

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

VICTÓRIA PREMOLI

**DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO DO *MIX* DE PRODUTOS EM
INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO**

FLORIANÓPOLIS

2021

VICTÓRIA PREMOLI

**DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO DO *MIX* DE PRODUTOS EM
INDÚSTRIAS DE CONFEÇÃO 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

**FLORIANÓPOLIS
2021**

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

Premoli, Victória
DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO DO MIX DE
PRODUTOS EM INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DE
VESTUÁRIO / Victória Premoli. -- 2021.
203 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. Vestuário. 2. Confecção. 3. Mix de produtos. 4.
Planejamento de coleção. 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.

VICTÓRIA PREMOLI

**DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO DO *MIX* DE PRODUTOS EM
INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO 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

Doutora Silene Seibel

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Doutor Celio Teodorico dos Santos

Universidade do Estado de Santa Catarina

Doutor Glauco Garcia Martins Pereira da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 23 de julho de 2021.

Dedico este trabalho a toda
comunidade científica brasileira.

AGRADECIMENTOS

Não seria possível percorrer esta trajetória sozinha, por isso, neste espaço, gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho. Inicio agradecendo à querida professora Silene Seibel, minha orientadora de dissertação e de vida, que não mediu esforços em amparar minhas necessidades, de forma carinhosa e generosa, e compartilha suas valiosas vivências e aprendizados. Agradeço por acreditar em meu potencial a cada desafio traçado. Meus agradecimentos a todos os professores do PPGModa, em especial à professora Icléia Silveira, que foi determinante no início da pesquisa. Aos professores que aceitaram o convite em avaliar meu trabalho, professor Célio Teodorico e Glauco Silva: que honra ter a contribuição de profissionais incríveis. Agradeço à Udesc, que foi minha formadora na graduação e, agora, no mestrado. Meus sinceros agradecimentos aos meus colegas de turma, em especial à maravilhosa Cristina Barbosa que, de forma nobre, sempre me amparou e ajudou. Com todo meu amor agradeço ao meu pai, por me incentivar neste processo, à minha mãe, por acreditar e abraçar minhas escolhas, e à minha irmã, por seu companheirismo e amizade. Agradeço aos meus amigos que vibram comigo a cada conquista. Minha gratidão a Deus, que conforta meu coração e me ilumina a cada passo. Em memória, gostaria de expressar minha imensa gratidão ao professor Murilo Scoz, que abriu as portas do mestrado para mim.

RESUMO

O presente trabalho teve como tema central o *mix* de produtos de vestuário, o qual, por definição, é responsável pelo planejamento da variedade de produtos que serão ofertados ao consumidor nas coleções de moda. Dessa forma, o *mix* de produtos é planejado na intenção de diminuir os riscos de baixo desempenho da coleção e aumentar a satisfação do cliente, o retorno financeiro, o aproveitamento da capacidade física, humana, orçamentária e estrutural da empresa. Nesse sentido, a presente dissertação tem por objetivo desenvolver diretrizes ordenadas para o planejamento do *mix* de produtos de coleções para indústrias de confecção de vestuário. A relevância da pesquisa se justifica pelos riscos de baixa performance de vendas da coleção, sobras de estoque de itens de baixo giro, altos custos por um número excessivo de modelos e perda de vendas pela falta de produtos alinhados com a demanda de mercado. A natureza da pesquisa é aplicada, quanto ao problema trata-se de uma pesquisa qualitativa e a abordagem do objetivo segue o formato descritivo. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação não-participante. A pesquisa de campo foi aplicada em quatro empresas catarinenses de médio porte do setor de vestuário, as quais forneceram dados e informações necessários para este estudo científico. Foi possível identificar, nas empresas entrevistadas, um cenário de planejamento de coleção de moda pouco estruturado, fundamentado em decisões empíricas e de distanciamento com o público-alvo. Dessa forma, verificou-se a oportunidade de propor diretrizes para aprimorar as atividades relacionadas ao *mix* de produtos durante o processo de planejamento de coleções de vestuário.

Palavras-chave: vestuário. Confecção. *Mix* de produtos. Planejamento de coleção.

ABSTRACT

This research explored as a central theme apparel product assortment, which by definition is responsible for planning the variety of products that will be offered to the consumer in fashion collections. Thus, the product assortment is planned to reduce risks collection low performance and enhance customer satisfaction, financial returns, the use of physical, human, budgetary and structural capacity of the company. In this sense, this dissertation aims to develop orderly guidelines for planning the product assortment for apparel manufacturing industries. The relevance of the research is justified by the risks of low sales performance of the collection, stock leftover from slow movers items, high costs due to an excessive number of models, and loss of sales due to the lack of products aligned with market demand. The nature of the research is applied, as to the problem it is a qualitative research, the approach to the objective follows the descriptive format. From the point of view of the technical procedures, the bibliographical research, semi-structured interviews, and non-participant observation were used. The field research was applied in four mid-sized companies from the clothing sector in Santa Catarina, which provided the data and information necessary for this scientific study. The research results identified in the studied companies a poorly structured scenario in fashion collection planning, based on empirical decisions and distance from the target audience. Thus, it was verified the opportunity to propose guidelines to improve the activities related to the product assortment during the process of planning apparel collections.

Keywords: clothing. Clothing. Product mix. Collection planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Classificação da pesquisa	16
Figura 2 — Caminho metodológico	18
Figura 3 — Fundamentação teórica	21
Figura 4 — Pontos de análise para dados externos à empresa	23
Figura 5 — Pontos de análise para dados internos da empresa	24
Figura 6 — Processo de planejamento estratégico de mercado	28
Figura 7 — Questionamentos referentes ao planejamento de longo, médio e curto prazo	30
Figura 8 — Dimensão do tempo do planejamento: longo, médio e curtos prazos	31
Figura 11 — Etapas detalhadas do planejamento de uma coleção de vestuário no longo prazo	36
Figura 12 — Etapas detalhadas do planejamento no período de médio prazo	37
Figura 13 — Etapas detalhadas do planejamento no período de curto prazo	38
Figura 14 — Etapas do planejamento de coleção no período de longo, médio e curto prazo	39
Figura 15 — Relação entre pessoas, estratégias e operações	41
Figura 16 — Etapas do planejamento de coleção no longo prazo e os respectivos profissionais	42
Figura 17 — Etapas do planejamento de coleção no médio prazo e os respectivos profissionais	44
Figura 18 — Etapas do planejamento de coleção no curto prazo e os respectivos profissionais	45
Figura 19 — Informações de entrada e saída das etapas do processo de desenvolvimento de produto	48
Figura 20 — Etapas e ações do desenvolvimento de coleção	50
Figura 21 — Etapas e ações do desenvolvimento de coleção	51
Figura 22 — Classificação dos produtos da coleção em básicos, comerciais e <i>fashion</i>	58
Figura 23 — Lista de fatores econômicos de produtos de vestuário	60
Figura 24 — Ciclo de vida do produto	63
Figura 25 — Mapa de coleção de vestuário	77
Figura 26 — Informações principais e dependência entre as atividades da fase “Acompanhar Produto e Processo”	85
Figura 27 — Características, processo e benefícios da pesquisa qualitativa	89
Figura 28 — Caminho metodológico da pesquisa	91
Figura 29 — Apresentação das empresas e entrevistadas	93
Figura 30 — Papeis da revisão da literatura e da teoria na pesquisa qualitativa	95
Figura 31 — Papeis da revisão da literatura e da teoria na pesquisa qualitativa	99
Figura 32 — Escala numérica de frequência dos códigos	100
Figura 33 — Etapas do planejamento e desenvolvimento de coleção, organizadas na dimensão do tempo	103
Figura 34 — Nuvem de palavras	104
Figura 35 — Organização empresa 1	105

Figura 36 — Organização empresa 2	107
Figura 37 — Organização empresa 3	109
Figura 38 — Organização empresa 4	110
Figura 39 — Comparação organização das empresas nas dimensões do tempo com o referencial teórico	112
Figura 40 — Entradas, saídas e pessoas referentes a etapa de reunião de planejamento da coleção	114
Figura 41 — Entradas, saídas e pessoas referentes a elaboração do cronograma de coleção	116
Figura 42 — Entradas, saídas e pessoas referentes a etapa de parametrização da coleção	118
Figura 43 — Entradas, saídas e pessoas referentes ao planejamento da capacidade de realização da coleção	121
Figura 44 — Entradas, saídas e pessoas referentes a elaboração do <i>mix</i> de produtos	124
Figura 45 — Entradas, saídas e pessoas referentes a etapa de criação dos modelos da coleção	127
Figura 46 — Entradas, saídas e pessoas referentes a reunião de apresentação da coleção	129
Figura 47 — Entradas, saídas e pessoas referentes ao desenvolvimento dos modelos da coleção	130
Figura 48 — Entradas, saídas e pessoas referentes a previsão de vendas da coleção	132
Figura 49 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na reunião de planejamento da coleção	135
Figura 50 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na parametrização da coleção	136
Figura 51 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na capacidade de realização da coleção	137
Figura 52 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na elaboração do <i>mix</i> de produtos	138
Figura 53 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na reunião de apresentação da coleção	139
Figura 54 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na definição final do <i>mix</i> de produtos	139
Figura 55 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na previsão de vendas da coleção	140
Figura 56 — Detalhamento de pessoas envolvidas em cada etapa do planejamento de coleção	141
Figura 57 — Capa do material sobre diretrizes para o planejamento do <i>mix</i> de produtos em indústrias de vestuário	147
Figura 58 — Sumário do material	148
Figura 59 — Sumário do material	149
Figura 60 — Introdução	150
Figura 61 — Definição sobre <i>mix</i> de produtos	151
Figura 62 — Diretriz sobre a reunião de planejamento da coleção	153
Figura 63 — Documento cronograma da coleção	155
Figura 64 — Diretriz sobre os parâmetros da coleção	156
Figura 65 — Diretriz para elaboração do <i>mix</i> de produtos	158
Figura 66 — Conceitos sobre famílias e categorias da coleção	159

Figura 67 — Tabela de divisão da coleção em <i>tops</i> e <i>bottoms</i>	160
Figura 68 — Tabela de divisão da coleção em <i>tops</i> e <i>bottoms</i>	161
Figura 69 — Definição de categorias de risco básico	163
Figura 70 — Definição de categorias de risco <i>fashion</i>	164
Figura 71 — Definição de categorias de risco comerciais.....	165
Figura 72 — Tabela de divisão das categorias de risco da coleção.....	166
Figura 73 — Documento mapa da coleção	168
Figura 74 — Diretriz sobre a reunião de apresentação da coleção.....	170
Figura 75 — Diretriz sobre a definição final do <i>mix</i> de produtos da coleção..	171
Figura 76 — Conceitos e exemplos sobre variedade e volume da coleção ...	173
Figura 77 — Diretriz sobre previsão de vendas da coleção	175
Figura 78 — Diretriz sobre monitoramento de desempenho da coleção.....	176
Figura 79 — Considerações finais	177
Figura 80 — Considerações finais	178
Figura 81 — Referências bibliográficas.....	179
Figura 82 — Referências bibliográficas.....	180
Figura 83 — Apresentação das autoras do material	181
Figura 84 — Agradecimento e contato.....	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — A divisão da coleção em famílias.....	56
Quadro 2 — A divisão da coleção por famílias e tipologias de risco	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	11
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	16
1.5.1 Caminho metodológico da pesquisa de campo.....	18
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO	22
2.1.1 Conceitos de planejamento na dimensão do tempo	29
2.1.2 Desafios e riscos do planejamento de coleções de vestuário....	34
2.1.3 Fatores de sucesso do planejamento	40
2.2 QUESTÕES GERAIS ENVOLVENDO O <i>MIX</i> DE PRODUTOS.....	47
2.2.1 Processo de desenvolvimento de coleção de vestuário	47
2.2.2 Pesquisas de tendências de moda e comportamento de consumo.....	51
2.2.3 Classificação da coleção de vestuário em categorias de análise	54
2.2.4 Desempenho e assertividade da coleção de vestuário	59
2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO DO <i>MIX</i> DE PRODUTOS.....	64
2.3.1 Reunião de planejamento de coleção de vestuário	64
2.3.2 <i>Mix</i> de produtos de vestuário	67
2.3.3 Capacidade de realização de coleção de vestuário	69
2.3.4 Variedade e volume da coleção de vestuário.....	71
2.3.5 Cronograma de coleção de vestuário	73
2.3.6 Reunião de definição do <i>mix</i> de produtos de vestuário.....	75
2.3.7 Definição final do <i>mix</i> de produtos de vestuário	78
2.3.8 Previsão de vendas de coleção de vestuário	79
2.3.9 Monitoramento e ajustes do <i>mix</i> de produtos de vestuário	81
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	87
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	87
3.2 ETAPAS DOS PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS	90

3.3 AMOSTRA DA PESQUISA	92
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	94
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	97
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	101
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	101
4.1.1 Organização de cada empresa	104
4.1.2 Parametrização e cronograma da coleção	113
4.1.3 Capacidade de realização da coleção.....	120
4.1.4 <i>Mix</i> de produtos	123
4.1.5 Aprovação do <i>mix</i> de produtos de vestuário	127
4.1.6 Previsão e monitoramento de vendas	132
4.1.7 Síntese dos resultados.....	134
5 DIRETRIZES	142
5.1 CONSTRUÇÃO DAS DIRETRIZES	142
5.2 RESULTADO DAS DIRETRIZES.....	145
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	183
REFERÊNCIAS.....	189
APÊNDICE A — ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	196
APÊNDICE B — EXEMPLO DE TABULAÇÃO NA ANÁLISE DOS DADOS	199

1 INTRODUÇÃO

Os processos metodológicos projetuais para a criação e desenvolvimento de coleções de vestuário incluem, em suas etapas, o planejamento de *mix* de produtos, cujos procedimentos estão relacionados às proporções e dimensões das coleções ofertadas, que devem considerar a demanda de mercado e a capacidade de realização da coleção. O planejamento do *mix* de produtos possui uma considerável complexidade, tendo em vista que o consumidor contemporâneo escolhe que estilo expressará, alinhado ao contexto que está inserido, o que tem direcionado as indústrias de confecção de vestuário a uma reflexão maior no desenvolvimento de coleções de maneira estratégica. O capítulo introdutório apresenta o tema da dissertação, contextualiza o problema de pesquisa, apresenta o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa, 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

As indústrias de confecção de vestuário estão inseridas em um ambiente competitivo. O curto ciclo de vida dos produtos de vestuário, decorrente dos lançamentos de novas coleções, faz com que esta indústria sofra constantes modificações, o que impulsiona melhorias e renovações contínuas de seus produtos e serviços. Segundo Cietta (2017), a prática de lançar produtos diferentes a cada coleção torna a indústria de vestuário uma das mais arriscadas entre os negócios de moda. Logo, planejar o *mix* de produtos a oferecer nestas coleções torna-se uma atividade complexa frente a dinâmica da indústria de confecção vestuário.

Por definição, o planejamento do *mix* de produtos de vestuário inclui a escolha do conjunto de peças que serão oferecidas aos consumidores em uma determinada coleção. Nesse sentido, no *mix* de produtos selecionam-se artigos para compor a coleção de vestuário que sejam atrativos ao público-alvo da marca, a fim de gerar a comercialização destes produtos e potencializar o

resultado econômico obtido pela empresa. A seleção do *mix* de produtos é uma tarefa imersa em decisões, de natureza qualitativa e quantitativa. Os aspectos qualitativos dizem respeito à decisão de quais produtos serão oferecidos, quais famílias de produtos, quais modelos, ou seja, a variedade de itens que compõem a coleção. As questões quantitativas mencionam a profundidade da coleção, quanto de cada produto deve ser oferecido, quantas variações de cores e tamanhos um mesmo modelo deve ter, quanto de cada item deve ser produzido, entre outros aspectos relacionados às quantidades dos itens da coleção.

Diante do exposto, a indústria, ao planejar os volumes e as variedades do *mix* de produtos a serem produzidos em um determinado período, precisa levar em consideração a capacidade de realização da coleção proposta. Neste caso, precisam ser contabilizados os aspectos físicos de capacidade da empresa e seus fornecedores, os recursos humanos disponíveis, os investimentos financeiros e tecnológicos necessários, a expectativa de demanda da coleção, entre outros diversos fatores envolvidos na realização de uma coleção de peças de vestuário.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O planejamento de coleção consiste em uma tarefa cíclica, de modo que o início de uma coleção começa com a análise de coleções anteriores (SEGONDS *et al.*, 2014). Nesse sentido, as análises realizadas durante o planejamento de coleção são informações cruciais para o processo de tomada de decisão, principalmente no que se refere ao *mix* de produtos que será ofertado. Todavia, o *mix* de produtos vai além de estudar qual gama de produtos será de desejo do consumidor e a quantidade a oferecer destes produtos. Segundo Stark (2020), o gerenciamento de produtos de vestuário inclui atividades de organização, coordenação de recursos, tomada de decisão, definição de objetivos e controle de resultado. Assim, ao abranger assuntos estratégicos internos da empresa, o planejamento do *mix* de produtos possui relação com questões financeiras, produtivas, capacidades físicas, recursos humanos, entre outros fatores da indústria de vestuário. Com isso, o *mix* de produtos precisa estar coerente com o cenário interno da empresa e com o contexto externo, esse compasso faz com que a definição do *mix* de produtos

seja uma tarefa ativa, dinâmica e complexa da indústria de vestuário, pouco dominada em empresas de médio e pequeno porte.

Em contrapartida, o contexto no qual as empresas de vestuário estão inseridas, segundo Cietta (2017), tem caráter particularmente inflexível: normalmente tratam-se de empresas familiares, com anos de trabalho, onde as tarefas e o *know-how* (saber fazer) foram consolidados e são reproduzidos de forma tácita, replicando rotinas e técnicas. Este cenário torna-se favorável para a implementação de práticas que visam aprimorar o que vem sendo realizado, bem como sugerir novas estratégias de mercado e aplicação de inovações nas indústrias de confecção de vestuário.

Para vivenciar, na prática, tal conjuntura e para a definição do problema central dessa dissertação, foram pesquisadas quatro empresas catarinenses de médio porte e de estrutura familiar. Por meio de entrevistas realizadas com colaboradores do setor de estilo, investigou-se questões relacionadas às práticas de planejamento de coleção de cada empresa, com o foco nos documentos, informações, processos e pessoas relacionadas em cada etapa. Constatou-se o interesse por parte das colaboradoras entrevistadas em utilizar materiais de apoio que visem a otimização do planejamento de *mix* de produtos.

