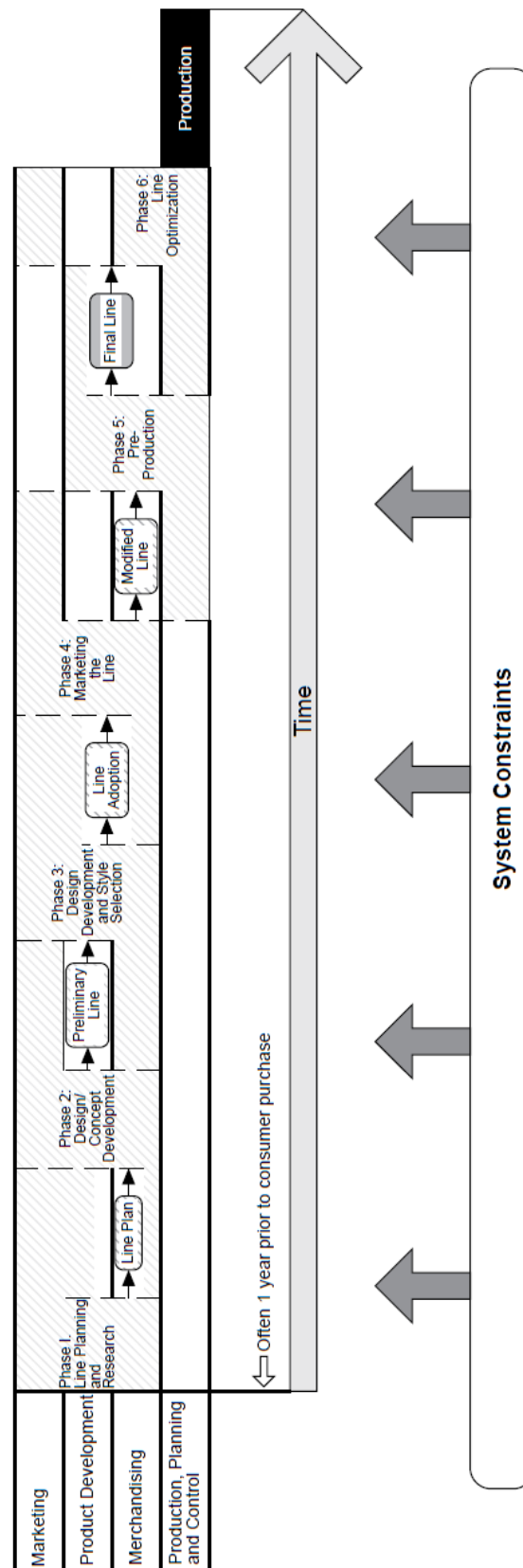
A atividade D, desenvolvimento dos modelos, compreende as atividades de reinterpretar e aplicar as informações coletadas na pesquisa em produtos adequados ao público-alvo, a faixa de preço do varejista e a performance técnica do tecido e do modelo. São elaboradas por meio de desenhos que serão repassadas aos fornecedores pelos compradores para produção da peça-piloto. A atividade E, apresentação dos modelos, é feita pelo fornecedor, momento em que o designer apresenta desenhos ou protótipos para o comprador selecionar de acordo com o seu consumidor. Geralmente ocorrem alterações nos conceitos originais por motivos financeiros, a fim de tornar o produto mais vendável mediante preços atrativos. A atividade F, planejamento e seleção da linha, contempla a seleção de uma coleção de produtos de acordo com os parâmetros financeiros, de design e de mercado da empresa, executada e apresentada pelo comprador para a equipe. Por fim, a atividade G, desenvolvimento e finalização da linha, prevê o trabalho em conjunto com os fornecedores para a produção das peças de acordo com os requisitos de qualidade e modelagem.

Segundo a pesquisa de Goworek (2010), grande parte da comunicação entre os profissionais de design, compras e planejamento no desenvolvimento de produto baseia-se em informações visuais e escritas. Cada fase do processo contempla a apresentação e a edição de ideias de produto de acordo com o potencial de lucro e ausência de conceitos menos comerciais dentro de restrições estéticas, tecnológicas, temporais e financeiras (GOWOREK, 2010). A

pesquisa da autora ainda explora a sobreposição das atividades pelos profissionais, ou seja, quantas atividades são executadas por mais de um profissional em conjunto. Foi constatado que as atividades iniciais são aquelas que tem maior sobreposição, devido à atenção que as empresas têm nos processos de pesquisa de tendências e do mercado (GOWOREK, 2010).

May-Plumlee e Little (2006) apresentam um modelo intitulado “Desenvolvimento de produto pró-ativo integrando requisitos do consumidor”, com a sigla PPDICR (*Proactive product development integrating consumer requirements*), com o foco de incluir a voz do usuário no desenvolvimento de produtos. Os autores baseiam-se em um modelo de desenvolvimento de produto de sua própria autoria anteriormente publicado (*NICPPD — No-interval Coherently phased product development*) e acrescentam a ele o modelo EBM (*extended problem solving*), de Engle *et al.* (1995), que contempla uma lista universal de critérios de avaliação de vestuário pelo consumidor. Finalmente, os autores conectam esses critérios às fases de desenvolvimento por meio de mecanismos de pesquisa junto ao consumidor, de forma direta ou indireta. Cada ligação é considerada pelos autores uma via de informação potencial do consumidor para o desenvolvimento de produto, a fim de apoiar as decisões a serem tomadas em cada etapa. A Figura 20 ilustra o modelo inicial (NICPPD) desenvolvido pelos autores para ilustração dos blocos de atividades do processo.

Figura 20 — Modelo NICPPD



Fonte: May-Plumlee e Little (1998).

O modelo PPDICR tem como principal diferencial demonstrar teoricamente como as contribuições dos consumidores podem ser consideradas no processo de desenvolvimento de produtos de vestuário, em que momentos e por meio de quais mecanismos (MAY-PLUMLEE; LITTLE, 2006). Os autores afirmam que o modelo possibilita à equipe desenvolver produtos mais vendáveis ao público-alvo, montar uma estrutura organizacional para utilizar a informação do consumidor de forma efetiva, desenvolver estratégias para criar linhas de produtos responsivas às contribuições dos clientes, entre outras.

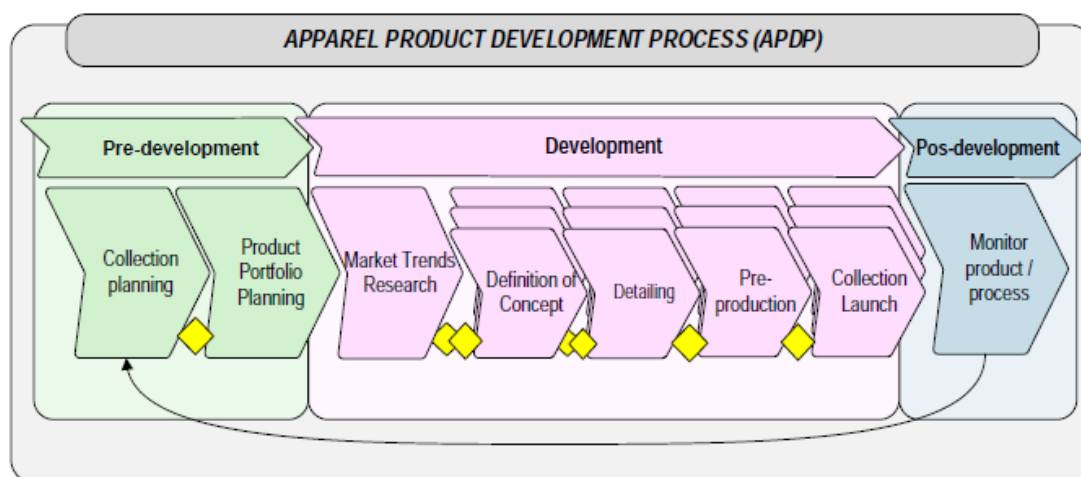
O modelo de desenvolvimento baseia-se em seis fases: planejamento da linha e pesquisa, desenvolvimento de conceitos, desenvolvimento e seleção de modelos, divulgação da linha, pré-produção e otimização da linha. A primeira fase consiste nas pesquisas de tendências e de público-alvo, além do planejamento financeiro da linha — esta é uma fase em que todos os profissionais têm participação ativa. A segunda fase, desenvolvimento de conceitos, é a criação dos painéis de produtos e cores e, o desenvolvimento já de grupos de produtos. A fase 3, desenvolvimento e seleção de modelos, inclui a produção das peças-piloto, desenvolvimento de estampas e teste de modelagem e a aprovação da linha. A fase 4, divulgação da linha, é a distribuição de amostras e catálogos para representantes para apresentação ao varejo — e conforme a resposta, a linha ainda pode ser modificada. A fase 5, pré-produção, é a produção de amostras em todos os tamanhos da grade. Por fim, a fase 6, otimização da linha, é a alteração do planejamento de produção de acordo com os pedidos recebidos (MAY-PLUMLEE; LITTLE, 1998). Importante salientar que cada fase é meticulosamente detalhada pelos autores em suas pesquisas originais; além da descrição em detalhes dos mecanismos de pesquisa junto aos consumidores.

Moretti e Braghini (2017) apresentam como resultado de sua pesquisa, o modelo do processo de desenvolvimento de produto de vestuário — APDP (*Apparel Product Development Process*), ilustrado na Figura 21. O modelo compreende 8 etapas divididas em três macro fases: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento.

De acordo com Moretti e Braghini (2017), a fase de pré-desenvolvimento contém as fases de planejamento da coleção e planejamento do portfólio de produtos. O planejamento de coleção tem como objetivo identificar as partes envolvidas no desenvolvimento do produto e identificar as necessidades e controles do processo. Resumidamente, compreende as atividades de definição do time, do cronograma e dos indicadores de desempenho; análise dos dados da coleção passada e do público-alvo; definir estratégias de produção, marketing e vendas e avaliar

a viabilidade da coleção — esse conjunto de estratégias resultará no primeiro portão de decisão (*Gate 1*).

Figura 21 — Modelo APDP de desenvolvimento de produtos



Fonte: Moretti e Braghini (2017).

A atividade de planejamento de portfólio de produtos tem como objetivo definir a grade da coleção, composta pela grade de tamanhos, pelos tipos de produtos a serem desenvolvidos e o plano de sortimento por modelo e tamanho. Essa atividade também possui um portão de decisão para aprovação da grade final da coleção (*Gate 2*).

A fase de desenvolvimento é composta por cinco atividades. A primeira é a pesquisa de tendências e de mercado, que contempla atividades de pesquisa de tendências de modelos, cores, tecidos, acabamentos e ideias em geral, que culminam no portão de decisão que seleciona as ideias apresentadas (*Gate 3.1*). Ainda dentro da atividade de pesquisa, estão as atividades para definir especificações dos modelos e tema da coleção, que novamente fecham com um portão de decisão sobre o tema escolhido (*Gate 3.2*). A atividade seguinte é a definição do conceito, e da mesma forma que a atividade anterior, possui dois portões de decisão. O primeiro diz respeito à aprovação da matéria-prima selecionada (*Gate 4.1*) e o segundo sobre os modelos escolhidos (*Gate 4.2*).

O estágio seguinte é o detalhamento, formado pela especificação técnica dos produtos e materiais, produção da peça-piloto, testes de qualidade e programação da produção e finaliza com um portão de decisão (*Gate 5*) acerca da aprovação da peça-piloto. O estágio posterior é o de pré-produção, que inclui a compra da matéria-prima, a montagem de apresentações dos

produtos para os representantes de venda (popularmente chamados de *showroom*), definição do preço de vendas, treinamento, entre outros; e essa fase não possui um portão de decisão.

Finalmente, a última atividade da macro fase de desenvolvimento é o lançamento da coleção, com o plano de marketing e vendas e a sua aprovação como último portão de decisão (*Gate 6*). A última macro fase contempla também a última atividade, que é o monitoramento do produto e processo, e contempla a avaliação da satisfação do consumidor, o monitoramento do desempenho de produtos, entre outros, sem nenhum portão de decisão. Os autores Moretti e Braghini (2017) demonstram maior detalhamento do processo e dos responsáveis pela atividade em sua pesquisa original.

O Quadro 24 apresenta um comparativo entre os três modelos de desenvolvimento de produtos, que tem por base a bibliografia reconhecida sobre desenvolvimento de produtos de vestuário. Todos iniciam com uma pesquisa de tendências e de público-alvo como base para o desenvolvimento de produtos — destaque para o modelo APDP de Moretti e Braghini (2017), que abordam a aderência às estratégias da empresa, definições de time, cronograma e indicadores, além dos dados da coleção anterior, como pré-requisito ao processo. Goworek (2010) salienta, em seguida, a importância da seleção da matéria-prima, que ganha posição exclusiva dentro do processo como um todo. O planejamento da linha é executado após a apresentação de modelos na pesquisa de Goworek (2010), enquanto os demais autores apresentam essa atividade no início do processo. Por fim, Moretti e Braghini sugerem a atividade de monitoramento de produto posterior ao processo de produção, que não foi abordado pelos demais autores.

Quadro 24 — Comparativo dos modelos de desenvolvimento de produtos de vestuário

AUTOR	ETAPAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS							
Goworek	Pesquisa inicial	Viagem de pesquisa	Seleção matéria-prima	Desenvolvimento de modelos	Apresentação de modelos (protótipos)	Planejamento e seleção de linha	Desenvolvimento e finalização de linha	
May-Plumlee e Little	Planejamento de linha e pesquisa		Desenvolvimento conceitos	Desenvolvimento de modelos	Divulgação linha	Pré-produção	Otimização da linha	
Moretti e Braghini	Planejamento de coleção e portfólio de produtos	Pesquisa de tendências	Definição de conceitos	Detalhamento		Pré-produção	Lançamento de coleção	Monitoramento de produto

Fonte: Adaptado de Goworek (2010); May-Plumlee e Little (2006); Moretti e Braghini (2017).

No tópico anterior foram apresentadas três abordagens a respeito de desenvolvimento de produtos: uma centrada na engenharia, com foco na qualidade total; outra centrada no design, que versa sobre a gestão do design e o FFE; e por fim, a última centrada na indústria da moda com enfoque nas atividades específicas do segmento. Na seção 2.3.4 é apresentado um resumo das quatro dimensões do processo de planejamento de produtos explorados nos itens 2.3.1, 2.3.2 e 2.3.3 da revisão bibliográfica.

2.3.4 Etapas do processo de desenvolvimento de produtos de vestuário no varejo

A partir da necessidade de investigar as etapas do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo evidenciada no objetivo específico da presente dissertação, expresso no item 1.3.2., foi realizado o levantamento bibliográfico do tema nas bases científicas e bibliotecas, tanto física quanto virtual. No entanto, a escassez de modelos prontos que expressem o detalhamento do processo no segmento de vestuário e no varejo, optou-se por realizar uma revisão bibliográfica da literatura mais ampla, que aborda 4 disciplinas distintas, a fim de agregar uma visão multidisciplinar para o processo. As quatro dimensões pesquisadas foram a engenharia, gestão de design, *Fuzzy Front-end* e indústria da moda, detalhados nos itens 2.3.1, 2.3.2 e 2.3.3 do presente capítulo.

A partir dos 11 modelos estudados, foram organizados sete quadros-resumo com os principais achados da teoria referente as etapas do processo de desenvolvimento de produtos. Foram definidas sete macroetapas para isso: diretrizes, pesquisa, conceito e planejamento, desenvolvimento, avaliação, produção e monitoramento. Estas macroetapas foram agrupadas com base na frequência em que apareceram nas teorias (expresso visualmente no quadro-resumo) e na relevância da etapa para o segmento em específico (varejo de vestuário). O Quadro 25 representa as etapas englobadas na macroetapa “diretrizes” de acordo com os 11 modelos analisados e, de acordo ele, nota-se que muitos autores partem da identificação do problema ou oportunidade para iniciar o desenvolvimento de produtos.

Quadro 25 — Etapas de “diretrizes” conforme autores estudados

Autor	Diretrizes
Campos	Metas
Löbach	Análise do problema
Mozota	Oportunidade identificada
Libânio e Amaral	Estratégia organizacional e planejamento da oferta
Cooper	Descobrir oportunidades, plano de negócios inicial
Khurana e Rosenthal	Estratégia de produtos e portfólio
Koen <i>et al.</i>	Identificação das oportunidades de acordo com objetivos da empresa
Casenote e Van der Linden	Diretrizes organizacionais
Goworek	
May-Plumlee e Little	Planejamento financeiro da linha
Moretti e Braghini	Planejamento de coleção e portfólio de produtos

Fonte: Adaptado de Campos (2014); Löbach (2001); Mozota (2003); Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017); Goworek (2010); May-Plumlee e Little (2006); Moretti e Braghini (2017).

Importante ressaltar que os autores que abordam o segmento do vestuário já especificam nesta etapa as atividades sobre a estratégia organizacional e um planejamento inicial, como Libânio e Amaral (2017), May-Plumlee e Little (2006) e Moretti e Braghini (2017). Após a macroetapa “diretrizes”, os modelos abordam a macroetapa “pesquisa” de acordo com o Quadro 26.

Quadro 26 — Etapas de “pesquisa” conforme autores estudados

Autor	Pesquisa
Campos	Método para atingir metas
Löbach	Análise consumidor, meio-ambiente, histórico produto e concorrente
Mozota	Informações adicionais contexto projeto
Libânio e Amaral	Pesquisa de tendências, coleções anteriores e matéria-prima
Cooper	Investigação detalhada com pesquisa primária, público-alvo, produto, concorrência, análise técnica, de negócios e financeira
Khurana e Rosenthal	Análise de mercado e tecnológica
Koen <i>et al.</i>	Análise das oportunidades considerando mercado e tecnologia
Casenote e Van der Linden	Identificação dos fatores ambientais que geram a oportunidade
Goworek	Pesquisa de tendências, clientes e viagem de pesquisa, seleção de tecidos
May-Plumlee e Little	Pesquisa de tendências e público-alvo
Moretti e Braghini	Análise dos dados da coleção passada, público-alvo, pesquisa de tendências

Fonte: Adaptado de Campos (2014); Löbach (2001); Mozota (2003); Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017); Goworek (2010); May-Plumlee e Little (2006); Moretti e Braghini (2017).

O Quadro 26 demonstra de forma clara que a etapa de pesquisa é amplamente citada do levantamento bibliográfico por todos os autores. Os principais tipos de pesquisas citadas são: consumidor (7 vezes), tendências (4 vezes), histórico produto (4 vezes), tecnológica (3 vezes), concorrente (2 vezes) e matéria-prima (2 vezes). Como pesquisa tecnológica, foi considerado para fins de adaptação ao segmento estudado (varejo de vestuário), questões relativas a

fornecedores, como processo produtivo, técnicas, acabamentos etc. Após a macroetapa “pesquisa”, os modelos abordam a macroetapa “conceito e planejamento” de acordo com o Quadro 27.

Quadro 27 — Etapas de “conceito e planejamento” conforme autores estudados

Autor	Conceito e planejamento
Campos	Método para atingir metas
Löbach	
Mozota	Conceito visual
Libânio e Amaral	Conceito nova coleção e planejamento da oferta
Cooper	Conceito de produto e <i>business case</i>
Khurana e Rosenthal	Definição e conceito produto
Koen <i>et al.</i>	
Casenote e Van der Linden	Definição de conceitos
Goworek	
May-Plumlee e Little	Desenvolvimento de conceitos
Moretti e Braghini	Definição do tema e especificações de estilo para a coleção

Fonte: Adaptado de Campos (2014); Löbach (2001); Mozota (2003); Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017); Goworek (2010); May-Plumlee e Little (2006); Moretti e Braghini (2017).

O conceito de coleção é uma etapa frequente entre os 11 autores abordados, e refere-se ao conceito da coleção e do produto. May-Plumlee e Little (2001) citam os painéis de temas e cartelas de cores como exemplo, assim como Moretti e Braghini (2017) descrevem como sendo os temas da coleção. A etapa de planejamento da oferta (LIBÂNIO; AMARAL, 2017) e a etapa de *business case* (COOPER, 2011) acompanham o conceito da coleção, fornecendo subsídios racionais para esta decisão estratégica inicial do processo. Após a macroetapa “conceito e planejamento”, os modelos abordam a macroetapa “desenvolvimento” de acordo com o Quadro 28.

Quadro 28 — Etapas de “desenvolvimento” conforme autores estudados

Autor	Desenvolvimento
Campos	
Löbach	Geração de alternativas
Mozota	Rascunhos da solução
Libânio e Amaral	Desenhos de coleção, fichas técnicas
Cooper	Desenho e desenvolvimento detalhado
Khurana e Rosenthal	Definição de produto e planejamento do projeto, design e protótipo
Koen <i>et al.</i>	Geração de ideias
Casenote e Van der Linden	Geração de ideias, definições mais específicas e planejamento do produto
Goworek	Desenvolvimento dos modelos, desenhos e protótipos, viabilidade de custos
May-Plumlee e Little	Desenvolvimento de modelos, produção peças-piloto, testes de modelagem
Moretti e Braghini	Desenho dos modelos, seleção de matéria-prima, protótipo

Fonte: Adaptado de Campos (2014); Löbach (2001); Mozota (2003); Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017); Goworek (2010); May-Plumlee e Little (2006); Moretti e Braghini (2017).

O Quadro 28 apresenta consistência nesta macroetapa, momento em que 7 dos 11 autores utilizam termos como “rascunhos”, “desenhos”, “desenvolvimento” ou “fichas técnicas” de modelos para explicar a fase criativa do processo. Nesta etapa é explicitado por 4 autores também a presença da atividade de produzir “protótipos” ou “peças-piloto”. Após a macroetapa “desenvolvimento”, os modelos abordam a macroetapa “avaliação” de acordo com o Quadro 29.

Quadro 29 — Etapas de “avaliação” conforme autores estudados

Autor	Avaliação
Campos	
Löbach	Avaliação alternativas e protótipo
Mozota	Comitê de avaliação que inclui consumidor e protótipo
Libânio e Amaral	Discussão e validação da coleção
Cooper	Validação do produto, do processo produtivo, aceitação do cliente
Khurana e Rosenthal	Validação
Koen <i>et al.</i>	Seleção de ideias, viabilidade do projeto relacionado a produção, marketing e vendas, requisitos técnicos e financeiros
Casenote e Van der Linden	
Goworek	Planejamento e seleção da linha
May-Plumlee e Little	Seleção de modelos e aprovação da linha
Moretti e Braghini	Filtro dos modelos

Fonte: Adaptado de Campos (2014); Löbach (2001); Mozota (2003); Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017); Goworek (2010); May-Plumlee e Little (2006); Moretti e Braghini (2017).

A macroetapa avaliação é marcada pela presença de atividades de “seleção”, “avaliação”, “filtro” e/ou “validação” da linha de produtos, termos citados por 9 dos 11 autores estudados. Importante denotar que nesta etapa, dois autores referenciam a validação por parte

do cliente também. Após a macroetapa “avaliação”, os modelos abordam a macroetapa “produção”, de acordo com o Quadro 30.

Quadro 30 — Etapas de “produção” conforme autores estudados

Autor	Produção
Campos	Execução do plano
Löbach	
Mozota	
Libânio e Amaral	Cadastro e produção
Cooper	Comercialização
Khurana e Rosenthal	Produção em volume e lançamento no mercado
Koen <i>et al.</i>	
Casenote e Van der Linden	
Goworek	Finalização da linha
May-Plumlee e Little	Otimização da linha
Moretti e Braghini	Precificação e produção

Fonte: Adaptado de Campos (2014); Löbach (2001); Mozota (2003); Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017); Goworek (2010); May-Plumlee e Little (2006); Moretti e Braghini (2017).

Esta macroetapa é composta por atividades de finalização do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo como “precificação”, “cadastro”, “produção” e “comercialização”. Um total de 4 dos 11 autores nem citam esta macroetapa pois tem seus modelos desenvolvidos como foco no projeto de produto e não no processo inteiro. Após a macroetapa “produção”, os modelos abordam a macroetapa “monitoramento” de acordo com o Quadro 31.

Quadro 31 — Etapas de “monitoramento” conforme autores estudados

Autor	Monitoramento
Campos	Coleta de dados, comparação com meta e correção
Löbach	
Mozota	
Libânio e Amaral	Monitoramento do mercado
Cooper	
Khurana e Rosenthal	
Koen <i>et al.</i>	
Casenote e Van der Linden	
Goworek	
May-Plumlee e Little	
Moretti e Braghini	Avaliação da satisfação do consumidor e performance do produto

Fonte: Adaptado de Campos (2014); Löbach (2001); Mozota (2003); Cooper (2011); Khurana e Rosenthal (1997); Gaubinger, Rabl (2014); Casenote e Van der Linden (2017); Goworek (2010); May-Plumlee e Little (2006); Moretti e Braghini (2017).

Por fim, o Quadro 31 demonstra como são poucos os autores que abordam essa fase do processo, mais especificamente três: Campos (2014), Libânio e Amaral (2017) e Moretti e Braghini (2017).

Os sete Quadros-resumos representam a concretização de parte da etapa “Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas” do método de pesquisa *Design Science Research*, assunto detalhado por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015). Os 11 autores estudados no item 2.3 propõem soluções para o desenvolvimento de novos produtos e, para isso, geram artefatos em forma de modelos. O método de pesquisa *Design Science Research* encontra-se detalhado no item 3.3 do capítulo 3.

Ainda nesta etapa do método de pesquisa, é necessária a configuração das classes de problemas. De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015, p. 103) a classe de problemas é “[...] a organização de um conjunto de problemas práticos ou teóricos que contenha artefatos úteis para a ação nas organizações”. Assim, se estabelece neste momento que a classe de problemas da presente dissertação é o “desenvolvimento de novos produtos”, problema presente em todas as teorias abordadas.

Por fim, para cumprir o rigor metodológico, nesta seção ainda é necessária a explicitação das soluções satisfatórias no que diz respeito ao desempenho do artefato (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Em se tratando o artefato de um *roadmap* que descreve as etapas do desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo, o sucesso do artefato ocorrerá na medida em que refletir a realidade do mercado em empresas bem-sucedidas (ou seja, demonstre ser viável) e possa ser aplicado por empresas que ainda não dispõem de tal estrutura e organização, apoiando a execução do processo para obter resultados superiores em suas coleções na loja.

Em seguida, será apresentado e descrito o *roadmap* construído com base na revisão bibliográfica proposta na seção 2.3.

2.3.5 Roadmap inicial

Com base nos 7 Quadros-resumos apresentados, foi construído um *roadmap* inicial que ilustra visualmente as etapas do processo de *mix* de produtos de vestuário no varejo, contemplando também os responsáveis e a frequência do tempo. Este *roadmap* pode ser acessado no apêndice A desta dissertação e a descrição das etapas é feito neste item.

O *roadmap* proposto tem 5 macroetapas ao invés das 7 apresentadas no resumo. A justificativa para isso é que houve agrupamentos devido à proximidade das etapas e semelhança

da frequência do tempo. As atividades de pesquisa foram agrupadas com as atividades de conceito e planejamento, já que são executadas duas vezes por ano; e as atividades de desenvolvimento foram agrupadas com as atividades de seleção, uma vez são realizadas a cada coleção em conjunto também. A seguir serão descritas as macroetapas e as etapas, assim como tempos e responsáveis.

A primeira macroetapa é denominada diretrizes e é composta pelas etapas de divulgação as diretrizes, sejam elas qualitativas (público-alvo e posicionamento) ou quantitativas (objetivos financeiros), e pelo orçamento anual, que é a divisão dos objetivos financeiros entre os times. A atividade de divulgação das diretrizes é atribuída a uma liderança, enquanto o orçamento anual é realizado pelo *planner*. As atividades de diretrizes são premissas ao processo, portanto prévias e executadas uma vez por ano.

A segunda macroetapa é denominada pesquisa e planejamento e é composta pelas etapas de pesquisas, organização e análise de dados, conceito de coleção, esqueleto de coleção, orçamento semestral e plano estratégico. São etapas realizadas duas vezes por ano, de cunho estratégico. As pesquisas são subdivididas em pesquisa de tendências e pesquisa de consumidores, atribuídas ao *designer*; pesquisa de concorrência e pesquisa de fornecedores, realizadas pelo *buyer*; e pesquisa de coleções passadas, executada pelo *planner*. Após a organização e análise de dados por parte de cada um dos profissionais, é feita a proposta de conceito de coleção pelo *designer*, esqueleto de coleção pelo *buyer* e orçamento semestral pelo *planner*. Por fim, de posse das três propostas, se organiza o plano estratégico, apresentado e validado por uma liderança.

A terceira macroetapa é de desenvolvimento e seleção, contendo as seguintes etapas com os seus responsáveis entre parêntesis: elaboração do orçamento de coleção (*planner*), elaboração do plano de sortimento (*buyer*), criação de modelos e estampas (*designer*), produção das peças-piloto (fornecedor), seleção dos produtos (*buyer* e *designer*), cadastro dos produtos (*buyer*), elaboração do resumo da coleção (*buyer* e *planner*), discussão e proposta da coleção (todos com liderança), apresentação e aprovação da coleção (todos com liderança) e, por fim, feedback da coleção (comercial). Esta macroetapa é desenvolvida no médio prazo, em ciclos de coleções ou entradas por estação, dependendo da estratégia da empresa.

A quarta macroetapa é de produção e lançamento, e as seguintes etapas estão inclusas com seus respectivos responsáveis: negociação e precificação produtos (*buyer*), emissão de pedidos (*buyer*), alocação e produtos (*planner*), produção, entrega e aprovação de produtos (fornecedor) e recebimento de produtos (comercial). Esta etapa ocorre no curto prazo, ou seja, em ciclos praticamente semanais.

Por fim, a última macroetapa é o monitoramento, que contempla atividades de rotina como o acompanhamento dos resultados e os planos de ação, executados em conjunto por *designer*, *buyer* e *planner*.

Na seção 2.3 da revisão de literatura foram analisados os modelos de 11 teóricos relativos a desenvolvimento de novos produtos. A teoria foi resumida e organizada e, a partir disso, foi construído o artefato objetivo da presente dissertação, que é o *roadmap* para o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de varejo de vestuário.

2.4 TOMADA DE DECISÃO NO DESENVOLVIMENTO DE *MIX* PRODUTOS

A forma que as decisões sobre problemas e estratégias são tomadas nas empresas e suas implicações têm sido estudada intensivamente nos últimos 50 anos, e sua relevância aumenta na medida em que as organizações precisam cada vez mais tomar decisões certas em um curto espaço de tempo (LOUSADA; VALENTIM, 2011). Segundo Choo (2003, p. 247), “[...] a tomada de decisão formal nas organizações é estruturada pelo procedimento de regras que especificam papéis, métodos e normas”. De acordo com o autor, a tomada de decisões sobre problemas complexos necessita aporte de informações que são processadas por meio das regras e rotinas estabelecidas, que deveriam resultar em um comportamento decisório mais racional (CHOO, 2003).

Entretanto, a racionalidade no processo decisório organizacional é limitada em função da impossibilidade de se ter conhecimento total das informações e de se saber o futuro, sendo necessário o uso de previsões, que são imperfeitas (CHOO, 2003). O autor discorre que as decisões racionais se fundamentam em crenças e expectativas acerca de fatos incertos, levando as pessoas a apoiarem-se em um número limitado de informações para simplificar uma tarefa considerada complexa e, na seleção das alternativas, optam por escolher aquela que satisfaça os critérios mínimos e não a melhor alternativa entre todas disponíveis.

Outra consequência da limitação nas informações para a tomada de decisão foi levantada por Lousada e Valentim (2011), que é a subjetividade no processo de coleta e análise de informações, em que a pessoa tende a ignorar as informações que não confirmam a sua decisão e supervalorizar aquelas que apoiam, utilizando parcialmente as informações que têm a seu dispor, deixando de ter uma visão completa do contexto e, mais uma vez, simplificando o processo decisório.

Se as decisões tendem a ser simplificadas, considerando o aumento da complexidade na indústria da moda, impulsionado por fatores como a redução no ciclo de vida dos produtos, o

aumento da variedade e a imprevisibilidade da demanda, é cada vez mais importante para as empresas de varejo estudarem o processo de tomada de decisão e considerar o comportamento de compra da equipe de profissionais de design, compras e planejamento na gestão dos seus sistemas de controle (CHANGIU; KATSUYOCHI, 2016; PERRY; KYRIAKAKI, 2014). Os fatores utilizados nas decisões de compra de *mix* de produtos de vestuário pela equipe de desenvolvimento afetam diretamente o sucesso do planejamento da coleção que, por sua vez, influencia o desempenho da organização, evidenciando o mérito das pesquisas neste âmbito (BAHNG, 2011).

2.4.1 Modelos de tomada de decisão nas empresas

O autor Choo (2003) compila em sua pesquisa quatro modelos de tomada de decisão nas organizações, demonstrados na Figura 22. O modelo racional justifica racionalidade limitada tornando a tomada de decisão mais simples por meio de um conjunto de regras, rotinas e programas de desempenho, limitando a aplicação em atividades menos complexas por demandar certa padronização. Já o modelo processual concentra-se nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios, uma vez que lida com objetivos claros, porém maiores incertezas, aumentando a complexidade a variedade de alternativas (CHOO, 2003). No modelo político, a tomada de decisão ganha um fator a mais: o poder de barganha, passando a ser um jogo de influências onde os objetivos são conflitantes. Por fim, o modelo anárquico parte do princípio do baixo uso de informações, tornando os objetivos ambíguos, os processos obscuros e a participação das pessoas incertas (CHOO, 2003).

Figura 22 — Modelos de tomada de decisão

		Baixa AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS Alta	
Baixa INCERTEZA TÉCNICA Alta	MODELO RACIONAL	MODELO POLÍTICO	
	MODELO PROCESSUAL	MODELO ANÁRQUICO	
	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado para objetivos - Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos e interesses conflitantes - Certeza sobre abordagens e resultados preferidos 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado por objetivos - Múltiplas opções e soluções alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos são ambíguos - Processos para atingir os objetivos são obscuros 	

Fonte: Choo (2003).

A aplicação dos modelos de tomada de decisão apoia os gerentes no entendimento da estrutura organizacional e das complexas relações dos processos envolvidos, e tem como recurso a informação, essencial para subsidiar as decisões estratégicas (LOUSADA; VALENTIM, 2011). As informações produzidas internamente na empresa são nomeadas informações orgânicas, que são geradas em função da realização das atividades próprias da organização — dessa forma, são insumos e, ao mesmo tempo, produtos dos processos organizacionais, e são de grande importância para o processo decisório (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

2.4.2 O papel da equipe de profissionais de design, compras e planejamento na tomada de decisão

A compreensão de como as decisões são tomadas e que fatores são utilizados no desenvolvimento de *mix* de produtos no varejo de vestuário pode apoiar o aperfeiçoamento das decisões e, conseqüentemente, dos resultados da organização por meio de aumento da satisfação do consumidor e lucros (BAHNG; KINCADE, 2014). A pesquisa conduzida por Changiu e Katsuyochi (2016), demonstra que o comportamento dos profissionais da equipe de desenvolvimento pode ser altamente influenciado pelos sistemas de controle da empresa e os gestores podem usar esse mecanismo para atingir os seus objetivos. Os autores afirmam que se os gestores esperam que os profissionais da equipe de desenvolvimento entreguem alto desempenho usando a estratégia de preços baixos e margens altas, devem selecionar o controle

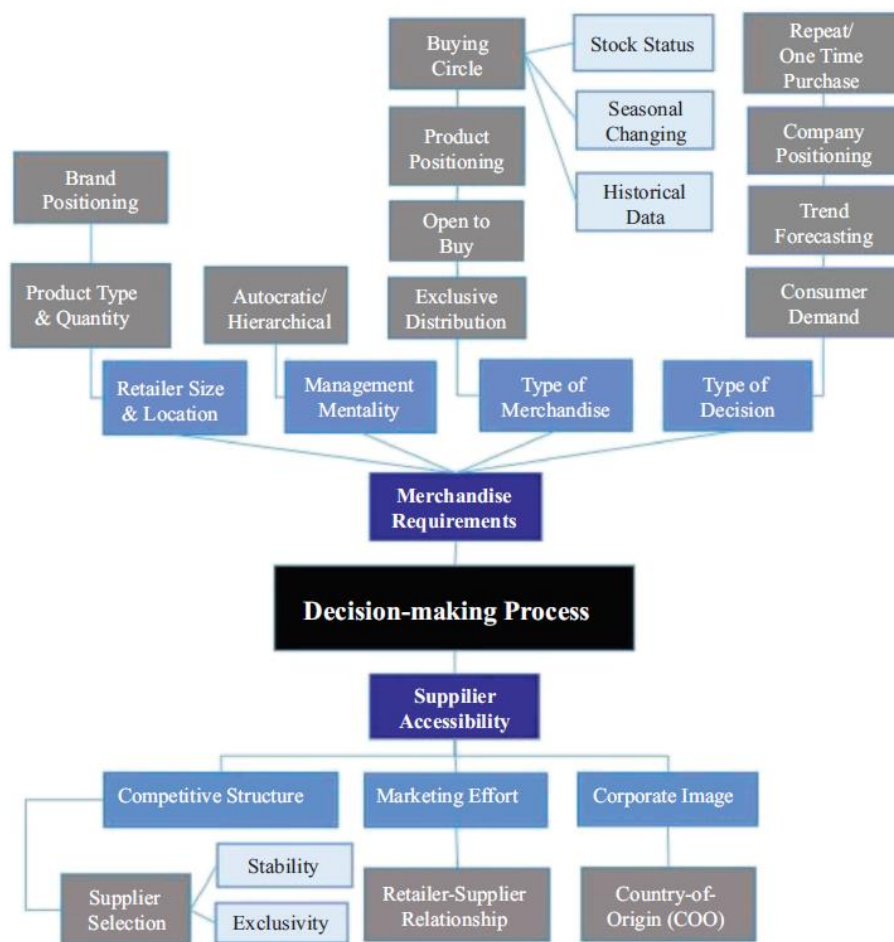
mediante resultados, dando poder e liberdade nas negociações. Por outro lado, se for desejável a diferenciação por meio da inovação, devem utilizar o controle do comportamento, incentivando-os a serem inovadores.

Silva, Davies e Naude (2002) enfatizam que os varejistas precisam reconhecer que profissionais diferentes podem tomar decisões diferentes mesmo sob as mesmas circunstâncias, pois não tem natureza objetiva, e o grupo não é homogêneo. Os autores sugerem a segmentação do processo não somente por canais e tipo de produtos, mas por perfil do profissional.

2.4.3 Fatores aplicados na tomada de decisão

A pesquisa de Bahng e Kincade (2014) aponta que profissionais que desenvolvem e compram o *mix* de produtos de vestuário no varejo consideram os fatores de decisão mais importantes aqueles relacionados à venda dos produtos, seguido das questões associadas ao lucro, incluindo estoques, custos, margens e orçamento. Fatores relativos às tendências de moda tiveram resultados significativos, confirmando a singularidade da indústria da moda. Por fim, fatores pertinentes ao consumidor também obtiveram classificação alta, demonstrando a importância da identificação do público-alvo e do seu comportamento de compra e a alteração no plano de sortimento de *mix* de produtos de acordo com as mudanças do consumidor no tempo.

Perry e Kyriakaki (2014) atestam mediante a condução dos seus estudos que as duas bases para o processo de tomada de decisão no varejo são os requisitos de produto e acesso ao fornecedor. O primeiro refere-se às necessidades, motivações e critério de compras da loja, que dependem de aspectos como tamanho, tipo e localização, entre outros. O segundo refere-se ao conjunto de fornecedores considerados pela organização de varejo disponível para atender os requisitos de produto (PERRY; KYRIAKAKI, 2014). Zhong e Mitra (2020) propõem um framework aplicado ao mercado chinês, que está em consonância com a teoria abordada por Perry e Kyriakaki, e consta na Figura 23.

Figura 23 — *Framework* da tomada de decisão do varejo

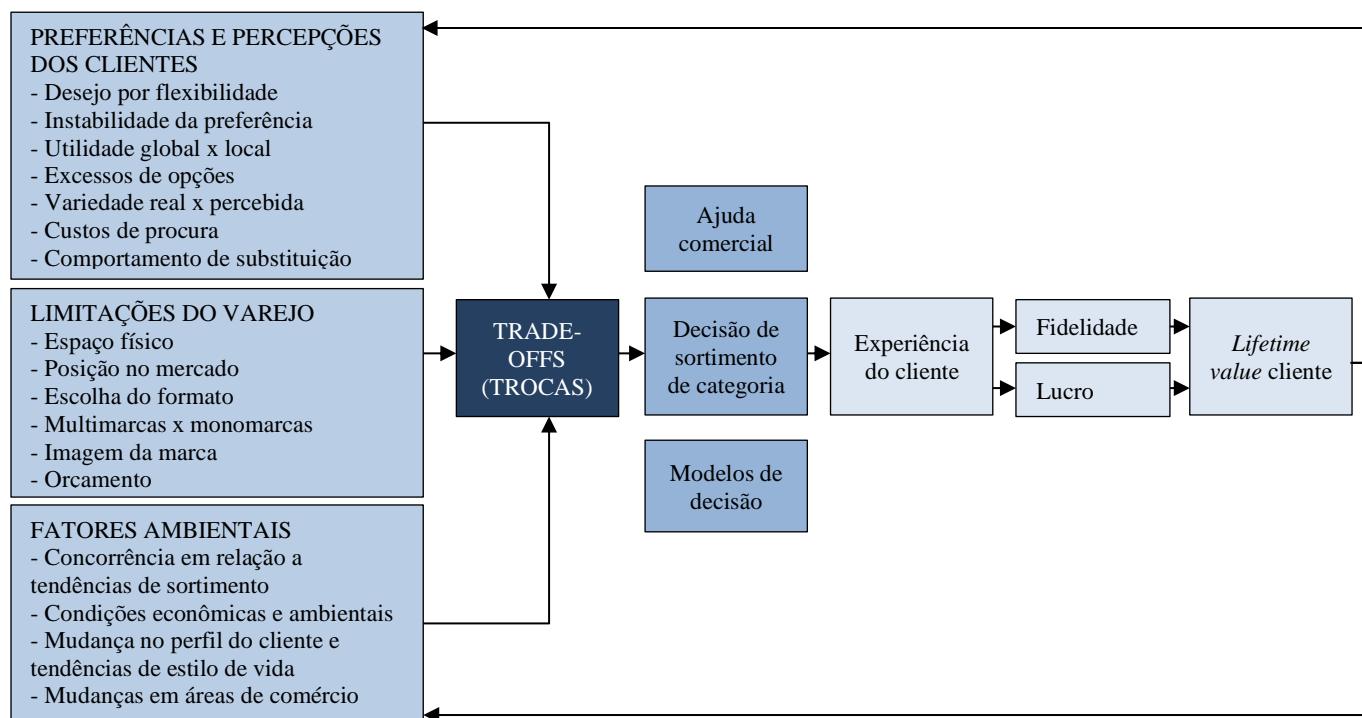
Fonte: Zhong e Mitra (2020).

O tamanho da empresa varejista e o tipo de plataforma (multimarca ou monomarca) são importantes para descrever o processo decisório do comprador de moda, pois apresentam requisitos de produtos distintos; por exemplo, em uma loja multimarca o comprador terá foco na seleção de produtos; já em uma loja de marcas próprias, na pesquisa e desenvolvimento de produtos (ZHONG; MITRA, 2020). Outro fator é a estrutura da empresa: empresas familiares tendem ao maior controle da equipe de compras e restringir autonomia; quando o contrário também é verdadeiro (ZHONG; MITRA, 2020).

Sheth (1980) foi pioneiro na conceituação da tomada de decisão de compra de produtos. O autor afirma que existem requisitos de produtos funcionais e não-funcionais, sendo os primeiros referentes às necessidades de compras que refletem os desejos do consumidor. Os fatores não-funcionais são outros motivos de compra como imitação da concorrência, valores pessoais do comprador, tradições anteriores, acordos de reciprocidade com fornecedores e tudo que não está relacionado ao mercado, e seu uso leva a resultados negativos para a empresa.

Uma das decisões mais importantes do varejo envolve a definição do *mix* de produtos que vai oferecer ao mercado — o objetivo é a montagem de uma oferta balanceada entre variedade, profundidade e nível de serviço, atendendo ao mesmo tempo as restrições de espaço físico e orçamento (MANTRALA *et al.*, 2009). Os autores reforçam ainda a importância de as empresas adaptarem as ofertas ao gosto local e não comprar um sortimento igual para todas as lojas. A Figura 24 mostra as trocas que o comprador precisa fazer para tomar as decisões de *mix* de produtos.

Figura 24 — Trocas para tomada de decisão de compra no varejo



Fonte: Mantrala *et al.* (2009).

Três grandes blocos compõem as dimensões da tomada de decisão: clientes, empresa e ambiente externo. Os diversos fatores em cada bloco constituem decisões a serem tomadas, muitas vezes em detrimento de outra, por isso são *trade-offs*, ou trocas. O resultado gera a oferta para o cliente; se a experiência for de acordo com os desejos e necessidades do público-alvo, ele será fiel e dará lucro, gerando valor por toda a vida, que é o cenário desejado por qualquer organização varejista (MANTRALA *et al.*, 2009).

2.4.4 Apoio à tomada de decisão: gestão visual e KPIs

De acordo com Teixeira (2018), variações de tempo, custo e equipe podem provocar mudanças no processo de desenvolvimento de projetos, e alternativas para tornar esta atividade mais fluida, eficiente e eficaz são bem-vindas. De acordo com o autor, a gestão visual pode apoiar à atividade de desenvolvimento de projetos na empresa, ao ajudar na compreensão e na tomada de decisão, que torna o processo mais rápido e libera tempo para atividades como a inovação e criação. Teixeira (2018, p. 79) complementa que “[...] nas fases de inspiração e criação, utilizar ferramentas visuais também estimula a equipe a responder visualmente e assim estabelecer um ambiente mais favorável a interação e, conseqüentemente, à inovação.”

Morgan e Liker (2006) complementam a importância de suprir as pessoas com a quantidade certa de informações, ou seja, a informação certa, para a pessoa certa no momento certo para que ela consiga tomar boas decisões. O excesso de informações dificulta a priorização do que é mais importante, gera perda de tempo e energia; e pode ser menos produtivo que a ausência de informações (MORGAN; LIKER, 2006).

Uma das ferramentas mais importantes na gestão visual, segundo Teixeira (2018, p. 98), são os painéis, que “têm a função de estimular a interação das equipes com os modelos e com o projeto, fazendo com que se mergulhe na informação”. O autor apresenta seis diferentes formatos e soluções de painéis: fixo, móvel, de equipe, de atividades, cronograma visual e cartão recado. A gestão visual, por apoiar à tomada de decisão e facilitar a comunicação da equipe, é um tópico importante a ser explorado dentro do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo.

Outra forma de apoio à tomada de decisão explorada na pesquisa de forma inicial é o uso de indicadores de desempenho, ou *KPIs* (*key performance indicators*). Conforme Teixeira (2018), testar, medir e avaliar os resultados rotineiramente é essencial para se atingir bons resultados no desenvolvimento de produtos, pois dados e medidas fornecem uma visão realística do processo em andamento. Ademais, a identificação de problemas por meio do uso dos KPIs permite a execução de planos corretivos (TEIXEIRA, 2018).

Pinna *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa específica sobre KPIs na indústria italiana de moda e alimentos e identificaram indicadores em comum e específicos para cada indústria. Os custos de produto, junto com receita e margem foram comuns à todas as empresas entrevistadas, além da sua importância financeira, eles são quantitativos, portanto, claramente identificados e medidos (PINNA *et al.*, 2017). Já específico ao vestuário, os pesquisadores identificaram que os indicadores de tempo eram essenciais para não perder o controle das

atividades a serem executadas. Como o segmento do vestuário está sendo pressionado a reduzir os seus ciclos, o cronograma está cada vez mais justo, não dá margem para erros (PINNA *et al.*, 2017).

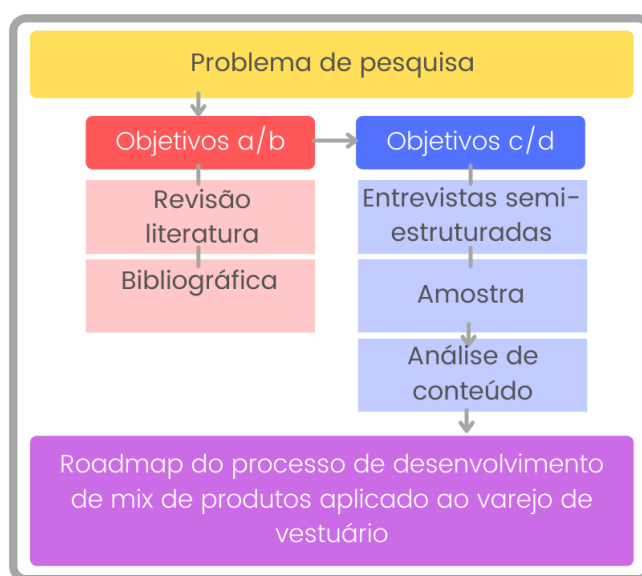
Dessa forma, os KPIs são aplicados no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário não somente para garantir os resultados financeiros da coleção, mas também garantir as demais variáveis relevantes para o setor, como o tempo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo referente aos procedimentos metodológicos tem como objetivo descrever as etapas cumpridas ao longo da pesquisa para atingir os objetivos propostos na seção introdutória. O caminho metodológico é apresentado de forma resumida na Figura 25.

Partindo da identificação do problema, foram definidos os objetivos específicos que compõem o objetivo geral da pesquisa. Foram utilizadas duas metodologias de coleta de dados: a revisão bibliográfica da literatura, com foco nos objetivos “a” e “b”; e as entrevistas semiestruturadas aplicadas à amostra definida e analisadas por análise de conteúdo, com foco nos objetivos “c” e “d”. Dessa forma, a realização dos objetivos específicos possibilitou o atingimento do objetivo — Projetar um *roadmap* para o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos aplicado ao varejo de vestuário — proposto inicialmente.

Figura 25 — Infográfico do caminho metodológico



Fonte: elaborada pela autora (2021).

O caminho metodológico é detalhado no presente capítulo, e este inicia-se pela classificação da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica é instrumento fundamental para o progresso do conhecimento científico, possibilita a comprovação de teorias e a busca de soluções para problemas práticos da sociedade (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). De acordo com os autores,

“[...] pesquisa pode ser definida como uma investigação sistemática, cujo objetivo central costuma ser o desenvolvimento ou refinamento de teorias e, em alguns casos, a resolução de problemas” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p. 14).

A pesquisa é de natureza aplicada, ou seja, pretende apoiar a resolução de questões práticas e reais. Tem como objetivo a proposição de um artefato que apoia o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo, ela parte de uma problemática real do mercado e se propõe a analisar possíveis soluções para o problema identificado.

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa quanto ao problema. De acordo com Creswell e Creswell (2018), as diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa são mais complexas do que o emprego de palavras *versus* números ou o uso de perguntas abertas *versus* fechadas. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa é uma abordagem que investiga o sentido dado aos problemas sociais e humanos por indivíduos ou grupos. Dessa forma, essa classificação é adequada à presente pesquisa pois a estruturação do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo está ligada à dinâmica das equipes, à percepção do tempo por parte da empresa, às estratégias de posicionamento da marca perante o consumidor, entre outras questões subjetivas.

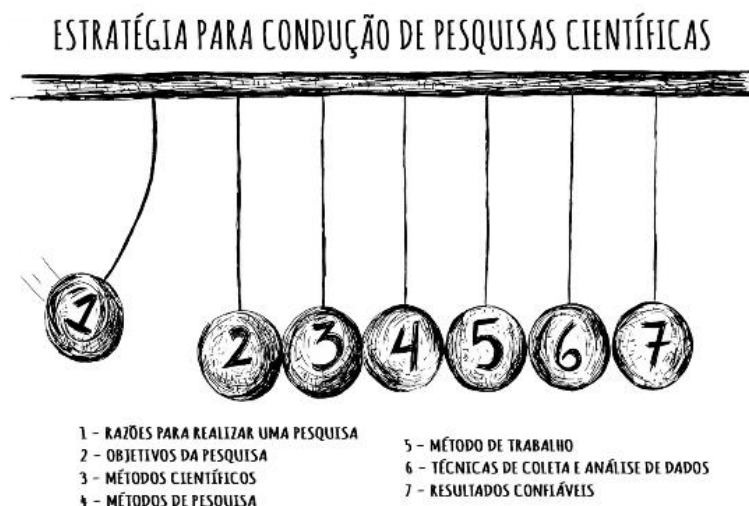
A pesquisa possui uma abordagem descritiva em relação aos objetivos. Trochim *et al.* (2016) definem os estudos descritivos como desenvolvidos para descrever o que está acontecendo ou o que existe. Por meio da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo empregadas nesta pesquisa, foram coletados os insumos para descrever e, posteriormente, propor soluções para a problemática existente.

O local de realização — a pesquisa de campo — foi o ambiente do pesquisado, de forma remota. As técnicas de coletas de dados são descritas de forma completa na próxima seção.

3.2 ENCADEAMENTO METODOLÓGICO

Creswell e Creswell (2018) descrevem a abordagem da pesquisa como planos e procedimentos que cobrem todas as etapas a partir de premissas amplas até métodos detalhados de coleta, análise e interpretação de dados. Complementando este conceito, Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) propõem uma imagem de pêndulo que representa essas etapas e suas interdependências, apresentada na Figura 26.

Figura 26 — Pêndulo representativo da condução de pesquisas científicas



Fonte: Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

Os autores explicam que a razão para realizar uma pesquisa é o ponto de partida do processo, seguido da definição dos objetivos, que contempla “[...] explorar, descrever, explicar ou, ainda, prever algum comportamento do fenômeno que está estudando” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p. 16). As razões e os objetivos devem ser consistentes com os métodos científicos, métodos de pesquisa, método de trabalho e técnicas de coleta e análise de dados, a fim de se obter, no final, resultados confiáveis.

A partir do princípio da abordagem ampla, do problema até o resultado, detalham-se os aspectos metodológicos, uma forma clara e didática para expressar o caminho percorrido na pesquisa, facilitar o entendimento e a possibilidade de replicá-la, optou-se por expor este quadro na presente seção com a aplicação da pesquisa realizada. O Quadro 32 apresenta esta linha de raciocínio que foi denominada “encadeamento metodológico”. A seguir é detalhada cada questão apresentada no Quadro 32.