O planejamento do *mix* de produtos desenvolvido por parte das empresas participantes da pesquisa baseia-se em dados de desempenho de vendas da coleção anterior. Segundo Chiba e Luna (2020), os métodos de previsão regularmente utilizados por empresas brasileiras são categorizados como simples, ou seja, concretizam-se pela realização de análise histórica e estudo de mercado. As atividades envolvidas no planejamento do *mix* de produtos das empresas entrevistadas não são estruturadas. Dessa forma, por não haver diretrizes, parte das vezes, o planejamento do *mix* é realizado de forma intuitiva com base na experiência dos profissionais envolvidos, assim como as demais decisões sobre o planejamento de coleção, que se definem como informais.

Neste cenário ramificado e dinâmico que se encontra a cadeia produtiva de vestuário, o planejamento do *mix* trabalha em benefício do alinhamento da coleção a ser ofertada com o seu público-alvo. Diante do exposto, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa: como planejar o *mix* de produtos para indústrias de confecção de vestuário?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver diretrizes para o planejamento do *mix* de produtos de indústrias de confecção de vestuário.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Investigar os fundamentos do processo de planejamento nas dimensões cronológica, mercadológica, financeira, produtiva e comercial;
- b) Contextualizar o planejamento de *mix* de produtos dentro do processo de desenvolvimento de coleção de vestuário;
- c) Identificar dados, informações e documentos relevantes em cada etapa do planejamento do *mix* de produtos, nas dimensões de longo, médio e curto prazo; e
- d) Elaborar diretrizes para o planejamento do *mix* de produtos de indústrias de confecção de vestuário.

1.4 JUSTIFICATIVA

A tomada de decisão na escolha do *mix* de produtos influencia e é influenciada pelo contexto do mercado onde a empresa opera. Na prática das indústrias de confecção de vestuário, o *mix* de produtos, por vezes, é realizado de forma intuitiva e difusa, tendo como base o conhecimento tácito dos colaboradores que possuem experiência adquirida na prática. Portanto, identificou-se a oportunidade de buscar conhecimentos teóricos e práticos para trabalhar o planejamento de coleção com mais segurança e menor risco de baixo desempenho, especialmente na elaboração do *mix* de produtos de coleções de vestuário. Diversas decisões relevantes, tanto nas dimensões criativas quanto nas dimensões de realização para indústria de vestuário, dependem da eficiência do planejamento de *mix* de produtos. Além de definir quais produtos irão compor a coleção, definem-se os modelos, as famílias de produtos, as variações de cores e tamanhos, os volumes a serem produzidos de cada

produto, os níveis de estoque e a previsão de demanda e de comportamento de consumo do público-alvo mediante determinada tendência.

A relevância de estudar o *mix* de produtos de vestuário justifica-se pelo fato de que a escolha do *mix* influencia em variados assuntos estrategicamente significativos para indústria, como custos e investimentos financeiros, além da capacidade física de produção ou terceirização, de armazenamento físico e distribuição. A elaboração do *mix* de produtos está diretamente ligada aos volumes de estoque e à rentabilidade da coleção. Nesse sentido, um *mix* que não atingiu com eficiência seu público-alvo ou teve problemas de produção que afetaram a qualidade e a distribuição dos produtos, entre outros fatores possíveis, pode acarretar em sobras de estoque da coleção — que futuramente serão peças promocionais — que afetarão, assim, o desempenho econômico da coleção, além de gerar descarte de peças no meio ambiente. Deste modo, entende-se a importância para a indústria da temática que envolve o *mix* de produtos de vestuário, já que isso vai além de estudar qual gama de produtos serão de desejo do consumidor e a quantidade a ser oferecida destes produtos. O *mix* de produtos abrange assuntos estratégicos, financeiros, produtivos, físicos, recursos humanos das indústrias do vestuário, entre outros fatores inclusos.

Para projetar produtos destinados a uma demanda futura em cenários dinâmicos é importante que se façam análises dos dados históricos de desempenho das coleções passadas, assim como olhar na direção do futuro para as tendências de comportamento e consumo do público-alvo, a fim de chegar às propostas coerentes de *mix* de produtos junto à capacidade produtiva da empresa. Assim, como o *mix* de produtos trabalha com previsões futuras, é necessário haver alinhamento entre a estratégia competitiva interna da empresa com os dados externos, isto é, o contexto no qual a coleção lançada será oferecida ao público-alvo.

O presente estudo, para o mercado de moda, tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento de diretrizes que facilitem o mapeamento dos dados, processos e etapas relacionados ao planejamento do *mix* de produtos, com objetivo de gerar coleções de vestuário com melhor desempenho, potencializar a satisfação do público consumidor e o atendimento de suas necessidades. Além disso, beneficia a comunidade varejista, uma vez que, ao investir em peças que

compõem uma coleção que teve aprofundamento no planejamento do *mix* de produtos, dispõe de mais segurança na comercialização dos produtos.

A pesquisa contribuiu, para a comunidade científica, com a produção de conteúdo sobre o tema de planejamento de coleção, confrontando teóricos da área da moda, como Cietta (2017) e Sayeg e Dix (2015), com os de outras áreas, como Tubino (2017) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), construindo-se, assim, novas bases teóricas a serem aplicadas. Para o ensino, o trabalho oferece material com potencial pedagógico relevante para a formação de designers de moda nas dimensões qualitativas, o que torna tangível as diversas variáveis estudadas no escopo do assunto.

1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que lida com problemas levantados nas empresas participantes. Quanto ao problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual aborda a temática sobre planejamento de coleção sob a ótica subjetiva. Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa é descritiva, pois relata as etapas e execuções, tendo como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas com colaboradoras das empresas e observações não-participantes. O local da pesquisa de campo é a indústria de vestuário. A Figura 1 destaca a classificação da pesquisa, detalhando as definições.

Figura 1 — Classificação da pesquisa

NATUREZA DA PESQUISA	Aplicada
QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA	Pesquisa qualitativa
QUANTO À ABORDAGEM DO OBJETIVO	Descritiva
PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Bibliográfica • Entrevistas com colaboradores dos setores de planejamento e desenvolvimento de vestuário • Observação não participante
LOCAL	Pesquisa de campo: Indústria de Vestuário

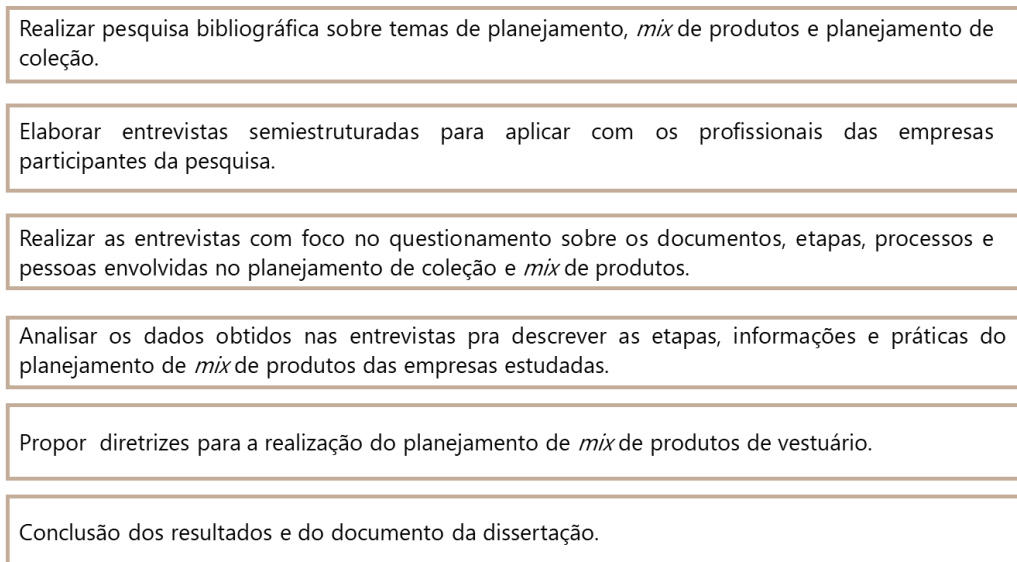
Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

A partir da classificação da pesquisa o caminho metodológico foi construído, com o intuito de ordenar as atividades a serem realizadas, conforme detalhado na seção seguinte.

1.5.1 Caminho metodológico da pesquisa de campo

Ao conhecer a realidade diária das atividades da empresa local da pesquisa de campo delineou-se o caminho metodológico, que está devidamente detalhado na Figura 2.

Figura 2 — Caminho metodológico



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

Os detalhamentos da execução dos procedimentos metodológicos são devidamente descritos no **3º capítulo** — procedimentos metodológicos

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Primeiro capítulo — Introdução — Trouxe a contextualização do tema, a definição do problema, os objetivos geral e específicos da pesquisa, a justificativa da escolha do tema, sua relevância, metodologias usadas e a estrutura da dissertação.

Segundo capítulo — Fundamentação teórica — Contextualizou as teorias que subsidiaram a realização do objetivo proposto, que incluiu exploração dos seguintes temas: conceitos de planejamento; planejamento nas dimensões do tempo; desafios e riscos do planejamento de coleções de vestuário nas dimensões cronológica, mercadológica, financeira, produtiva e comercial; etapas do planejamento do *mix* de produtos; reunião de planejamento da coleção;

capacidade de realização da coleção; calendário de coleção; previsão de vendas da coleção; variedade e volume da coleção; reunião de definição do *mix*; definição final do *mix*; monitoramento do *mix* de produtos; ajuste do *mix*; desenvolvimento do *mix* de produtos como processo integrado; pesquisas de tendências de moda e comportamento de consumo; classificação da coleção em categorias de análise; assertividade da coleção: desempenho econômico; dinâmica de integração do planejamento do *mix* de produtos.

Terceiro capítulo — Procedimentos metodológicos — Descreveu os procedimentos metodológicos e fases da pesquisa no desenvolvimento das diretrizes para o planejamento do *mix* de produtos de indústrias de confecção de vestuário.

Quarto capítulo — Resultados da pesquisa de campo — Apresentou a análise dos resultados das entrevistas realizadas com colaboradores da empresa, bem como a observação da rotina das empresas.

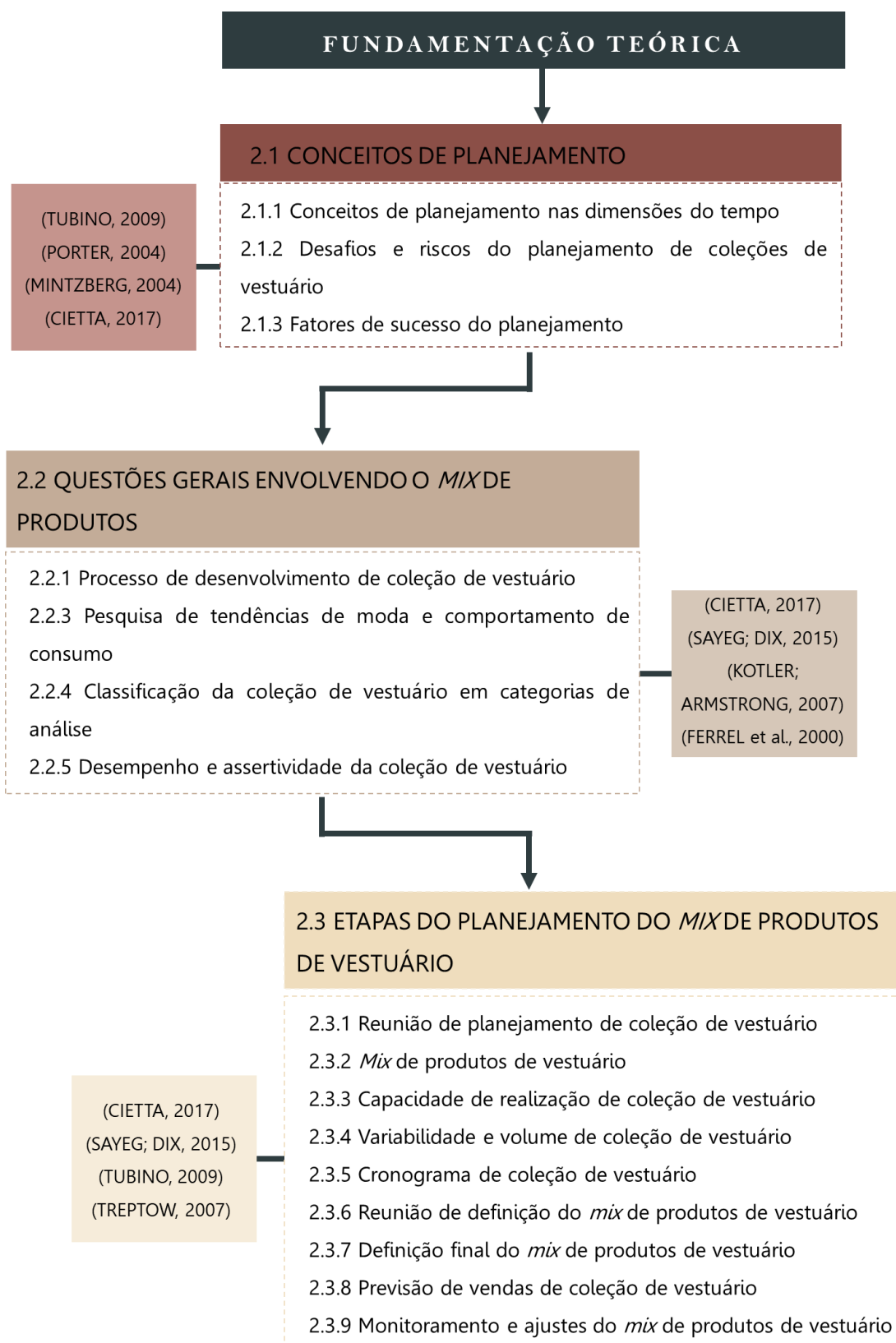
Quinto capítulo — Proposta da pesquisa — Elaborou as diretrizes para o planejamento do *mix* de produtos de indústrias de confecção de vestuário.

Sexto capítulo — Considerações finais — Evidenciou as considerações finais, respondendo aos objetivos propostos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É apresentada neste capítulo, a teoria que atende aos objetivos deste trabalho. Assim, a sequência escolhida para explicitar os temas relacionados ao *mix* de produtos inicia explanando os aspectos gerais e, no decorrer das seções, caminha para maiores detalhamentos dos processos decisórios. Dessa forma, abrange referencial teórico sobre o planejamento nas indústrias de confecção de vestuário e questões gerais envolvendo o *mix* de produtos, assim como as particularidades das etapas do planejamento de *mix* de produtos em indústrias de confecção de vestuário. Para uma melhor explanação dos assuntos das seções seguintes, os temas foram divididos em subseções. A Figura 3 mostra as teorias abordadas.

Figura 3 — Fundamentação teórica



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO

Por definição, planejar é um serviço preparatório que precede a realização de um ofício, assim, faz parte do plano estabelecer um roteiro com os métodos e estratégias a serem seguidos, para que uma finalidade seja alcançada (DICIO, 2020). De acordo com Gonçalves e Oliveira (2008), planejar é propor ações para competir e potencializar os resultados da empresa. O planejamento nas empresas tem por objetivo traçar ações a serem realizadas com a finalidade de transformar matérias-primas em produtos acabados que atenderão às necessidades do público-alvo (TUBINO, 2017). Entretanto, por mais complexo que seja o objetivo a ser atingido, a definição do plano deve ser de fácil entendimento por aqueles que o interpretam (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2002).

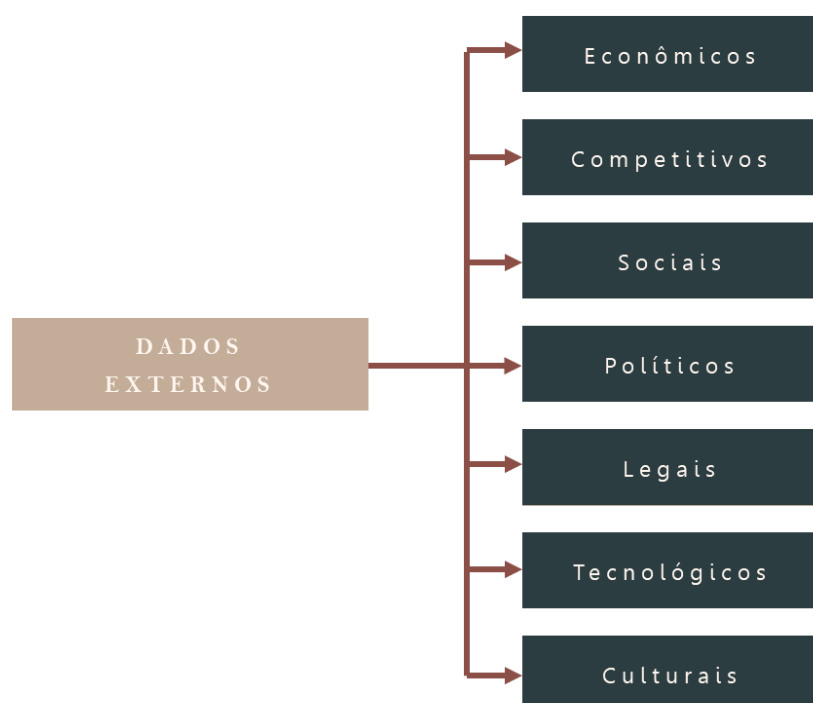
O planejamento se faz necessário, uma vez que traça os passos a serem seguidos, bem como as ações a serem tomadas, o que alinha tempo e capacidade de realização disponível pela empresa para a entrega do objetivo formulado. Os objetivos definem os questionamentos a respeito das operações a serem realizadas, assim como as técnicas de execução e os profissionais responsáveis pela efetivação das tarefas, dessa forma, as respostas guiarão para problemáticas relacionadas ao plano elaborado (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2002). Segundo Souza e Borgonhoni (2008), a eficiência do planejamento pode ser medida na qualidade entregue nos produtos, já que o planejamento integra as operações e otimiza suas atividades.

A eficiência da empresa depende, sobretudo, da integração das etapas de forma geral, ou seja, cada fase do processo deve levar em consideração ações próprias que possam interferir e ser limitantes nas etapas seguintes (CIETTA, 2019a). Para que seja feita uma leitura global do plano e da integração das etapas, muito mais do que uma análise minuciosa das fases individualmente, é preciso alinhar a capacidade e as condições da empresa com o objetivo pretendido. Nesse sentido, segundo Bossidy, Charan e Burck (2002), os índices de falha nos resultados dos planos apontam para cenários de distanciamento entre a realidade e as estratégias determinadas.