Quadro 32 — Encadeamento metodológico da pesquisa

Problema: Como estruturar o processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo para entregar alto valor aos consumidores?							
Objetivos	MATERIAIS E MÉTODOS (PROCEDIMENTOS)						Resultados esperados
	Método de pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Quem	Quando	Onde	Técnicas de análise de dados	
(OBJETIVO GERAL) Projetar um roadmap para o processo de desenvolvimento de mix de produtos aplicado ao varejo de vestuário	Design Science Research						Roadmap para o processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo.
a) Descrever as variáveis de decisão relacionadas ao mix de produtos de vestuário no varejo;		Revisão bibliográfica de literatura	Autores das áreas de varejo e moda que descrevem o conceito de "mix de produtos". São exemplos: Parente e Barki (2014), Levy e Weitz (2014), Berkhout (2019), Bahng e Kincade (2014), Shaw e Koumbis (2014).	03/20 a 09/20	Bibliotecas físicas e virtuais, além de base de dados Periódicos Capes	Fichamentos, resumos, quadros e figuras.	O quê? Lista das variáveis do mix de produtos de vestuário que são objeto de decisão no processo de desenvolvimento no varejo.
b) Investigar as principais etapas que compõem o processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo;		Revisão bibliográfica de literatura	Revisão multidisciplinar sobre o tema "desenvolvimento de novos produtos" nas disciplinas da engenharia, design e moda.	09/20 a 03/21	Scopus Google acadêmico Bibliotecas físicas e virtuais	Análise comparativa, quadros e figuras.	Como? Descrição das etapas do processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo.
c) Identificar os principais responsáveis por cada decisão no processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo; e		Entrevistas semi-estruturadas com apoio de roteiro com perguntas sobre: #perfil profissional #estrutura do processo #responsáveis #cronograma #indicadores #desafios/dificuldades #etapas do processo	Amostra composta por 9 profissionais com mais de 5 anos de experiência em desenvolvimento de produto, sendo: 1 designer 1 buyer 1 planner da mesma empresa = total de 3 empresas de varejo de vestuário com faturamento >R\$1bi/ano	abr/21	Meio digital	Análise de conteúdo com uso da ferramenta Atlas.ti.	Quem? Identificação dos responsáveis por cada etapa.
d) Abordar o fator tempo e como ele influencia o processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo.							Quando? Timeline das etapas do processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

O problema identificado foi o ponto de partida da pesquisa, que originou o objetivo geral e os objetivos específicos descritos no Quadro 32. Ao considerar que o objetivo geral contém uma proposta de um novo artefato para a solução de problemas práticos das organizações, optou-se pela utilização do método de pesquisa denominado “*design science research*”, descrito na seção 3.3 do presente capítulo.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Os autores Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015, p. 67) explicam que “A *design science* é a base epistemológica quando se trata do estudo do que é artificial. A *design science research*, por sua vez, é o método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição”. Ainda, discorrem que a busca por soluções satisfatórias, e não necessariamente ótimas, para resolver problemas práticos é o objetivo do método de pesquisa DSR, ou *design science research*. O método diferencia-se por dar igual importância ao rigor científico e à relevância em relação às necessidades das organizações ao propor soluções encontradas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). A partir da aplicação das premissas apresentadas pelos autores, o método possibilita tanto a construção de soluções no formato de artefato, que se configura como constructos, modelos, métodos ou instanciações, como a generalização das soluções para determinada classe de problemas, o que agrega ao conhecimento científico existente. O Quadro 31 apresenta a aplicação do método DSR na presente pesquisa.

De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), a condução da pesquisa DSR contém 12 etapas, desde a identificação do problema até a divulgação do artefato validado e generalizado para determinada classe de problemas. Cada etapa gera saídas específicas, necessárias para garantir o rigor do método, que são descritas e relacionadas na presente pesquisa. O Quadro 33 resume as etapas da pesquisa e as saídas específicas da dissertação.

A primeira etapa é a identificação do problema, que tem origem no “[...] interesse do pesquisador em estudar uma nova ou interessante informação, encontrar resposta para uma questão importante, ou a solução para um problema prático ou para uma classe de problemas” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p. 126). A presente pesquisa visa propor uma solução para a classe de problemas “desenvolvimento de novos produtos”, especificamente para o varejo de vestuário, por meio da seguinte pergunta de pesquisa: “como estruturar o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo para entregar alto valor aos consumidores?”, constante no item 1.2 desta dissertação, que é a saída para a primeira etapa do método.

Quadro 33 — As 12 etapas da DSR e suas saídas

Etapas da Design Science Research	Saídas da pesquisa	Capítulo
Identificação do problema	Questão de pesquisa (item 1.2). Como estruturar o processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo para entregar alto valor aos clientes?	Capítulo 1
Conscientização do problema	Contextualização do problema (item 1.2).	
Revisão de literatura	Principais resultados encontrados na literatura científica a partir da revisão bibliográfica de literatura	Capítulo 2
Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas	Quadro-resumo dos principais modelos de desenvolvimento de novos produtos encontrados na literatura (item 2.3.4), definição da classe de problemas (item 2.3.4) e soluções satisfatórias formalizadas (item 2.3.4).	
Proposição de artefatos para resolver o problema específico	Construção do artefato (<i>roadmap</i>) com base nas principais contribuições da literatura e no conhecimento <i>a priori</i> dos pesquisadores (item 2.3.5 e apêndice C).	
Projeto do artefato construído	Avaliação do artefato (<i>roadmap</i>) por meio da consulta aos especialistas (item 4.8) e descrição dos procedimentos de construção e avaliação do artefato (item 4.8). Proposta final do artefato (item 4.9 e apêndice D).	Capítulo 4
Desenvolvimento do artefato	Mapeamento das heurísticas de construção	Artefato será validado em pesquisa futura
Avaliação do artefato	Heurísticas contingenciais: artefato avaliado	
Explicitação das aprendizagens	Aprendizagens formalizadas	
Conclusões	Resultados da pesquisa, principais decisões tomadas e limitações da pesquisa	
Generalização para uma classe de problemas	Generalização das heurísticas de construção e contingenciais para uma classe de problemas	
Comunicação dos resultados	Publicação em journals, revistas setoriais, seminários, congressos etc.	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A etapa 2, a conscientização do problema, é a compreensão de todas as dimensões acerca do problema estudado, suas facetas, causas e contexto (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). O item 1.2, denominado “contextualização do problema”, descreve as várias dimensões existentes sobre o problema definido e é a saída apresentada na pesquisa para esta segunda etapa. A etapa 1 e 2 constam no primeiro capítulo da dissertação.

A etapa 3, revisão sistemática de literatura, teve sua descrição alterada na presente pesquisa para revisão bibliográfica da literatura, pois a revisão sistemática de literatura aplicada ao desenvolvimento de *mix* de produtos no varejo de vestuário não apresentou o número de publicações suficientes para a presente pesquisa. Seus principais resultados estão descritos no item 2.3 e são a principal saída desta terceira etapa.

A etapa 4, identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas, deve demonstrar os constructos, modelos, métodos, instâncias ou *design propositions*

encontrados na revisão da literatura, assim como a formalização da classe de problemas e das soluções satisfatórias (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). O item 2.3.4 apresenta um quadro resumo que demonstra as principais etapas no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário identificadas na revisão bibliográfica, assim como a classe de problemas e as soluções satisfatórias formalizadas. O item 2.3.4 é a saída da quarta etapa do método. As etapas 3 e 4 constam no capítulo 2 da presente dissertação.

A etapa 5, que é a proposição de artefatos para resolver o problema específico, contempla a construção do artefato em si e adapta as referências encontradas ao problema específico abordado na pesquisa. Nessa etapa, segundo Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015, p. 130), “[...] o pesquisador usará seus conhecimentos prévios, com o intuito de propor soluções robustas que possam ser utilizadas para a melhoria da situação atual”. Na presente dissertação, o *roadmap* proposto como pré-artefato é a principal saída da quinta etapa.

A etapa 6, projeto do artefato, se encarrega de descrever a construção e avaliação do mesmo, a fim de garantir o rigor científico que permite a réplica do método (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Na presente pesquisa, a saída desta etapa é o resultado da pesquisa de campo, que consistiu na avaliação do artefato pelos especialistas, além da descrição dos procedimentos de construção no item 4.8 e a proposta final do pré-artefato, o *roadmap*, no item 4.9.

As demais etapas, da 7 a 12, que preveem a validação do artefato, os resultados, a generalização e a divulgação dos resultados, não estão previstos na presente pesquisa de dissertação e serão desenvolvidos posteriormente em pesquisa futura.

A DSR foi o método de pesquisa escolhido para a presente pesquisa de dissertação que discorre sobre o desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. As etapas da DSR foram aplicadas até o ponto em que o tempo do programa de mestrado profissional permite; as etapas que garantem a validação do artefato e sua generalização diante da classe de problemas definida serão aplicadas posteriormente. Assim, a entrega da dissertação consiste em um projeto de artefato ainda não validado, porém já avaliado pelo grupo de profissionais das organizações do setor abordado.

As próximas seções continuam a descrever o Quadro 32 a respeito do encadeamento metodológico para facilitar o entendimento do caminho percorrido.

3.4 REVISÃO DE LITERATURA

Após a definição do problema, do objetivo geral e específicos e do método de pesquisa, foi realizada a revisão de literatura a fim de completar os objetivos específicos “a” e “b”. A revisão de literatura é também a técnica empregada nas etapas 3 e 4 do método DSR. Para o primeiro objetivo específico, “descrever as variáveis de decisão relacionadas ao *mix* de produtos de vestuário no varejo”, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de literatura. Foram utilizados autores da área de varejo e de moda que abordam o tema *mix* de produtos, com foco no varejo de vestuário, mas não limitado a ele devido à escassa quantidade de publicações específicas. O Quadro 34 registra a lista de publicações usadas nesta etapa.

Quadro 34 — Lista das publicações da revisão bibliográfica de literatura

Publicação	Tipo	Moda	Varejo
Bahng e Kincade (2014)	Artigo	X	X
Bahng, Kincade e Rogers (2018)	Artigo	X	X
Liao et al. (2017)	Artigo	X	X
Levy e Weitz (2014)	Livro		X
Parente e Barki (2014)	Livro		X
Rosenau e Wilson (2007)	Livro	X	X
Cietta (2017)	Livro	X	
Berkhout (2019)	Livro		X
Grose (2011)	Livro	X	
Shaw e Koumbis (2014)	Livro	X	X
Posner (2015)	Livro	X	
Le Bon (2015)	Livro	X	
Goworek e McGoldrick (2015)	Livro		X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro mostra que foram utilizados 3 artigos e 10 livros, sendo que 4 publicações abordam somente o conceito de *mix* de produtos na moda, 4 tratam genericamente do varejo e 5 contemplam ambos os tópicos. Foi construída, a partir desta pesquisa, uma lista das variáveis do *mix* de produtos de vestuário que são objeto de decisão no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos no varejo.

A revisão bibliográfica de literatura realizada posteriormente buscou contemplar o segundo objetivo específico da pesquisa: “investigar as principais etapas que compõem o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo”. Para isso, foram abordadas 4 disciplinas que discorrem sobre a classe de problemas identificada na pesquisa, que é o “desenvolvimento de novos produtos no vestuário”. As disciplinas são: engenharia,

como foco os processos de qualidade; design, com foco da gestão de design e no *Fuzzy Front-end*; e a indústria da moda. Em cada disciplina foram abordados os autores considerados mais pertinentes à temática da pesquisa, tanto por meio de busca nas bases de periódicos da Capes, com a utilização da técnica de bola de neve a partir dos primeiros achados. O material foi analisado, em especial as etapas do processo, e foram demonstrados no item 2.3 por meio de quadros, figuras e resumos. O Quadro 35 demonstra as publicações utilizadas por disciplina.

Quadro 35 — Lista das publicações da revisão bibliográfica de literatura para objetivo 2

Engenharia	Gestão de design	Fuzzy Front-end	Indústria da moda
Campos (2014)	Mozota (2003)	Cooper (2011)	Goworek (2010)
	Löbach (2001)	Khurana e Rosenthal (1997)	May-Plumlee e Little (2006)
	Libânio e Amaral (2017)	Koen et al. (2014)	Moretti e Braghini (2017)
		Casenote e Van der Linden (2017)	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro 35 mostra que foram utilizados 3 autores para as disciplinas de gestão de design e indústria da moda; 4 autores para o *Fuzzy Front-end* e 1 autor somente para a engenharia. Nas etapas de conceituação, foram utilizadas 18 publicações adicionais para apoiar a revisão da literatura. Foi construído, a partir desta pesquisa, um quadro-resumo com as etapas verificadas nos modelos estudados, a classe de problemas e as soluções satisfatórias formalizadas como parte da etapa 4 do método da DSR, constantes no item 2.3.4 da presente dissertação.

Dessa forma, a revisão bibliográfica descrita nesta seção serviu de apoio para o atingimento dos objetivos “a” e “b” da pesquisa, sendo possível por meio deles a construção do artefato, composto por um *roadmap* do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. Na próxima seção é descrita a pesquisa de campo, que teve como objetivo avaliar o artefato e definir os responsáveis e o tempo no processo.

3.5 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo, por meio da técnica de entrevistas semiestruturadas como coleta de dados, visou atender os objetivos específicos “c” e “d” da pesquisa apresentada. O objetivo “c” trata da identificação dos responsáveis por cada etapa do processo de desenvolvimento de

mix de produtos de vestuário no varejo; enquanto o objetivo “d” discorre sobre a distribuição e a frequência do tempo ao longo do processo.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com apoio de roteiro com perguntas sobre o perfil profissional, a estrutura do processo, responsáveis, cronograma, indicadores, desafios e dificuldades e, por fim, as etapas do processo. O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice A da dissertação. O *roadmap* foi apresentado para todos os entrevistados que realizaram a análise crítica conduzida pela entrevistadora de cada etapa do processo, seu responsável e o tempo em que era executada. As entrevistas foram realizadas com a amostra descrita na seção 3.5.1 em abril de 2021 ao longo de 10 dias do mês de abril de 2021, utilizando-se do meio digital, principalmente o aplicativo Zoom, com duração de 1 hora a 1 hora e 30 minutos.

3.6 AMOSTRA

A amostra foi composta por 9 profissionais com mais de 5 anos de experiência em desenvolvimento de produto em empresas de varejo de grande porte de mercado de massa (*magazines*). Foram entrevistados três profissionais de cada especialidade (*designer*, *buyer*, *planner*) de 3 empresas diferentes. Foram entrevistadas 3 pessoas de cada empresa, com cargos distintos, obtendo sucesso no objetivo inicial da amostra que era a realização de entrevistas com trios por empresa. O Quadro 36 apresenta o perfil dos entrevistados:

Quadro 36 — Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Empresa	Experiência na empresa
Entrevistada 1	<i>Designer</i>	A	Até 5 anos
Entrevistada 2	<i>Buyer</i>	A	Mais de 10 anos
Entrevistada 3	<i>Buyer</i>	B	Mais de 10 anos
Entrevistado 4	<i>Buyer</i>	C	5 a 10 anos
Entrevistada 5	<i>Designer</i>	C	Até 5 anos
Entrevistado 6	<i>Planner</i>	A	Mais de 10 anos
Entrevistado 7	<i>Planner</i>	B	5 a 10 anos
Entrevistada 8	<i>Designer</i>	B	Mais de 10 anos
Entrevistado 9	<i>Planner</i>	C	5 a 10 anos

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Dessa forma, foi possível obter uma visão completa do processo de cada empresa estudada por meio das três visões distintas: *designer* com foco no criativo, *buyer* com foco no comercial e *planner* com foco no analítico. Após as entrevistas da pesquisa de campo com a amostra apresentada, foi realizada a análise dos dados.

3.7 ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa, como citado no item 3.1, tem uma abordagem do problema qualitativa, portanto, demanda técnicas de coleta e análise de dados consistentes com esta classificação. A técnica de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo (AC), por meio do uso do software *Atlas.ti*. Segundo Bardin (2011, p. 37) “[...] análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A autora cita que em AC não existem fórmulas prontas, apenas alguns parâmetros utilizados principalmente para a codificação do conteúdo. A AC tem três etapas: a pré análise (leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos, referenciação dos índices e elaboração dos indicadores e a preparação do material), a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira etapa, foi feita a leitura flutuante e a escolha dos documentos (todas as entrevistas), assim como a formulação das hipóteses baseadas no pré-artefato construído. A referenciação dos índices e elaboração dos indicadores, que consiste na atividade de codificação, definiu unidades de registro temáticas, ou seja, de códigos com base nos temas abordados nas entrevistas, tanto relacionados diretamente às etapas do processo quanto relacionados a outros assuntos. Segundo Bardin (2011, p. 135), “O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc.”. Dentro das temáticas foram avaliados os objetos (temas-eixo), os personagens, os acontecimentos e os documentos. Foram analisadas a presença, a frequência e a coocorrência destes códigos no texto. O Quadro 37 apresenta os grupos de códigos adotados na pesquisa juntamente com a frequência de ocorrência.

Quadro 37 — Códigos e volume de citações

Grupo de códigos	Volume de citações
Cadeia de suprimentos	9
Dificuldades/desafios	34
Estrutura do processo	48
Indicadores de resultados	41
Pandemia	40
Pirâmide mercadológica	21
<i>Roadmap</i>	179
Sujeitos	201

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Cada grupo de códigos continha os códigos em si, que totaliza 63 temas. A lista final dos códigos consta no Apêndice B. As entrevistas foram analisadas e as frases pertinentes foram codificadas uma a uma com um ou mais códigos. Os resultados foram analisados conforme a frequência de cada código e o cruzamento entre eles. Um exemplo é a análise das situações em que o código “*roadmap* — pesquisa de tendências” era citado; além de verificar a quantidade de citações, se verificou quais códigos estavam associados a ele, por exemplo, o código “gerente ou equipe de estilo”, denotam relação ou responsabilidade do estilo sobre tal etapa do processo.

3.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação espacial do estudo foi o foco em empresas brasileiras e a realização das entrevistas por meio eletrônico com pessoas de diversas localidades. A delimitação temporal do estudo é o prazo do programa para levantamento das informações, execução da pesquisa, análise e apresentação, que se iniciou no segundo semestre de 2019 e finaliza em julho de 2021.

A delimitação do sujeito da pesquisa foi definida como sendo empresas do varejo de vestuário de grande porte que atendem o mercado de massa. São redes de lojas, que oferecem o *mix* de produtos completo, portanto são classificadas como lojas de departamento, possuem lojas físicas e virtuais e tem como foco as marcas próprias. Assim, de acordo com o item 2.1.1 que detalha os modelos de negócios do varejo, esse recorte investiga a tipologia de varejo que apresenta maior complexidade no desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário

A delimitação do sujeito ainda detalha os profissionais abordados dentro do recorte das empresas, que são da área de estilo (design), produto (compras) e planejamento, com 5 anos ou mais de experiência em empresas de varejo de vestuário de grande porte, somando 114 anos de experiência no setor.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo é a temática abordada na presente dissertação. No capítulo 1 foi identificada a pergunta de pesquisa, por meio da descrição das dimensões do problema associadas à temática da dissertação. No capítulo 2, o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo foi descrito a partir da revisão bibliográfica, que resulta na proposta de um artefato expresso graficamente por meio de um *roadmap* de produto (apêndice C), ferramenta que descreve as etapas e os responsáveis do processo. O item 3.4, presente no capítulo 3, detalha esta etapa metodologicamente. O artefato, de acordo com o método de pesquisa *Design Science Research* (detalhada no item 3.3 da dissertação), se propõe a solucionar um problema ou classe de problemas identificado e relevante na prática de mercado. Assim, para seguir o rigor científico do método, optou-se por submeter o *roadmap* à avaliação de um grupo de profissionais do mercado para confirmar a relevância da problemática e da solução proposta. A avaliação foi coletada por meio da pesquisa de campo, organizada na forma de entrevistas semiestruturadas com uma amostra delimitada de profissionais do mercado, que descreveram as etapas do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário de acordo com a sua experiência. A pesquisa de campo é descrita no item 3.5 e as características da amostra no item 3.6 da dissertação. Estes dados foram confrontados com o *roadmap*, gerando um artefato final, produto da presente dissertação. No presente capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa de campo, que foram analisados com a utilização do método de análise de conteúdo, explicado no item 3.7 deste documento. A análise está organizada pelos tópicos “macroetapas” e “etapas”, sendo que no início de cada tópico se descreve o que a teoria aborda e, após a demonstração dos resultados, é confrontada a teoria com a prática encontrada nas citações dos entrevistados. Ao final do capítulo é proposto um artefato final (apêndice D), ou seja, um *roadmap* que organiza as discussões teóricas e práticas em um produto final da dissertação.

4.1 AS ETAPAS DO PROCESSO

Após identificar e destacar os principais pontos das entrevistas semiestruturadas de cunho qualitativo, parte-se para a análise de conteúdo dos questionários. As entrevistas tinham como objetivo captar a percepção dos profissionais de mercado referente ao *roadmap* proposto (Apêndice C) e aos pontos mais críticos deste processo. De acordo com o método de análise, foram seguidas as etapas de transcrição dos documentos, leitura flutuante, seleção dos

documentos e codificação citações de acordo com os temas definidos. A definição dos temas teve como base a leitura flutuante, que identifica os assuntos relevantes e relacionados ao problema de pesquisa.

No primeiro momento, foram descritas todas as macroetapas e etapas da teoria e confrontadas com as etapas encontradas na pesquisa de campo. Como resultado desta discussão, foi sugerido um *roadmap* ajustado à prática pesquisada, cujo resultado consta do Apêndice D. Importante mencionar que no *roadmap* foram utilizadas as seguintes nomenclaturas para os profissionais: designer (para a equipe ou gerente de estilo), *buyer* (para a equipe ou gerente de produtos/compras/marca), e *planner* (para a equipe ou gerente de planejamento). Na prática, são diversos os nomes utilizados, por isso, optou-se por padronizar dessa forma.

4.1.1 Macroetapa: diretrizes

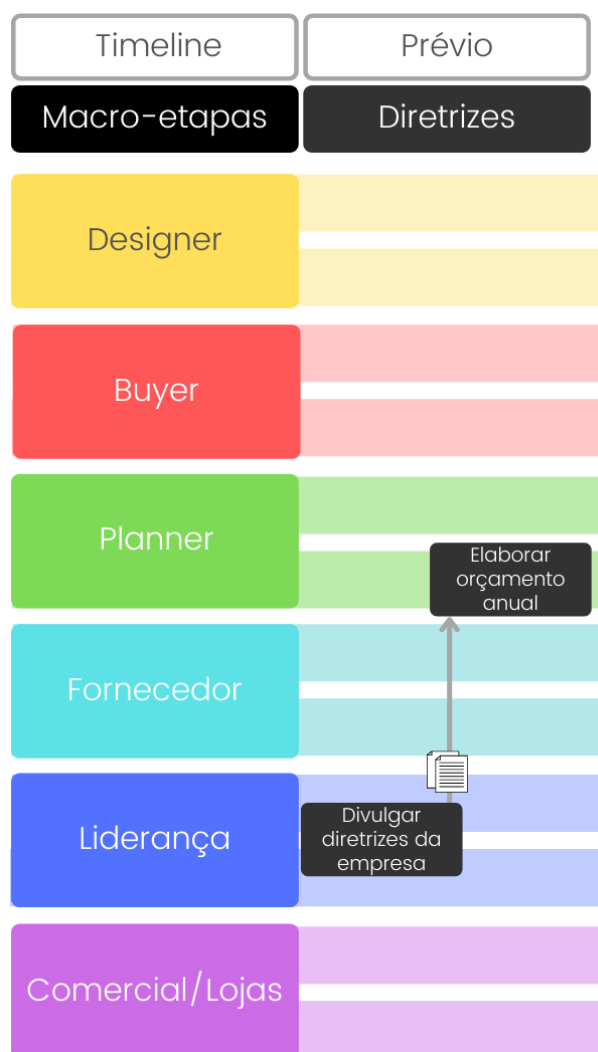
A primeira macroetapa do *roadmap*, denominada de “diretrizes”, de acordo com a teoria, é composta por duas etapas: a divulgação das diretrizes da empresa e a elaboração do orçamento anual. São etapas de base definidas previamente ao início do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. A Figura 27 apresenta essa macroetapa no *roadmap*.

Conforme a pesquisa bibliográfica, as diretrizes da empresa são as orientações estratégicas, comunicadas previamente ao desenvolvimento de produtos. As diretrizes podem ter cunho quantitativo, como metas de vendas, crescimento ou margem; ou cunho qualitativo, como estratégia de posicionamento, público-alvo, entre outros. A divulgação é realizada por uma liderança como gerente sênior, de grupo ou diretor uma vez por ano. O orçamento anual é o desdobramento das diretrizes quantitativas, as metas. O *planner*, responsável por essa etapa, divide as metas de vendas, margem e giro determinadas para o ano entre os negócios da empresa, que serve como base para todo o planejamento da coleção.

Um total de 7 dos 9 entrevistados afirmaram que recebem algum tipo de diretriz da empresa prévio ao desenvolvimento de produtos ao serem apresentados para a macroetapa “diretrizes” do *roadmap*. Os dois entrevistados que não tinham conhecimento da macroetapa “diretrizes” eram *designers*, que tem menos contato com o planejamento quantitativo. A maioria dos entrevistados citaram que a diretriz era composta por “metas” (de vendas), “*forecast*” (de vendas) ou “premissas-macro” (de crescimento de vendas), relacionadas diretamente às questões quantitativas. Esses termos foram extraídos das citações das entrevistas analisadas. Um dos entrevistados citou que fazia parte das diretrizes a “expectativa do

conselho” quanto aos negócios da empresa, e citou como exemplo a expectativa de crescimento maior em vendas de um determinado grupo de produtos em relação aos demais, o que representa uma orientação estratégica de característica qualitativa.

Figura 27 — Macroetapa “Diretrizes”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Ainda sobre diretrizes, dois dos 7 entrevistados que abordaram este tema mencionaram o atraso na definição ou comunicação dessas diretrizes à equipe. O entrevistado 6 discorre que “[...] por isso trabalhávamos com um número mágico de 10% de crescimento para estimar os estoques e as compras da importação”. Isto significa que devido ao atraso da divulgação das diretrizes, era necessário projetar as vendas sem uma orientação da empresa a fim de cumprir as etapas de desenvolvimento de *mix* de produtos dentro do cronograma. Posterior a isso, caso

a diretriz seja divergente daquela estimada, são feitos os ajustes necessários no planejamento das compras subsequentes.

A Figura 28 apresenta o resumo com as citações relacionadas a macroetapa “diretrizes” e apresenta as outras temáticas presentes na pesquisa quando “diretrizes” era mencionada, demonstrando a coocorrência dos códigos. De acordo com a Figura 28, o responsável pela divulgação das diretrizes foi identificado como uma liderança. A leitura das citações confirma essa afirmação e ainda traz os termos empregados na prática para esta liderança como “gerente sênior”, “gerente de grupo”, “diretor”, “vice-presidente” ou “conselho administrativo”.

Figura 28 — Frequência das citações da etapa “diretrizes”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O orçamento anual foi citado pelos respondentes como uma atividade de “dividir o bolo”, “quebrar as premissas” ou ainda “dividir as metas” (de vendas) entre as divisões, departamentos, times ou categorias, de acordo com os termos empregados por eles. De acordo com a Figura 28 e com a análise das citações, a etapa do orçamento anual é executada pela equipe de planejamento, apresentado nesta pesquisa como *planner*.

O *roadmap* proposto inicialmente apresentava duas etapas agrupadas em uma macroetapa denominada “diretrizes”. A primeira etapa é a comunicação das diretrizes da empresa e a segunda o orçamento anual. De acordo com a maioria dos entrevistados, as duas etapas são realizadas em suas empresas no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo, sendo que a divulgação das diretrizes é executada pela liderança e, o orçamento anual, que é o desdobramento da diretriz divulgada, é realizado pelo *planner*.

A macroetapa “diretrizes” proposta no artefato inicial é confirmada pelos profissionais do mercado e se mantém sem alterações para a proposta de artefato final. O processo tem continuidade na macroetapa “pesquisa e planejamento” a partir do orçamento anual, que é o documento utilizado como base para o plano estratégico, a ser analisado na seção 4.1.2.

4.1.2 Macroetapa: pesquisa e planejamento

Conforme a teoria, a segunda macroetapa do *roadmap*, “pesquisa e planejamento”, que ocorre após a comunicação das diretrizes e o orçamento anual de vendas, é de cunho estratégico e é realizada no longo prazo. A etapa “pesquisa” inclui as atividades de levantamento, organização e análise de dados; enquanto a etapa “planejamento” inclui a elaboração do conceito, do esqueleto e orçamento semestral da coleção que, juntos, compõem o plano estratégico proposto para a estação. A Figura 29 apresenta a macroetapa “pesquisa e planejamento” no *roadmap*.

O levantamento de dados é composto por cinco tipos de pesquisas: pesquisa de tendências, pesquisa de consumidor, pesquisa de concorrência, pesquisa de fornecedores e pesquisa de coleções passadas. Cada pesquisa aborda um aspecto que pode influenciar o resultado de vendas do *mix* de produtos, como, por exemplo, a cartela de cores (tendências), as faixas de preços (concorrentes), os materiais utilizados (fornecedores) e os produtos escolhidos (coleções passadas). A pesquisa de tendências e consumidor é liderada pelo *designer*, enquanto a pesquisa de concorrência e fornecedores pelo *buyer* e, por fim, a pesquisa de coleções passadas pelo *planner*. O Quadro 38 demonstra a matriz de responsabilidades da pesquisa.

Quadro 38 — Matriz de responsabilidades da pesquisa

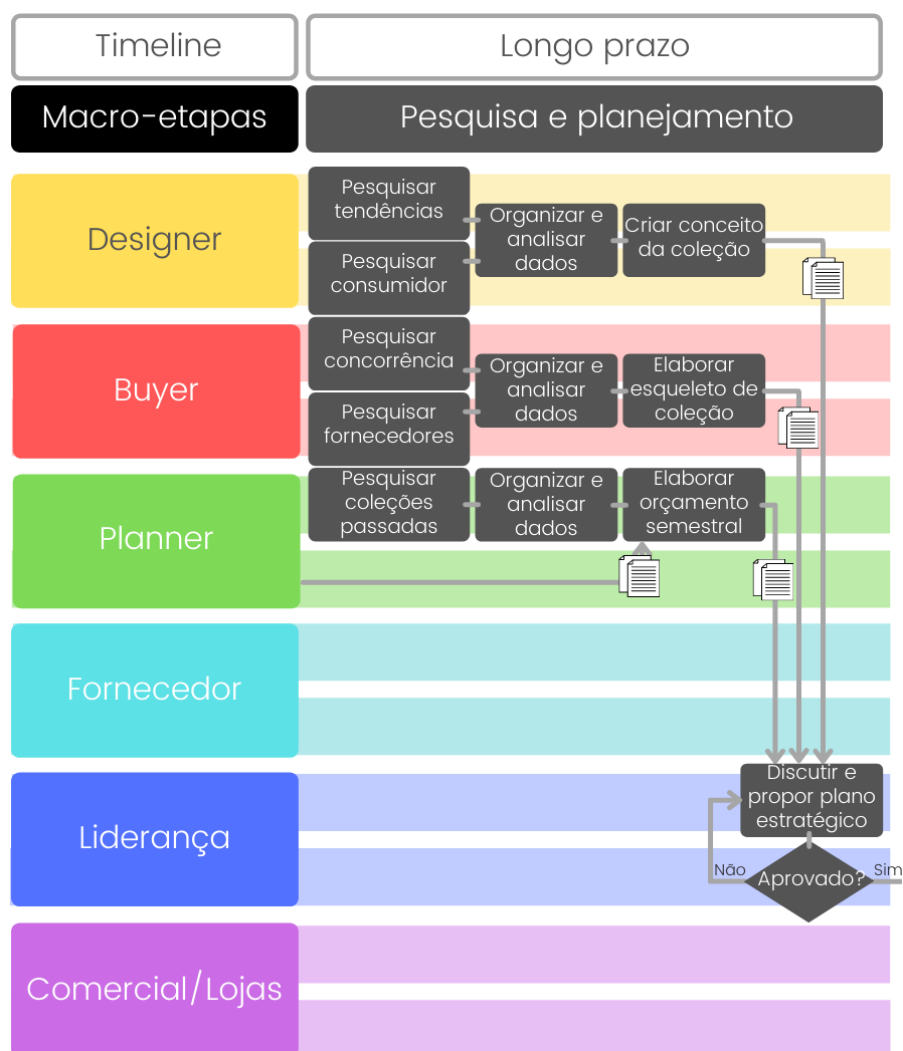
Tipo de pesquisa	<i>Designer</i>	<i>Buyer</i>	<i>Planner</i>
Pesquisa de tendências	X		
Pesquisa de consumidor	X		
Pesquisa de concorrência		X	
Pesquisa de fornecedor		X	
Pesquisa de coleções passadas			X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Ainda de acordo com a teoria, ao final das pesquisas desta etapa, os dados são organizados, analisados e, a partir deles, são elaboradas propostas que contemplam três dimensões da coleção: conceito, esqueleto (ou estrutura) e orçamento. Essas três dimensões compõem o plano estratégico, que é elaborado por estação (verão/inverno) e apresenta a

proposta de *mix* de produtos (número de modelos) por categoria, faixa de preço, risco e entrada (coleção). Este plano é aprovado por uma liderança. A dimensão do conceito é atribuída ao designer, enquanto a dimensão do esqueleto ou estrutura ao *buyer* e, por fim, a dimensão do orçamento pelo *planner*. O plano estratégico é discutido e proposto pelos três profissionais em conjunto.

Figura 29 — Macroetapa “pesquisa e planejamento”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

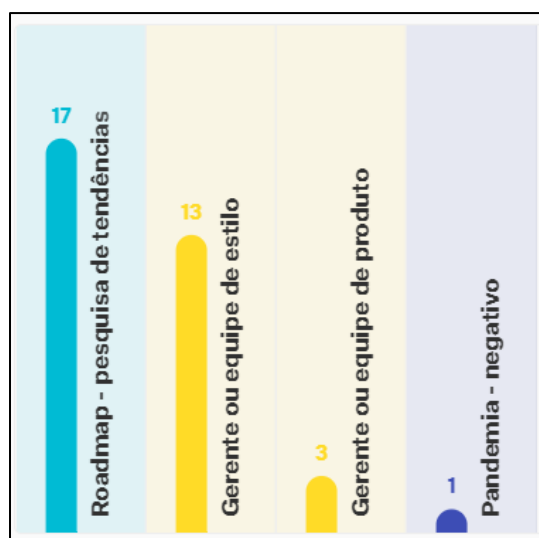
O detalhamento da pesquisa de campo para essa macroetapa é aprofundada dentro de cada etapa e, ao final, é analisado como o *roadmap* proposto é executado na prática pelos entrevistados da amostra delimitada.

4.1.2.1 Pesquisa de tendências

De acordo com a teoria, a pesquisa de tendências foi caracterizada como uma atividade de levantamento de dados referentes às tendências de moda futuras, realizada pelo designer.

Na pesquisa, todos os entrevistados afirmaram que esta etapa é executada dentro do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário nas suas empresas, assim como confirmaram que a equipe responsável por ela é o designer, sendo que em alguns momentos existe a participação do *buyer*. A Figura 30 apresenta o resumo das citações desta etapa do *roadmap*, que reforça a importância da equipe de estilo (designer) na tarefa.

Figura 30 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de tendências”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

De acordo com os entrevistados, faz parte da pesquisa de tendências a consulta às bases como WGSN, Instagram, *websites* de marcas entre outras fontes da internet. Uma das empresas citou a contratação de assessoria externa para apresentar fotos de lojas, temas, tendências-chave, cores, entre outros.

Além disso, a viagem de pesquisa é uma atividade que, em situação anterior às restrições impostas pela pandemia do Covid-19, também figurava como uma ferramenta de pesquisa de tendências. A entrevistada 1 aborda o tema da viagem de pesquisa quando cita: “o principal impacto (do Covid-19) foi o fechamento das fronteiras para pesquisa e a dificuldade de obter um olhar internacional de produto. Isso limita o olhar do criador”. A entrevistada complementa que acredita que as marcas ficam muito semelhantes entre si devido à utilização das mesmas bases de consulta na internet.

A entrevistada 5, designer, descreve uma atividade de compilação, categorização e análise das fotos de viagem, de forma a facilitar a quantificação das tendências e apoiar a decisão em relação à definição da quantidade de produtos a serem comprados nos temas, cores, modelos etc. Isso torna-se especialmente importante quando existe um desalinhamento do *buyer* e do designer no que se refere a troca de informações. A mesma entrevistada 5 cita que “o compras era muito resistente ao estilo e planejamento, não tinha espírito de equipe”. Em alguns casos, o *buyer* acompanha o designer na viagem de pesquisa ou faz uma segunda viagem de pesquisa sozinho com o objetivo de confirmar as tendências verificadas pelo designer.

A etapa de pesquisa de tendências fornece insumos para a criação de macrotemas, temas, cartelas de cores, *key items* e *big items*. Os *key items* ou itens-chave são produtos importantes para transmitir o conceito do tema ou da coleção; não é um modelo, uma cor ou uma estampa, mas produtos completos que traduzem precisamente o que a marca gostaria de comunicar em termos qualitativos e geralmente tem relação direta com o tema. Um exemplo de *key item* seria um quimono estampado dentro de uma temática oriental. Os *big items* ou itens de volume são produtos que representam uma aposta quantitativa, ou seja, são produtos que o designer acredita que tem grande potencial de vendas e estão alinhados ao conceito da coleção. São geralmente abertos em cores e sua profundidade é maior.

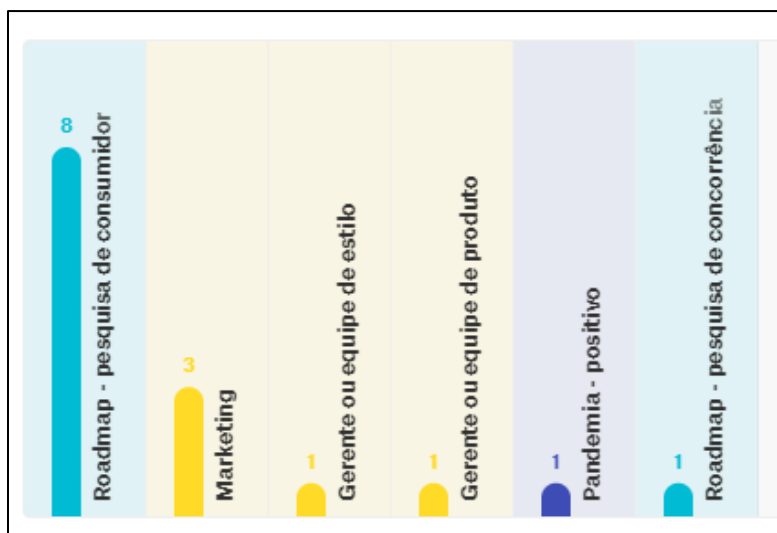
De acordo com os entrevistados, a pesquisa de tendências completa (com viagem de pesquisa) é executada uma vez por estação, ou seja, uma vez no verão e outra no inverno. Essa pesquisa alimenta as demais etapas no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. A entrevistada 3 foi a única pessoa que evidenciou a prática de atualizar a pesquisa de tendências semanalmente como uma rotina sistemática.

4.1.2.2 Pesquisa de consumidor

De acordo com a teoria, a pesquisa de consumidor consiste no levantamento sistemático de dados relevantes acerca do público-alvo da empresa. Esses dados são considerados importantes pois apoiam na identificação de desejos e necessidades do consumidor, que devem guiar a definição do *mix* de produtos de vestuário no varejo.

No entanto, de acordo com os entrevistados, apesar de reconhecerem como uma informação importante, nenhuma das empresas possui uma prática sistemática, nem anual, nem semestral nem rotineira de verificar dados referentes ao consumidor. A frequência das citações consta na Figura 31.

Figura 31 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de consumidor”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Houve 8 citações referentes a essa etapa, sendo que 3 citaram ações de pesquisas junto aos consumidores executadas pela área de marketing ou CRM. São usadas ferramentas como *focus group* e pesquisas *on-line*. A entrevistada 7 afirmou que a pesquisa de consumidores foi intensificada após a ocorrência da pandemia, devido à facilidade das ferramentas digitais. A entrevistada 1 afirmou que apesar de saber que existem pesquisas desta natureza, não tem acesso as mesmas, ela fala “... nem sempre chega a nós, a comunicação é truncada”.

A entrevistada 2 ainda complementa que “não é estruturada, marcas com baixo desempenho correm atrás”, o que demonstra a importância dos dados para os resultados de vendas do *mix* de produtos, e atribuindo essa atividade a cada um dos profissionais envolvidos no processo. Reforçando essa visão, outro entrevistado menciona que a atividade está no escopo do *buyer* em suas visitas a lojas, que tem como uma das atribuições atender o consumidor no período em que permanecer na loja, ouvindo e entendendo as suas demandas.

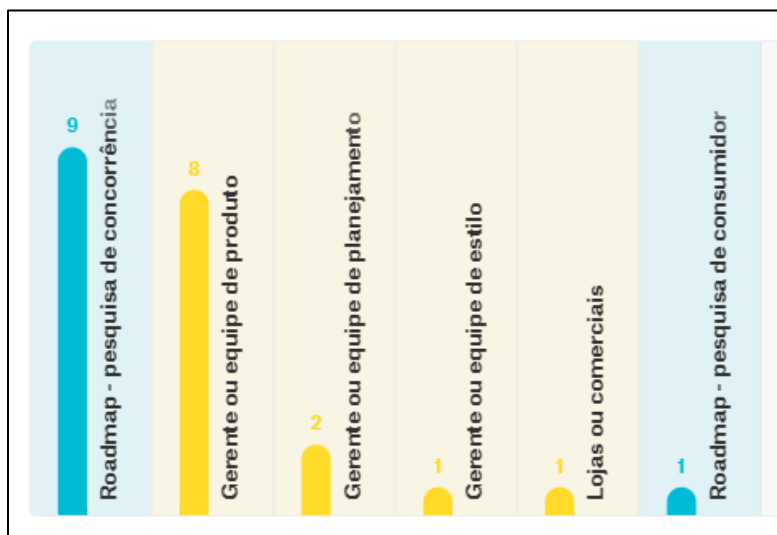
4.1.2.3 Pesquisa de concorrência

Conforme a revisão da bibliografia, a pesquisa de concorrência é o monitoramento das empresas competidoras no segmento a fim de se verificar oportunidades e ameaças relacionadas a produto e preço. Esse monitoramento pode ser rotineiro ou estratégico, por meio de mapeamentos sistemáticos da oferta de produtos e suas faixas de preços.

Na pesquisa foi evidenciado que todos os entrevistados afirmam que o time de desenvolvimento de *mix* de produtos realiza algum tipo de pesquisa de concorrência. Duas

entrevistadas citam uma rotina sistemática por estação do *buyer* em checar o mercado competidor. O entrevistado 4 menciona também uma rotina sistemática por estação, porém afirma que o responsável são alguns líderes de lojas orientados pelo *planner*. Os demais entrevistados entendem que a atividade pertence à rotina semanal de visita as lojas, momento que é importante checar o mercado em que a loja está inserida. A frequência das citações consta na Figura 32.

Figura 32 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de concorrência”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Dois entrevistados não reconhecem essa atividade como importante para os resultados da coleção. Um dos entrevistados menciona que os concorrentes não deveriam guiar as ações da empresa, que o seu posicionamento perante o seu consumidor deve ser sólido e mais importante. Outro critica a atividade por ser apenas uma foto de um momento e não representativa de uma estação inteira, podendo apresentar dados distorcidos.

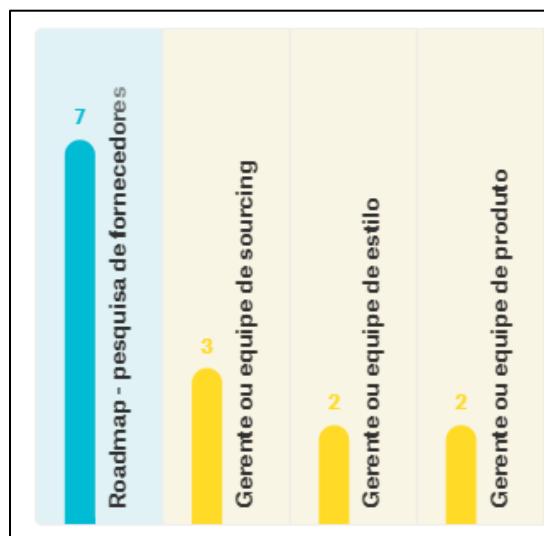
4.1.2.4 Pesquisa de fornecedores

Na teoria, a pesquisa de fornecedores foi descrita como a atividade de buscar novos fornecedores, novas matérias-primas, acabamentos, aviamentos e técnicas produtivas.

A pesquisa demonstra que, apesar de ter 7 citações, um total de 4 delas referem-se à atividade como não estruturada dentro da empresa. Duas entrevistadas afirmam que a pesquisa de fornecedores é estruturada e realizada pela área de *sourcing*, mas com foco nos novos fornecedores e na compatibilidade do planejamento de categorias por faixa de preço versus a

disponibilidade e a capacidade produtiva de fornecedores para isso. A frequência das citações consta na Figura 33.

Figura 33 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de fornecedores”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

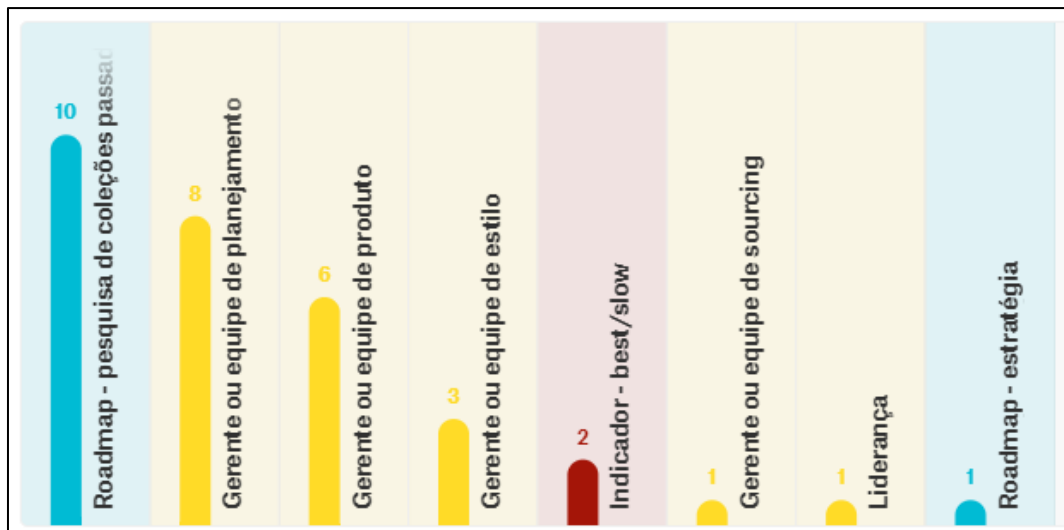
Duas entrevistadas atribuíram a etapa ao designer no sentido de pesquisa de materiais, enquanto o *buyer* assume a busca de novos fornecedores quando a equipe de *sourcing* não existe ou não é estruturada ainda.

4.1.2.5 Pesquisa de coleções passadas

No levantamento teórico, a pesquisa de coleções passadas foi conceituada como a atividade de levantamento de dados referentes ao desempenho dos produtos, categorias, faixas de preço etc., da estação anterior para balizar o planejamento da estação seguinte.

A pesquisa demonstra que, de uma forma geral, todos afirmam realizar essa tarefa de forma sistemática por estação, ou seja, duas vezes por ano. A frequência das citações consta na Figura 34.

Figura 34 — Frequência das citações da etapa “pesquisa de coleções passadas”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

A maioria dos entrevistados demonstraram valorizar este momento, dedicar tempo para ele. O entrevistado 6 descreve a etapa como sendo “[...] uma análise aprofundada das categorias e UDAs. Olham se as oportunidades, o porquê das coisas, se esmiúça”. Alguns citaram o termo “Balanço de coleção” para descrever o documento analisado nesta etapa.

O entrevistado 4 afirma que esta pesquisa “é o grande evento da estação. É capitaneado pelo planejamento, que traz os inputs numéricos como participação das categorias, faixas de preço, fornecedores e cores e o produto traz os inputs de best-sellers, faixas de preço, visão de mercado”. As citações incluem o indicador “*best-sellers* e *slow movers*” porque eles foram mencionados duas vezes na descrição dessa etapa, o que demonstra a importância de analisar este indicador nesta ferramenta.

Um dos entrevistados fez um contraponto e questionou a importância desta atividade, “[...] mas é super trabalhoso, fica com um documento registrado e perde a validade rápido, qual o plano de ação? O que sai disso tudo?”. Essa afirmação reforça a percepção dos aspectos perecíveis da moda e da necessidade de agilidade por parte dos times para atender à crescente demanda por novidades por parte dos consumidores, principalmente aqueles que tem maior presença no meio digital.

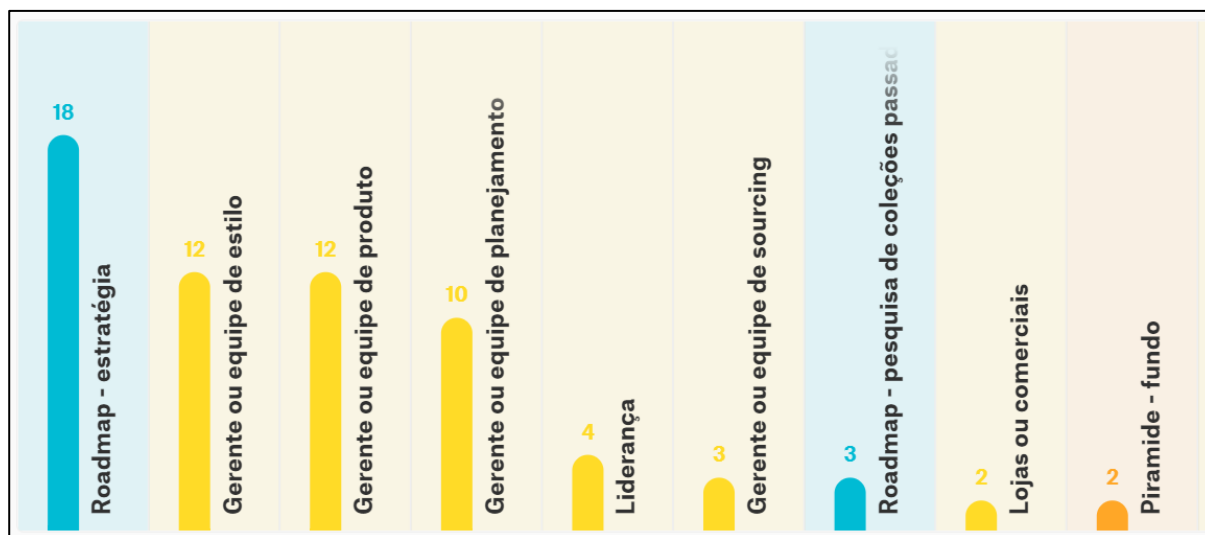
Apesar disso, a maioria dos entrevistados reforça a importância da etapa de pesquisas de coleções passadas e do papel do *planner* nela. O entrevistado 7 discorre que “[...] o planejamento é o ponto de equilíbrio, é o pé no chão. Serve para blindar a parte da coleção que funciona e não mexer nisso”. A maioria dos entrevistados atribui a tarefa de sistematizar os dados das coleções passadas ao *planner*.

4.1.2.6 Plano estratégico da coleção

Por fim, na teoria, a última etapa desta macroetapa de longo prazo é o plano estratégico da coleção, que deriva das informações levantadas nas pesquisas de tendências, consumidores, concorrência, fornecedores e coleções passadas, já organizadas, analisadas e discutidas.

A pesquisa mostra que, para a maioria dos entrevistados, este é o momento em que cada equipe tem uma entrega. O designer faz a proposta de macrotemas, temas, cartelas de cores, *key items* e *big items*; enquanto o *buyer* faz a proposta de estrutura da coleção, relacionada a composição de itens básicos, comerciais e *fashion* (pirâmide); e, por fim, o *planner* sugere as participações das categorias, faixas de preços, entradas e importação. Esses dados são agrupados, discutidos e apresentados para uma liderança, que é responsável pela aprovação. A frequência das citações sobre a estratégia consta na Figura 35, que demonstra o equilíbrio entre as funções designer, *buyer* e *planner* nesta etapa.

Figura 35 — Frequência das citações da etapa “estratégia”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

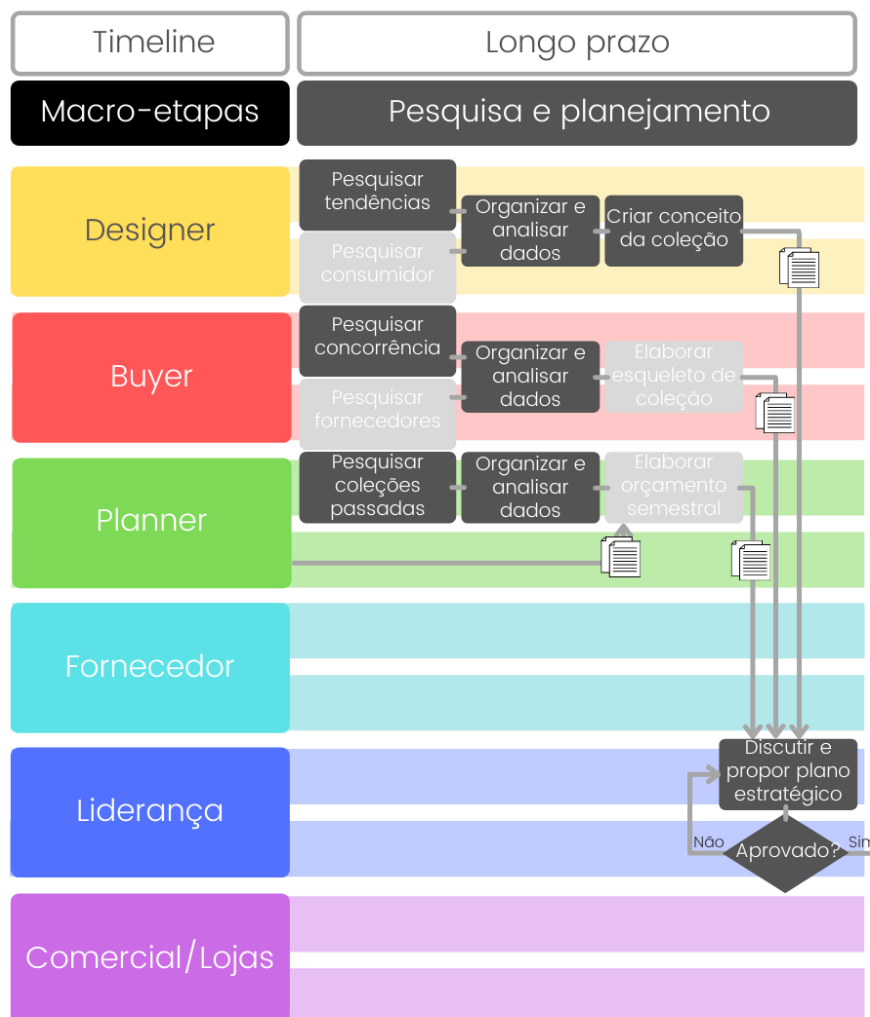
A proposta inicial do *roadmap* trazia cinco pesquisas claramente definidas e realizadas de forma separada e sistemática. A realidade, no entanto, é diferente. As pesquisas de consumidor e fornecedor são pouco estruturadas e pouco executadas, e a pesquisa de concorrência, apesar de ser citada pela maioria, não se destaca em importância. Dessa maneira, o foco nas pesquisas são as tendências e os dados das coleções passadas.

Da mesma forma, o *roadmap* original trazia as propostas de estilo (conceito), produto (esqueleto) e planejamento (orçamento) bem separadas, para depois serem agrupadas,

discutidas e acordadas, e formar o plano estratégico. No entanto, de acordo com as entrevistas, o conceito da coleção é elaborado separadamente pelo estilo, mas o esqueleto e orçamento de coleção são elaboradas em conjunto e no mesmo momento que a pesquisa de coleções passadas, pelos três times. Apesar de 4 entrevistados citarem que este plano é aprovado por uma liderança, esta etapa não é destacada como um momento importante de tomada de decisão do processo, muito provavelmente pela antecedência em que ocorre. O excesso de antecedência é citado como uma fonte de retrabalho, uma vez que a moda exige atualizações constantes, principalmente agora em um mundo conectado digitalmente em que a informação está disponível mais rápida.

Ao confrontar o *roadmap* proposto inicialmente com base na teoria com as práticas de mercado, nota-se a ausência das etapas de pesquisa de consumidor e de fornecedores. Além disso, as etapas de esqueleto e orçamento da coleção parecem ser realizadas em conjunto pelas equipes e ao mesmo tempo, a divisão no tempo não é claramente demonstrada pelos entrevistados. Dessa forma, a Figura 36 representa o *roadmap* com as etapas que não são realizadas ou que não estão claramente separadas marcadas com uma cor mais clara. As etapas propostas inicialmente que não foram identificadas nas entrevistas como práticas de mercado são: pesquisa de consumidor, pesquisa de fornecedores, elaborar esqueleto de coleção e elaborar orçamento semestral.