O tempo é uma variável que influencia diretamente o planejamento, pois a elaboração dos planos é iniciada períodos antes da realização das ações. Além

do tempo presente, o planejamento trabalha com o tempo futuro, no qual serão desenvolvidas as tarefas estabelecidas, portanto há que considerar o contexto futuro: quando o produto ou serviço estará disponível para o público consumidor. De acordo com Ferrel *et al.* (2000), o planejamento tem seu início com a investigação do ambiente interno e do ambiente externo da empresa, ou seja, o contexto no qual o público-alvo terá contato com o produto. A Figura 4 lista, segundo os autores, os dados externos a serem considerados na etapa de planejamento.

Figura 4 — Pontos de análise para dados externos à empresa



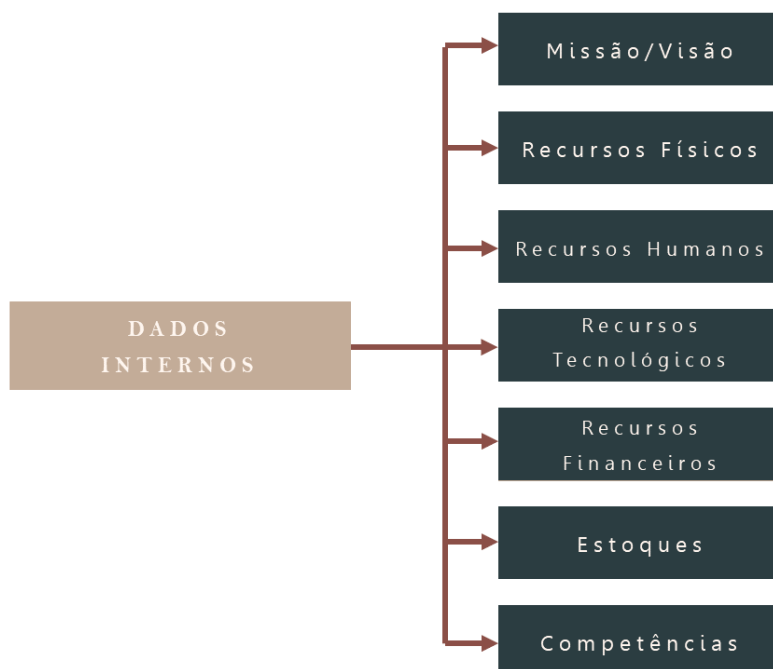
Fonte: desenvolvida pela autora (2020) a partir de Ferrel *et al.* (2000).

Os dados econômicos — assim como os produtos oferecidos pela concorrência da empresa — são indicadores que influenciarão o desempenho de vendas dos produtos. Ainda, dados sociais e políticos podem interferir no contexto que o produto será oferecido. Por isso, é necessário fazer um estudo de cenários futuros, para que o planejamento considere estas possíveis movimentações. Prever o futuro pode parecer pouco útil e incerto, porém, mais importante do que pontuar as mudanças que serão feitas, é necessário compreender a dinâmica que levou a estas movimentações (CASTELLO, 2016).

Além disso, são relevantes os dados sobre leis, normas técnicas e tecnologias, logo, se faz relevante acompanhar as direções que os cursos burocráticos e as tecnologias tomarão, uma vez que podem interferir sobre os planos da empresa. O aspecto cultural é um dado externo, este ângulo é decisivo no comportamento futuro do público-alvo, as mudanças culturais influenciam diretamente na prática de consumo de uma determinada comunidade. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os ambientes externos não respondem a todos os questionamentos levantados no plano, tampouco são sinônimos de estabilidade. Dessa forma, é necessário considerar a atualização dos dados e traçar um paralelo com a realidade da empresa naquele momento.

Nesse sentido, ainda seguindo a teoria de Ferrel *et al.* (2000), além de analisar as movimentações de cenário de futuro e externo, o planejamento precisa compreender a realidade interna da empresa para que o plano esteja em concordância com estes dois ambientes. Este entendimento parte da análise dos dados internos da empresa, listados na Figura 5.

Figura 5 — Pontos de análise para dados internos da empresa



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

O planejamento parte dos objetivos da empresa, que envolvem a missão, o propósito e a visão. Segundo Barney e Hesterly (2007), a missão da empresa

guia sua intenção a longo prazo. Conforme a Figura 5, ao acompanhar o objetivo claro a ser seguido, a empresa precisa planejar à luz de seus recursos disponíveis, e estas capacidades dizem respeito à configuração da organização, que incluem o maquinário, os recursos físicos e o armazenamento físico. Recursos humanos são dados internos, visto que as ações pontuadas pelo planejamento são realizadas por pessoas ou equipes e, por isso, se faz necessário considerar os responsáveis pelas tarefas. Para eficácia de uma estratégia, a mesma deve ser elaborada com a participação de quem irá realizá-la, visto que, para Bossidy, Charan e Burck (2002), os membros da equipe possuem propriedade para ponderar quais ideias funcionarão, os possíveis riscos e as alternativas que o plano deve considerar. Caso o plano elaborado não seja compatível com a capacidade de recursos humanos, a empresa pode optar por terceirização de etapas, e este tempo deve ser contabilizado no planejamento, pois torna a operação mais complexa.

Os dados internos sobre os recursos tecnológicos e financeiros interferem na capacidade de realização do plano e possíveis adaptações que devem ser feitas para a viabilidade do planejamento no tempo estipulado, além de atender à previsão de vendas estabelecida. Os estoques das produções passadas devem ser considerados e inseridos no planejamento pois, segundo Tubino (2017), o estoque existente não incorpora valor ao produto, por isso precisa ser minimizado. Por último, o a Figura 5 cita as competências da empresa como dado interno relevante, ou seja, diz respeito ao *know-how* (em português, saber fazer) que deve ser aproveitado e potencializado no planejamento. Com base em todos os dados listados, quanto maior for a coleta de dados, mais seguro torna-se a prática da previsão (TUBINO, 2017).

No planejamento, devido à diversidade de profissionais envolvidos, há vários níveis e percepções diferentes sob uma mesma operação (FERREL *et al.*, 2000). Diante deste descompasso, para alinhar o planejamento a ser seguido é necessário que haja entendimento comum por parte dos operadores do que deve ser realizado. Nesse sentido, tanto Tubino (2017) quanto Ferrel *et al.* (2000) apresentam a análise SWOT (*strenghts, weaknesses, oportunities and threats*, em português, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente) como ferramenta facilitadora da compreensão da realidade interna e externa da empresa. Para Tubino (2017), as previsões e os estudos de diferentes cenários

possibilitam aos administradores responsáveis prever o cenário mais vantajoso e, assim, planejar as adequações necessárias. Além disso, Barney e Hesterly (2007) complementam que a análise interna e externa da empresa auxilia no entendimento de quais recursos e capacidades fornecerão vantagem competitiva e quais são menos propensos às vantagens.

A análise SWOT funciona como método para pontuar quais oportunidades a empresa tem ou terá, além de trazer a visualização de onde a empresa está e para onde pretende ir. A ferramenta proporciona, à empresa, a visão das forças internas e oportunidades externas a serem aproveitadas no planejamento, além da possibilidade de visualizar as fraquezas internas e as ameaças externas (FERREL *et al.*, 2000). Segundo Bossidy, Charan e Burck (2002), deve-se ponderar os custos dos resultados pretendidos, assim como os riscos envolvidos nas etapas do plano, para que sejam instauradas opções flexíveis no planejamento, caso seja necessário colocá-las em ação. Sendo assim, o planejamento precisa ser uma tarefa viva e ativa na empresa, e deve considerar a diversidade de questões e visões envolvidas para planejar as decisões a serem tomadas perante os distintos cenários.

Ferrel *et al.* (2000) abordam a distinção entre dados e informações. Os dados são obtidos mediante números e indicadores, porém tornar-se-ão informações assim que pessoas ou programas interpretá-los qualitativamente, trazendo-os ao contexto real e atribuindo significados. O planejamento, além de levantar dados internos e externos da empresa, precisa traduzi-los de forma qualitativa, ou seja, considerar os aspectos subjetivos envolvidos, as opiniões e as percepções sobre um dado analisado (TUBINO, 2017). Dessa forma, os dados serão relevantes a partir do processamento de alguém que tenha ciência do plano, da realidade da empresa e da contextualização daquele dado. Para tanto, é necessário o cruzamento de informações, assim como a interpretação.

O planejamento detalha um processo que visa atingir o objetivo de produzir produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa. Nesse sentido, segundo Tubino (2017), o plano deve colocar o consumidor no centro de seus objetivos e as estratégias devem ser estabelecidas a partir da previsão de uma demanda futura. Assim, a previsão da demanda é o suporte para as tomadas de decisões produtivas, financeiras e comerciais do planejamento. Em contrapartida, Gonçalves e Oliveira (2008)

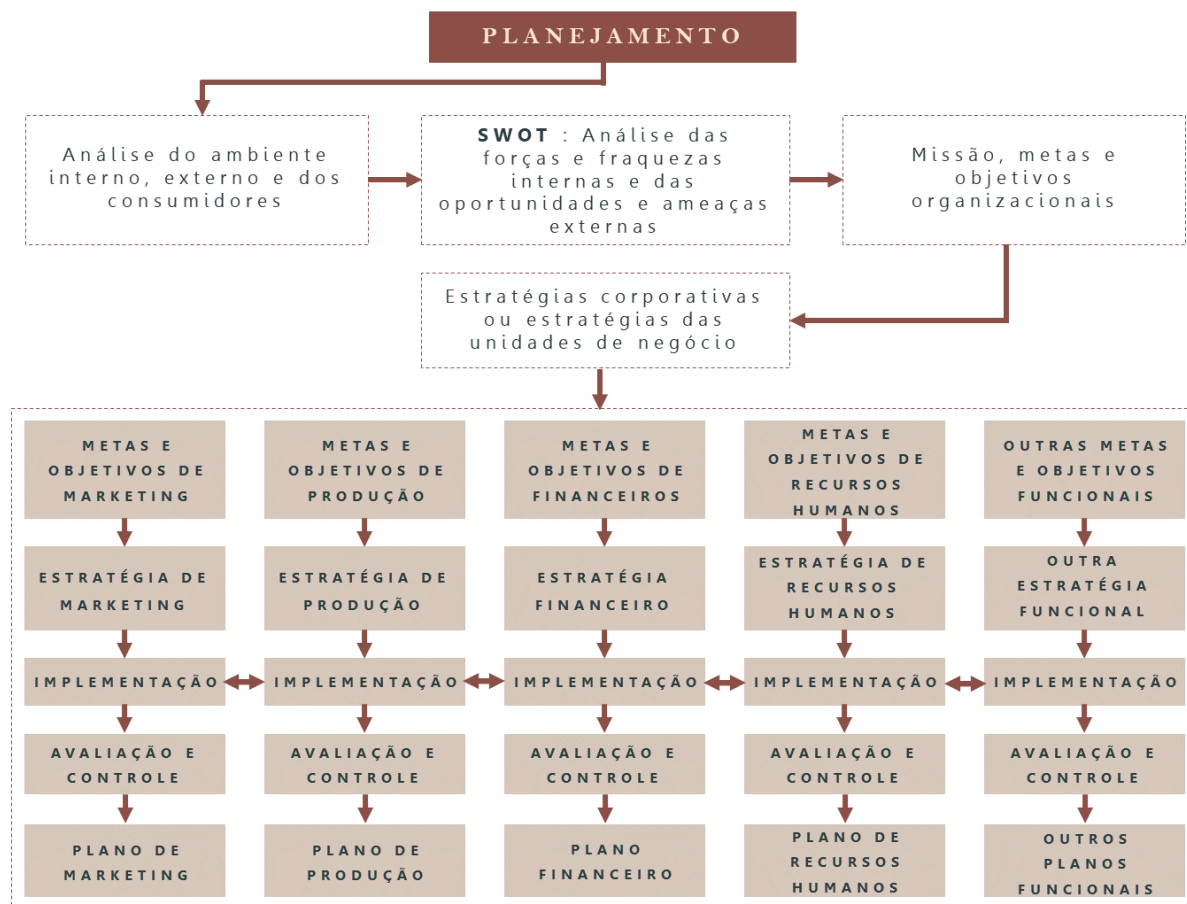
colocam a previsão do futuro como não alcançável, porém ressaltam que o planejamento deve considerar possíveis variáveis envolvidas. Quando o planejamento tem como foco um produto ou serviço, segundo Tubino (2017), torna-se mais fácil fazer a previsão. A facilidade é justificada visto que analisar individualmente o produto proporciona maior visibilidade aos riscos, assim, o planejamento desenvolve planos mais seguros e evita possíveis divergências. Contudo, não é viável focar em apenas um produto por vez, o planejamento precisa contemplar um *mix* de produtos para que a dinâmica produtiva otimize os recursos disponíveis pela empresa de forma agregada, organizadas em famílias de produtos (TUBINO, 2017).

Aspirando melhor visualização das etapas contempladas pelo planejamento, o Figura 6 traz o mapeamento das ações envolvidas em um plano, segundo Ferrel *et al.* (2000), que desenharam um panorama do planejamento estratégico de mercado. A primeira etapa do planejamento é destinada à análise do ambiente interno, externo e dos consumidores da empresa. Na sequência, é pontuada a análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas, por meio da análise SWOT. A seguir, menciona-se o alinhamento das análises dos ambientes e análise SWOT com a missão, as metas e os objetivos organizacionais propostos pela empresa, que servem como aspectos fundamentais para a tomada de decisão sobre as estratégias corporativas a serem tomadas. O esquema exposto no Figura 6 coloca a etapa introdutória e de análises do planejamento como responsáveis por subsidiar informações às etapas seguintes (FERREL *et al.*, 2000).

Cada dimensão referente aos planos de *marketing*, produção, financeiro, recursos humanos, entre outros planos funcionais das empresas, possuem planos particulares, entretanto, mesmo que o assunto de cada plano contemple decisões e processos distintos, o planejamento segue alinhado por um norte conhecido e compartilhado. Como mostra a Figura 6, os planos particulares iniciam com o estabelecimento de metas e objetivos elaborados em conformidade com a visão, missão e público-alvo da empresa. Dado isso, o plano segue para a etapa de elaboração da estratégia a ser seguida por categoria, sendo sequenciada pela etapa de implementação da estratégia, que se correlaciona nos diferentes setores estabelecidos pelo planejamento geral. A

implementação é seguida pela avaliação e controle da estratégia, e finaliza com a efetivação do plano a ser seguido.

Figura 6 — Processo de planejamento estratégico de mercado



Fonte: adaptada de Ferrel *et al.* (2000, p. 21).

Apresentadas as etapas para elaboração do planejamento, observa-se que a composição das atividades por diversas estratégias que endereçam as diferentes áreas da empresa. Nesse sentido, é importante que a seleção dos planos seja coerente com os objetivos da empresa. Segundo Bossidy, Charan e Burck (2002), após o plano ser desenvolvido, há questionamentos importantes a serem feitos, a respeito da flexibilidade do plano, da capacidade de execução e o que deve ser realizado no curto e médio prazo para que o objetivo a longo prazo seja atingido. Assim, a aptidão organizacional é mensurada por fazer os questionamentos corretos (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2002).

Nesse sentido, outro fator importante no planejamento é a organização de prazos e entregas. A delimitação de tempo facilita a visão do projeto em sua

totalidade, bem como prevê as realizações e traça os planos alternativos quando necessário. Nesse sentido, o próximo tópico explora a divisão do planejamento nas dimensões do tempo.

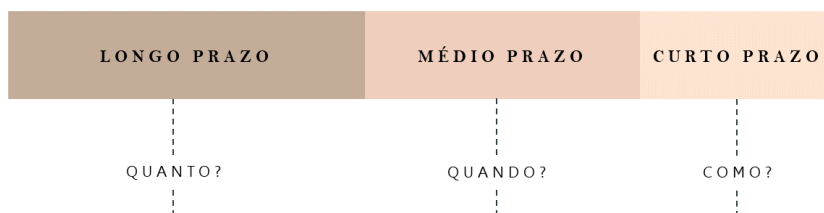
2.1.1 Conceitos de planejamento na dimensão do tempo

O tempo atua como fator determinante no planejamento e conduz a dinâmica na qual o plano deve acontecer. O planejamento elabora a jornada a ser seguida por um período para a realização de tarefas e a concretização de produtos. Assim, segundo Cietta (2017), o produto deve estar disponível no ponto de venda para o cliente no momento correto em que o consumidor necessitar. Segundo o autor, o atraso ou a antecipação da oferta do produto categorizam situações problemáticas. O planejamento considera o tempo ideal em que o produto deve estar disponível no ponto de venda para, então, distribuir os períodos de operações entre as etapas anteriores.

Quanto mais tempo o planejamento destinar a uma etapa, mais segura ela se torna, em contrapartida, quanto menos tempo é destinado para outra etapa, menor será sua probabilidade de eficiência (CIETTA, 2017). O tempo é uma variável relevante para o planejamento, o plano pode ser dividido em três períodos: longo, médio e curto prazo. Segundo Souza e Borgonhoni (2008), cada nível de planejamento possui momentos distintos e processamento de informações diferentes. A segmentação por períodos facilita o mapeamento de ações a serem tomadas e quando devem ser acionadas, além de definir decisões específicas de cada momento.

Conforme Cietta (2017), a forma como o tempo é empregado na empresa é determinado pelo modelo de negócio. Cada empresa conta com uma organização de tempo destinado às estratégias e decisões de longo prazo, que correspondem à quantidade de tempo que será necessária e distribuída entre as operações, de médio prazo questiona quando as operações devem ser executadas e de curto prazo como serão feitas. A Figura 7 relaciona os prazos conforme os questionamentos de Cietta (2017).