Figura 36 — Macroetapa “pesquisa e planejamento”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

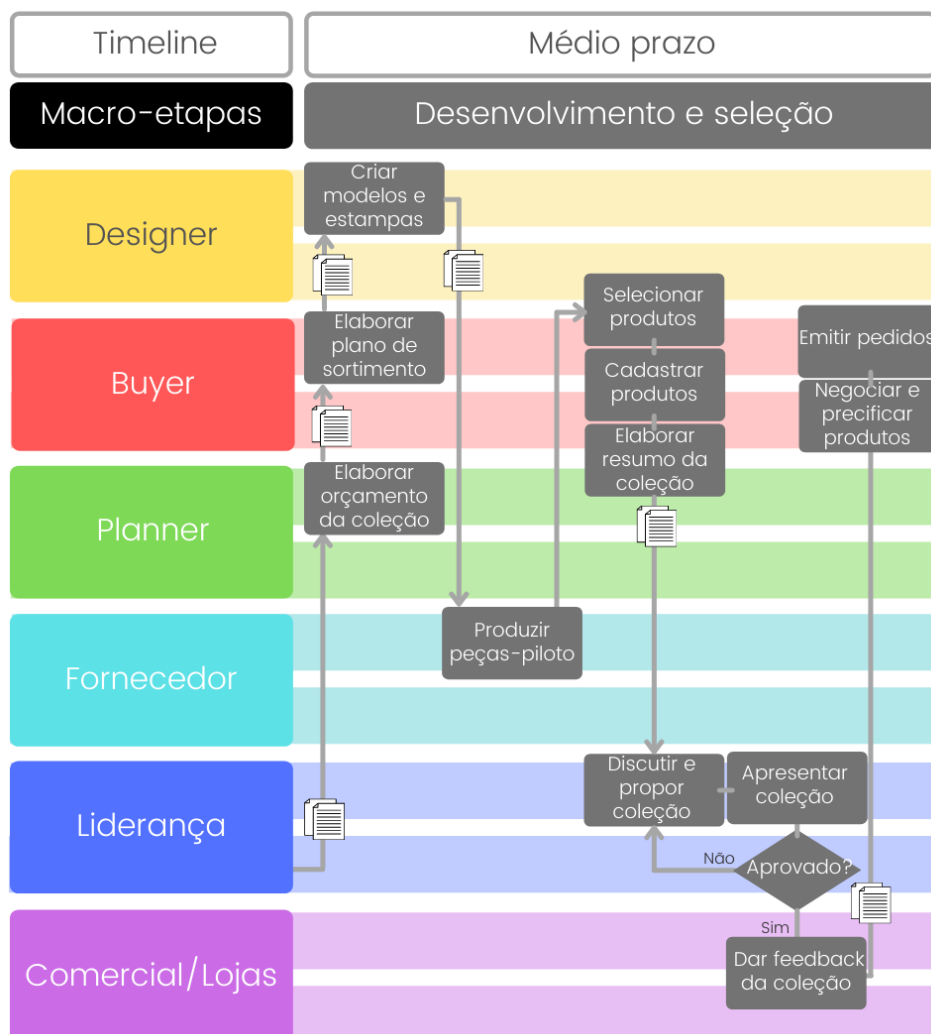
O processo tem continuidade na macroetapa “desenvolvimento e seleção” a partir da aprovação do plano estratégico, que é o documento utilizado como base para o orçamento da coleção, o plano de sortimento e o desenvolvimento, a ser analisado na seção 4.1.3 da pesquisa.

4.1.3 Macroetapa: desenvolvimento e seleção

Conforme a pesquisa teórica, a terceira macroetapa do *roadmap*, “desenvolvimento e seleção”, ocorre após a definição do plano estratégico da empresa, é de cunho tático e é realizada no médio prazo, ou seja, a cada coleção, que são as subdivisões da estação. Por exemplo, algumas empresas optam por trabalhar duas entradas de verão, já outras apostam em ciclos mais frequentes e curtos, e investem em cinco entradas de verão distintas. As etapas

descritas em “desenvolvimento e seleção” rodam como um ciclo a cada coleção, seja ela mais frequente e menor, ou menos frequente e maior. A Figura 37 apresenta esta macroetapa no *roadmap*.

Figura 37 — Macroetapa “desenvolvimento e seleção”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

De uma forma geral, os times são responsáveis por atualizar e detalhar as informações definidas na estratégia de acordo com a situação vigente do mercado. Por exemplo, o plano estratégico define o número de modelos por categoria, faixa de preço, entrada etc. Ao chegar mais próximo da estação, fazem-se necessárias revisões de vendas e estoques de acordo com as flutuações da demanda do consumidor e com o contexto macroeconômico. Essas alterações possivelmente alteram o número de modelos anteriormente previsto. As tendências de moda e

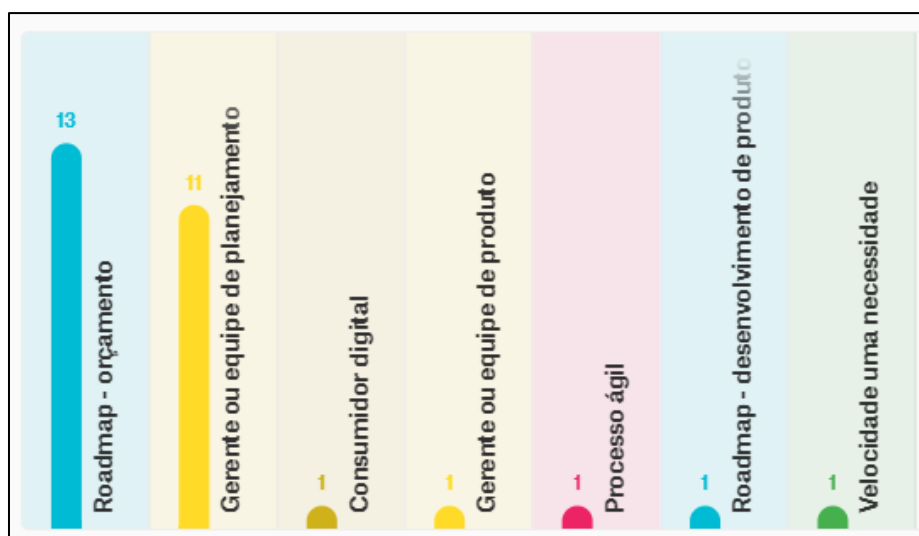
as mudanças no comportamento do consumidor podem gerar também alterações no plano, como reduções ou aumentos no número de modelos em determinada categoria do *mix* de produtos.

As etapas contempladas em “desenvolvimento e seleção” são o orçamento da coleção, o plano de sortimento e a criação de modelos e estampas. A partir dessas três etapas, que são realizadas sequencialmente, são produzidas as peças-piloto pelos fornecedores. Por fim, é feita a seleção dos produtos a serem comprados a partir das peças-piloto e preparada uma apresentação para a liderança que é responsável pela aprovação da coleção. A partir da sua aprovação, a coleção é submetida a aprovação da equipe de comerciais ou lojas, representantes dos pontos de venda da empresa. Cada etapa é detalhada na seção seguinte, assim como os resultados da pesquisa de campo mais relevantes.

4.1.3.1 Orçamento da coleção

De acordo com o levantamento bibliográfico, o orçamento de coleção é a atualização do planejamento de acordo com as revisões de vendas e estoques, além da reavaliação da proposta de categorias, faixas e preços e pirâmides devido a informações de mercado, consumidor e tendências. A proposta é feita pelo *planner*, geralmente validada pelo *buyer*. A Figura 38 demonstra as citações relacionadas a etapa de orçamento de coleção do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário de varejo.

Figura 38 — Frequência das citações da etapa “orçamento”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Na Figura 38, nota-se a presença da equipe de planejamento (*planner*) nas citações dos entrevistados, com 11 menções. Além disso, aparecem registros qualitativos como “consumidor digital”, “processo ágil” e “velocidade uma necessidade” — as três aparentemente ligadas ao senso de urgência desenvolvido por alguns profissionais para atender este consumidor digital cada vez mais exigente, que pede velocidade (novidades constantes na loja) e variedade.

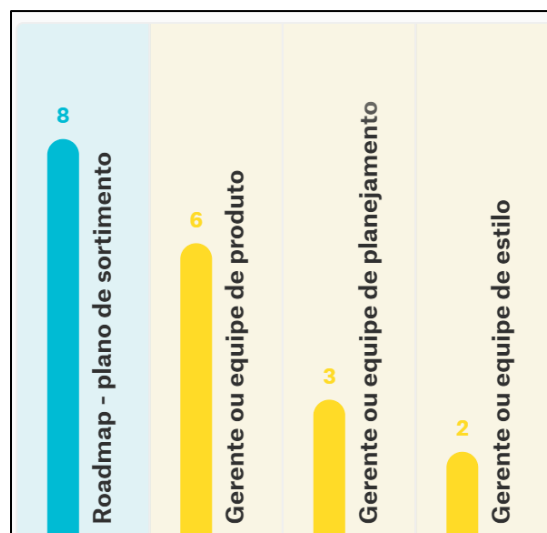
A entrevistada 8 denota a importância da etapa de “orçamento de coleção” quando fala: “se não tiver essa base, o estilo compra tudo *fashion* e F5” (faixa de preço 5, a mais alta), que demonstra que o orçamento serve como um limitador e orientador do desenvolvimento da coleção por parte do designer, que evita perdas de tempo e recursos (peças-piloto). Os entrevistados usam em suas citações termos como “*range plan*”, “números do *line*” ou “plano de sortimento” para denominar o documento resultado da etapa de orçamento de coleção. O resultado desta etapa, de acordo com os entrevistados, apresenta o número de modelos por categoria, faixa de preço, pirâmide e loja.

4.1.3.2 Plano de sortimento

Na teoria, o plano de sortimento é o orçamento qualificado; ou seja, é o número de modelos a serem comprados divididos em outros atributos qualitativos para apoiar e aumentar a eficiência do desenvolvimento de produtos.

A pesquisa demonstra que o a equipe de produto (*buyer*) tem maior participação nesta etapa. A entrevistada 1 fala “[...] é o pré-desenvolvimento. Dá o número de desenvolvimentos por pirâmide, faixa de preço, *sourcing* de fornecedores”. A Figura 39 apresenta os registros desta etapa.

Figura 39 — Frequência das citações da etapa “plano de sortimento”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Alguns entrevistados usam termos em suas citações como “refinamento do número”, “detalhamento do número”, “plano de sortimento”, “*design list*” e/ou “mapa de coleção” para descrever a etapa de plano de sortimento. A entrevistada 8 ainda discorre que “[...] é importante para alinhar o mapa de coleção, tornar o desenvolvimento mais eficiente, rápido, objetivo e focado”. As etapas de orçamento por coleção e plano de sortimento são atividades que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento, reduzir o desperdício de trabalho e aumentar o nível de acerto da coleção.

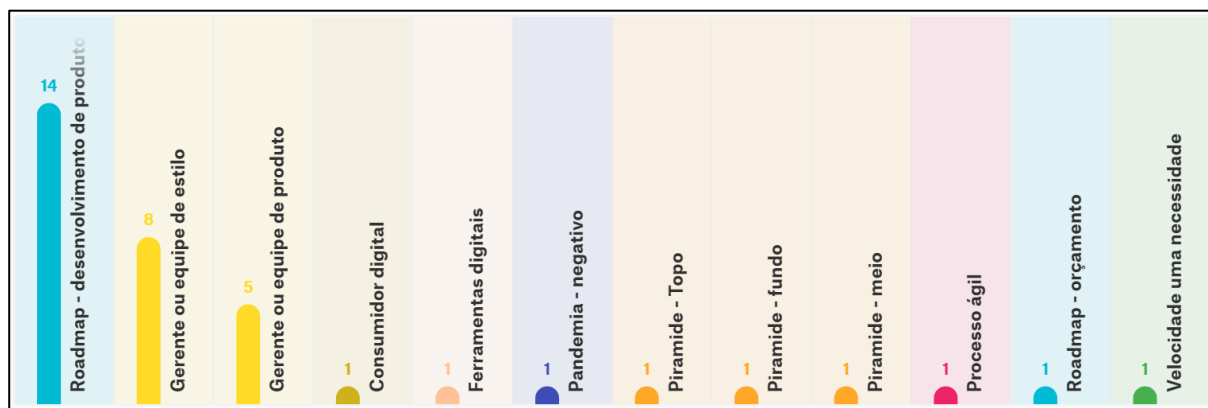
4.1.3.3 Desenvolvimento de produtos

Conforme a teoria, o desenvolvimento de produtos consiste na criação dos modelos individuais da coleção, com base no orçamento e no plano de sortimento, que atendam as estratégias definidas, as temáticas, cores etc., levando em consideração o contexto do mercado quando é realizada. É uma função essencialmente criativa e é atribuída ao designer.

A entrevistada 1 cita “[...] é o desenvolvimento dos produtos, é o mapa de coleção, como temos vontade/desejo de ver a loja. Transformamos o PPT [*powerpoint*] em uma loja digital”. O mapa de coleção é proposto pelo designer e validado pelo *buyer* e inclui a proposta de produtos por tamanho de loja e com planejamento dos produtos por parede e vitrine. Com o mapa de coleção alinhado, o designer elabora as fichas técnicas dos produtos contemplados no mapa de coleção. O designer também faz o envio e a explicação do conteúdo das fichas técnicas

aos fornecedores para a confecção das peças-piloto. A Figura 40 demonstra a quantidade de citações sobre este tópico.

Figura 40 — Frequência das citações da etapa “desenvolvimento de produto”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

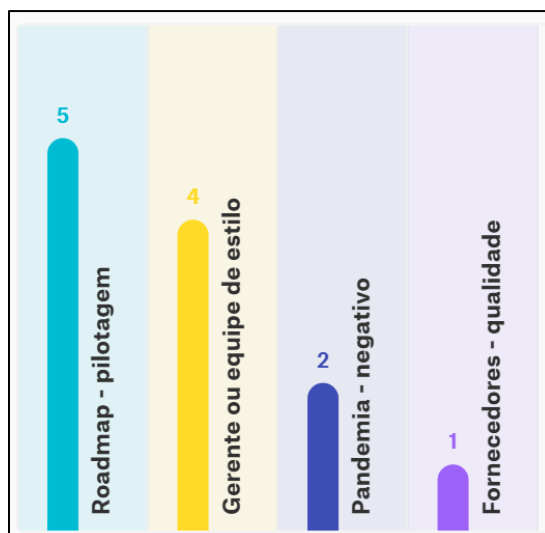
De acordo com as entrevistas, ocorre também ao longo do processo, tanto no caso de produtos de marcas de terceiros, quanto na importação, a seleção de produtos prontos das fábricas. A ação de escolher os produtos prontos, que não foram criados pelo designer, é denominada “*picking*”, conforme denominação dos entrevistados, e é de responsabilidade do *buyer*, que seleciona o produto e encaixa no tema e na cartela de cores mais adequada.

4.1.3.4 Pilotagem

Verificou-se no levantamento bibliográfico que a pilotagem é a atividade que contempla a produção das peças-piloto de acordo com as fichas técnicas enviadas pelo designer. Esta atividade pode ocorrer fisicamente, digitalmente ou até mesmo via sistemas de *Product Lifecycle Management* (PLM), que integra todo o desenvolvimento de produtos, controla as atividades, os prazos e responsáveis.

A Figura 41 demonstra as citações da etapa “pilotagem” na pesquisa e apresenta a equipe de estilo (designer) como envolvidos na etapa, isso porque são responsáveis pelo envio das fichas técnicas. No passado, essa etapa demorava um mês para ser executada pelos fornecedores, hoje em dia, no entanto, as equipes buscam fornecedores mais ágeis e o prazo máximo para enviar as peças-piloto é de duas semanas.

Figura 41 — Frequência das citações da etapa “pilotagem”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

A Figura 41 ainda demonstra duas citações adicionais nesta etapa: “pandemia — negativo” e “fornecedores — qualidade”. Esses registros referem-se ao efeito negativo do home office provocado pelo distanciamento social na execução e controle das peças-piloto, que gera um efeito negativo na qualidade. O desenvolvimento de produtos feito de forma remoto é prejudicado pela falta de contato com as matérias-primas e aviamentos, e estabelece esse efeito indesejado. A entrevistada 3 cita “[...] muita aprovação de produto *on-line*, fornecedor manda vídeo ou foto, a amostra tá na casa da estilista, fica difícil, perdemos em qualidade de produto final”, o que confirma os fatos apresentados.

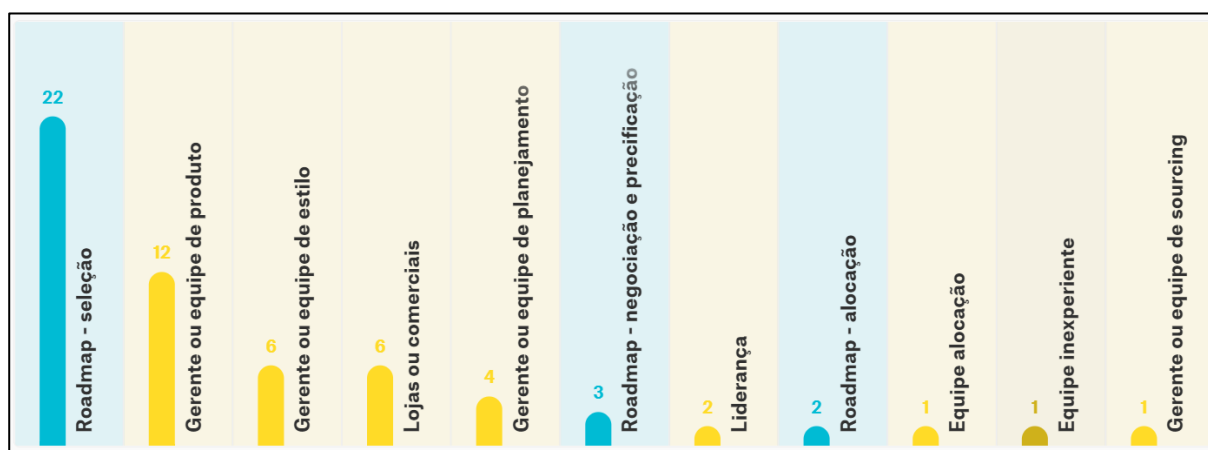
4.1.3.5 Seleção de produtos

Conforme levantamento bibliográfico, a seleção de produtos é a etapa em que designers e *buyers* reúnem todas as peças-piloto produzidas pelos fornecedores, organizam e selecionam os melhores produtos para serem comprados, ou seja, para comporem uma coleção a ser apresentada conjuntamente na loja. Essa é uma das etapas mais críticas, pois é a decisão sobre os produtos escolhidos e exige a consideração de diversos fatores como o equilíbrio das categorias, faixas de preço, pirâmide, cores, grades, estampas, tecidos, modelos, entre outros. Além disso, neste momento decide-se pelas entradas semanais e pelas coleções por tamanho e clima de loja. Na prática, isso quer dizer montar no mínimo 9 coleções: geralmente se trabalha com 3 tamanhos de lojas (P/M/G) e, pelo menos, três tipos de clima (quente, híbrido e frio). As coleções partem das lojas “P”, que são o núcleo da coleção, e são complementadas até o maior

tamanho de loja. No verão, pode não haver distinção entre lojas quentes, híbridas e frias; mas o inverno certamente apresentará essa complexidade adicional na presente etapa de seleção dos produtos.

A pesquisa de campo demonstra que todos os entrevistados confirmaram a execução da etapa de seleção no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. A Figura 42 demonstra os registros que foram codificados nesta etapa do *roadmap*, e, de acordo com ela, o gerente ou equipe de produto (*buyer*) desponta como principal responsável por essa etapa, por conduzir o processo junto aos demais times. É neste momento que a maioria dos entrevistados afirma receber o feedback das lojas, definir o preço de venda dos produtos, fazer uma pré-distribuição dos produtos as lojas e, em alguns casos, fechar a negociação de custo das peças com os fornecedores.

Figura 42 — Frequência das citações da etapa “seleção”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Esta etapa é o momento em que as equipes refletem, discutem e acordam sobre a coleção. Além disso, para as empresas que operam com *picking*, é o momento que o *buyer* apresenta o produto pronto escolhido para o designer, e o designer apresenta os desenvolvimentos para o *buyer*, e possibilita um alinhamento da coleção. Além disso, é nesta etapa que são definidas as cores do produto.

A entrevistada 8 aborda a questão dos tempos dessa etapa: enquanto no passado se demorava uma semana ou mais para este realizar esta atividade, hoje em dia é possível fazer em um dia, devido à facilidade das ferramentas digitais. A entrevistada explica que “O fornecedor faz só uma peça-piloto e simula todas as cores, então temos mais opções para montar a coleção no PPT [*powerpoint*], temos fotos dos produtos em todas as cores da cartela”, e a montagem ocorre de forma remota e digital. Isso permite mais tempo para discussões

qualitativas sobre o produto, a mesma entrevistada ainda discorre que “[...] conseguimos focar na discussão estratégica, tipo “será que esse é o momento do lilás?”, demonstrando os benefícios dessas ferramentas digitais.

Além das equipes de produto, estilo, planejamento (como suporte) e comercial, em alguns casos constatou-se a participação da liderança e da equipe de *sourcing*. A liderança, no papel do gerente sênior ou gerente de grupo, avalia as escolhas e valida a coleção antes de ser apresentada para a diretoria. A liderança também revisa as profundidades dos pedidos, ou seja, quantas peças se pretende comprar de cada modelo, para verificar a consistência frente as estratégias da empresa. Por exemplo, para produtos que serão veiculados em campanhas, se a quantidade comprada é grande o suficiente; ou para produtos muito arriscados, se a aposta em peças não é muito alta. Já a equipe de *sourcing* tem o papel, em alguns casos verificados, de compatibilizar a capacidade produtiva do fornecedor com o planejamento de compras de produtos.

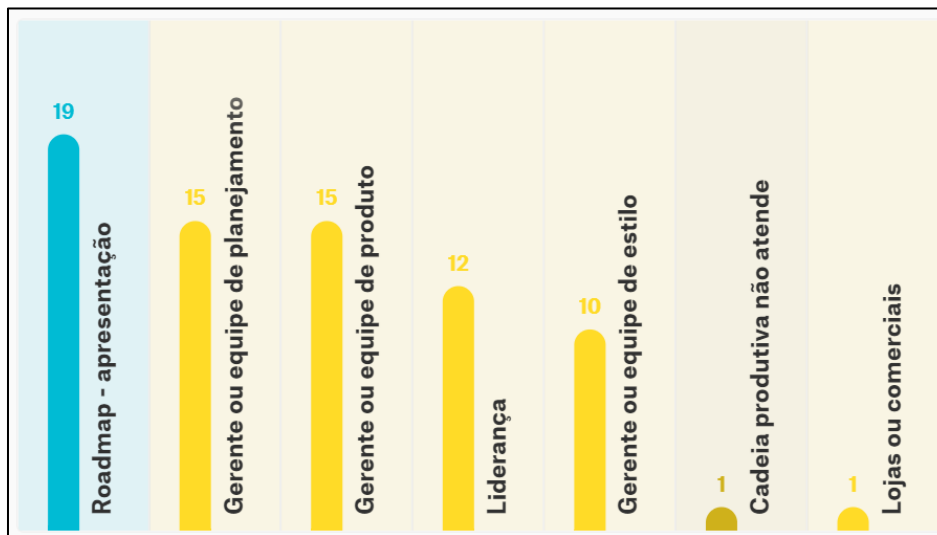
4.1.3.6 Apresentação de produtos

Na teoria, a apresentação de produtos é a etapa em que os produtos são preparados, organizados e apresentados para lideranças da empresa, como diretores, presidente, conselho, entre outros. É um momento em que se revisam os números da coleção como planejamento de vendas e estoques, além da distribuição da compra por categorias, faixas de preços, pirâmide, fornecedores, entre outros. Além disso, se apresentam as peças-pilotos organizadas em uma sala como devem ficar na loja, agrupadas por tamanho/clima de loja e por entrada. As lideranças avaliam, colocam suas considerações, muitas vezes fazem correções conforme diretrizes estratégicas da empresa mais recentes e, geralmente, aprovam os produtos para a próxima etapa. É um momento formal, em que a direção tem a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento de produtos e uma última oportunidade para fazer alterações.

Na pesquisa de campo todos os entrevistados afirmam que a etapa de apresentação de produtos ocorre no dia a dia do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. A equipe de planejamento (*planner*) e de produto (*buyer*) aparecem com mais frequência devido ao fato de serem responsáveis por apresentar os números (planejamento) e a coleção (produto). As lideranças também são participantes-chave na etapa, assim como a equipe de estilo. A Figura 43 apresenta os registros vinculados à atividade de apresentação de produtos na pesquisa de campo.

Na prática, a etapa de apresentação de produtos é denominada pelos entrevistados como “*line Review*”, “*showroom*”, “feira”, entre outras nomenclaturas. É composta pela apresentação numérica da coleção, que tem detalhes como cores, preço médio, clusterização³, Web, percentual *top/bottom*, malha/plano, nacional/importado, entre outros; e pela apresentação física ou de fotos dos produtos. Essa etapa acontece mais vezes ao longo do ano, de acordo com dois entrevistados, o que demonstra a redução dos ciclos e aumento da frequência de compra.

Figura 43 — Frequência das citações da etapa “apresentação”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Todos os entrevistados afirmam que a apresentação de produtos não é tão importante quanto a seleção de produtos, por não envolver decisões de produto e somente a apresentação. A entrevistada 6 afirma que “Tendo feito uma boa seleção de produtos, a apresentação é só uma validação, uma mera formalidade”. A entrevistada 5 aborda uma outra questão, que é a falha na execução da coleção proposta na loja, ela cita “[...] devido à quebra de carteira, atrasos, modificações etc. a coleção proposta que encantava não se concretizava na loja”.

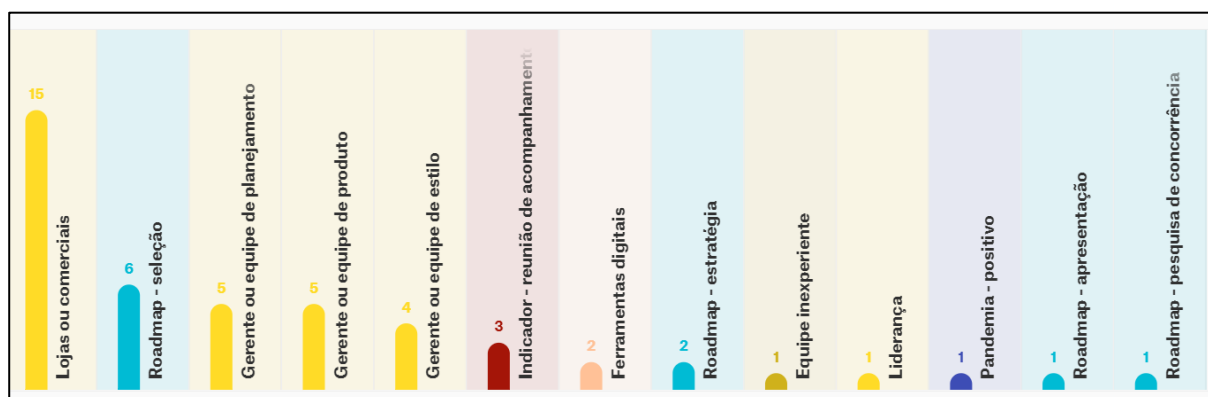
³ Agrupamento das lojas em clusters ou grupos de características semelhantes que facilita a análise dos dados, planejamento e distribuição.

4.1.3.7 Feedback da coleção

Conforme a teoria, o feedback da coleção é a etapa que a equipe de desenvolvimento apresenta a coleção proposta para o time de comerciais e/ou lojas e recebe o retorno qualitativo e quantitativo do *mix* de produtos. Isso quer dizer que os comerciais explicitam suas apostas nos produtos que acreditam terão mais sucesso em suas regiões e apontam os produtos que acreditam que não terão aderência junto ao público-alvo das lojas sob sua responsabilidade. Com esses dados, o *buyer* e o *planner* ajustam a distribuição da coleção, reforçam as apostas e reduzem ou eliminam os produtos menos aderentes.

Essa etapa apontada na teoria não foi confirmada na pesquisa de campo pelos respondentes. De uma forma geral, todos reconhecem o feedback das lojas como importante, mas na prática não tem uma etapa estruturada e sistemática no processo que inclua a participação da equipe comercial no desenvolvimento de *mix* de produtos. Algumas empresas possuem um cargo específico para a função de conectar o departamento de compras às lojas, que é o especialista comercial, mesmo assim eles não estão inseridos formalmente no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos. A Figura 44 mostra os registros que acompanham essa etapa na pesquisa.

Figura 44 — Frequência das citações da etapa “feedback de coleção”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Alguns entrevistados demonstraram dúvidas quanto a relevância das informações fornecidas pela equipe de comerciais. O entrevistado 6 discorre sobre o assunto: “[...] tenho dúvidas se a figura do comercial é relevante, se traz informações de qualidade. O que a loja reclamava, ele trazia direto, sem filtro. Já tive um básico com cobertura de 1 ano por causa da falta de qualidade dos inputs dos comerciais”. O entrevistado 2 afirma “Tem muito gosto pessoal envolvido, as informações são comprometidas”, o que valida a percepção apresentada

pelo entrevistado 6. A falta de confiança nas informações de loja pode ser um motivo da falta de estrutura no processo para a participação do comercial com a visão de loja.

É importante salientar que, a falta de uma etapa formal no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo não omite os designers, *buyers* e *planners* de trocar informações com as lojas; ao contrário, esta etapa está inserida na rotina semanal das equipes. A Figura 44 demonstra isso ao mostrar o registro “reuniões de acompanhamento” sendo citado 3 vezes nas entrevistas dentro do contexto da equipe comercial e de lojas. Todos entrevistados evidenciaram a importância das visitas às lojas, sendo mais ou menos estruturadas, mas com objetivo de trocar informações com os colaboradores, estar presente junto ao consumidor e monitorar o mercado concorrente. Devido à pandemia, esse acompanhamento está sendo feito virtualmente, o que possibilita uma maior abrangência desta troca, que não depende de viagens para isso.

4.1.3.8 Negociação e precificação

Na revisão da bibliografia, define-se a etapa de negociação e precificação como o contato do *buyer* com os fornecedores para comunicação dos produtos escolhidos e a posterior negociação dos seus custos. Além disso, a precificação final acontece nesta etapa, uma vez que o preço depende do custo alcançado na negociação. Após a negociação e precificação, a equipe de produtos faz a emissão dos pedidos, que é a formalização dos produtos selecionados com referências, grades, cores, quantidades, local e data de entrega, entre outros, transmitidas aos fornecedores selecionados.

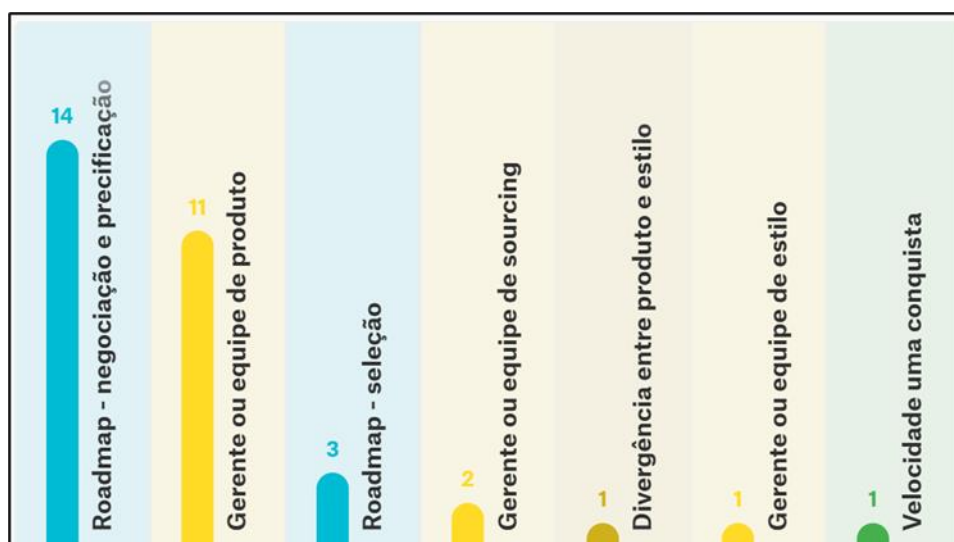
A Figura 45 demonstra as ligações desta atividade com os demais registros encontrados na pesquisa e fica evidente a responsabilidade da equipe de produto (*buyer*) nesta etapa. Em algumas empresas, a equipe de *sourcing* assumiu a atribuição de negociar os custos dos produtos, porém a precificação ainda é responsabilidade do *buyer*. Essa divisão entre as duas tarefas e equipes pode gerar problemas, uma vez nem sempre é possível atingir a meta de custo necessária para se ter a margem e o preço desejado sem alterar o produto; e a equipe de *sourcing* não tem o conhecimento para alterar o produto para compatibilizar o custo com o preço planejado. A entrevistada 3 argumenta: “Dá muita confusão porque a pessoa que precifica não é a mesma que negocia, o *sourcing* muda matéria-prima, modelagem, aviamento etc. para chegar no preço”.

Este problema de alinhamento também foi verificado entre o *buyer* e o designer, uma vez que quando o designer desenvolve os produtos com o fornecedor sem a presença do *buyer*,

pode acontecer de serem propostos produtos que não atingem as faixas de preços adequadas para a marca. A entrevistada 4 fala: “Quando o estilo se junta com o fornecedor ‘tudo dá’, depois não conseguem fechar o preço. Isso prejudica a qualidade da entrega, o tempo e a negociação”.

Por meio da verificação da presença do registro “*Roadmap* — seleção” na Figura 45 e da leitura das citações, é possível afirmar que a atividade de negociação e precificação se encontra, na prática, em uma etapa anterior do processo ou, pelo menos, inicia na etapa de seleção dos produtos e finaliza após a sua apresentação.

Figura 45 — Frequência das citações da etapa “negociação e precificação”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

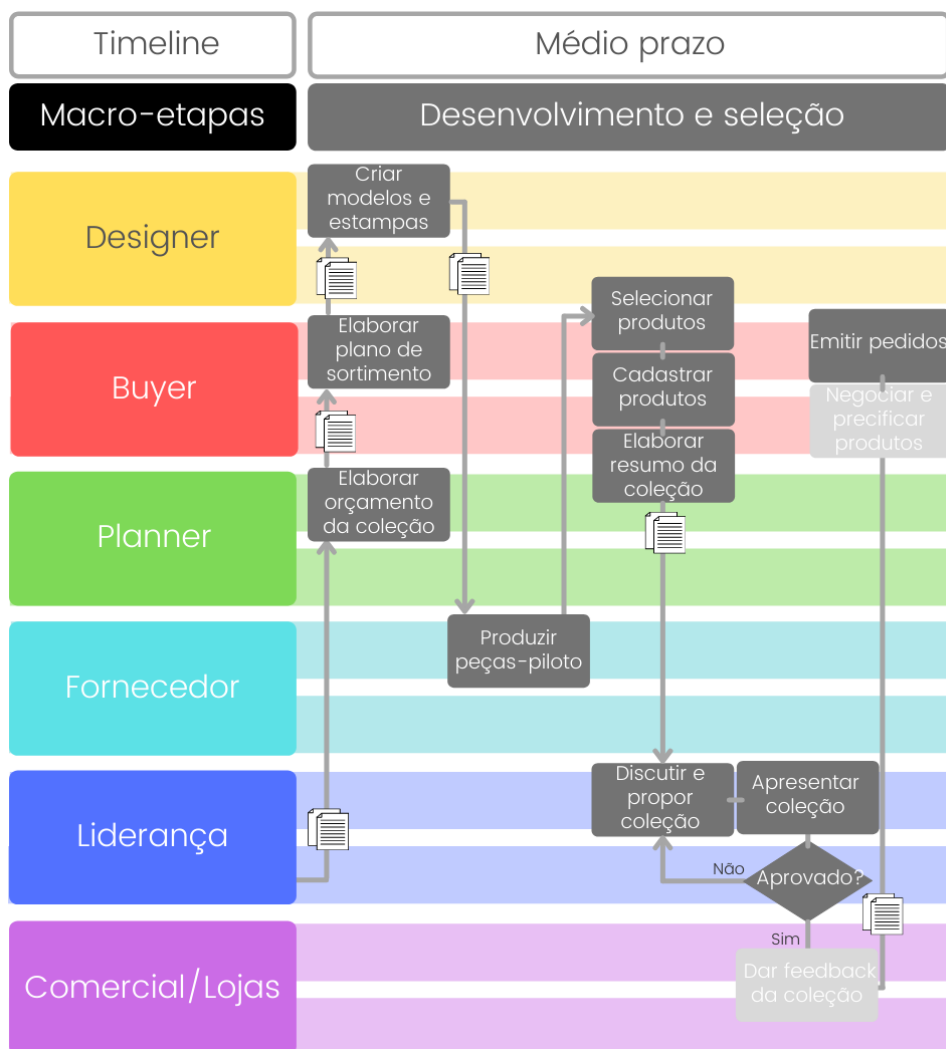
A proposta inicial do *roadmap* contemplava a macroetapa “desenvolvimento e seleção” com oito etapas: orçamento de coleção, plano de sortimento, desenvolvimento de produtos, pilotagem, seleção de produtos, apresentação de produtos, feedback da coleção e negociação e precificação de produtos.

Após análise da pesquisa de campo, verificou-se que a etapa “feedback da coleção” não ocorre de forma estruturada e sistemática, isto é, não existe um momento formal dentro do processo de desenvolvimento de produtos em que o designer, *buyer* e *planner* apresentam e recebem um retorno da coleção da equipe de lojas da empresa. Essa troca está contemplada em reuniões semanais de acompanhamento entre as duas equipes, no curto prazo, na fase de monitoramento.

Além disso, foi constatado que a etapa negociação e precificação não ocorre após a apresentação dos produtos, mas na seleção deles, altera a ordem em que a atividade deve ser

apresentada no *roadmap*. A Figura 46 apresenta a macroetapa “desenvolvimento e seleção” no *roadmap* com as etapas de “feedback de coleção” e “negociação e precificação” com uma cor mais claras para destacar o fato de que não foram validadas perante as práticas de mercado pesquisadas dentro da amostra delimitada pela pesquisa de campo da forma que estavam inicialmente descritas.

Figura 46 — Macroetapa “desenvolvimento e seleção”



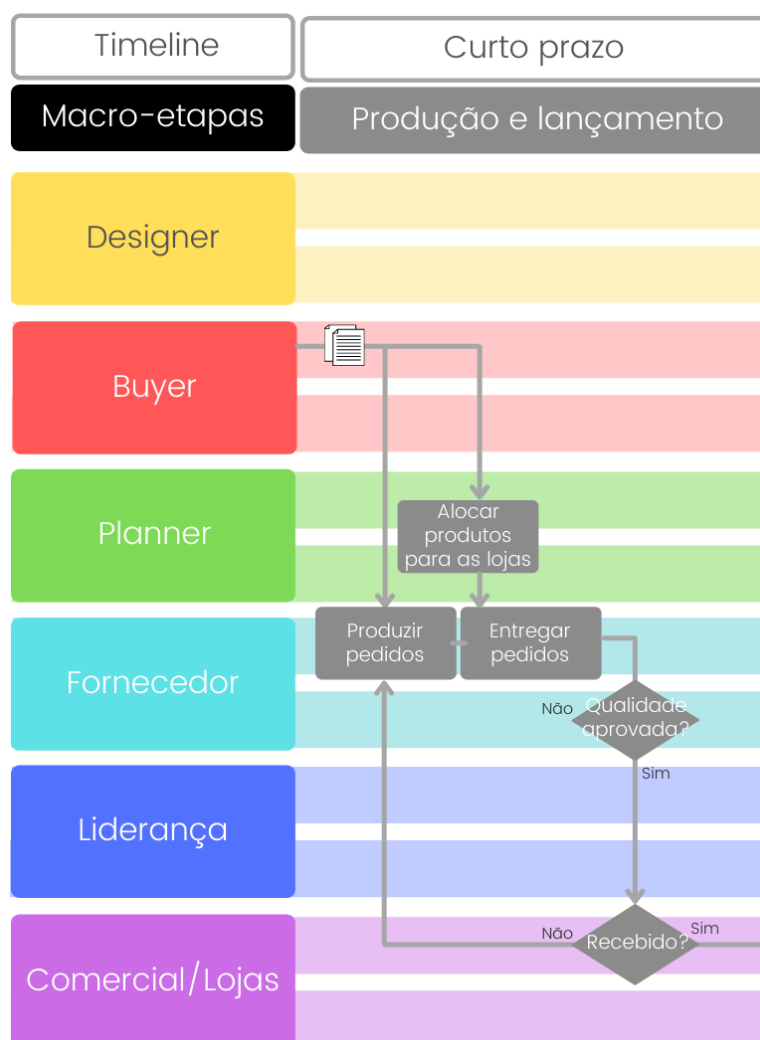
Fonte: elaborado pela autora (2021).

O processo tem continuidade a partir da macroetapa “produção e lançamento” por meio da emissão dos pedidos, que é o documento que inicia o processo produtivo da coleção junto ao fornecedor, a ser analisado na próxima seção da pesquisa.

4.1.4 Macroetapa: produção e lançamento

Na teoria, a quarta macroetapa do *roadmap*, “produção e lançamento”, ocorre após a emissão dos pedidos de compra da coleção, é de cunho operacional e é realizada no curto prazo. Ela contempla as atividades de produção, alocação, entrega, conferência e recebimento dos produtos. Das 5 atividades descritas, apenas uma é de responsabilidade da equipe de desenvolvimento de *mix* de produtos, que é a alocação dos pedidos para as lojas. A Figura 47 apresenta a macroetapa “produção e lançamento” no *roadmap* proposto inicialmente.

Figura 47 — Macroetapa “produção e lançamento”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

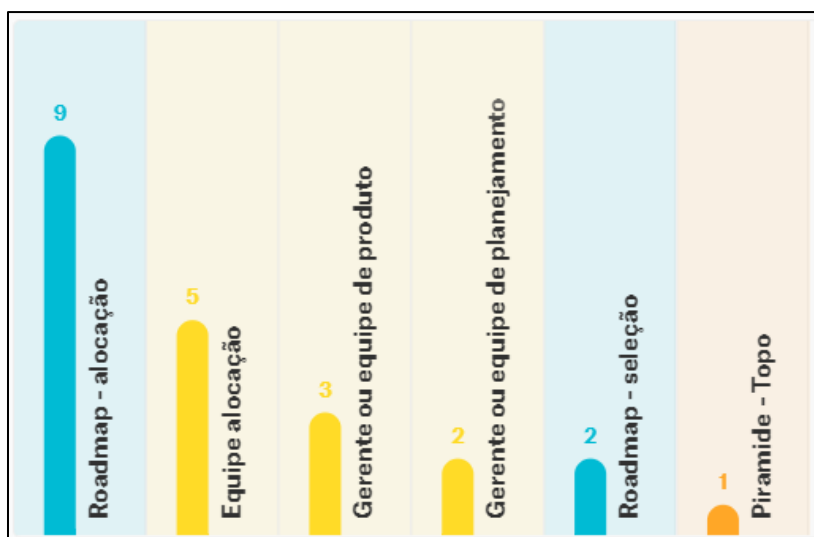
A alocação dos pedidos compreende a atividade de definir quantas peças de cada produto vai para cada loja da empresa. É uma atividade importante pois o produto no local certo

é uma das funções do varejo e determina parte do sucesso da coleção. É executada por um time específico de alocadores sob orientação do *buyer* e/ou *planner*.

A definição das lojas que receberão os produtos é feita na etapa de seleção da coleção, quando se define para quais clusters de lojas cada produto será enviado. O cluster de loja é um termo que define os agrupamentos de lojas semelhantes de acordo com uma ou mais classificações. Algumas classificações possíveis para a clusterização no varejo de vestuário são: tamanho de loja (P/M/G), clima (frio/híbrido/quente), volume de vendas (P/M/G) e localização (shoppings/rua). Para a finalidade de planejamento da coleção, se usam apenas duas classificações, do contrário a tarefa se torna excessivamente complexa.

Todos os entrevistados confirmaram a etapa de alocação dentro do processo de *mix* de produtos de vestuário no varejo na pesquisa de campo. Todos também afirmaram ser uma tarefa pré-definida na etapa de seleção e finalizada com alguma antecedência à chegada do produto na empresa. A Figura 48 demonstra os registros que foram relacionados com esta atividade na pesquisa, que confirma a presença da equipe de alocação, orientada pela *buyer* e/ou *planner*.

Figura 48 — Frequência das citações da etapa “alocação”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

A entrevistada 9 descreve: “Chega na hora da distribuição e vai para análise crítica, só uma revisão quantitativa, o qualitativo já foi pensado”, demonstrando que a estratégia de alocação já foi definida na seleção. Ainda no mesmo tópico, a entrevistada 6 cita: “Era feita a clusterização no pré-*line*, mas depois tinha a distribuição que não podia mudar a estratégia, mas calibrava a profundidade”.

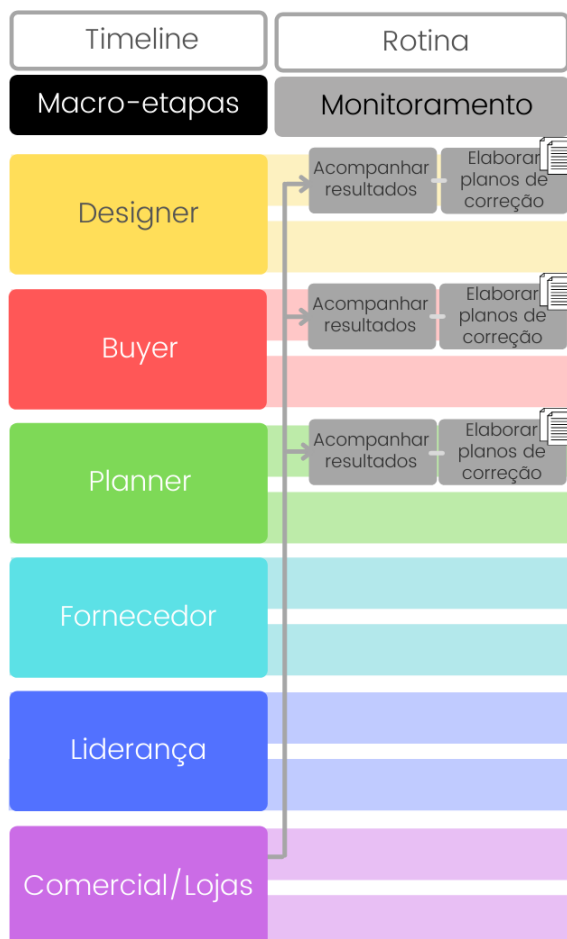
A proposta inicial do *roadmap* contemplava a macroetapa “produção e lançamento” com cinco etapas: produção, alocação, entrega, conferência e recebimento dos produtos, das quais apenas a alocação é objeto de estudo da pesquisa pois encontra-se dentro do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo.

A macroetapa “produção e lançamento” proposta no artefato inicial é confirmada pelos especialistas do mercado e se mantém sem alterações para a proposta de artefato do presente estudo. O processo tem continuidade na próxima macroetapa a partir do recebimento do produto em loja e, a partir disso, iniciam-se processos rotineiros de acompanhamento de vendas e plano de ação, a serem analisados na seção posterior.

4.1.5 Macroetapa: monitoramento

Conforme proposta teórica, a quinta e última macroetapa do *roadmap*, “monitoramento”, ocorre após o recebimento de produtos em loja, é de cunho operacional e é realizada rotineiramente. Ela contempla as atividades de acompanhamento dos resultados da coleção e a elaboração dos planos de correção. O designer, *buyer* e *planner* tem rotinas semanais de análise dos resultados do *mix* de produtos em loja, usando determinados indicadores de performance que direcionam a equipe para a execução de planos de correção mais rapidamente possível. A Figura 49 apresenta a macroetapa “monitoramento” no *roadmap* proposto inicialmente.

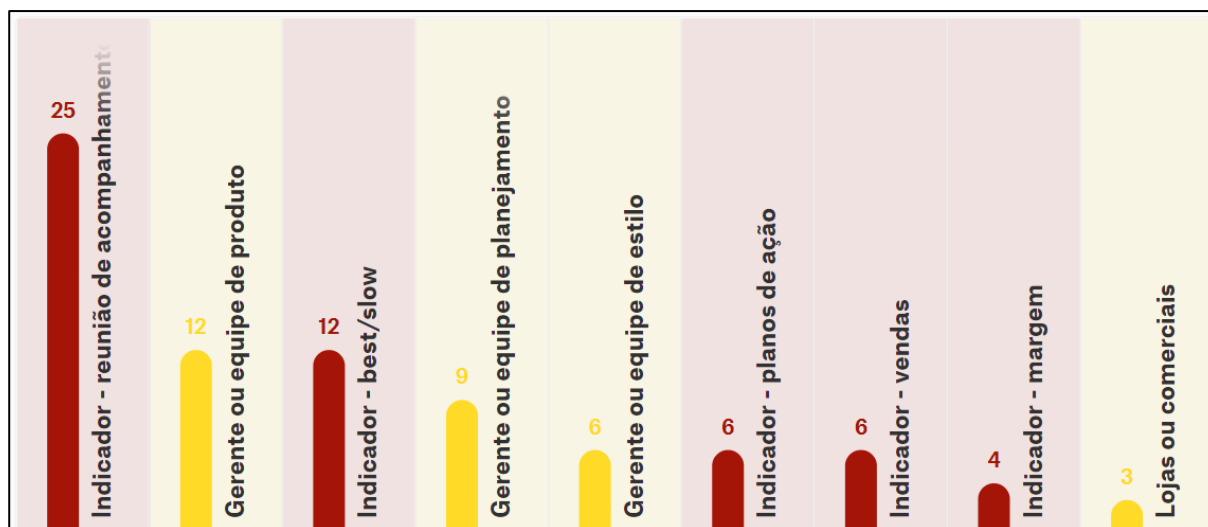
Figura 49 — Macroetapa “monitoramento”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Na pesquisa de campo, verificou-se que todos os entrevistados da pesquisa afirmam realizar reuniões de acompanhamento dos resultados com as equipes de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário. Nestas reuniões é feita a análise dos principais indicadores de desempenho da coleção e são definidas ações com o objetivo de reduzir a quantidade de produtos de baixa performance e aumentar a quantidade de produtos de alta performance. A Figura 50 demonstra os registros vinculados a esta etapa na análise dos resultados da pesquisa.

Figura 50 — Frequência de citações da etapa “acompanhamento de resultados”



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O tema “reunião de acompanhamento” foi citado 25 vezes pelos 9 entrevistados. A principal equipe associada a atividade é a equipe de produto (*buyer*), seguida do planejamento (*planner*). Além do responsável, a Figura 50 permite verificar que o principal indicador associado a essa atividade é a análise dos *best-sellers* e *slow movers*, que são os produtos campeões e os perdedores. Essa análise é realizada por meio de indicadores de resultados como vendas e margem. As reuniões de acompanhamento estão também diretamente atreladas aos planos de ação, e garantem a efetividade da etapa.

As reuniões de acompanhamento, de acordo com os entrevistados, geralmente ocorrem mais de uma vez na semana e com diferentes participantes. Todos os entrevistados citaram pelo menos uma reunião com toda a equipe (*designer*, *buyer* e *planner*), sendo que em alguns casos os comerciais ou *sourcing* também participam. Foram citadas também reuniões com as lojas, que neste momento ocorre de forma virtual, e reuniões com a liderança também.

Um ponto importante a destacar é o “senso de urgência” verificado nesta rotina. Todos os entrevistados demonstram a importância de analisar os números profundamente e buscar os motivos de tal desempenho, seja ele bom ou ruim. O entrevistado 7 declara: “o que mudou foi que agora vemos que algo funcionou, buscamos entender como escalar isso; analisar a região que está vendendo, a faixa etária, pois temos uma base de dados facilitada. Com jeito de olhar, conseguimos detalhar mais”. A entrevistada 3 complementa: “É foco total no que está funcionando e no que não está, é um raio x do produto”. Esta análise mais detalhada permite que a equipe possa traçar planos de ação consistentes e rápidos, o que melhora o resultado das coleções como um todo.

A proposta inicial do *roadmap* contemplava a macroetapa “monitoramento” com as etapas de acompanhamento dos resultados e elaboração dos planos de ação. Essa macroetapa e suas etapas propostas no artefato inicial são confirmadas pelos especialistas do mercado e se mantém sem alterações para a proposta de artefato final deste trabalho. Esta é a última macroetapa do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo.

Na próxima seção são abordadas questões abertas da pesquisa de campo e, por fim, a proposta de *roadmap* como artefato final construído com base na literatura e na pesquisa de campo junto aos profissionais de mercado.

4.2 DESAFIOS DO PROCESSO

O roteiro das entrevistas semiestruturadas aplicadas a amostra delimitada, conforme descrito no item 3.5, continham, além da descrição do *roadmap*, algumas perguntas abertas que possibilitaram aos entrevistados fornecer uma visão crítica e atual do contexto em que o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo está inserido. Em específico, as perguntas 9, 11, 12, 13 e 14 constantes no roteiro (Apêndice A), e demonstradas no Quadro 39, provocaram no entrevistado respostas reflexivas do processo.

Quadro 39 — Perguntas abertas do roteiro

Nr	Pergunta
9	Ele é executado de acordo com o planejado? Como é feito o acompanhamento? É facilmente acessível a todos os envolvidos?
11	Quais são as principais dificuldades no processo de desenvolvimento de <i>mix</i> de produtos de vestuário no varejo?
12	Você notou mudanças significativas no processo de desenvolvimento de <i>mix</i> de produtos para o varejo devido as restrições impostas pela Pandemia? Quais foram elas?
13	Quais foram as maiores dificuldades? Houve algum tipo de benefício ou melhoria devido ao novo contexto? Quais?
14	Como você vê o futuro do processo de desenvolvimento de <i>mix</i> de produtos para o varejo?

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Ao longo das entrevistas, surgiram questões relacionadas a dificuldades da estrutura e da execução do processo tal qual está implementado na empresa, desafios que apareceram perante a situação decorrente do Covid-19 e obrigaram a equipe de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo a buscar novas ferramentas e modos de trabalhar a fim de se ajustar as atividades remotas, e visão de futuro do processo no varejo de moda.

De acordo com o método de análise de dados “análise de conteúdo”, descrito do item 3.7, foi feita a leitura flutuante dos documentos em todas as transcrições destas perguntas,

momento em que foram identificados os principais temas citados que se relacionavam com o tema da pesquisa. Após a codificação e agrupamento dos temas, foi feita a análise e foram explorados sete temas principais, descritos na próxima seção.

4.2.1 Impacto do digital

Um tema citado com muita frequência ao longo das entrevistas foi o impacto do digital no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos no varejo. Desde ferramentas digitais até a nova expectativa do consumidor digital, este tema destacou-se principalmente devido as restrições impostas pela Covid-19 que tornaram o home office um padrão para as empresas do setor.

O digital teve quatro impactos importantes registrados na presente pesquisa. O primeiro foi ser um meio para explorar alternativas estratégicas às lojas físicas, que fechavam e abriam sem planejamento prévio devido as restrições da pandemia. O entrevistado 3 declara: “A pandemia foi a maior alavanca para novos canais de venda na empresa, como venda por WhatsApp, caixa de produtos para a casa da cliente e *download* do app”. Na mesma linha, o entrevistado 9 afirma: “Começamos a abrir a caixa, sair da caixa, investir em vendas por WhatsApp, e-commerce, *marketplaces* [...]”. Ainda sobre o tema, o entrevistado 7 reforça: “[...] possibilidade de testar o produto na web, usar de verdade a cauda longa”. Dessa forma, nota-se que o digital foi uma opção para incrementar as vendas dos produtos na falta das lojas físicas, abrindo novas possibilidades de canais.