Figura 7 — Questionamentos referentes ao planejamento de longo, médio e curto prazo

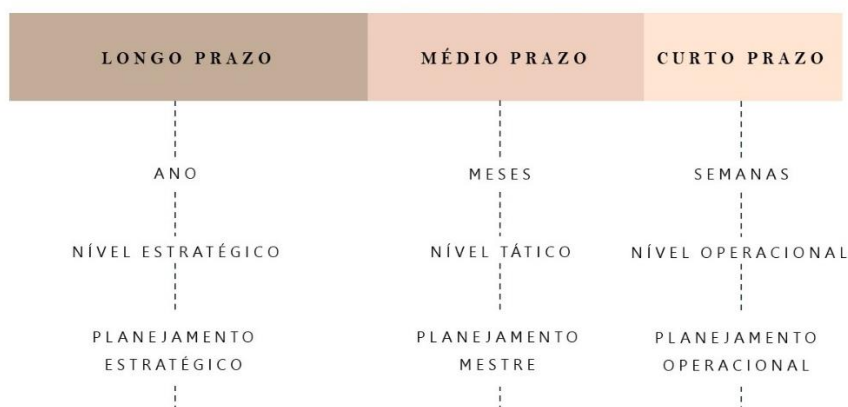


Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

O sequenciamento do planejamento visa minimizar o *lead time* (tempo de espera) do produto, isto é, todo o tempo envolvido desde o início ao fim do atendimento do pedido (TUBINO, 2017); e o plano é elaborado visando a redução dos tempos entre as etapas. Segundo Souza e Borgonhoni (2008), a segmentação do planejamento no tempo decompõe os problemas em questões menores a serem resolvidas e sequencia as operações, de forma que ações que podem ser feitas simultaneamente sejam compatibilizadas. Isso busca um menor tempo de atravessamento dos produtos até os clientes.

Conforme a Figura 8, o tempo de planejamento pode ser mensurado em anos, meses ou semanas (SOUZA; BORGONHONI, 2008). O planejamento de longo prazo, segundo Tubino (2017), é considerado um período extenso até a concretização do produto — ou seja, projeta um período anual — e é considerado o nível estratégico. O médio prazo planeja no período de meses em semanas, aproximadamente dois meses em semanas e, segundo Tubino (2017), está no nível tático da operação, o planejamento-mestre faz a tradução dos planos de longo prazo em como serão postos em prática no curto prazo, ainda em nível agregado de famílias de produtos. Por último, com o menor tempo de ação, o curto prazo é planejado em uma ou duas semanas e organizados em dias, suas atividades estão relacionadas às operações necessárias para a concretização do planejamento, realizadas com níveis detalhados de referência *versus* tamanho *versus* cor de produto acabado. A Figura 8 mostra a dimensão do tempo do planejamento dividido em longo, médio e curto prazo.

Figura 8 — Dimensão do tempo do planejamento: longo, médio e curto prazos



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

No processo do planejamento há distintos graus de instabilidade envolvidos nos diferentes períodos, as incertezas são maiores no longo prazo e vão diminuindo conforme o planejamento se aproxima do curto prazo (LISBOA *et al.*, 2006). Conforme Souza e Borgonhoni (2008), as decisões do planejamento estratégico interferem diretamente nas ações do nível operacional. O curso do planejamento caminha do cenário maximizado do longo prazo em direção à conjuntura minimizada do curto prazo. Em outras palavras, o planejamento no primeiro momento visualiza o processo em sua totalidade e, posteriormente, fragmenta e foca nas particularidades das etapas.

O planejamento estratégico conta com o plano a longo prazo, responsável pelas primeiras etapas do planejamento. Nesta fase são alinhados os objetivos pretendidos com o planejamento junto à visão e missão da empresa. Conforme Tubino (2017), o planejamento a longo prazo busca minimizar os riscos nas tomadas de decisões, por esse motivo avalia a viabilidade da produção por meio dos dados internos e externos da empresa. O autor acrescenta que o planejamento estratégico procura o equilíbrio entre a capacidade de produção e a demanda projetada. O nível estratégico avalia os recursos físicos e financeiros disponíveis e relaciona os dados com as famílias de produtos a serem ofertadas. Dessa forma, busca maximizar a utilização dos recursos disponíveis e os resultados das operações, bem como o planejamento das políticas de ações de cada área: produção, comercial e financeira.

O nível tático contempla o planejamento-mestre, que desmembra o plano estratégico em planos menores, agindo como mediador entre as ações estratégicas e as ações operacionais (TUBINO, 2017). O planejamento-mestre identifica os possíveis problemas e as ações de prevenção ou correção necessárias. Neste nível, onde o planejamento trabalha no período de meses, aproxima-se o contato com o cliente e considera principalmente o atendimento nas ações operacionais.

O planejamento operacional está presente no menor período, suas ações são realizadas em semanas e o foco é viabilizar o atendimento ao consumidor final. As etapas anteriores buscam minimizar os riscos no nível operacional, pois é a etapa mais difícil para reparar erros, devido ao curto tempo de ação (TUBINO, 2017). A gestão da produção potencializa suas atividades no nível de operação do planejamento para que o processo de fabricação dos artigos preestabelecidos esteja em consonância com as definições nos níveis precedentes (GUERRINI; AZZOLINI JÚNIOR; BELHOT, 2014). Tubino (2017) acrescenta que, durante todo o planejamento, é considerada a diversidade de cenários possíveis e planos de ações necessários. Podem haver variações irregulares ao longo do planejamento, que são fatores inesperados. Entretanto, o planejamento não pode prever a interferência exata destas ocorrências, portanto, quanto antes detectados, mais fácil a aplicação de ações para minimizar os problemas, visto que o nível operacional está inserido no curto prazo, exigindo rápidas tomadas de decisões.

No futuro, quando o planejamento que sofreu intervenções de acontecimentos inesperados, servirá como dado interno de histórico para empresa, deve ser substituído pela média dos desempenhos anteriores (TUBINO, 2017). Isto é, em determinado momento em que os dados históricos forem retomados, porém sofreram alterações em seus resultados devido a algum acontecimento extraordinário, deve-se tomar ciência do ocorrido, e juntar este resultado inesperado com os resultados dos outros anos, e fazer a média aritmética para utilizar como dado de referência para o planejamento que está sendo feito, resultando na previsão de demanda. Tem-se, como exemplo atual, o acontecimento inesperado sobre a pandemia causada pelo Covid-19. Devido ao alto contágio do vírus, muitas empresas tiveram que suspender suas atividades e retornar com inúmeras adaptações necessárias, o que fez com que

os planejamentos fossem revisitados e refeitos. Nestas situações adversas, as lideranças estratégicas são responsáveis por mudanças necessárias no planejamento (GONÇALVES; OLIVEIRA, 2008). Em situações singulares, os planos emergentes, ou seja, de diversificação que devem ser considerados na elaboração do plano, podem auxiliar nas tomadas de decisões emergenciais, uma vez que consideraram padrões não desejados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Entretanto, para Cietta (2019a), no cenário contemporâneo, não é hábil esperar que algo inesperado aconteça para que a eficiência e o padrão colocado pela empresa sejam repensados e replanejados.

Segundo Dias e Laufer (2014), o planejamento auxilia na minimização dos efeitos dos acontecimentos inesperados, pois considera alternativas antecipadas para serem aplicadas, se, e quando, necessário. Nesse sentido, a compreensão do funcionamento de todas as etapas do planejamento facilita corrigi-las quando necessário (CIETTA, 2017). Em contrapartida, conforme Ferrel *et al.* (2000), as empresas devem preparar-se para modificações em suas atividades, o processo de adaptação é provocado, principalmente, com a mudança de comportamento dos consumidores e das características da demanda. Diante disso, o planejamento deve ser dinâmico e considerar a instabilidade do contexto externo a empresa (FERREL *et al.*, 2000). Deve-se observar que o planejamento bem estruturado apoia a adaptação ao mercado: não se trata de improvisar com criatividade, e sim prever distintos cenários nas etapas de longo prazo do planejamento e avaliá-las, para que seja possível implementá-las segundo a realidade no curto prazo. Justamente a realidade dinâmica do setor do vestuário exige preparação para distintas alternativas, o estudo e seus custos e restrições na realização de curto prazo é fator crítico de sucesso no negócio do vestuário: disciplina é condição para responder com eficácia às constantes mudanças que caracterizam o negócio de moda. Dado o alinhamento entre tempo e planejamento explanados nas teorias apresentadas, na sequência é exposto como os conceitos de planejamento e divisão em períodos aplicam-se ao processo de planejamento de coleção de vestuário.

2.1.2 Desafios e riscos do planejamento de coleções de vestuário

O planejamento de coleção de vestuário faz um apanhado dos itens necessários a serem analisados, como o público-alvo, os produtos que irão compor a coleção, os concorrentes do segmento escolhido, bem como os objetivos pretendidos com a coleção (FEGHALI, 2001). Para Rech (2002), coleção de vestuário forma um grupo de produtos com um mesmo conceito norteador, que são oferecidos para um público-alvo em determinado período. As informações obtidas das análises dos dados internos e externos da empresa influenciam nas decisões necessárias para a definição dos produtos a serem oferecidos, decisões sobre o *mix* de produtos, os parâmetros estéticos e funcionais da coleção (BITTENCOURT, 2011). O planejamento de coleção proporciona o desenvolvimento de uma identidade visual das peças, alinhada ao objetivo da empresa (SEBRAE, 2014).

A cadeia dos produtos de vestuário é multisegmentada, como apresentado posteriormente, e, por consequência, lida com diversos processos e profissionais de áreas diferentes. Logo, quanto mais fragmentado for o planejamento, afim de englobar todas as etapas, a execução torna-se mais arriscada. Os riscos direcionam para resultados não desejados que precisam ser levados em consideração no momento do planejamento. Cietta (2019b) alerta para um relevante risco no qual os produtos de moda, que o autor caracteriza como híbridos, ou seja, o seu valor é parte material, físico, e parte imaterial, subjetivo e simbólico, formado pelo consumidor. Nesse sentido, o valor no produto deve ser construído e mantido em todas as etapas da cadeia, e essa estabilidade do valor está relacionada com a interação harmônica entre as etapas programadas no planejamento, isto é, a responsabilidade de manter o valor do início ao fim é da empresa (CIETTA, 2019b).

As coleções ofertadas ao público consumidor vão além da comercialização de peças de vestuário no que tange aos aspectos materiais, sobretudo é oferecido valor imaterial e subjetivo, norteado pelo conceito da coleção (CIETTA, 2017). Segundo Ferrel *et al.* (2000), o valor possui distintos significados, depende do ponto de vista do receptor. Para Biamonti (2007) o valor econômico dos produtos é composto por distintas condições que ultrapassam os limites econômicos e possuem estrutura fluida e de caráter não hierárquico.

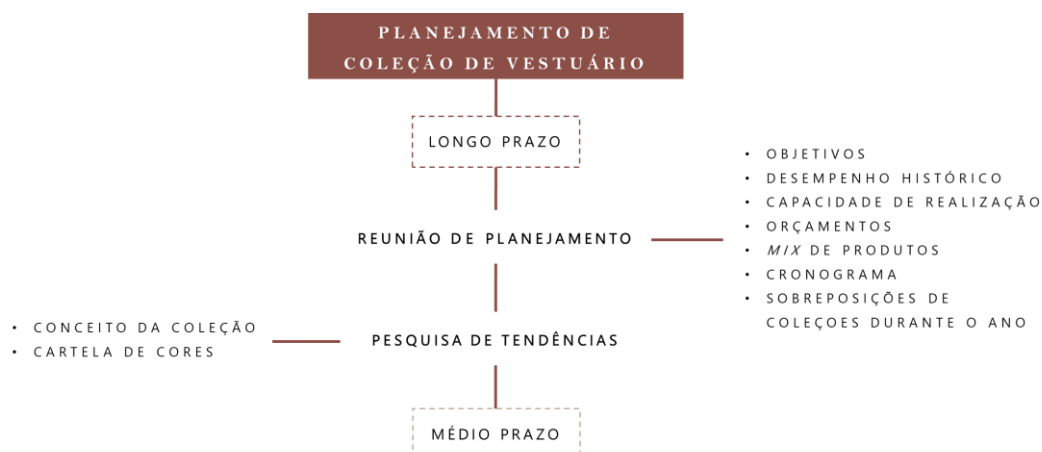
A construção do significado de valor exige do olhar objetivo de disciplinas exatas, porém, sobretudo, requer a consideração de fatores dos campos subjetivos de análise do comportamento humano, percepção estética e fatores psicológicos (MORAES, 2010). As escolhas do consumidor são pautadas em assuntos multidisciplinares, como questões simbólicas, culturais e sociais, que colaboram para a construção do significado de valor e, para Manzini (2017), esta dinâmica constrói uma rede de valor.

O cenário dinâmico abriga, de forma simultânea, indivíduos que possuem potencialidades como consumidores, e traz, inerente aos seus pontos de vista, suas vivências e motivações que serão atribuídas aos seus entendimentos e percepções de valor oferecido (MORAES, 2010). Para Zurlo (2004), uma decisão é resultado de uma interpretação que configura uma situação de risco, mas não possui a exatidão do resultado de um cálculo, por exemplo. A realidade de diferentes culturas e meios sociais que contextualizam a vida do consumidor tornam suas percepções e ações uma incógnita — fomentada pela efemeridade e volume de informações oferecidas constantemente — que contribui para a inconstância dos desejos e demandas advindas do consumidor (MORAES, 2010). O resultado destas divergências coopera para uma dinâmica difícil de prever dos cenários futuros.

Os riscos provocados pela imprevisibilidade da dinâmica da moda são recorrentes durante toda a cadeia, à luz disso, para Cietta (2019a), faz-se necessário a imersão aprofundada a respeito da atividade do mercado no qual está inserida, a conservação do valor, especialmente questões relacionadas aos consumidores, entre outros aspectos relacionados. Com base nisso, segmentou-se as etapas do planejamento de coleção para facilitar a visualização das decisões relacionadas e os riscos envolvidos. Na Figura 11 o planejamento de coleção foi sequenciado, pontuando as etapas principais e como estão distribuídas na dimensão do tempo.

Dessa forma, o plano da coleção a longo prazo inclui tarefas relacionadas à reunião de planejamento e à pesquisa de tendências, realizadas cerca de um ano antes da comercialização da coleção.

Figura 11 — Etapas detalhadas do planejamento de uma coleção de vestuário no longo prazo



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

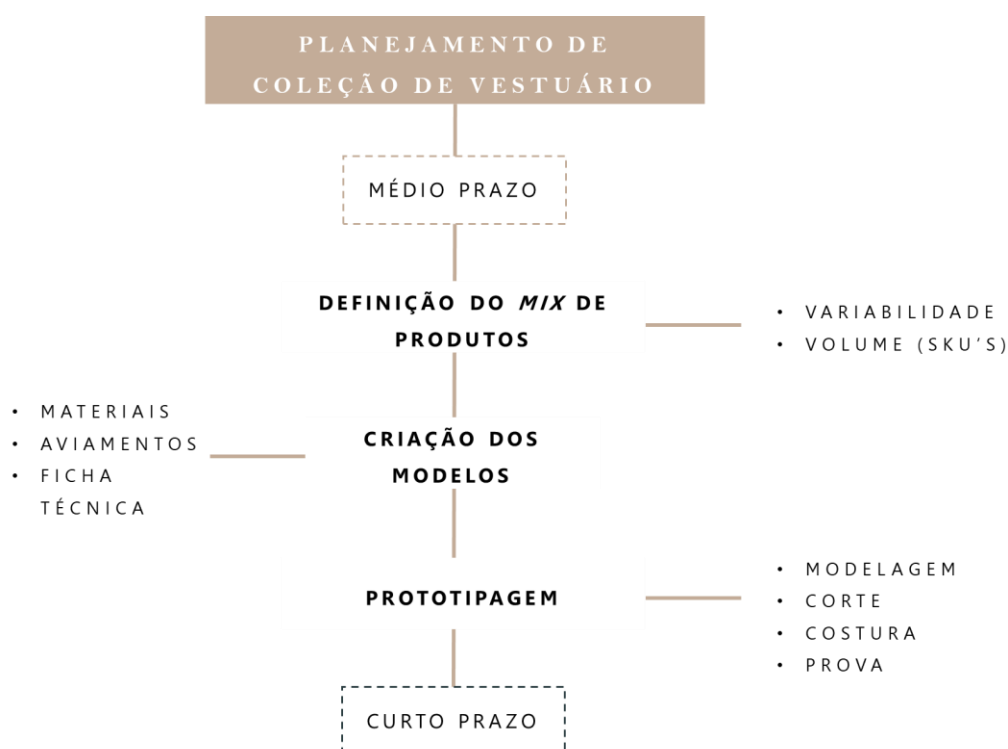
Na reunião do planejamento da coleção, conforme Sebrae (2014), são definidos os objetivos da coleção, que devem estar alinhados com a missão e visão da empresa. Além disso, é feita a análise e discussão do desempenho histórico das coleções anteriores. Ainda na reunião do planejamento da coleção são consideradas propostas de *mix* de produtos, ou seja, quais produtos irão compor a coleção. Para isso, nesta etapa de longo prazo, é preciso analisar os dados internos da empresa e a capacidade de realização da coleção pretendida. Por último, na reunião de planejamento é elaborado o cronograma e, segundo Carvalhinha e Berssaneti (2017), a etapa do cronograma é importante pois organizam-se as tarefas a serem realizadas, os responsáveis e as estratégias produtivas e comerciais a serem seguidas.

A dinâmica do mercado da moda é motivada pelas mudanças das tendências, desse modo, é necessário atentar para as movimentações do público consumidor, para que os produtos estejam atualizados com as necessidades do público-alvo (SEBRAE, 2014). A partir das pesquisas de tendências define-se o conceito ou tema norteador da coleção e a cartela de cores. O conceito da coleção deve transitar de forma coerente entre o estilo do consumidor e a identidade da marca (TREPTOW, 2007). Nesse sentido, vários pontos a respeito da coleção são definidos no longo prazo, logo, há riscos cronológicos, uma vez que há distanciamento entre as decisões e as realizações. Dessa forma, a dinâmica e a imprevisibilidade do cenário podem interferir nas decisões tomadas. Cietta (2017) salienta que esta fase do plano é arriscada,

visto que, nas fases seguintes, podem haver modificações a respeito destas primeiras decisões tomadas, porém, estas não podem ser modificadas substancialmente.

No médio prazo é feito o planejamento-mestre da coleção, as etapas são realizadas meses antes da comercialização dos produtos. A sequência pode ser analisada conforme a Figura 12.

Figura 12 — Etapas detalhadas do planejamento no período de médio prazo



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

A criação dos modelos que irão compor a coleção tem como base as decisões das fases anteriores, como o *mix* de produtos estabelecido na reunião de planejamento e o conceito definido na pesquisa de tendências. Segundo Sebrae (2014), no projeto preliminar há uma tradução do conceito da coleção para os aspectos físicos e estilísticos das peças, representados por croquis, escolha dos tecidos, cartela de cores e aviamentos. Conforme a Figura 12, na etapa de médio prazo é feita a ficha técnica dos modelos, que contém as especificações necessárias para a prototipagem das peças. Os riscos envolvidos nesta etapa do desenvolvimento estão relacionados com a interpretação do desenho da peça pela equipe de prototipagem (CIETTA, 2017).

Assim, as convergências possíveis entre a proposta feita pela criação e a realidade executada pela produção podem ser iniciadas na etapa de prototipagem. Na prototipagem são desenvolvidas as modelagens das peças, seguido do corte do tecido, da costura e prova do modelo, para que sejam feitos ajustes necessários. Os protótipos são apresentados na reunião de definição do *mix* de produtos, composta por colaboradores de diversos setores, que buscam contribuir com suas experiências e conhecimentos de diferentes áreas do processo de confecção ou comercialização dos produtos, sendo feita, assim, a seleção final dos produtos que irão compor a coleção.

As etapas seguintes são apresentadas na Figura 13, que ilustra as atividades operacionais executadas no curto prazo.

Figura 13 — Etapas detalhadas do planejamento no período de curto prazo



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

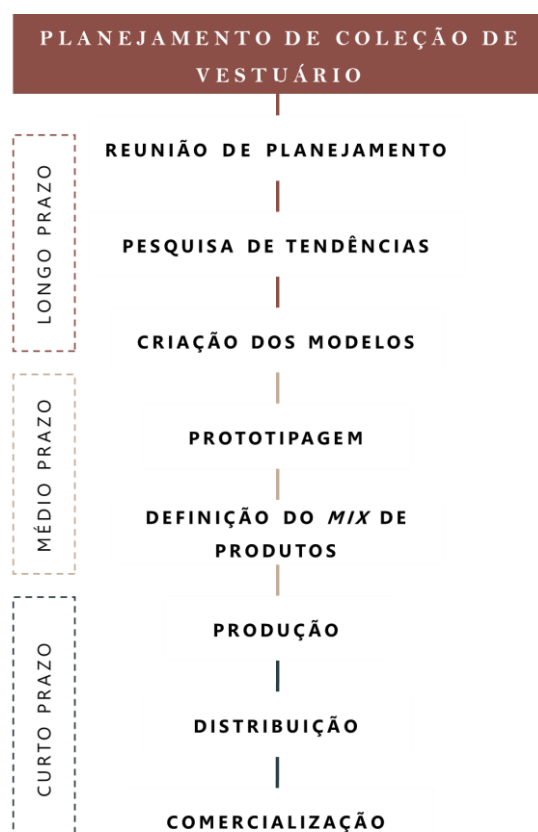
Na etapa de produção os ajustes de ficha técnica e modelagem são feitos. Em seguida é feito o encaixe e risco para que seja encaminhado para o setor de corte e, posteriormente, para a costura e acabamento. Os riscos envolvidos na etapa de produção apontam para realizações não previstas na prototipagem (CIETTA, 2017). Por isso o fluxo de informações entre as etapas deve ser entendido por todos os profissionais envolvidos, para que não haja lacunas e erros de entendimento. As peças finalizadas são distribuídas para os locais

planejados e comercializados nos pontos de venda no caso de empresas com lojas próprias. Em empresas que trabalham com representantes comerciais e vendas por atacado, o processo pode seguir a sequência de comercialização, produção e distribuição aos clientes. As decisões a respeito da distribuição devem ser apropriadas para os tipos de produtos trabalhados, além de distribuir em canais conhecidos pelo público consumidor (CIETTA, 2017).

Desse modo, os riscos estão envolvidos nos equívocos a respeito das formas e locais de distribuição da coleção. Além disso, na comercialização o risco está relacionado à precificação — visto que os preços são definidos na etapa de prototipagem —, na produção o custo pode ser modificado e na comercialização as peças estarão com preços desacertados.

Para concluir a explanação do planejamento de coleção no longo, médio e curto prazo, a Figura 14 apresenta o desenho das principais etapas envolvidas no planejamento e como estão divididas nos períodos.

Figura 14 — Etapas do planejamento de coleção no período de longo, médio e curto prazo



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

No longo prazo, ou planejamento estratégico da coleção, está a reunião de planejamento e a pesquisa de tendências e ambas abordam questões relacionadas à distribuição do tempo nas próximas etapas. No planejamento-mestre da coleção, ou no médio prazo, é realizada a criação dos desenhos dos modelos, a prototipagem e a prova, para que seja definido o *mix* de produtos final da coleção.

No nível de médio prazo são levantados pontos a respeito de quando as ações devem ser iniciadas. No planejamento operacional, ou curto prazo, são discutidos como será realizado a produção, distribuição e comercialização dos produtos. Dessa forma, o mapeamento detalhado do planejamento de coleção dividido nas dimensões do tempo tem como propósito a melhor interação das etapas do plano, busca trabalhar em prol da diminuição dos riscos e interferências de acontecimentos inesperados, uma vez que a fragmentação auxilia nas tomadas de decisões.

A gestão dos riscos nas indústrias de vestuário concentra-se na análise dos aspectos manufatureiros do setor, assim, os riscos envolvidos nas questões imateriais e criativas são pouco considerados e estudados (CIETTA, 2017). Dessa forma, o processo de planejamento de coleção considera as etapas necessárias para o desenvolvimento, realização, distribuição dos produtos, conciliando, segundo Cietta (2017), tempo e risco. O sucesso do planejamento da coleção e indicadores para mensurar são discutidos no próximo tópico.

2.1.3 Fatores de sucesso do planejamento

Durante toda a cadeia de elaboração e construção do produto, diferentes membros participam e contribuem para o sucesso ou fracasso do mesmo (CIETTA, 2017). A diversidade de profissionais especializados em diferentes áreas aumenta o risco de ruptura das informações que passam de uma etapa para outra, com alterações ao longo do processo, decorrentes de divergências nas interpretações. Dessa forma, a soma de todas os entendimentos diversos no final da cadeia do produto pode gerar distanciamento entre o planejamento do produto e sua concretização. Para que o conceito seja traduzido em produto, é indispensável o entendimento entre todos os membros envolvidos (RECH, 2002). É comum as empresas se utilizarem de fichas técnicas e relatórios para

que as informações sejam mantidas, entretanto, estas informações serão validadas a partir da interpretação das pessoas envolvidas.

Em uma hierarquia de relevância, as pessoas de uma empresa encontram-se acima das estratégias e operações de realizações, Bossidy, Charan e Burck (2002) defendem a ideia de que as pessoas são responsáveis pela tradução de estratégias em operações práticas. Com base nisso, a Figura 15 desenha as interações entre pessoas, estratégias e operações em uma empresa.

Figura 15 — Relação entre pessoas, estratégias e operações



Fonte: desenvolvida pela autora (2020), com base em Bossidy, Charan e Burck (2002, p. 141).

O sucesso do plano está relacionado com as operações destinadas para cada profissional, conforme Bossidy, Charan e Burck (2002), entretanto, não é tão imediato identificar as pessoas certas para as tarefas corretas. A gestão a respeito dos recursos humanos traz complexidade e torna arriscado o desenvolvimento e execução do planejamento. Uma vez que os recursos humanos envolvem julgamentos em aspectos de experiência, inteligência, relacionamento, treinamento e visão individual tanto dos gerentes quanto dos funcionários (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Há três questões relacionadas à elaboração e execução de produtos: a) os aspectos produtivos quanto à capacidade de realização do plano; b) as questões mercadológicas referentes à aceitação do público-alvo; e c) os aspectos financeiros relativos ao retorno lucrativo do investimento (TREPTOW,

2007). Estes aspectos são considerados e explorados de forma aprofundada no planejamento, para que seja possível elaborar medidas a serem tomadas, de modo a garantir as sucessões das dimensões produtivas, mercadológicas e financeiras. Dessa forma, a Figura 16 mostra a sequência do planejamento de coleção nas divisões do tempo, para que seja possível visualizar os profissionais envolvidos em cada etapa. O sucesso do planejamento depende da integração da equipe e da harmonia entre todas as etapas, logo, além de conhecer as etapas é relevante identificar os membros envolvidos. A Figura 16 esquematiza as etapas incluídas no longo prazo e os profissionais relacionados.

Figura 16 — Etapas do planejamento de coleção no longo prazo e os respectivos profissionais



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

A reunião de planejamento da coleção é uma das etapas que mais envolve profissionais de diferentes áreas. Esta diversidade faz-se necessária dadas as decisões de diferentes setores a serem consideradas (RECH, 2002). Dessa forma, a reunião de planejamento é constituída pelo empresário da marca ou diretor, para que esteja a par das discussões dos diferentes setores. O administrador pode ser representado pelo planejador ou profissional responsável pelo setor de compras, trazendo para a reunião as questões financeiras, produtivas e humanas. A equipe de *marketing* e do comercial devem estar presentes com suas ideias e *feedbacks* sobre as coleções anteriores e a atual,

assim como a equipe de estilo que apresenta propostas e ideias a respeito do *mix* de produtos proposto para a nova coleção.

Os setores de modelagem, pilotagem e costura buscam contribuir à luz da viabilidade das ideias colocadas, assim como suas colocações a respeito das experiências passadas, referentes ao que deu certo e ao que pode ser melhorado (TREPTOW, 2007). Os representantes comerciais, caso a marca trabalhe com sistema de venda por pedido, juntamente aos gerentes e vendedores, por serem profissionais que lidam diretamente com os consumidores e compradores dos produtos, mensuram a assertividade da coleção no que diz respeito aos valores imateriais, decisões estéticas e de estilo; bem como aos valores materiais, relacionados à precificação coerente com a realidade de mercado que abrange o público-alvo. Além da reunião de planejamento, como etapa de longo prazo, a equipe de estilo é responsável por pesquisas de tendências e definições de conceito e cartela de cores, segundo Rech (2002), conforme o *briefing*, que resulta da colaboração dos profissionais participantes da reunião de planejamento. As pesquisas socioculturais e de moda decodificam tendências em potencial relacionadas ao consumidor e instituem, assim, canais de comunicação com o mesmo (MONTEMEZZO, 2003).

A Figura 17 representa as etapas e profissionais responsáveis pelo planejamento da coleção no médio prazo.

Figura 17 — Etapas do planejamento de coleção no médio prazo e os respectivos profissionais



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

A última etapa do longo prazo é sequenciada pela criação dos modelos, também de responsabilidade da equipe de estilo, mesmo que as informações permaneçam na mesma equipe é importante salientar que é possível uma equipe estar subdividida em pequenos grupos de trabalho, dessa forma, para Rech (2002), permanece relevante a precisão no fluxo de informações entre os profissionais estando eles nas mesmas ou em diferentes equipes. A próxima etapa segue para a prototipagem, onde os modelos são testados, provados e ajustados (TREPTOW, 2007). Esta tarefa inicia com a modelagem, que deve interpretar a ficha técnica elaborada pela equipe de estilo, assim a modelista desenvolverá a modelagem, passando para a piloteira — que cortará em um tecido similar ou igual ao tecido final, escolhido pelo estilo para a peça, e costurará seguindo os acabamentos detalhados na ficha técnica. Além disso, a piloteira anotará a ordem de execução da peça para que seja anexada às fichas técnicas que serão destinadas às costureiras. Todas as alterações feitas pelas modelistas, piloteira e estilista devem ser registradas e modificadas nos documentos, para que não haja divergências na cadeia produtiva (RECH, 2002).

As peças da coleção que foram pilotadas são apresentadas para a mesma equipe que estava presente na reunião de planejamento, porém, agora todos possuem o objetivo de avaliar o *mix* de produtos contemplado pela coleção. Os profissionais têm espaço para dar suas opiniões referentes aos materiais, tamanhos, formas, estampas, cores e modelos das peças, a equipe de estilo deve documentar as modificações acordadas na reunião de definição do *mix*, para que seja possível produzir as peças pilotos que servirão de guia para a etapa seguinte de produção.

As decisões de curto prazo do planejamento de coleção e os profissionais envolvidos estão desenhados na Figura 18.

Figura 18 — Etapas do planejamento de coleção no curto prazo e os respectivos profissionais



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

As etapas de curto prazo envolvem tarefas relacionadas à execução, distribuição e comercialização dos produtos. Segundo Guerrini, Azzolini Júnior e Belhot (2014) o processo transitório de médio para curto prazo é caracterizado pelo PCP (planejamento e controle da produção) como plano de produção, que irá programar as atividades operacionais, assim como identificar e administrar as

demandas para manutenção dos estoques. Dessa forma, a produção é a etapa do curto prazo que mais envolve pessoas, especialmente em produtos de moda (CIETTA, 2017). Nesta tarefa está envolvida a equipe de compras, responsável por viabilizar o acesso aos materiais necessários para a produção das peças. Concomitante a isso, as estilistas e modelistas finalizam as fichas técnicas e moldes para encaminhar à equipe de encaixe, que irá desenvolver o plano de corte dos moldes no do tecido, para conduzir a equipe de corte que será responsável pelo enfiar dos tecidos e o corte das peças (BIERMANN, 2007). Feito isso, as peças cortadas chegam às costureiras que irão costurar os modelos com base nas fichas técnicas de costura. Por último as peças passam pelo acabamento, responsável pela colocação de etiquetas e embalagem, assim como passam pelo controle de qualidade para que sejam detectados possíveis erros de produção (BIERMANN, 2007).

Concluída as etapas anteriores as peças são encaminhadas para a distribuição, porém anteriormente a equipe de logística já mapeou as melhores rotas para que o produto chegue aos locais de destino. A equipe de estoque separa os pedidos por destinos e os distribuidores fazem o traslado das peças. Segundo Treptow (2007), a última etapa é a comercialização dos produtos, isto é, o momento em que o público tem contato com a coleção produzida, nesta etapa está envolvida a equipe do comercial da empresa, os representantes comerciais, no caso de sistema sob encomenda, que apresentarão o mostruário para os lojistas fazerem seus pedidos. Os gerentes e vendedores também possuem relação direta com a comercialização coleção visto que estão presentes no ponto de venda (BIERMANN, 2007). O cenário descrito anteriormente vale para empresas com lojas próprias, caso o formato de comercialização seja por atacado, ou seja, o cliente final são lojistas, a sequência final segue primeiramente comercialização e em seguida a distribuição.

Embora as etapas tenham sido sequenciadas uma após a outra, não significa que suas realizações sigam estritamente esta ordem, algumas etapas acontecem de forma concomitante, outras só serão iniciadas a partir da entrega de etapas anteriores. Porém, por mais que a dinâmica da empresa seja uniformizada é preciso que haja equilíbrio e coerência entre as etapas, mas sobretudo o fluxo claro de informações entre todos os profissionais citados, para que seja possível alcançar o sucesso do planejamento.

2.2 QUESTÕES GERAIS ENVOLVENDO O *MIX* DE PRODUTOS

Para compreender a contextualização do desenvolvimento de *mix* de produtos no processo de desenvolvimento de coleção, nas subseções seguintes são apresentados aspectos gerais e de longo prazo relevantes na tomada de decisão do *mix*. As teorias sobre o desenvolvimento de coleção apresentam descrições de diferentes autores relacionando as etapas do processo, assim como são observados os momentos em que o planejamento do *mix* de produtos em coleções de vestuário é abordado. Além disso, disserta-se a respeito de questões gerais sobre pesquisas de tendências e comportamento do consumidor, teorias sobre a classificação da coleção em diferentes categorias de análise, indicadores paramétricos de desenho e assertividade da coleção.

2.2.1 Processo de desenvolvimento de coleção de vestuário

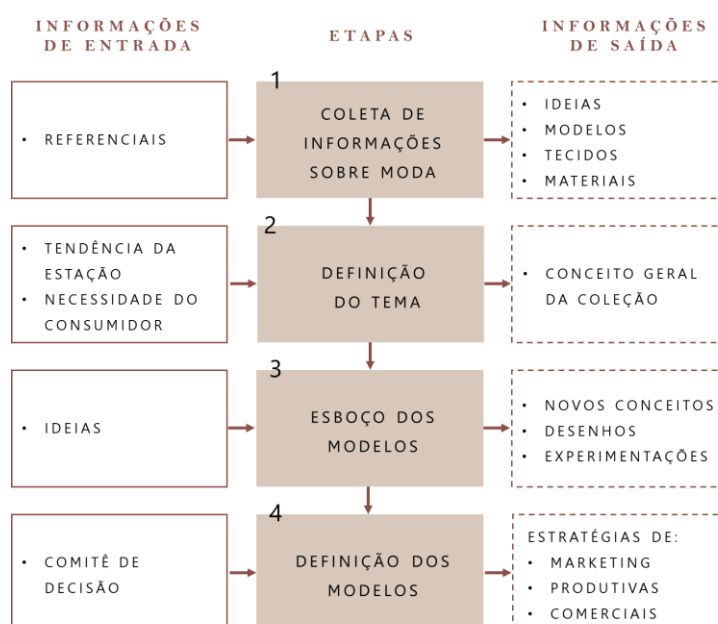
O *mix* de produtos pode ser melhor visualizado quando inserido entre as etapas do processo de desenvolvimento de coleção. Pensando nisso, este tópico busca detalhar as etapas do desenvolvimento da coleção para contextualizar o planejamento do *mix*. Para Rech (2002) o procedimento de desenvolvimento de produto acontece em alternância de passos de trabalho e decisões, resultando em transformações de informações. Além disso, a sequência dos passos indica as operações seguintes, de forma que o nível de informação entre as etapas cresce com o propósito de atingir melhores resultados (RECH, 2002). Durante o processo de desenvolvimento de produtos de moda a conexão com a realidade dos consumidores é indispensável, de modo a reconhecer o produto no nível de desejo do consumidor (MONTEMEZZO, 2003). Nesse sentido, segundo a autora, o raciocínio projetual depende do foco no usuário e na realidade do mercado.

O processo de desenvolvimento de produtos reúne atividades que iniciam a partir das necessidades dos consumidores, conceituam o produto como forma de estratégia competitiva para a empresa, analisam as oportunidades e as limitações tecnológicas, assim como detalham o processo produtivo que irá guiar as ações de manufatura (ROZENFELD *et al.*, 2006). Embora o desenvolvimento

concentre-se nas primeiras etapas de concepção dos produtos, abrangendo processos criativos, deve considerar o planejamento estratégico da empresa, a disponibilidade de recursos e os estoques existentes. Os produtos criados devem atender às necessidades do mercado, no quesito qualidade total, ser produzido no prazo apropriado e com custos competitivos (ROZENFELD *et al.*, 2006).