O segundo foi o aproveitamento de ferramentas digitais para tornar o home office uma tarefa viável para o processo de desenvolvimento. A entrevistada 1 cita: “Devido ao home office, passamos a utilizar ferramentas novas que facilitassem a comunicação, o entendimento e a clareza”. Da mesma forma, a entrevistada 2 comenta: “Os materiais digitais estão com mais qualidade, temos um PPT [*powerpoint*] com todos os produtos organizados como se fosse uma loja, as fotos são tratadas”.

O terceiro impacto deriva da eficiência ganha devido às ferramentas digitais e à necessidade de buscar soluções no novo contexto. Os entrevistados afirmam que, como resultado da situação, tiveram mais tempo para serem mais estratégicos, serem criativos e testar novas soluções. O entrevistado 8 refere-se a este impacto da seguinte forma: “O online deu “permissão” para parar e repensar o processo”. Na mesma linha, o entrevistado 9 reforça: “[...] esse período tá permitindo a gente pensar mais, se estruturar mais, ousar e testar mais”.

Por fim, o quarto impacto refere-se diretamente ao *e-commerce*, que ganhou um peso nunca visto, tanto por parte da estratégia da empresa, como por parte dos consumidores. O entrevistado 7 explicita: “A empresa virou o canhão para a web, o cliente tem um comportamento diferente, quer produtos novos toda semana, novidade. Tem que ficar antenado para escalar o máximo possível”

4.2.2 Cadeia de fornecimento

A cadeia de fornecimento do varejo, em específico os fornecedores de produtos prontos no vestuário, foram objeto de destaque na pesquisa. De uma forma geral, os entrevistados citaram a falta de fornecedores adequados para atender às necessidades de produtos das empresas. Citações como: “A cadeia produtiva representa uma dificuldade” (entrevistada 1) e “Como a cadeia é um limitador, leva muito tempo para produção, aperta as demais etapas” (entrevistado 9) são exemplos de como os respondentes percebem o tema abordado.

As principais questões são qualidade, volumes, agilidade e custos. As exigências impostas pelos grandes varejistas por meio da ABVTEX, por exemplo, é um dos desafios que os fornecedores enfrentam ao fazerem parte desta cadeia de suprimentos e, ao mesmo tempo, é um fator que restringe a disponibilidade de fábricas qualificadas.

O encurtamento dos ciclos de desenvolvimento impõe ao fornecedor desafios de *lead-time*, demanda tempos mais curtos, porém nem sempre viáveis para a produção dos pedidos dos varejistas. Neste tripé rapidez-qualidade-custo, geralmente um dos fatores deixa de ser atendido e é motivo de insatisfação da equipe de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo.

4.2.3 Consumidor e lojas

Um dos maiores desafios do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo em grandes empresas é estar próximo do consumidor, entender seus desejos e necessidades e atendê-los de forma ágil. Apesar de serem detentoras de ampla cadeia de lojas físicas e lojas virtuais robustas, o distanciamento das equipes de estilo, produto e planejamento do consumidor é uma realidade.

Em função desta distância, as empresas adotam rotinas de visitas as lojas, contato com equipe de comerciais e análise de dados de vendas para enxergar o comportamento do consumidor de forma mais clara possível. No entanto, não existem etapas previstas, estruturadas

e sistemáticas dentro do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo que inclua o consumidor ou alguém que o represente, como um colaborador de lojas.

4.2.4 Estratégias corporativas

O *roadmap* proposto parte do princípio de que a empresa fornece diretrizes quantitativas e qualitativas para guiar o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. Para as marcas, é importante entender onde a empresa quer se posicionar, como imagina o futuro e o que pretende fazer para chegar lá, a fim de desenhar estratégias consistentes com essas diretrizes corporativas. O *mix* de produtos é um espelho do posicionamento da empresa e por isso deve traduzir como a empresa pretende ser vista no mercado.

No entanto, nenhum dos entrevistados demonstrou familiaridade com esta etapa. Todos reconhecem as metas, ou seja, as diretrizes quantitativas, mas não tem de forma clara e objetiva orientações estratégicas macro ou de cunho qualitativo.

4.2.5 Distribuição no tempo

O tempo, sendo um fator limitado no varejo pelo momento que o produto deve estar na loja e pelo momento que a informação está disponível, é provavelmente o maior dos desafios do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. Os entrevistados demonstraram grande senso de urgência em tornar o processo ágil para atender o consumidor de forma rápida, principalmente o consumidor do *e-commerce*, de acordo com afirmação da entrevistada 8: “Todo mundo está mais por dentro do que está rolando, antigamente as pessoas demoravam mais para conhecer as tendências e agora não, principalmente no online”.

Para atender essa expectativa do consumidor, as equipes encurtam os ciclos de desenvolvimento de *mix* de produtos e aumentam a sua frequência, conforme comenta o entrevistado 7: “Tentamos postergar a decisão o máximo possível para estar mais próximo do cliente”, e reduz, assim, os riscos de erros de produtos. Algumas empresas reduzem todos os ciclos e apertam a fase de execução, outras pressionam a cadeia de suprimentos para ser mais ágil e, outras ainda, dividem as coleções em produtos com ciclo de vida distintos. Os produtos com ciclo de vida mais longo podem ser desenvolvidos e comprados com maior antecedência, ao contrário dos produtos com ciclo de vida mais curtos, que duram pouco tempo na loja, tem mais informação de moda e são mais arriscados.

Outro aspecto do tempo foi o senso de urgência verificado após o produto chegar em loja. Analisar os dados profundamente, entender os motivos de sucesso e insucesso e atuar rapidamente na correção ou na expansão dos produtos bem-sucedidos tornou-se uma prática entre todos os entrevistados da pesquisa.

4.2.6 Composição e alinhamento da equipe

A estrutura básica das equipes de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo é semelhante nas empresas pesquisadas. Todos têm uma equipe de produto ou compras, estilo ou design e planejamento que atuam em conjunto para atingir o objetivo de comprar coleções consistentes com as diretrizes da empresa. Algumas empresas investiram ou ainda pretendem investir em compor a equipe com um profissional dedicado em traduzir as demandas das lojas para a área de compras, que é a figura do comercial. Outras empresas investiram em um núcleo de *sourcing* que atende as marcas de forma matricial e suporta toda a decisão referente a novos fornecedores, negociações e gestão de anomalias nos pedidos de compras. Embora ambas as abordagens tenham sido encontradas nas empresas, os entrevistados não reconhecem ainda evidências que demonstrem que essas novas estruturas tenham agregado valor ao processo.

Uma questão adicional referente às equipes é sobre o seu alinhamento. Algumas empresas citam o desalinhamento da equipe de desenvolvimento de *mix* de produtos como um desafio a ser solucionado, principalmente no tocante as relações das equipes de produto com as equipes de estilo. A entrevistada 2 menciona que “Ainda temos o eterno problema de conciliar o que o estilo quer fazer com o que é viável”. Nesta mesma linha, o entrevistado 4 comenta: “O entendimento das áreas da necessidade de executar as atividades em conjunto” como uma dificuldade ou desafio no processo. Um dos motivos possíveis pode ser demonstrado pela colocação da entrevistada 2: “Temos muita gente nova, ninguém para na cadeira, falta conhecimento técnico”.

4.2.7 Pirâmide mercadológica de produtos

De acordo com a teoria abordada no capítulo 2, a pirâmide mercadológica de produtos é uma forma de subdividir o *mix* de produtos de acordo com o seu grau de novidade e nível de risco. É bastante usado nas empresas de varejo de vestuário por apoiar a busca por um equilíbrio de produtos que deixe a loja atrativa por meio de novidades, mas atenda os consumidores que buscam produtos mais comerciais e básicos, que sustentam grande parte do seu faturamento. É representada graficamente por um triângulo, onde no topo encontram-se os produtos mais novos e na base os mais básicos. O item 2.2.4 desta dissertação aborda o nível de risco do *mix* de produtos descrevendo essas dimensões da novidade, e apresenta a Figura 5 para ilustrar este conceito.

A pesquisa de campo evidenciou o uso do conceito de pirâmide mercadológica no mercado. Os entrevistados descreveram diferentes tipos de classificações: alguns profissionais descreveram o uso de apenas dois níveis (básicos e *fashion*), outros citaram o uso de três níveis (básicos, comerciais e *fashion*) e outros ainda demonstraram subdividir em quatro níveis (básicos, semi-básicos, comerciais e *fashion*). Os itens básicos são os produtos consagrados, abertos em cores e grades e enviados para todas as lojas, são “essenciais” e tem um ciclo de vida mais longo. No seu topo, a pirâmide possui os produtos *fashion*, que tem maior informação de moda e maior risco de se tornar um *slow mover* (produto com baixo desempenho). Por fim, no meio são os produtos comerciais, com certo grau de novidade, mas que possuem características que já foram testadas e tiveram sucesso de vendas.

O importante é destacar que essa classificação foi bastante citada e explicitada pelos entrevistados. Os produtos do topo da pirâmide estão sendo desenvolvidos em ciclos cada vez mais curtos, com informações de moda mais frescas e recentes, a fim de diminuir ao máximo os seus riscos de insucesso. Por outro lado, os itens básicos estão sendo cada vez mais detalhados no planejamento, por unidades de estoque, por cor, grade e loja; e o investimento nesta categoria de produtos é mais logístico para garantir que não haja faltas em lojas.

4.3 PROPOSTA DE ARTEFATO FINAL DA PESQUISA

O processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo foi abordado na presente pesquisa de duas formas: primeiro, por meio de uma pesquisa bibliográfica e, posteriormente, em pesquisa de campo. A primeira tinha o objetivo de construir uma proposta de *roadmap* para o processo com base no referencial teórico existente, enquanto a segunda tinha

o objetivo de avaliar se a proposta estava de acordo com as práticas de mercado e coletar a opinião dos profissionais quanto ao artefato inicialmente proposto.

O *roadmap* inicial continha seis grupos participantes, cinco macroetapas e 39 etapas. Cada macroetapa foi associada a uma *timeline*, ou seja, ao tempo e a frequência em que ocorre. O artefato inicialmente proposto consta no apêndice C.

Após condução da pesquisa de campo com 9 profissionais de mercado atuantes ou ex-atuantes em empresas de varejo de vestuário do mercado de massa, conforme amostra delimitada no item 3.6, foi confrontado o *roadmap* inicialmente proposto com o processo descrito pelos profissionais, etapa por etapa, e feita a análise crítica dos resultados, deriva-se um *roadmap* final deste trabalho. Cabe colocar que tal artefato final, segundo a DSR, poderá ser validado numa próxima etapa da pesquisa. O *roadmap* final consiste no artefato inicial acrescido das correções evidenciadas pelos profissionais, mantém as etapas que, embora consideradas relevantes pelos entrevistados, ainda não são estruturadas, nem sistematizadas na prática de mercado. O apêndice D apresenta a proposta de *roadmap* final como um artefato produto desta dissertação.

A primeira alteração efetuada no *roadmap* proposto foi a eliminação das etapas “elaborar esqueleto de coleção” e “elaborar orçamento semestral” da macroetapa “Pesquisa e planejamento”. De acordo com os entrevistados da pesquisa, estas etapas são feitas, porém dentro do plano estratégico em um momento único. Essa correção faz sentido pois permite que o processo fique mais ágil, respondendo às constantes demandas do mercado de vestuário em relação à velocidade.

A segunda alteração efetuada no *roadmap* proposto foi a antecipação da etapa de negociação e precificação os produtos. A pesquisa aponta que essa atividade é executada antes da apresentação da coleção para as lideranças, se não na sua totalidade, mas em grande parte. A terceira alteração foi a adição da ação “pré-alocar” junto com “cadastrar produtos”, que é a definição de quais *clusters* de lojas receberão quais produtos. Esta atividade é de fato realizada junto com o cadastro e orienta estrategicamente a etapa de alocação, realizada posteriormente na macroetapa “Produção e lançamento”.

A quarta alteração foi a mudança da nomenclatura da etapa “elaborar resumo da coleção” para “elaborar resumo numérico” a fim de evidenciar o caráter quantitativo da atividade. A quinta alteração foi a eliminação da etapa “discutir e propor coleção”, pois estão inclusas na atividade “selecionar produtos”. A sexta alteração foi a antecipação da etapa “dar feedback de coleção”, executada pela equipe de comerciais, para antes da apresentação da coleção.

Na pesquisa de campo, verificou-se que os profissionais não realizam as etapas “pesquisar consumidor” e “pesquisar fornecedores” de forma estruturada e sistemática. No entanto, foram citadas iniciativas isoladas e, mais relevante do que isso, os entrevistados quando questionados, afirmaram ser estas etapas importantes sob os seus pontos de vista. Ao considerar que o consumidor e o fornecedor são agentes chave para o sucesso da coleção, que as citações descrevem processos isolados e falhos, e que os entrevistados exaltaram essas etapas como importantes, optou-se por mantê-las no *roadmap* final. Assim, as etapas “pesquisar de consumidor” e “pesquisar fornecedores” configuram-se como possíveis melhorias às práticas de mercado abordada pela teoria estudada.

A análise da pesquisa contemplou, além das etapas do *roadmap* em si, outros fatos relevantes acerca do tema abordado que podem ter influência no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. Estes fatos relevantes foram descritos na próxima seção da presente dissertação e foram agrupados conforme relevância ao longo da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, esta dissertação abordou o desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo, a identificação da problemática associada a este tema e as dimensões do problema. Um dos desafios enfrentados pelas empresas do segmento tornou-se a pergunta da pesquisa, que ao longo do período, buscou subsídios para responder a seguinte questão: como estruturar o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo para entregar alto valor aos consumidores?

Foram identificadas diversas dimensões para o problema, analisadas e descritas com o objetivo de aprofundar o contexto em que a pesquisa está inserida. O processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de varejo contém características estruturais únicas. Em primeiro lugar, o processo demanda a execução de lotes de produtos, ou seja, coleções completas e não produtos individuais, que necessitam harmonia estética e equilíbrio funcional. Em segundo lugar, o processo implica no planejamento, desenvolvimento e compra de vários lotes simultâneos; por exemplo, um cenário comum encontrado nas empresas é a realização da pesquisa de tendências do inverno do ano seguinte, ao mesmo tempo em que é feita a criação de modelos para o verão, e a análise de resultados do inverno do ano atual. Por fim, o processo é multidisciplinar, portanto, demanda a interação, comunicação e alinhamento de equipes com características distintas e, muitas vezes, focos diferentes também.

Além das características próprias do segmento, os ambientes social, tecnológico e econômico atuais apresentam uma série de desafios que aumentam a complexidade do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. A economia digital foi uma das responsáveis pela grande aceleração vivida na moda. Devido à grande disponibilidade de informações ao consumidor, ele exige cada vez mais novidades e variedade das lojas, pressiona o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos a executar ciclos mais curtos e com maior frequência. Além disso, a crescente valorização de aspectos imateriais do produto como origem, sustentabilidade, marca, entre outros, aumentam a dificuldade em prever a demanda e planejar produtos adequados ao público-alvo da marca.

Em vista das dimensões apresentadas acerca do problema de pesquisa, foi definido como objetivo da dissertação a projeção um *roadmap* para o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos aplicado ao varejo de vestuário. Um *roadmap* é uma ferramenta utilizada no desenvolvimento de produtos, principalmente na área de tecnologia da informação, que descreve os responsáveis, as etapas, macroetapas e os tempos no processo de desenvolvimento de produtos.

O método usado para condução da pesquisa científica com a finalidade de explorar o problema e chegar no objetivo geral foi a *Design Science Research*. Esta metodologia tem por princípio desenhar soluções relevantes às organizações com rigor científico, para que seja possível de um lado melhorar a situação atual encontrada na prática do dia a dia e, por outro, agregar conhecimento à comunidade científica, percorrer passos que garantam a validade dos artefatos, que consistem no produto desenhado para uma determinada classe de problemas.

Os primeiros passos da metodologia foram a identificação e a conscientização do problema e busca explorar suas diversas facetas para viabilizar um artefato relevante e viável. Após esta etapa foi conduzida a revisão bibliográfica de literatura, que teve com um importante objetivo levantar teorias sobre o processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo. Na escassez de opções teóricas que contemplem o segmento do varejo de moda, foram abordadas outras disciplinas que versavam sobre a mesma classe de problemas endereçada, que é o “desenvolvimento de novos produtos”. Assim, foram investigados modelos de desenvolvimento de produtos da engenharia, gestão do design, *Fuzzy Front-end* e propriamente da indústria da moda. Por meio das descrições dos modelos e da divisão em etapas, foi possível propor um *roadmap* inicial, baseado em 11 teorias analisadas, constante no Apêndice C.

O *roadmap* inicial propõe 5 macroetapas: diretrizes, pesquisa e planejamento, desenvolvimento e seleção, produção e lançamento e monitoramento. Cada macroetapa possui etapas atreladas a ela e, cada etapa, possui uma categoria de responsáveis pela execução. Os responsáveis são o *designer*, *buyer*, *planner*, liderança, comerciais e fornecedores. Os três primeiros formam o time de profissionais de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo e são responsáveis por grande parte das atividades do *roadmap*.

A macroetapa de diretrizes é estratégica, de longo prazo e realizada uma vez ao ano, contém as orientações corporativas quanto a público-alvo, posicionamento e objetivos financeiros. Já a macroetapa de pesquisa e planejamento, também de cunho estratégico e de longo prazo, é realizada duas vezes ao ano e prevê as diversas atividades de pesquisa, a organização e análise dos dados oriundos desta atividade, que culmina em uma estratégia de coleção. A macroetapa de desenvolvimento e seleção é de natureza tática e realizada no médio prazo, sendo realizada uma vez por coleção, geralmente de 4 a 9 vezes por ano, a depender da estratégia da empresa.

O desenvolvimento e a coleção contam com atividades de planejamento de coleção, plano de sortimento, desenvolvimento de produtos, fichas técnicas, prototipagem, seleção de produtos, negociação, precificação, aprovação da coleção e feedback comercial. As

macroetapas seguintes, produção e lançamento e monitoramento são operacionais e de curto prazo. A produção e lançamento é composta pelas atividades de emissão de pedidos, produção, alocação, aprovação de qualidade e recebimento em loja. O monitoramento é composto por atividades rotineiras realizadas semanalmente como as reuniões de acompanhamentos de KPIs e planos corretivos.

De acordo com a metodologia selecionada, o artefato proposto deve ser relevante para as empresas, e, por esse motivo optou-se por conduzir uma avaliação da ferramenta junto a profissionais de mercado. A técnica de coleta de dados utilizada foi “entrevistas semiestruturadas”, aplicadas a uma amostra de 9 profissionais de empresas e cargos distintos. Todos os profissionais tinham mais de 5 anos de experiência, somando ao todo 114 anos de experiência do grupo, e as empresas são redes de lojas de varejo de vestuário de grande porte, com foco em produtos de marcas próprias e que atendem o público de massa e faturamento anual superior a um bilhão de reais.

Para estas entrevistas, foram feitas perguntas abertas a respeito de temas diversos como a estrutura do processo na empresa, o uso de cronogramas, responsáveis e o uso de indicadores, cujas perguntas estão no Apêndice A. Além disso, foram investigados também as dificuldades e os desafios encontrados no processo. Por fim, foi apresentado o *roadmap* inicialmente proposto e suas etapas, e os entrevistados avaliaram se a etapa era executada ou não, por quem e quando. As entrevistas possibilitaram a elucidação de várias questões relevantes para a prática, não só importantes para a presente dissertação, mas que vão agregar conhecimento por meio de outras publicações. Além disso, a avaliação o *roadmap* teve consistência entre os participantes, sendo que 82% das etapas previstas inicialmente foram confirmadas. De acordo com práticas de mercado verificadas na pesquisa de campo, foi feita a atualização do *roadmap* inicial, gerando o *roadmap* final, produto da presente pesquisa, apresentado no Apêndice D.

A análise dos dados foi executada por meio do método “análise de conteúdo”, utilizando a ferramenta *Atlas.ti*. Com base na leitura flutuante e no tema de pesquisa, foram definidos códigos e todas as entrevistas foram codificadas de acordo com estes. Após esta etapa, foram analisadas a presença, frequência e coocorrência dos códigos. A principal ferramenta de análise foi a relação entre as etapas do *roadmap* e os responsáveis descritos pelos entrevistados para cada etapa, expresso em gráficos no capítulo 4.

Na sua versão final, o *roadmap* teve alguns ajustes pontuais. Na macroetapa diretrizes, as duas etapas propostas foram confirmadas, mas vale salientar que na prática do mercado as diretrizes comunicadas são quantitativas, expressas em metas, e não qualitativas como a teoria apresenta. Na macroetapa pesquisa e planejamento, foi verificado que os entrevistados não

possuem uma prática sistemática no processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo de pesquisar os consumidores e fornecedores, apesar de acharem importante. Além disso, o planejamento que foi desenhado para ser separado por cargo, na realizada é executado em conjunto em um momento único, denominada estratégia da coleção.

A macroetapa desenvolvimento e seleção foi a que apresentou mais mudanças, mas em sua maioria pontuais também. A negociação e a precificação de produtos foram antecipadas para uma etapa anterior à apresentação de produtos, assim como foi incluída uma etapa de pré-alocação também no mesmo momento. O feedback de lojas também foi antecipado para o momento da seleção e produtos, considerado um momento mais decisivo e, portanto, mais relevante do que a etapa de apresentação dos produtos. Por fim, as duas macroetapas subsequentes não tiveram alterações na prática do mercado em relação a sua proposta inicial.

Diante dos diversos desafios apresentados na contextualização do problema de pesquisa, permanece uma sensação de complexidade, de múltiplos fatores, de pouco tempo e certa subjetividade. Estes problemas se intensificam com o contato com os desafios e dificuldades expostos na pesquisa de campo pelos entrevistados. As falas evidenciam a necessidade de velocidade, agilidade e ciclos mais curtos eram frequentes e expressavam certa angústia por parte dos profissionais. Algumas empresas já se estruturam e organizam para isso, separam uma fatia da coleção para ser definida em um ciclo super curto com informações bem atuais, sendo apoiada por outras fatias da coleção que asseguram produtos comerciais e básicos.

Novas ferramentas, novos canais, novos consumidores digitais dão o tom dos novos tempos no segmento do varejo de moda. Para lidar com essas mudanças, as equipes estão se vendo obrigadas a parar e pensar, repensar e discutir as suas estratégias em conjunto. Inovações que vinham sendo guardadas em gavetas de escritórios agora encontram espaço para serem desenvolvidas, testadas e validadas na esperança de serem mais um recurso disponível ao consumidor. Essas demandas se colocam não somente para o varejista, mas para toda a cadeia de suprimentos, considerada pela equipe de desenvolvimento ainda muito deficiente em termos de qualidade, agilidade, volume e custos.

A complexidade do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos de vestuário no varejo, dadas as condições pré-existent, crescentes e recentes, não deixará de existir e dificilmente será reduzida na dinâmica do mercado de varejo de moda. Cada vez se terá mais dados disponíveis, atividades analíticas, pessoas para se conectar e estratégias a serem conciliadas. A estruturação das etapas, dos papéis de cada profissional e, principalmente, o tempo dedicado a cada etapa para se atingir o objetivo no final do processo, que é uma coleção

harmônica e equilibrada e que atenda o consumidor em seus desejos e necessidades, é uma das opções para tornar o processo mais claro e mais fluido.

Um processo que tenha as suas etapas bem definidas, os tempos necessários e as responsabilidades apoiam a equipe de desenvolvimento de produtos a tomar mais decisões sólidas e rápidas, o que torna o processo mais eficiente. Essa eficiência, em última instância, se traduz em coleções equilibradas e bonitas sob a perspectiva do consumidor que, ao perceber o seu valor, torna-se fiel e remunera a marca de volta em todo o seu esforço.

O próximo passo para continuidade do tema científico abordado na presente dissertação é a aplicação da ferramenta proposta em empresas no mercado para validação. Como o *roadmap* está baseado na teoria e em práticas de mercado, será objeto de uma próxima pesquisa a adaptação da ferramenta aos modelos de negócios distintos e sua validação por meio deste tipo de teste. A *Design Science Research* desenhou um método qualitativo passível de generalizações, desde que cumpra regras de rigor científico e, uma delas é a aplicação do artefato na prática. Então esta questão é, ao mesmo tempo uma limitação da pesquisa e um possível desdobramento no futuro.

REFERÊNCIAS

- ACKLIN, C. **Lucerne Design Management Model**. 2009. Disponível em: http://www.academia.edu/191256/Lucerne_Design_Management_Model. Acesso em: 13 set. 2020.
- ADAMI, L. G. **Análise e Previsão de Demanda de Peças de Vestuário em uma Microempresa de Campo Grande/MS**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) de Engenharia de Produção — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5413/1/MD_COENP_2015_1_09.pdf/. Acesso em: 13 nov. 2020.
- AMED, I. *et al.* The State of Fashion 2020: Coronavírus update. **The Business of Fashion**, 2020. Disponível em: http://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2020_Coronavirus_Update.pdf?int_source=article2&int_medium=download-cta&int_campaign=sof-cv19. Acesso em: 20 jun. 2020.
- BAHNG, Y. **Developing a Retail Buying Model Based on the Use of Assortment Decision Factors**. 2011. Tese de doutorado em filosofia — Gestão de recursos em vestuário e artigos para casa, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg. Disponível em: <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/77107>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- BAHNG, Y.; KINCADE, D. H. Retail buyer segmentation based on the use of assortment decision factors, **Journal of Retailing and consumer services**, v. 21, p. 643–652, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096969891300132X>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- BAHNG, Y.; KINCADE, D. H.; ROGERS, F. T. Assortment Planning for Retail Buying, Retail Store Operations, and Firm Performance. **Journal of Distribution Science**, Coreia, v. 16, p. 15–27, ago. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327472553_Assortment_Planning_for_Retail_Buying_Retail_Store_Operations_and_Firm_Performance. Acesso em: 13 nov. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERKHOUT, C. **Assortment and Merchandising Strategy: building a retail plan to improve shopper experience**. Holanda: Palgrave Macmillan, 2019.
- BEST, K. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: AVA Publishing SA, 2006.
- BIASIO, R. **Sistema de apoio à decisão para definição de mix de produtos em empresas comerciais varejistas**. 2009. Tese de Doutorado em Administração — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/17237>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- BOTELHO, D.; GUISSONI, L. Varejo: competitividade e inovação, **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 596–599, nov./dez. 2016. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/rae/v56n6/0034-7590-rae-56-06-0596.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2020.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9ª. ed. Nova Lima: Editora FALCONI, 2014.

CASENOTE, I. E.; VAN DER LINDEN, J. C. de S. Front-end em três etapas: proposta de modelo para estruturação do processo de captação de oportunidades no design de novos produtos orientados para a inovação, **Estudos em Design**, v. 25, n. 2, p. 194–214, 2017. Disponível em: <https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/491>. Acesso em: 13 nov. 2020.

CIETTA, E. **A Economia da Moda**. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CHANGIU, K. A.; KATSUYOSHI, T. Retail buyer control systems: Implications of buyer behavior strategies for performance, **Australasian Marketing Journal**, v. 24, n. 4, p. 171–178, nov. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S144135821630043X>. Acesso em: 13 nov. 2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

COOPER, R. G. **Winning at new products: creating value through innovation**. 4ed. New York: Basic Books, 2011.

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

CUNICO, L.; DIAS JUNIOR, C. M. Planejamento de produto e fluxo informacional em empresas do setor de confecção, **Design e Tecnologia**, v. 9, n. 18, p. 32–50, 2019. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/det/index.php/det/article/view/527>. Acesso em: 16 nov. 2020.

D'AVOLIO, E.; BANDINELLI, R.; RINALDI, R. Improving new product development in the fashion industry through product lifecycle management: a descriptive analysis, **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, v. 8, p. 108–121, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272094242_Improving_new_product_development_in_the_fashion_industry_through_product_lifecycle_management_A_descriptive_analysis. Acesso em: 16 nov. 2020.