A Figura 19 sequencia as 4 etapas do processo de desenvolvimento de coleção segundo Rech (2002, p. 73–74). A primeira etapa abrange a coleta de informações sobre moda, com dados primários referenciais de moda, que servirão de referenciais para as ideias de modelos, tecidos e materiais da coleção. Na sequência, por meio de pesquisa de tendências da estação e indicadores de necessidades do consumidor, o tema da coleção é definido, resultando no conceito geral da coleção. A autora salienta que as decisões dessa etapa devem ser tomadas por profissionais de diferentes áreas e que tenham à disposição um conjunto de dados visuais e numéricos, preferencialmente organizados em um banco de dados resultante das pesquisas, como fonte de ideias e inspiração.

Figura 19 — Informações de entrada e saída das etapas do processo de desenvolvimento de produto



Fonte: desenvolvida pela autora (2020), adaptada de Rech (2002, p. 73–74).

O terceiro estágio do desenvolvimento de coleção conta com a geração de ideias e esboços dos modelos, nesta etapa o designer pode desenvolver novos conceitos por meio de desenhos manuais ou digitais, além de ter espaço para experimentação, segundo Rech (2002), os testes feitos em modelagem tridimensional possibilitam a visualização do caimento dos tecidos e resultados semelhantes ao produto final. Por fim, a última etapa consiste na reunião do comitê formado pelo gestor da empresa, o designer, equipe de *marketing*, profissionais das áreas produtivas e comerciais, a fim de deliberar sobre os modelos que irão compor a coleção, assim como as estratégias de mercado, produtivas e de comunicação.

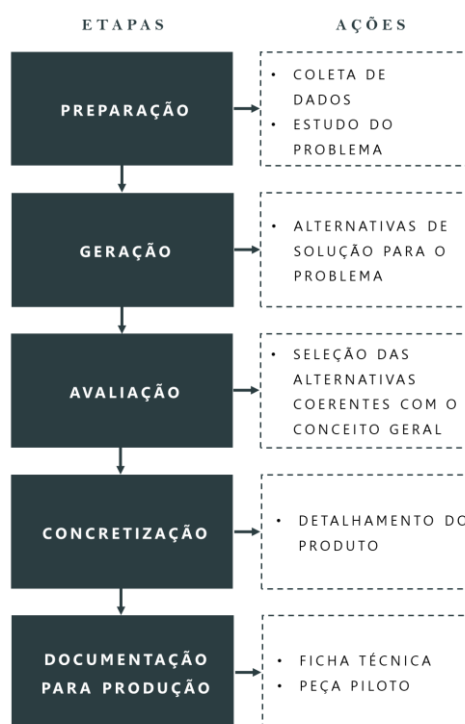
A sequência das etapas varia de acordo com o produto de moda que é produzido, assim como o plano de negócios da empresa. Entretanto, o processo de desenvolvimento de coleção, de modo geral, trabalha com a pesquisa e investigação do cenário de tendências e do consumidor, geração de ideias, decisão e seleção dos produtos que irão compor a coleção. O processo de escolha dos modelos está diretamente ligado às decisões do *mix* de produtos, quando deverá ser ponderado sobre a capacidade de realização da coleção proposta, como a viabilidade de recursos, o tempo estimado, os custos envolvidos, assim como os planos comerciais.

A Figura 20 demonstra as etapas e ações do desenvolvimento de coleção segundo Montemezzo (2003, p. 88). A etapa de preparação conta com ações de coleta de dados e estudo do problema. Segundo a autora, a investigação e compreensão sobre o problema a ser solucionado deve constituir as etapas de início, estas questões estão relacionadas ao consumidor, fazendo necessário a coleta de dados sobre o público, com intuito de aproximar o processo projetual da realidade do mercado. Os dados relacionados ao comportamento do consumidor devem ser cruzados com as informações colhidas nas pesquisas de tendências de moda e socioculturais (MONTEMEZZO, 2003). Assim, a etapa inicial delimita as especificações do projeto.

Na sequência, localiza-se a etapa de geração de alternativas de soluções para os problemas levantados na etapa anterior. A geração de alternativas contempla esboços e desenhos que combinam materiais e modelos que atendam às necessidades do consumidor, e serão avaliados na etapa seguinte. A avaliação seleciona as alternativas coerentes com o conceito geral

estabelecido para a coleção, ponderando sobre propostas e especificações definidas para o projeto. O resultado da avaliação deve observar a proposta de *mix* de produtos, visto que o resultado desta etapa é o “pré” *mix* de produtos, que eventualmente pode ser alterado nas etapas seguintes de prototipagem dos modelos.

Figura 20 — Etapas e ações do desenvolvimento de coleção



Fonte: desenvolvida pela autora (2020), adaptada de Montemezzo (2003, p. 88).

A penúltima etapa abrange a concretização do produto, incluindo viabilidade dos modelos selecionados por meio de experimentações de modelagem para visualizar caimento, acabamentos e detalhes, possibilitando correções e ajustes dos modelos. O detalhamento dos modelos fica a cargo da ficha técnica contendo as especificações necessárias. Segundo Montemezzo (2003, p. 88) as diretrizes para o projeto de produtos de moda são concluídas com a documentação para produção, nesta etapa as fichas técnicas são finalizadas com as informações definitivas e é realizada a produção da peça piloto, que servirá de guia para a produção confeccionar os modelos.

Para completar a visualização do *mix* de produtos no processo de desenvolvimento de produto, a Figura 21 ilustra os processos relacionados segundo Rozenfeld *et al.* (2006, p. 12). Ao analisar a Figura 21 é possível compreender as diversas etapas relacionadas às decisões iniciais no processo

de desenvolvimento de produto. Rech (2002) indica que a seleção dos modelos que irão compor a coleção, ou seja, o *mix* de produtos, deve ser discutido por profissionais além da equipe de estilo, visto que o *mix* irá relacionar assuntos da esfera produtiva, comercial, técnica, de distribuição, e sobretudo do público consumidor.

Figura 21 — Etapas e ações do desenvolvimento de coleção



Fonte: desenvolvida pela autora (2020), adaptada de Rozenfeld (2006, p. 12).

Diante do exposto, foi possível constatar que tanto Rech (2002) quanto por Montemezzo (2003) apontaram como atividade essencial no início do processo de desenvolvimento de produto e antecessora à decisão do *mix*, a pesquisa de tendências de moda e comportamento de mercado, este assunto será tratado com o devido aprofundamento na próxima seção.

2.2.2 Pesquisas de tendências de moda e comportamento de consumo

A partir da determinação das indicações da nova coleção de vestuário, acontece a pesquisa de tendências que irá subsidiar informações para a criação da coleção, escolha do *mix* de produtos, formatos de produção, controle de qualidade, distribuição e o monitoramento de mercado (LIBÂNIO; AMARAL, 2017). O painel de tendências auxilia a equipe de estilo a visualizar os elementos que devem compor a nova coleção (TREPTOW, 2007). Além da representação do compilado de tendências pesquisadas em formato de painel, a equipe de estilo pode formar cartelas de matérias-primas, texturas, estampas, aviamentos,

que servirão de materiais de consulta e base para a criação dos modelos que irão compor a coleção. O processo criativo de composição da coleção transcorre entre o imaginar e o representar, com foco na obtenção das melhores opções coerentes com o tempo e recursos disponíveis, nesse sentido, as imagens e grafismos dão suporte para a representação e reflexão (KORNER, 2015).

Segundo Libânio e Amaral (2017) a pesquisa de tendências acontece com trabalhos externos, sondagens culturais, observações das pessoas e seus hábitos, com o intuito de compreender as práticas de consumo imergentes, além de viagens e investigações *in loco*. Para os autores, as prospecções também podem ser realizadas via *internet*, em *sites*, redes sociais, canais de tendências, entre outros meios. Além dos aspectos comportamentais indicados pelas tendências, para Carvalhinha e Berssaneti (2017), os etilistas procuram detectar particularidades estéticas e funcionais, por meio de harmonia de cores, formas, texturas, aviamentos, processos e possibilidades de diferenciação para a criação da coleção.

Segundo Cietta (2017), provavelmente em algum lugar do mercado alguém já está consumindo a moda que será massificada no futuro, estes grupos representam importantes fontes de inspiração para os caçadores de tendências. Entretanto, para o autor, fenômenos virais estão ganhando destaque no foco das tendências, as previsões focam nestes acontecimentos efêmeros e deixam em segundo plano a análise das pessoas geradoras destes eventos. Para Kjaer (2014), o sistema de gerenciamento de tendências controla e auxilia empresas a distinguir as efemeridades da moda em relação às mudanças que devem impactar, de forma relevante, o modelo de negócios da empresa.

As observações de tendências buscam identificar novidades futuras, novas interpretações, resultando em diferentes narrativas, que estarão presentes no contexto do público-alvo. As tendências antecipam as possíveis preferências do consumidor em conjunturas planejadas pela empresa no longo prazo. Segundo Von Groddeck e Schwarz (2013), as prospecções de tendências não são apenas imprescindíveis no processo de previsão, como também na atividade de início estratégico. Dessa forma, trabalhar com pesquisas de tendências, relacionando ao comportamento do consumidor diminui os riscos e divergências durante o planejamento e a oferta dos produtos.

A prospecção de tendências tem como finalidade mapear as informações sobre o que será desejado pelo consumidor no longo prazo, e a assertividade dos produtos é mensurada no monitoramento da demanda durante a comercialização. Mudanças durante o processo de comercialização da coleção implicam em ações de curto prazo, segundo Tubino (2017), as alterações no nível operacional são difíceis de realizar, uma vez que não há tempo hábil para mudanças estruturais. No momento da comercialização de uma coleção de vestuário, as alterações e ajustes demandam agilidade produtiva para que as adaptações sejam implementadas em tempo de não se tornarem obsoletas para o consumidor.

O ciclo de vida dos produtos de vestuário está sendo reduzido, visando acompanhar a dinâmica acelerada do mercado de moda, que demanda atualização e inovação nas matérias-primas, cores e texturas dos produtos a cada coleção lançada (LIBÂNIO; AMARAL, 2017). Mediante um cenário com ciclos de vida dos produtos de moda marcados pela efemeridade, os tempos de resposta da empresa ao mercado seguem a mesma dinâmica urgente, assim, os estudos de tendências contribuem para que os produtos sejam satisfatórios aos consumidores, diminuindo os riscos que implicaram em modificações no curto prazo. Por outro lado, segundo Cietta (2017) os diagnósticos de tendências apresentam informações com significados vastos e generalizados, dificultando definir uma direção real.

Conhecer o público-alvo da coleção e ter um plano de negócio e objetivos de longo prazo bem delineados, auxilia na seleção das indicações de tendências. Groddeck e Schwarz (2013) ressaltam um ponto pertinente a ser analisado no gerenciamento de tendências, a maneira como uma organização interpreta e percebe uma tendência. Por estar no campo da subjetividade, as análises do levantamento de dados podem gerar resultados equivocados, comprometendo o planejamento estratégico que será feito a partir destas informações. Dessa forma, a análise de tendências traria o efeito contrário do esperado e aumentaria o risco de errar.

A prospecção de tendências tem como base a dinâmica de consumo, conseqüentemente os valores atribuídos aos produtos, transitando entre os aspectos físicos e conceituais dos produtos de moda. A pesquisa de tendências caminha à luz das inspeções dos atributos físicos do consumo, como os produtos

e serviços, por outro lado, também direciona sua percepção aos motivos que envolvem o comportamento e os hábitos do público, que guiará suas escolhas. As informações recrutadas e filtradas como tendências precisam estar interligadas com consumidores e também com vendas (CIETTA, 2017). Por esse ângulo, o parâmetro na triagem das tendências deve ter como ponto central os hábitos do público-alvo e seu comportamento de consumo, que influencia na demanda e nas vendas dos produtos. Segundo Thomassey (2010) as vendas dependem das tendências de moda, design e estilos, e parte da prospecção dos itens que irão compor a coleção são resultados de análises dos dados históricos de vendas, são as novidades que trazem caráter inovador para a coleção.

O gerenciamento de tendências, aliado ao *mix* de produtos, busca investigar contextos no qual o público consumidor está inserido, de modo a pontuar informações que servirão de guia no planejamento do *mix* de produtos. O intuito é oferecer produtos e modelos que satisfaçam as necessidades e desejos de consumo do cliente na proporção factível de produção, coerente com as metas estabelecidas pela previsão de vendas.

Para Mason *et al.* (2015), é possível avaliar as tendências sob duas visões: da perspectiva humana, anseios e aspirações antropológicos e sociais, e do aspecto ambiental, contexto externo e mercadológica. Relacionar humanidade e ambiente por meio da pesquisa de tendências é transitar por uma atmosfera que levanta dados subjetivos, comportamentais, bem como informações objetivas e estatísticas. O alinhamento dos fatores subjetivos e objetivos relacionados ao planejamento estratégico em empresas do vestuário contribui para a expansão das perspectivas e dos aspectos necessários a serem avaliados para a tomada de decisão. Dessa forma, as tendências de moda e comportamento influenciam na procura e aceitação dos produtos da coleção em níveis diferentes, por isto, a coleção de vestuário pode ser segmentada de acordo com a utilização de informações de moda na criação dos modelos, este assunto abrange a classificação da coleção em famílias de produtos, temática tratada na próxima seção.

2.2.3 Classificação da coleção de vestuário em categorias de análise

Antes de iniciar o desenho da coleção é comum as empresas dividirem o número de modelos da coleção em famílias de produtos (CIETTA, 2017). As divisões por famílias de produtos categorizam os produtos por similaridade, segundo Hadidi e Moawad (2016), os produtos compartilham particularidades de produção. Segmentar a coleção por família possibilita analisar o panorama de proporções, estas medias podem equilibrar a quantidade de *bottoms* (partes inferiores) em relação aos *tops* (partes superiores), e relacionar com a proposta da coleção, a tendência, a capacidade produtiva e a necessidade do público-alvo. Analisando a qualidade de *tops versus bottoms* a equipe de estilo consegue determinar o número necessário para compor cada categoria (GROSE, 2012). Não há fórmulas exatas para calcular os arranjos ideais por categorias dentro da coleção de vestuário, entretanto, para Hadidi e Moawad (2016), a combinação ideal deve atender às restrições produtivas e comerciais.

O Quadro 1, ilustra a divisão da coleção por famílias segundo Cietta (2017, p. 289). A primeira coluna divide o *mix* de produtos em *tops* e *bottoms*, especificando a variedade das categorias, ou seja, os modelos que compõe as famílias. Em determinada coleção, por exemplo, a família dos tops é composta por: regatas, blusas, camisas e camisetas. A segunda coluna da Tabela 1 deve ser preenchida com o número total de cada um dos modelos da coleção. A terceira coluna está proporcionalmente relacionada à segunda coluna, visto que a porcentagem é calculada dividindo o número de opções de cada modelo pelo número total de modelos da coleção. Por exemplo, em uma coleção com total de 40 modelos, há uma variedade de 3 regatas, logo, as regatas participam com 8% no total da coleção. A porcentagem por família é parâmetro de comparação em relação ao número total de modelos da coleção, e auxilia a compreender o peso que determinado modelo ou família terá na coleção.

Quadro 1 — A divisão da coleção em famílias

MIX DE PRODUTOS	Nº TOTAL	%
<i>TOPS</i>		
Regata		
Blusa		
Camisa		
Camiseta		
<i>BOTTOMS</i>		
Short		
Saia		
Calça		
TOTAL		

Fonte: adaptado de Cietta (2017, p. 289).

Cietta (2017) argumenta que quando as empresas são questionadas sobre o motivo pelo qual realizam as segmentações por categorias, poucas compreendem que são ferramentas de gerenciamento dos riscos. Para o autor, os riscos expressam as possibilidades de a coleção planejada não abranger os requisitos do mercado, e observar uma grade de famílias e suas proporções auxilia na visualização e compreensão das expectativas de riscos resultantes da imprevisibilidade do mercado. Dessa forma, visando trabalhar as especificidades da coleção para diminuir os riscos de erros de previsão, produção e comercialização, além de categorizar as famílias *por tops e bottoms*, Cietta (2017), sugere dividir a coleção por tipologias de risco. Segundo o autor, estas tipologias classificam os produtos quanto aos modismos, assim, são divididos em produtos básicos, comerciais e *fashion*.

Os produtos básicos representam o estilo empregado nos modelos consolidados pela empresa, são recorrentes nas coleções, necessitam ter como atributo principal a facilidade de produção, pelo fato de estarem sempre presentes nas coleções (CIETTA, 2017). Mesmo que os produtos sejam categorizados como básicos, segundo Grose (2012), a cada coleção deve sofrer atualizações sazonais, quanto à matéria-prima, modelagem, cores, para que equilibre e faça parte da mesma proposta da coleção completa. Segundo a autora, os itens básicos da coleção são considerados seguros, pois possuem estabilidade em vendas durante todo o ano, fazendo com que seus volumes de

produção sejam altos com custos mais baixos, contribuindo para o aumento da margem de lucro. Sayeg e Dix (2015) sugerem a participação de peças básicas em coleções femininas em 40% e 50% em coleções masculinas, justificado com base na diferença de comportamento de consumo entre os gêneros.

A resistência no passar do tempo diferencia um produto básico de um produto de moda, os básicos atemporais são reconhecidos pelo público por sua longevidade, já os produtos com informação de moda são palco para tendências e propícios às mudanças sazonais (LE BON, 2015). Dessa forma, ao contrário dos produtos básicos, os produtos *fashion* trazem novidades, seguem tendências e segundo Cietta (2017) apostam em mercados futuros, com base no que foi ofertado em coleções passadas filtra-se indicadores de novidades. Os tempos de consumo destes produtos são mais curtos, o início e o fim podem ser inesperados (GROSE, 2012). Os produtos *fashion*, também conhecidos como modelos de vanguarda, possuem maior imprevisibilidade de mercado e podem causar impasses na produção, visto que são modelos novos geralmente com detalhes diferenciados, por sua vez é a categoria mais arriscada. Sayeg e Dix (2015) sugerem que os produtos de vanguarda sejam responsáveis por 20% da coleção, tanto para o gênero feminino quanto para o masculino.

Embora as tendências possuam tempos limitados, os ciclos de moda que abrangem diferentes tendências persistem ao longo do tempo (LE BON, 2015). Os produtos *fashion* que se mostram apostas vencedoras, para Cietta (2017), podem ressurgir como releituras na nova coleção, dessa vez como produtos comerciais. Os modelos das famílias de produtos comerciais são mais abrangentes quanto as informações de moda em relação aos básicos, porém possuem maior facilidade de produção e assertividade em relação aos produtos *fashion*. Dessa forma, os produtos comerciais buscam oferecer ao consumidor informações de moda e tendências relacionadas às necessidades e comportamentos de consumo. A oferta dos produtos com informações de moda e tendências, assim como a previsão de alcance devem ser analisadas desde o desenvolvimento (GROSE, 2012).