DE, D.; SINGH, A. Consumer's perspective and retailer's consideration towards purchase of private label brands, **Information Technology and Quantitative Management**, v. 122, p. 587–594, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321752481_Consumer's_Perspective_and_Retailer's_Consideration_Towards_Purchase_of_Private_Label_Brands. Acesso em: 13 nov. 2020

DE SILVA, R. K. J.; RUPASINGUE, T. D. A new apparel product development framework for performance clothing industry, **Int. J. Product Development**, v. 22, n. 4, p. 276–292,

2018. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/324495116_A_new_apparel_product_development_framework_for_performance_clothing_industry. Acesso em: 13 nov. 2020.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EDELKOORT, L. **A new frontier beckons, demanding we reinvent everything from scratch**. Instagram, 2020. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CAF193WBu6h>. Acesso em: 25 jun. 2020.

ENTWISTLE, J. The cultural economy of fashion buying, **Current Sociology**, v. 54, n. 5, p. 704–724, set. 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0011392106066812>. Acesso em: 13 nov. 2020

ESTARQUE MARX, M. Novas formas de consumo e negócios de moda. *In*: 14º Colóquio de Moda, 11ª Edição internacional, 13º Fórum das Escolas Dorotéia Baduy Pires, 5º Congresso Brasileiro de Iniciação Científica de Design de Moda. São Paulo: SP, 2018. **Anais [...]**. Disponível em: <http://www.coloquiomoda.com.br/anais/>. Acesso em: 25 jun. 2020.

FREITAS, K. A. *et al.* Efeitos da Rede Colaborativa do Pequeno Varejo em Seus Relacionamentos com Fornecedores. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.3, art. 8, p. 162–180, mai./jun. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/324873255_Efeitos_da_Rede_Colaborativa_do_Pequeno_Varejo_em_Seus_Relacionamentos_com_Fornecedores. Acesso em: 13 nov. 2020.

FRINGS, G. S. **Moda: do conceito ao consumidor**. 9ª. ed. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2012.

GASSMAN, O.; SCHWEITZER, F. Managing The Unmanageable: The Fuzzy Front End Of Innovation, Management of the Fuzzy Front End of Innovation, **Springer International Publishing**: Suíça, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285767889_Managing_the_Unmanageable_The_Fuzzy_Front_End_of_Innovation. Acesso em: 13 nov. 2020.

GAUBINGER, K.; RABL, M. Structure the front end of innovation, Management of the Fuzzy Front End of Innovation. **Springer International Publishing**: Suíça, 2014. Disponível em: <https://www.springer.com/gp/book/9783319010557>. Acesso em: 13 nov. 2020.

GILMORE, J. H.; PINE, B. J. The Four Faces of Mass Customization. **Harvard Business Review**, jan/fev. 1997. Disponível em: <https://hbr.org/1997/01/the-four-faces-of-mass-customization>. Acesso em: 26 jun. 2020.

GOWOREK, H. An investigation into product development processes for UK fashion retailers: A multiple case study, **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 14, n. 4, p. 648–662, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235279431_An_investigation_into_product_development_processes_for_UK_fashion_retailers_A_multiple_case_study. Acesso em: 16 nov. 2020.

GOWOREK, H.; MCGOLDRICK, P. **Retail marketing management**: principles and practice. 1a. ed. United Kingdom: Pearson, 2015.

GROSE, V. **Basics Fashion Management 01**: Fashion Merchandising. Suíça: AVA Publishing, 2011.

GWILT, A. **Moda Sustentável**: Um guia prático. 1. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.

HERMES, L.; KLEIN, M.; SAUSEN, J. As estratégias do *mix* de varejo como recurso gerador de vantagem competitiva: um estudo de caso em lojas de vestuário. In: **XXI Jornada de Pesquisa Salão do Conhecimento Unijuí**. Rio Grande do Sul: Ijuí, 2016. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/7168/5934>. Acesso em: 13 nov. 2020.

HRISTOV, L.; REYNOLDS, J. Perceptions and practices of innovation in retailing: challenges of definition and measurement. **Int. J. Retail Distrib. Manag.**, v.43, n. 2, p. 126–147, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272387999_Perceptions_and_practices_of_innovation_in_retailing_Challenges_of_definition_and_measurement. Acesso em: 13 nov. 2020.

IEMI. **Lojas de departamento lideram vendas em valores entre os canais de varejo de vestuário**. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/lojas-de-departamento-lideram-vendas-em-valores-entre-os-canais-de-varejo-de-vestuario-2/>. Acesso em: 28 out. 2019.

IEMI. **A Retomada no Varejo de Moda e o que Esperar de 2021**. São Paulo, 2020. <https://www.iemi.com.br/a-retomada-no-varejo-de-moda-e-o-que-esperar-de-2021/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

INOVA MODA DIGITAL. **Novas Economias**. Senai/Cetiqt, 2020. Disponível em: <https://inovamodadigital.com.br/novas-economias>. Acesso em: 21 jun. 2020.

KANSARA, V. A. **Could the pandemic make the retail better?** The Business of Fashion, 2020. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/could-the-pandemic-make-retail-better>. Acesso em: 20 jun. 2020.

KAPFERER, J. **The New Strategic Brand Management**: Advanced Insights and Strategic Thinking. London: Kogan Page, 2012.

KENT, S. **Will Fashion Ever Be Good for the World?** Its Future May Depend on It. The Business of Fashion, 2020. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/responsible-fashion-business-sustainability-planet-future>. Acesso em: 20 jun. 2020.

KHURANA, A.; ROSENTHAL, S. R. Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 2, p. 103–120, 1997. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/integrating-the-fuzzy-front-end-of-new-product-development/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

KOEN, P. *et al.* Managing the Front End of Innovation — Part II. **Research Technology Management**, v. 57, n. 3, p. 25–35, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5437/08956308X5703199>. Acesso em: 13 nov. 2020.

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

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LE BON, C. **Fashion marketing: influencing consumer choice and loyalty with fashion products**. New York: Business Expert Press, 2015.

LEAL, D. V. **A implantação do comércio eletrônico no varejo de moda**. 2019. Dissertação de mestrado em ciências — Programa de pós-graduação em têxtil e moda, Escola de artes, ciências e humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100133/tde-08112019-153034/pt-br.php>. Acesso em: 13 nov. 2020.

LEE, C. K. H. *et al.* Development of a Fuzzy-Rule Based System for Product Development in the Garment Industry, 2015. **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology**, p. 1676–1686, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308853407_Development_of_a_fuzzy-rule_based_system_for_product_development_in_the_garment_industry. Acesso em: 13 nov. 2020.

LEITE, L. C. Negócios 4.0: a revolução dos pequenos. In: **CLAV 2017**. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2017/paper/download/6037/1816>. Acesso em: 13 nov. 2020.

LEVY, M.; WEITZ, B., GREWAL, D. **Retailing Management**. 9. ed. New York: McGraw Hill Education, 2014.

LIAO, Z. *et al.* A Me-based rough approximation approach for multi-period and multi-product fashion assortment planning problem with substitution. **Expert Systems with Applications**, China, v. 84, p. 127–142, maio. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417417303019>. Acesso em: 13 nov. 2020.

LIBÂNIO, C.; AMARAL, F. A Design Management Framework for the Fashion Industry. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 1, p. 1–20, 2 jan. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862017000100001. Acesso em: 13 nov. 2020.

LIGA2037. **The White Paper: The consumer post-corona**. Liganova Group, 2020. Disponível em: <https://www.liganova.com/white-paper/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

LÖBACH, B. **Design industrial: Bases para a configuração dos produtos industriais**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2001.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica, **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147–164, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1028>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MANTRALA, M. *et al.* Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda, **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 71–83, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240191761_Why_is_Assortment_Planning_so_Difficult_for_Retailers_A_Framework_and_Research_Agenda. Acesso em: 13 nov. 2020.

MATTOS, M. de F. da S. C. G. de. A Moda Como Produto Cultural E a Economia Criativa: Entrevista Com Enrico Cietta. **DObra[s]** 10.21, 2017. Disponível em: <https://dobras.emnuvens.com.br/dobras/article/view/561>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MAY-PLUMLEE, T.; LITTLE, T. J. No-interval coherently phased product development model for apparel, **International Journal of Clothing Science and Technology**, v. 10, n. 5, p. 342–364, 1998. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09556229810239333/full/html>. Acesso em: 16 nov. 2020.

MAY-PLUMLEE, T.; LITTLE, T. J. Proactive product development integrating consumer requirements, **International Journal of Clothing Science and Technology**, v. 18, n. 1, p. 53–66, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09556220610637512/full/html>. Acesso em: 16 nov. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 10 nov. 2020.

MORACE, F. **Consumo autoral**: os novos núcleos geracionais. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2018.

MORETTI, I. C.; BRAGHINI JUNIOR, A. Reference model for apparel product development, **Independent Journal of Management & Production**, v. 8, n. 1, p. 232–262, 2017. Disponível em: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/538>. Acesso em: 16 nov. 2020.

MORGAN, J. M.; LIKER, J. K. **The Toyota product development system**: integrating people, process, and technology. São Paulo: Productivity Press, 2006.

MOZOTA, B. **Design management**: using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PANTANO, E. Innovation drivers in retail industry, **International Journal of Information Management**, v. 34, p. 344–350, mar. 2014. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401214000309>. Acesso em: 13 nov. 2020.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARKER-STRACK, R. *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. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-08-2019-0170/full/html>. Acesso em: 16 nov. 2020.

PERRY, P.; KYRIAKAKI, M. The decision-making process of luxury fashion retail buyers in Greece, **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 18, n. 1, p. 85–106, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-06-2012-0030/full/html>. Acesso em: 13 nov. 2020.

PINNA, C. *et al.* Product Development KPIs: a case study analysis in Food and Fashion companies, **XXII Summer Sch Francesco Turco-Ind. Syst. Eng. Prod**, 2016. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Product-development-kpis%3A-A-case-study-analysis-in-Pinna-d'Avolio/483375bb22b72a7f26d80ff9ee18b6a0c7434259>. Acesso em: 16 nov. 2020.

POSNER, H. **Marketing de moda**. 2a. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2015.

ROSENAU, J.; WILSON, D. **Apparel Merchandising: the line starts here**. 2. ed. New York: Fairchild Publications, Inc., 2007.

SBVC. Novas medidas de isolamento social, por causa do coronavírus, podem fazer o setor rever projeções. **SBVC**, 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/varejo-vestuario-crescer-25/#:~:text=Em%202020%2C%20as%20vendas%20de,n%C3%BAmeros%20ter%C3%A3o%20que%20ser%20revistos>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SCHMIEGELOW, S.; SOUSA, R. Marcas Populares e Reposicionamento de Moda: Análise das Estratégias de Comunicação. **ModaPalavra**, Florianópolis, n. 12, v. 26, p. 6–36, out-dez, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335848682_Marcas_Populares_e_Reposicionamento_de_Moda_Analise_das_Estrategias_de_Comunicacao. Acesso em: 13 nov. 2020.

SCHUMACHER, M. The post-Covid consumer: Hedonistic or minimalist? **The Future Laboratory**, 8 maio 2020. Disponível em: <https://www.thefuturelaboratory.com/blog/the-post-covid-consumer-hedonistic-or-minimalist>. Acesso em: 21 jun. 2020.

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

SHETH, J. **A theory of merchandise buying behavior**, 1980. Disponível em: <https://www.jagsheth.com/consumer-behavior/a-theory-of-merchandise-buying-behavior/>. Acesso em: 13 set. 2020.

SILVA, R.; DAVIES, G.; NAUDE, P. Assessing the influence of retail buyer variables on the buying decision-making process, **European Journal of Marketing**, v. 36 n. 11/12 p. 1327–1343, 2002. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/241341960_Assessing_the_influence_of_retail_buyer_variables_on_the_buying_decision-making_proces. Acesso em: 13 nov. 2020.

STEVENS, E. Fuzzy front-end learning strategies: exploration of a high-tech company, **Technovation**, v. 34, n. 8, p. 431–440, 2014.

SILVA, R.; RUPASINGHE, T. Characterization of new product development NPD modelos applicable to enhance the overall performance of the apparel industry, **International Journal of Textile and Fashion Technology**, v. 6, n. 3, p. 1–14, 2016. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/303521858_CHARACTERIZATION_OF_NEW_PRODUCT_DEVELOPMENT_NPD_MODELS_APPLICABLE_TO_ENHANCE_THE_OVERALL_PERFORMANCE_OF_THE_APPAREL_INDUSTRY. Acesso em: 16 nov. 2020.

STOTT, R.; PIRAS, L. **Eco-ambitious Retail**. The Future Laboratory, 2020. Disponível em: <https://www.thefuturelaboratory.com/blog/eco-ambitious-retail>. Acesso em: 21 jun. 2020.

TEIXEIRA, J. M. **Gestão visual de projetos**: utilizando a informação para inovar. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2018.

TODESCHINI, B. V. *et al.* Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. **Business Horizons**: Indiana, n. 60, v. 6, p. 759–770, nov/dez. 2017. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131730101>. Acesso em: 13 nov. 2020.

TRAN, Y.; HSUAN, J.; MAHNKE, V. How do innovation intermediaries add value? Insight from new product development in fashion markets, **R&D Management**, v. 41, n. 1, p. 80–91, 2011. Disponível em: <https://research.cbs.dk/en/publications/how-do-innovation-intermediaries-add-value-insight-from-new-produ>. Acesso em: 13 nov. 2020.

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

TYBOUT, A. Brand Positioning: The Foundation for Building a Strong Brand. In: TYBOUT, A.; CALKINS, T. (org). **Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2019. p. 3–19.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

WOLFF, F.; AMARAL, F. G. Design Management Competencies, Process and Strategy: a multidimensional approach to a conceptual model. **Strategic Design Research Journal**. São Leopoldo, v. 9, n.3, p. 145–154, Sep-Dec 2016. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/313683974_Design_Management_competencies_process_and_strategy_A_multidimensional_approach_to_a_Conceptual_Model. Acesso em: 13 nov. 2020.

WOOD, Z. **Unilever warns it will sell off brands that hurt the planet or society**. The Guardian Weekly, 2019. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2019/jul/25/unilever-warns-it-will-sell-off-brands-that-hurt-the-planet-or-society>. Acesso em: 21 jun. 2020.

ZHANG, Q.; CAO, M.; DOLL, W. Fuzzy front end of innovation: a dual theoretical rationale, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, 5 dez. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-06-2017-0144/full/html>. Acesso em: 13 nov. 2020.

ZHONG, Y.; MITRA, S. The role of fashion retail buyers in China and the buyer decision-making process, **Journal of Fashion Marketing and Management: an International Journal**, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-03-2018-0033/full/html>. Acesso em: 13 nov. 2020.

APÊNDICE A — ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Data:

BLOCO PERFIL

1. Nome:
2. Qual a sua formação acadêmica?
3. Quanto tempo tem de experiência em desenvolvimento de produtos?
4. Qual empresa que trabalha (ou trabalhou por 2 anos ou mais) no varejo de vestuário?
5. Qual a função/cargo na empresa?

BLOCO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MIX DE PRODUTOS

6. O processo de desenvolvimento de mix de produtos é estruturado na empresa?
7. Quem faz parte do processo de desenvolvimento de *mix* de produtos na empresa? Quem é responsável por coordenar as etapas do desenvolvimento de mix de produtos? Tem um líder?

BLOCO CRONOGRAMA E RESPONSÁVEIS

8. Existe um cronograma definido e organizado para o desenvolvimento de produtos? Quem organiza?
9. Ele é executado de acordo com o planejado? Como é feito o acompanhamento? É facilmente acessível a todos os envolvidos?

BLOCO IMPACTO

10. A empresa faz acompanhamento dos resultados do mix de produtos/coleção? Usa indicadores? Faz reuniões periódicas de acompanhamento? Utiliza ferramentas visuais? Faz planos de ação?
11. Quais são as principais dificuldades no processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo?

IMPACTO DO DIGITAL

12. Você notou mudanças significativas no processo de desenvolvimento de mix de produtos para o varejo devido as restrições impostas pela Pandemia? Quais foram elas?
13. Quais foram as maiores dificuldades? Houve algum tipo de benefício ou melhoria devido ao novo contexto? Quais?
14. Como você vê o futuro do processo de desenvolvimento de mix de produtos para o varejo?

TABELA DE APOIO

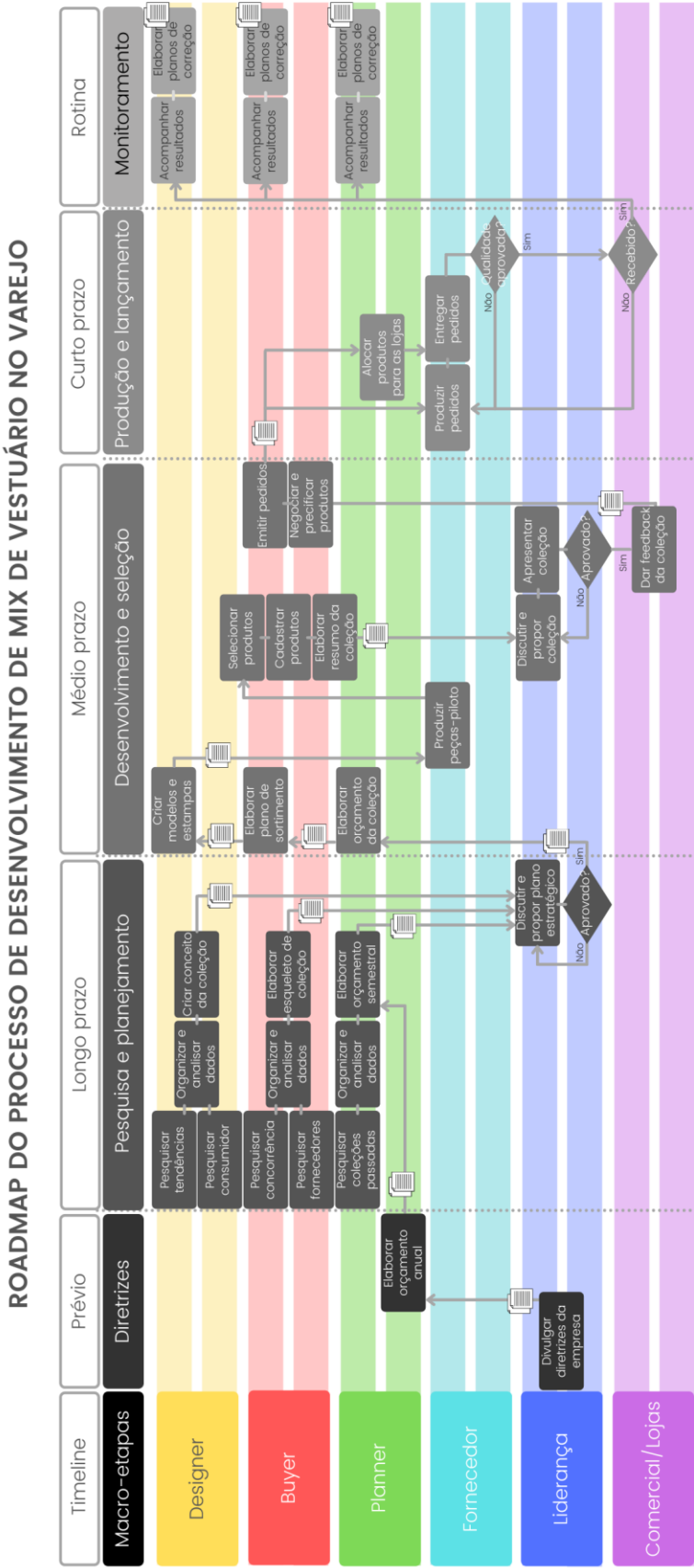
Etapa	Faz?	Nome/docs/obs	Responsável	Quando	Quanto
Diretrizes da empresa					
Orçamento anual					
Pesquisa de Tendências					
Pesquisa de Mercado					
Pesquisa de Concorrência					
Pesquisa de Fornecedores					
Pesquisa de Produtos					
Conceito de coleção					
Esqueleto de coleção					
Orçamento semestral					
Plano estratégico					
Orçamento da coleção					
Plano de sortimento					
Criação e desenho					
Peças-piloto					
Seleção produtos					
Cadastro produtos					
Resumo da coleção					
Apresentação da coleção					
Feedback do comercial					
Negociação produtos					
Precificação produtos					
Emissão pedidos					
Alocação produtos					
Acompanhamento resultados					
Plano correção					

APÊNDICE B — LISTA DE CÓDIGOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Grupo de códigos	Códigos	Descrições
Cadeia de suprimentos	Fornecedores - agilidade	Afirmarções sobre as dificuldades encontradas no processo de desenvolvimento de mix de produtos devido as restrições de fornecedores
	Fornecedores - custos	Afirmarções sobre as dificuldades encontradas no processo de desenvolvimento de mix de produtos devido as restrições de fornecedores
	Fornecedores - qualidade	Afirmarções sobre as dificuldades encontradas no processo de desenvolvimento de mix de produtos devido as restrições de fornecedores em relação a qualidade.
	Fornecedores - volume	Afirmarções sobre as dificuldades encontradas no processo de desenvolvimento de mix de produtos devido as restrições de fornecedores em relação a volumes.
Dificuldades/Desafios	Cadeia produtiva não atende	Afirmarções que declaram que a cadeia de suprimentos não atende as demandas do processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo, sendo esta uma dificuldade e/ou um desafio
	Consumidor digital	Afirmarções que falam sobre o consumidor digital como uma dificuldade e/ou desafio no processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo
	Divergência entre produto e estilo	Afirmarções que descrevem as divergências entre produto e estilo no processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo como uma dificuldade e/ou um desafio
	Equipe inexperiente	Afirmarções que citam a inexperiência do time de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo como uma dificuldade e/ou um desafio
	Erros de cadastro de produtos	Afirmarções que descrevem os erros no cadastro de produtos dentro do processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo como uma dificuldade e/ou um desafio
	Sobreposição de atividades	Afirmarções que descrevem a sobreposição de atividades no calendário do processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo como uma dificuldade e/ou um desafio
	Sustentabilidade	Afirmarções que citam a sustentabilidade do processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo como uma dificuldade e/ou um
Estrutura do processo	Cronograma	Afirmarções que discorrem sobre o cronograma do processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo
	Funcionamento do processo	Afirmarções que detalham aspectos do funcionamento do processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo
	Líder processo	Afirmarções que discorrem sobre quem é responsável pelo processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo
	Processo estruturado	Afirmarções que consideram o processo de desenvolvimento de mix de produtos estruturado
	Processo falta alinhamento	Afirmarções que consideram que o processo de desenvolvimento de mix de produtos tem um desalinhamento entre as áreas
	Processo rígido	Afirmarções que consideram o processo de desenvolvimento de mix de produtos rígido e/ou engessado
	Processo ágil	Afirmarções que consideram o processo de desenvolvimento de mix de produtos ágil e/ou flexível
Indicadores de resultados	Indicador - best/slow	Uso dos produtos best/slow como indicador de resultados
	Indicador - giro	Uso do giro como indicador de resultados
	Indicador - margem	Uso da margem como indicador de resultados
	Indicador - outros	Uso de outros indicadores de resultados
	Indicador - planos de ação	Afirmarções sobre a execução ou planejamento de planos de ação a partir do acompanhamento de resultados.
	Indicador - reunião de acompanhamento	Afirmarções que citam a rotina semanal/mensal de reuniões de acompanhamento dos indicadores
	Indicador - sellthrough	Uso do sellthrough como indicador de resultados
	Indicador - vendas	Afirmarções sobre o uso das vendas como indicador de resultados
	Indicador - vendas e-commerce	Uso das vendas específicas do canal e-commerce como indicador de

Pandemia	Pandemia - negativo	Afirmações que explicitam impactos negativos que as restrições impostas pela pandemia tiveram sobre o processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo.
	Pandemia - positivo	Afirmações que explicitam impactos positivos que as restrições impostas pela pandemia tiveram sobre o processo de desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo.
Pirâmide mercadológica	Pirâmide - fundo	Afirmações sobre produtos no fundo da pirâmide
	Pirâmide - meio	Afirmações sobre produtos no meio da pirâmide
	Pirâmide - Topo	Afirmações sobre produtos no topo da pirâmide
	Pirâmide	Afirmações sobre a pirâmide mercadológica
Roadmap	Roadmap - alocação	Afirmações sobre as etapas de alocação e distribuição de produtos para as
	Roadmap - análise de resultados	Afirmações sobre as etapas de análise de resultados e planos de ação.
	Roadmap - apresentação	Afirmações sobre as etapas de apresentação dos números da coleção (categorias, faixas de preço, pirâmide, importação, entradas, lojas etc.) e dos produtos (sejam eles físicos ou fotos digitais).
	Roadmap - desenvolvimento de produtos	Afirmações sobre as etapas de criação e desenho de produtos, desenvolvimento de fichas técnicas e briefing.
	Roadmap - diretrizes	Afirmações sobre as etapas prévias de diretrizes da empresa, como metas e estratégias corporativas
	Roadmap - estratégia	Afirmações sobre as etapas de análise de dados e construção de estratégias para as estações
	Roadmap - negociação e precificação	Afirmações sobre as etapas de negociações de custos junto com os fornecedores e definições de preços de venda.
	Roadmap - orçamento	Afirmações sobre as etapas de planejamento dos números de modelos de uma coleção
	Roadmap - pesquisa de coleções passadas	Afirmações sobre as etapas de levantamento de dados internos sobre o desempenho de produtos em estações passadas, categorias, cores, tamanhos, estampas, modelos, best sellers, slow movers, pirâmide, faixas
	Roadmap - pesquisa de concorrência	Afirmações sobre as etapas de pesquisa da concorrência
	Roadmap - pesquisa de consumidor	Afirmações sobre as etapas de pesquisa sobre consumidor, cliente, público-alvo, mercado, etc.
	Roadmap - pesquisa de fornecedores	Afirmações sobre as etapas de pesquisa sobre fornecedores novos, matérias-primas, técnicas produtivas, acabamentos, aviamentos, etc.
	Roadmap - pesquisa de tendências	Afirmações sobre as etapas de pesquisas de tendências e estilo
	Roadmap - pilotagem	Afirmações sobre as etapas de produção de amostras, pilotos ou
	Roadmap - plano de sortimento	Afirmações sobre as etapas sobre o refinamento do número de modelos da coleção de acordo com atributos qualitativos, pode ser o mapa de coleção também.
	Roadmap - seleção	Afirmações sobre as etapas de análise de pilotos, seleção de produtos, montagem da coleção e validação junto com o plano anterior.
Sujeitos participantes	Equipe alocação	Afirmações que aparecem atividades executadas pela equipe de alocação
	Gerente ou equipe de estilo	Afirmações que aparecem atividades executadas por um gerente ou pela equipe de estilo
	Gerente ou equipe de planejamento	Afirmações que aparecem atividades executadas por um gerente ou pela equipe de planejamento
	Gerente ou equipe de produto	Afirmações que aparecem atividades executadas por um gerente ou pela equipe de produto
	Gerente ou equipe de sourcing	Afirmações que aparecem atividades executadas por um gerente ou pela equipe de sourcing
	Liderança	Afirmações que aparecem atividades executadas pelas lideranças
	Lojas ou comerciais	Afirmações que aparecem atividades executadas pelo especialista comercial ou por gerente de loja
	Marketing	Afirmações que aparecem atividades executadas pelo marketing
Velocidade	Velocidade um desafio	Afirmações que demonstram as dificuldades em executar um processo de desenvolvimento de mix de produtos mais veloz
	Velocidade uma conquista	Afirmações que demonstram que o processo de desenvolvimento de mix de produtos está mais rápido na empresa em que estão atuando.
	Velocidade uma necessidade	Afirmações que falam sobre a necessidade do processo de desenvolvimento de mix de produtos ter mais velocidade
Futuro	Ferramentas digitais	Afirmações que citam o uso de ferramentas digitais no processo, sejam elas atuais ou futuras
	Futuro do processo	Afirmações que discorrem sobre as expectativas em relação ao futuro do processo de desenvolvimento de produtos

APÊNDICE C — ROADMAP INICIAL



APÊNDICE D — ROADMAP FINAL

ROADMAP DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MIX DE VESTUÁRIO NO VAREJO