Quanto à participação dos produtos comerciais na coleção, Sayeg e Dix (2015) indicam 40% em coleções femininas e 30% em coleções masculinas. Para os autores, a divisão da coleção em famílias deve obter o equilíbrio comercial adequado entre as categorias conforme o público, capacidades

produtivas, recursos financeiros, entre outros fatores envolvidos no processo de realização da coleção. A Figura 22 compila as características citadas sobre as classificações dos produtos de coleções de vestuário.

Figura 22 — Classificação dos produtos da coleção em básicos, comerciais e *fashion*



Fonte: desenvolvida pela autora (2020).

Conforme o Quadro 2, Cietta (2017, p. 294) apresenta a divisão da coleção por famílias e tipologias de risco. O *mix* de produtos dividido inicialmente entre famílias de *tops* e *bottoms*, agora também é classificado por modelos básicos, comerciais e *fashion*. Um mesmo modelo de *top*, por exemplo camisetas, podem pertencer às categorias básica, comercial e *fashion*, em diferentes proporções. A penúltima e a última coluna da Quadro 2 referem-se aos números totais de modelos e a representação em porcentagem em relação à coleção total, dados que facilitam comparações em nível de modelos. Já os totais e porcentagens, citados na penúltima e a na última linha do Quadro 2, estabelecem resultados totais de todos os modelos de categoria básica, comercial e *fashion*. Deste modo, é possível analisar as categorias em relação ao total de peças que formam a coleção. Estas proporções são indicadores de análise da coleção e devem estar em conformidade com o plano inicial e os objetivos previstos no planejamento de longo e médio prazo.

Quadro 2 — A divisão da coleção por famílias e tipologias de risco

MIX DE PRODUTOS	BÁSICO	COMERCIAL	FASHION	Nº TOTAL	%
<i>TOPS</i>					
Regata					
Blusa					
Camisa					
Camiseta					
<i>BOTTOMS</i>					
Short					
Saia					
Calça					
TOTAL					
%					

Fonte: adaptado de Cietta (2017, p. 294).

Além das categorias de segmentação dos modelos que auxiliam na análise da coleção, Cietta (2017, p. 290) destaca outros pontos positivos do uso das classificações: agilidade de execução, tanto na criação quanto na seleção dos volumes e variedades das peças; maior concentração de recursos de escolha e produção dos modelos; racionalidade nas decisões, menos apostas empíricas; compreensão por todos sobre os objetivos a serem atingidos com a coleção. Dessa forma, após a coleção ser lançada a assertividade das previsões e proporções por categorias será mensura pelo desempenho da coleção, assunto que será abordado no tópico a seguir.

2.2.4 Desempenho e assertividade da coleção de vestuário

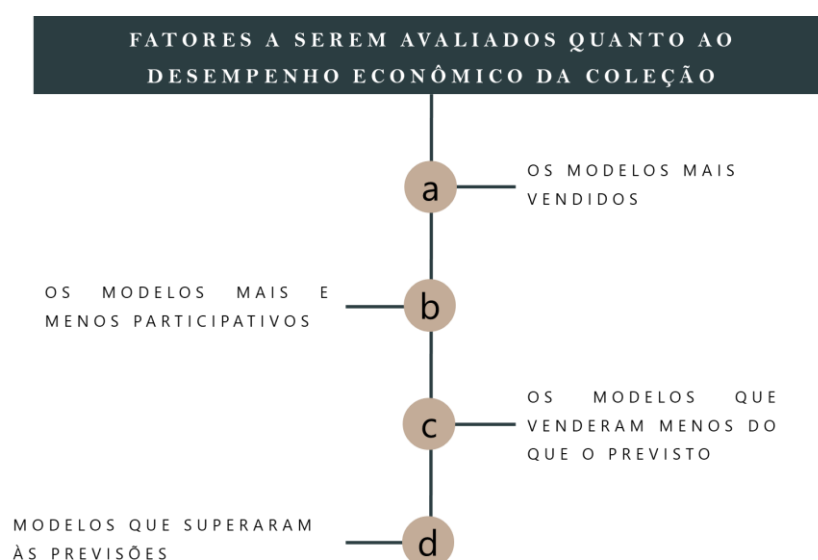
A partir do lançamento da coleção seu comportamento nos pontos de vendas revela respostas a questionamentos envolvendo o planejamento feito sobre os produtos. Segundo Rozenfeld *et al.* (2006), assim que os produtos são lançados ao mercado, a empresa precisa monitorar o desempenho com o propósito de conferir se os objetivos e as metas estão sendo atingidas, e sobretudo levantar informações quanto aos lucros. As considerações de desempenho concedem às empresas panoramas comparativos das previsões e metas planejadas perante aos resultados obtidos (AZEREDO, 2008). Mesquita *et al.* (2016) alertam para o cenário de incertezas, no qual objetivos e previsões

são projetados, a possibilidade de não obterem o desempenho previsto, advindo de imprevistos e deficiências nas vendas causando redução dos lucros sobre os produtos.

Os indicadores possibilitam que o desempenho seja analisado e comparado com as metas traçadas, alimentando o controle dos processos da empresa, auxiliando na tomada de decisão (KAPLAN; NORTON, 1996). Os indicadores escolhidos para mensurar o desempenho da oferta dos produtos dependem do tipo de negócio e do segmento de produto. Há uma diversidade de indicadores que avaliam o desempenho dos produtos no mercado, podem estar relacionados às questões projetuais, financeiras, comerciais, produtivas e ao portfólio de produtos, tendo potencial para serem avaliados separadamente ou em conjunto (ROZENFELD *et al.*, 2006). Em relação aos indicadores, Azeredo (2008) menciona a facilidade de acesso e disponibilidade no período apropriado, a difusão de dados relevantes, facilidade de compreensão e flexibilidade de responder às mudanças.

Direcionado ao processo de lançamento de coleção, Sayeg e Dix (2015, p. 130) apresentam fatores a serem avaliados quanto ao desempenho econômico da coleção, a Figura 23 lista estes fatores.

Figura 23 — Lista de fatores econômicos de produtos de vestuário



Fonte: adaptada de Sayeg e Dix (2015, p. 130).

Dessa forma, conforme a Figura 23, para os autores os indicadores a serem analisados quanto ao desempenho econômico da coleção são: a) os modelos mais vendidos; b) os modelos que mais contribuíram e os que menos contribuíram para os lucros da coleção, levantar as razões destas ocorrências; c) os modelos que venderam menos do que previsto, e as causas que levaram à estas condições; d) e os modelos que obtiveram vendas superiores às previsões, e as razões que colaboram para este desempenho. Segundo Bahng e Kincade (2014), a análise dos dados obtidos das vendas deve traçar comparativos entre os indicadores obtidos nas temporadas anteriores. Outro ponto a ser observado na averiguação do desempenho econômico, conforme Rocha, Beuren e Hein (2012), está no cálculo do retorno financeiro planejado sobre os investimentos feitos.

Além de analisar os indicadores numéricos de desempenho da coleção é indispensável levantar os dados que motivaram e caracterizam os resultados. A avaliação do desempenho pode ser feita aplicando indicadores financeiros (origem contábil, dados numéricos) e não-financeiros (dados subjetivos relacionados aos clientes) (KAPLAN; NORTON, 1996). Os motivos relacionados aos desempenhos positivos ou negativos dos produtos podem ter relação com problemas físicos da peça (como os materiais, costura, modelagem), atrasos na oferta em decorrência de falhas no planejamento e controle da produção, e questões relacionadas diretamente ao mercado como problemas nas precificações (SAYEG; DIX, 2015). O comportamento de mercado da coleção depende diretamente da satisfação do cliente, resultando em sua fidelidade e captação, gerando assim lucratividade e desempenho positivo (ROCHA; BEUREN; HEIN, 2012).

O êxito financeiro evolve, além do resultado positivo em vendas, os lucros, a participação do mercado, o tempo do retorno dos investimentos, as metas de margem, lucratividade etc. (ROZENFELD, 2006). Outro indicador para mensurar o desempenho da coleção é a análise do giro de estoque, esta prática é comum no varejo, visto que as movimentações do estoque informam sobre o fluxo de entrada e saída de produtos. Para Sucupira (2003, p. 3), “o giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoque é recuperado através das vendas”. Contudo, do ponto de vista financeiro, segundo Mesquita *et al.* (2016), os estoques configuram os investimentos relevantes da

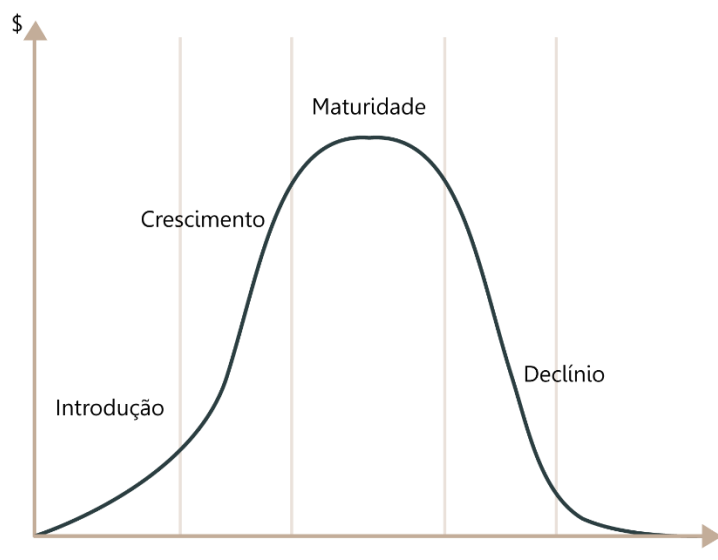
empresa, em vista disso, o planejamento financeiro pretende obter o menor nível de estoque possível, com intuito de diminuir os custos de capital.

A análise do giro de estoque aponta para a comparação das saídas quanto a variedade de modelos da coleção, assim como o volume de vendas de cada variante do modelo. Analisar os modelos que obtiveram maior saída e necessidade de reposição de estoques, além disso, analisar o comportamento individual das variantes dos modelos em vendas e quantidade de estoque em SKU (*stock keeping unit*, em português, unidade de armazenamento). A análise entre o que foi vendido, o estoque inicial, e o estoque final de peças colaboram para as conclusões de desempenho da coleção em nível geral, por categorias de modelos ou famílias e individualmente por variantes em SKU. O giro dos estoques é necessário para a lucratividade da empresa, uma vez que as margens de lucro unitário são propensas a diminuir, dessa forma, quando os giros de estoque possuem altas taxas de movimentação, será necessário por parte da empresa fazer investimentos de capital de giro menores (SUCUPIRA, 2003).

As baixas e demoradas movimentações do estoque ao longo do tempo são prejudiciais para a margem de lucro da coleção, segundo Mesquita *et al.* (2016), este fator está relacionado aos altos investimentos que os estoques representam para empresa. Além disso, estes efeitos negativos podem derivar de equívocos durante o processo de planejamento da coleção, previsão de vendas, precificação, comunicação, aspectos físicos e subjetivos das peças, entre outras causas. Pace, Basso e Silva (2003) afirmam que a investigação do desempenho de lucratividade, presença de mercado, satisfação e fidelidade dos consumidores, fluxos de estoque e caixa, são obtidas quando estes fatos já ocorreram, dessa forma, são categorizados como indicadores de ocorrência. A partir do momento que o produto é oferecido no mercado, poucas modificações podem ser realizadas, por isto, é durante o planejamento que há espaço para mudanças e correções (SAYEG; DIX, 2015). Estes indicadores servirão como dados históricos para os próximos planejamentos, entretanto, para evitar resultados inesperados e negativos, o alinhamento com as tendências de mercados, consumo, econômicas e políticas deve ser considerado nas projeções dos objetivos e das metas.

A análise do desempenho deve considerar o ciclo de vida dos produtos no mercado, visto que as vendas, os lucros e os giros dos estoques possuem comportamentos diferentes durante o tempo. Na Figura 24 Sayeg e Dix (2015, p. 91) comparam as etapas do ciclo de vida com as proporções entre as vendas e o tempo.

Figura 24 — Ciclo de vida do produto



Fonte: Sayeg e Dix (2015, p. 91).

A fase de introdução, segundo os autores, é caracterizada pelo momento em que os produtos são lançados no mercado, ainda há pouca demanda, os níveis de vendas e os lucros são baixos. No lançamento da coleção os estoques são altos visto que são produzidos sob previsão para suprir a demanda futura, num sistema de pronta entrega para o varejo. O espaço de crescimento conta com ascendência na procura dos produtos e nas vendas. Conforme Rozenfeld (2006) as vendas se aproximam do ápice e da superação das despesas empreendidas no desenvolvimento do produto, entretanto, o lucro permanece mediano. A maturidade dos produtos no ciclo de vida é caracterizada pela estabilidade das vendas, para Sayeg e Dix (2015), o principal esforço desta etapa é manter a participação do mercado, preservando os lucros obtidos. Rozenfeld (2006, p. 219) especifica o grupo de consumidores desta fase como “maioria inicial”, isto é, grande parte está à procura dos produtos por imitação. O momento do declínio requer atenção da empresa uma vez que os lucros vão de

baixos a negativos, segundo Rozelfeld (2006) e Sayeg e Dix (2015), é necessário identificar com velocidade o momento de retirada dos produtos do mercado.

Diante disso, a assertividade dos produtos oferecidos pode ser lida dos resultados positivos em vendas, aceitação e fidelidade do público, alcance da rentabilidade planejada, retorno dos investimentos feitos e fortalecimento da imagem da marca no mercado (ROZENFELD *et al.*, 2006). Todavia, para que estes objetivos sejam atingidos com êxito, é essencial que o planejamento da coleção e o desenvolvimento de *mix* de produtos articulem as atividades e as equipes que colocarão em prática as ações e as realizações, este assunto é abordado na próxima seção deste trabalho.

2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO DO *MIX* DE PRODUTOS

As teorias a seguir detalham as etapas do planejamento do *mix* de produtos em indústrias de confecção de vestuário. Iniciando pelo momento de reunião para discutir o planejamento da coleção, seguem as definições sobre o *mix* de produtos de vestuário, que está relacionado aos processos decisórios quanto a capacidade de realização do *mix* planejado, assim como a definição da variedade dos produtos e volumes que serão confeccionados. Os estágios finais do planejamento incluem a definição do *mix* de produtos que será apresentado ao consumidor final, tal como a previsão de vendas da coleção, encerrando com teorias sobre monitoramento e ajustes de curto prazo envolvendo o *mix* oferecido no ponto de venda.

2.3.1 Reunião de planejamento de coleção de vestuário

O ambiente empresarial lida com mudanças repentinas caracterizando cenários imprevisíveis, efemeridades nos níveis tecnológico, social, judicial, entre outros, exigindo das empresas respostas e adaptações para esta diversidade de questões (LOPO; CAVICHIOLI, 2018). As indústrias de confecção de vestuário compartilham esta realidade dinâmica e imprevisível, são desafiadas a planejarem coleções de moda que atendam às necessidades do consumidor, otimizem a capacidade de produção disponível, visando reduzir custos e potencializar o retorno econômico.

Diante de decisões complexas combinadas ao ambiente de incertezas, a reunião de planejamento da coleção busca reunir profissionais envolvidos nos diversos setores da indústria de vestuário, para delinear medidas cabíveis visando a minimização dos impactos negativos que podem interferir na realização e no desempenho da coleção. O grupo que responsável por discutir e traçar o planejamento da coleção deve contar com o gestor ou empresário, equipe de estilo, modelagem, pilotagem, *marketing*, compras e comercial. O complexo planejamento de coleção demanda comunicação entre os integrantes da reunião, uma vez que possuem experiência de diferentes momentos da cadeia produtiva (TREPTOW, 2007).

Dessa forma, conforme Lopo e Cavichioli (2018), os profissionais estarão reunidos com o objetivo de analisar o mercado no qual a empresa está inserida, as necessidades dos consumidores, as atividades envolvidas e como alinhadas atenderão aos objetivos da empresa e dos clientes. Além disso, os autores alertam para a pressão da variável tempo na indústria de confecção dos produtos de moda, envolvendo questões relacionadas às expectativas do público e calendário sazonal de vendas, que associadas ao complexo de atividades que compõe o processo de desenvolvimento da coleção, geram riscos para este segmento de negócio.

O planejamento da coleção deve estar em consonância com o plano estratégico da empresa, verificando se as ações tomadas no médio e curto prazo estão de acordo com o plano traçado para o longo prazo (GODINHO; CORSO, 2019). De fato, as etapas do planejamento formam encadeamentos durante o processo, por isto, o planejamento da empresa nas dimensões do longo, médio e curto prazos devem estar ajustados aos objetivos da empresa, de modo a traçar ações visando a assertividade da coleção oferecida.

Vallim e Souza (2014) categorizam como primeiro nível decisório no planejamento da coleção as deliberações referentes aos tipos de produtos que serão oferecidos ao público, isto é, decisões relacionadas ao *mix* de produtos da coleção. Os profissionais devem discutir e analisar os pontos positivos das coleções anteriores, assim como os pontos que observaram necessitar desenvolver. Esta discussão é embasada pelos dados históricos de vendas, nas percepções e experiências dos profissionais. Além disso, o *mix* de produtos

desencadeia assuntos relacionados à produção da coleção, ao cronograma, à comunicação e decisões comerciais.

No planejamento da coleção, Vallim *et al.* (2017) resumem o objetivo de decisão do *mix* como propor um arranjo de produtos que será o mais lucrativo possível para empresa. Para que os resultados financeiros sejam positivos, é necessário alinhar a coleção tanto às exigências do consumidor quanto à capacidade produtiva da empresa, de forma que solicite menos tempo e tenha menores custos. Embora a equação à primeira vista pareça simples, há fatores que dificultam o processo de planejamento. Ait-Alla *et al.* (2014) citam as incertezas a respeito da demanda, que influenciam no plano de produção. Assim, Godinho e Corso (2019) informam que é comum falhas de planejamento durante a comercialização da coleção. As experiências das coleções passadas compartilhadas pelos colaboradores, juntamente aos dados históricos de desempenho de coleção anterior, alinhados ao alerta de instabilidade do cenário no qual as indústrias de confecção de vestuário estão inseridas, devem ser consideradas de forma relevante na reunião de planejamento da coleção.

Segundo Cietta (2017) as indústrias de vestuário ainda possuem caráter inflexível. Nesse sentido, a rigidez do setor está em discordância frente a realidade que lida com cenários diversos e incertos, Hadidi e Moawad (2016) corroboram que a motivação para inflexibilidade das indústrias está relacionada aos processos obsoletos no sistema de produção. Contudo, a flexibilidade deve ser considerada no planejamento como um facilitador frente as resoluções de questões não previstas anteriormente e inesperadas durante a implementação do plano (HALLGREN; OLHAGER, 2009).

Em conformidade à implementação do conceito de flexibilidade ao planejamento de coleção, Musharavati e Hamouda (2014) reforçam outros atributos além da flexibilidade que auxiliam o plano para ambientes instáveis de manufatura, são eles: a) reconfigurabilidade, b) adaptabilidade e c) resiliência. A reconfigurabilidade está relacionada à maleabilidade do plano em ser modificado rapidamente, tanto na questão estratégica, produtiva ou mercadológica; já a adaptabilidade do planejamento direciona para alternativas que ajustam o plano às modificações ocorridas; por último, a resiliência é o potencial de manter a funcionalidade do sistema de manufatura perante alterações e incertezas nos diversos ambientes (MUSHARAVATI; HAMOUDA, 2014, p. 117–118).

Além das ponderações a respeito do *mix* de produtos, na reunião de planejamento da coleção os colaboradores articulam a capacidade técnica e financeira de realização da coleção que está sendo planejada, assim como a abrangência de volume e variedade do *mix* de produtos. Segundo Woubante (2017) captar o que há por trás das decisões que influenciam na assertividade do *mix* de produtos, influência diretamente no êxito da coleção. Nas próximas seções estes assuntos são tratados com os devidos detalhamentos, explanando o processo de formação do *mix* de produtos durante o planejamento da coleção.

2.3.2 Mix de produtos de vestuário

O *mix* de produtos de coleção de vestuário abrange toda a variedade de produtos que será oferecida ao público-alvo da marca, as composições dos artigos devem satisfazer às necessidades dos consumidores, gerando a comercialização da coleção, proporcionando resultados financeiros. A definição de planejamento de *mix* de produtos refere-se à variedade de produtos que irá compor determinada coleção (SAYEG; DIX, 2015). Muitas empresas buscam o *mix* de produtos ideal, entretanto para Cietta (2019b), esta condição não existe. O planejamento do *mix* busca diminuir os riscos que impedem sua assertividade, assim, o *mix* considera os variados aspectos envolvidos nas indústrias de confecção de vestuário, visando que a coleção planejada seja coerente com a capacidade de realização da empresa, atinja com êxito o público-alvo e traga retorno financeiro superior aos investimentos feitos.

As indústrias de confecção de vestuário que pretendem maximizar suas performances, segundo Vallim *et al.* (2017), precisam estar alinhadas às exigências do mercado, empregar de forma efetiva os recursos disponíveis, diminuindo custos e desperdícios, buscando obter resultados positivos e ganhos contínuos. A previsão do *mix* de produtos procura balancear quais produtos em quais proporções apresentarão resultados positivos em vendas. Dessa forma, durante o planejamento de coleção de vestuário a organização e o planejamento do *mix* de produtos deve ser considerado nas tomadas de decisões quanto aos aspectos estéticos, produtivos, de custos, previsão de demanda, análise de tendências, previsão de vendas, entre outros assuntos abordados no planejamento de coleção.

A coleção de vestuário oferecida deve contemplar uma mistura de produtos, que juntos atenderão às necessidades do público-alvo de forma a atingir os objetivos estabelecidos pela empresa no planejamento de médio e curto prazo. Nesse sentido, o planejamento estratégico da empresa junto ao plano de negócios, quando bem definidos e compreensíveis, subsidiam as tomadas de decisão diminuindo os riscos envolvidos no *mix* de produtos. Se há problemas nos níveis estratégicos da empresa, os riscos envolvidos no *mix* de produtos serão maiores. Para Cietta (2019b) o *mix* de produtos ideal ansiado pelas empresas não vai solucionar todos os problemas financeiros, produtivos e comerciais, deve ser analisado especialmente sob a perspectiva econômica, alinhado com o modelo de negócios da empresa. Dessa forma, o autor ressalta dois pontos a serem analisados no *mix* de produtos da coleção, sendo eles a variedade e o volume de produtos a serem oferecidos. A variedade abrange questões qualitativas da coleção, quais modelos irão compor a coleção, isto é, caracteriza a extensão da coleção. O volume corresponde aos aspectos quantitativos, numéricos da coleção, quanto de cada modelo será produzido e quais suas variações em SKU (*stock keeping unit*, em português, unidade de armazenamento), que considera a grade de tamanhos, alternâncias de cores e estampas.

Segundo Cietta (2019b), o volume e a variedade são abordados em duas ocasiões e setores diferentes. Para o autor, a decisão de volume é definida pelo gestor ou setor financeiro, e determina qual o mínimo a ser produzido para sustentabilidade da empresa, o outro momento refere-se à variedade da coleção determinada pelo setor de estilo. Entretanto, o mesmo autor contrapõe esta separação de decisões, e ressalta que tanto o volume quanto a variedade devem estar de acordo ao modelo de negócios da empresa. Além disso, o *mix* de produtos em coleções de vestuário deve ser coerente com a dinâmica híbrida do setor, isto é, precisa considerar a parte de caráter material e imaterial (CIETTA, 2019b). Tanto os aspectos subjetivos, criativos e conceituais da coleção devem ser considerados em igualdade no desenvolvimento do *mix* de produtos.

A realização do *mix* de produtos é fundamentada a partir da reunião de dados históricos de desempenho das coleções anteriores e pesquisas de tendências de consumo do público-alvo. Segundo Vallim e Souza (2014), a seleção do *mix* de produtos requer informações sobre o custo dos produtos,

demandas individuais, capacidade e apoio produtivo. O tratamento dos dados internos e externos não podem ser trabalhados de forma superficial, a complexidade dos dados pode gerar riscos e equívocos nas interpretações, afetando diretamente as decisões (CIETTA, 2019b). O *mix* de produtos equilibra o volume de vendas, que ampara o retorno financeiro da coleção para empresa, e a variedade possível oferecida, sendo resultado da criação do setor de estilo (CIETTA, 2019b).

Os próximos tópicos abordam os diversos assuntos referentes ao planejamento de *mix* de produtos de coleção de vestuário, incluindo a capacidade de realização das decisões da reunião de planejamento do *mix*, sendo organizada em tarefas, prazos e responsáveis no calendário de coleção. Além disso, será abordado a previsão de vendas do *mix* proposto, assim como a análise dos critérios de variedade e de volume da coleção. As etapas finais abordam outra reunião de definição de *mix*, o monitoramento do *mix* já ofertado para os consumidores e os ajustes que se fazem necessários no curto prazo.

2.3.3 Capacidade de realização de coleção de vestuário

O *mix* de produtos está relacionado à quantidade de cada produto a ser produzido, dessa forma, precisa estar certificado quanto à disponibilidade de matéria-prima, equipamentos, máquinas, assim, o *mix* deve otimizar os recursos disponíveis (REGINATO *et al.*, 2015). Além disso, os produtos delineados na reunião de planejamento da coleção também devem considerar o potencial da empresa de viabilização da coleção, tanto nas questões físicas, tecnológicas e manufatureiras quanto relacionadas aos profissionais necessários. Dessa forma, para Barney e Hesterly (2007) o conceito de capacidade abrange os recursos tangíveis e intangíveis, ou seja, além da capacidade física e financeira, o saber-fazer e os colaboradores fazem parte dos recursos.

Segundo Cietta (2019b), o *mix* de produtos e a produção da empresa devem estar alinhados, o descompasso destes fatores pode ocasionar problemas quanto à produção e distribuição da coleção, afetando diretamente o consumidor final. Os desafios na prática são ainda mais relevantes conforme Chang (2016), especialmente se a complexidade produtiva das peças for considerada. Além disso, o autor alerta sobre os riscos envolvidos na tomada de

decisão fundada por conhecimentos empíricos e intuições. Dessa forma, os profissionais que compõe a equipe de estilo devem inteirar-se a respeito da capacidade produtiva tangível e intangível da empresa, com o objetivo de balancear os atributos estéticos dos produtos a serem criados com a viabilidade comercial, financeira e produtiva (TREPTOW, 2007).

O tempo é outro fator a ser considerado no alinhamento do *mix* de produtos à capacidade de realização da coleção, o tempo de produção das peças interfere na alocação dos recursos, assim como os intervalos de tempo durante a produção das diferentes peças. O gerenciamento dos processos produtivos demanda sincronização de tempo, o controle de diferentes fluxos de estoques, assim como a ordem e especificidade de produção dos produtos (GUERRINI; AZZOLINI JÚNIOR; BELHOT, 2014).

Conforme Neoh *et al.* (2010), o planejamento do *mix* deve distribuir as capacidades entre os produtos a serem desenvolvidos, visando a satisfação da demanda no tempo previsto. As empresas usualmente configuram a vantagem competitiva como o atendimento da demanda em questões de quantidade, qualidade e precisão de entrega, em conformidade a um curto ciclo produtivo com alto rendimento (CHANG, 2016). Todavia, segundo o autor, este cenário é incompatível entre si, uma vez que o *mix* de produtos influencia no tempo de ciclo e no rendimento da produção, procurando minimizar as ociosidades que permeiam as etapas, entretanto, a complexidade da fabricação dificulta a estimativa do tempo e produtividade da produção.

Para Barney e Hesterly (2007) as capacidades e os recursos de uma empresa podem estar divididos em: a) recursos financeiros, b) recursos físicos, c) recursos individuais e d) recursos organizacionais. Para os autores os recursos financeiros compreendem os valores monetários disponíveis para empresa, independentemente de sua fonte, considera os investimentos, lucros, empreendedores, acionistas e bancos. Os recursos físicos estão relacionados às tecnologias disponíveis, assim como os equipamentos, o acesso à matéria-prima e as instalações da empresa. Já os recursos individuais incluem os aspectos intangíveis das capacidades, isto é, os recursos humanos, os treinamentos, as experiências acumuladas, a inteligência e o relacionamento entre os colaboradores (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 64–65). Por último, ao passo que os recursos individuais envolvem pessoas, os recursos

organizacionais compreendem os grupos de pessoas formados na empresa, porém, de forma estrutural, os sistemas formais, sendo eles de planejamento, controle e coordenação. Corroborando com os aspectos a respeito dos recursos humanos, para Bossidy, Charan e Burck (2002), o plano traçado deve estar vinculado à realidade das pessoas que irão operá-lo.

A indústria manufatureira está enfrentando modificações que apontam para o crescimento dos níveis de personalização, embora o cenário seja incerto e dinâmico, as soluções quanto à capacidade de realização devem considerar orçamentos limitados e ambientes competitivos (FERNANDES; GOUVEIA; PINHO, 2012). Contudo, a flexibilidade deve ser considerada no planejamento visando manter a competitividade, porém, não deve influenciar na produtividade e na qualidade dos produtos oferecidos (HALLGREN; OLHAGER, 2009).

Desse modo, em síntese a ponderação quanto à capacidade de realização da coleção, segundo Ait-Alla *et al.* (2014), visa potencializar a satisfação do público com o intuito de minimizar recursos alocados de forma equivocada. Além disso, a determinação dos recursos quanto à mão de obra, materiais, estrutura e capital, busca de maneira eficaz realizar o *mix* de produtos proposto, diminuindo custos e aumentando os lucros (WOUBANTE, 2017).

Na reunião de planejamento, além de ser discutido a respeito do *mix* de produtos e a capacidade de realização da coleção, é imprescindível considerar a variedade e o volume da coleção, uma vez que são medidas que influenciam diretamente no planejamento e destinação dos recursos e capacidades. Os volumes dos lotes e as variedades das peças que compõe o *mix* ditam as métricas e as estratégias a serem consideradas no desenvolvimento do plano de produção. Por isso, o item seguinte aborda questões relacionados à tomada de decisão da variedade e volume da coleção.

2.3.4 Variedade e volume da coleção de vestuário

O *mix* de produtos pode ser avaliado em duas dimensões: qualitativa e quantitativa. A variedade do *mix* é correspondente às questões qualitativas, uma vez que envolve questões estéticas e de diferenciação dos produtos, indicando quais tipos e como serão os produtos que irão compor o *mix*. Por outro lado, os itens relativos às dimensões quantitativas, apontam para indagações a respeito

da quantidade de produtos que serão produzidos, ou seja, os volumes e as proporções que a coleção terá. A complexidade do *mix* de produtos resulta das demandas incertas, quanto ao volume e variação dos produtos, as estratégias produtivas, fatores diretamente relacionados ao tempo, fluxo de peças da produção, estoque e distribuição (ONYEOCHA, 2015). Nesse sentido, o volume e a variedade guiam o sistema produtivo, e devem ser realistas quanto à capacidade de realização da coleção, visando a otimização dos recursos e qualidade dos produtos.

Para Cietta (2019b), no planejamento de coleção de vestuário a variedade, além de corresponder à quantidade de modelos que irão compor o *mix* de produtos, configura as variantes de cores e estampas de cada modelo. As variações de cores, estampas, tamanhos de um mesmo modelo é codificado por SKU (*stock keeping unit*, unidade de manutenção de estoque), dessa forma as diferentes combinações entre a variedade da coleção proporcionam diversidades em SKU que um mesmo modelo pode conter.

As escolhas da abrangência da variedade influenciam nas questões comerciais (referente à precificação) e produtivas da coleção (divisão da produção) (CIETTA, 2019b). Dessa forma, o autor ressalta sobre a tomada de decisão que deve ser realizada pela equipe de estilo juntamente as equipes comercial e administrativa, por isto a abordagem da temática na reunião de planejamento da coleção é necessária. Vallim *et al.* (2017) relacionam os custos da coleção com a variedade, alocação dos recursos e assertividade na tomada de decisões. Logo, ao decidir sobre a variedade da coleção, diretamente está sendo definido um valor aproximado de volume de produção (CIETTA, 2019b).

O volume da coleção é relativo à quantidade de peças a serem produzidas de cada modelo, dessa forma para Cietta (2019b) esta pode ser uma questão das empresas que comercializam seus produtos no sistema de pronta entrega, visto que a coleção oferecida determina os volumes a serem oferecidos a partir da previsão de demanda. Isso significa que no sistema de atacado os compradores ou lojistas determinam o volume de seus pedidos de acordo com os modelos, denominados “referências” na indústria de confecção, escolhidas dessa forma o volume a ser produzido é induzido pelo comprador. Segundo Fernandes, Gouveia e Pinho (2012) algumas empresas buscam trabalhar com a maximização dos volumes de cada variedade, com o intuito de diminuir o custo

unitário das peças, entretanto, esta estratégia mostra-se arriscada devido à sobrecarga da produção exigindo mais flexibilidade das operações.

As decisões quanto a variedade e o volume da coleção baseiam-se em sistemas de previsões de demanda, entretanto para Thomassey (2010) o setor de vestuário lida com inconstâncias meteorológicas e sazonalidade de vendas, dependendo do segmento de mercado, dessa forma estes indicadores influenciam na decisão de volume e variedade da coleção. Para Cietta (2019b) é comum as empresas de vestuário lidarem com a variedade e volume da coleção como dois assuntos distintos, porém estão interconectados. Segundo o autor, a divergência pode ser justificada pois a variedade tende às decisões de estilo e o volume estar relacionado às questões produtivas e comerciais. Dessa forma, o volume e a variedade da coleção sendo discutidos na reunião de planejamento da coleção e alinhados em concordância com a capacidade de realização da empresa, a equipe deve planejar um cronograma de ações para a concretização da coleção, que será explanado no próximo item.

2.3.5 Cronograma de coleção de vestuário

Os produtos físicos e os serviços oferecidos por uma empresa são os primeiros itens visualizados e que se comunicam de maneira direta com o cliente (LOPO; CAVICHIOLI, 2018). Comumente, o processo que acontece até o produto chegar nas mãos do consumidor não é visto por ele, independente da cadeia que precede o produto pronto, ele deve ser oferecido no momento correto em que houver a procura do produto por parte do consumidor. Nesse sentido, a organização do desenvolvimento, produção e comercialização das peças no espaço de tempo determinado, influencia no desempenho e sucesso da coleção.

Além disso, segundo Barney e Hesterly (2007), o lançamento de um produto no momento certo pode colaborar para a imagem de diferenciação do produto. A qualidade e a confiabilidade nos processos logísticos e de distribuição dos produtos de vestuário são essenciais para o êxito econômico da coleção (AIT-ALLA *et al.*, 2014). O tempo de comercialização dos produtos de moda são curtos quando comparados ao período de desenvolvimento, produção e distribuição, segundo Ait-Alla *et al.* (2014), esta dinâmica da indústria de

vestuário faz com que haja uma maior relevância no cumprimento das datas determinadas.

Como a cadeia produtiva do produto de moda é caracterizada por múltiplas etapas e diversos profissionais envolvidos, durante a reunião de planejamento da coleção é relevante que o cronograma da coleção seja traçado, determinando as tarefas a serem realizadas, os profissionais envolvidos e os prazos a serem cumpridos. Conforme Treptow (2007), o cronograma organiza as atividades de acordo com a comissão de profissionais envolvidos e as datas de realização. Além disso, a autora alerta para a importância do cumprimento dos prazos estabelecidos para que a coleção seja lançada na data estipulada. O cronograma inicia com a definição das datas, o início e o fim dos prazos de cada atividade e com sequenciamento de funções a serem realizadas (LOPO; CAVICHIOLI, 2018). Algumas atividades podem acontecer de forma concomitante, outras dependem de etapas anteriores para serem executadas, no cronograma estas relações entre as etapas devem ser desenhadas e estarem em concordância.

Não há determinações fixas a respeito da criação do cronograma de coleção, mas segundo Treptow (2007), organizá-lo de trás para frente, da última data para a primeira a ser cumprida, torna-se uma ferramenta facilitadora para compreender o espaço de tempo que a indústria dispõe para realização da coleção. O cruzamento de datas e atividades pode ser estabelecido em prazos mensais, quinzenais ou dias, porém, usualmente é organizado em semanas, mas se há atividades que demandam rapidez na execução e entrega, pode ser organizado por dia (TREPTOW, 2007).

Embora o cronograma seja uma etapa fundamental que irá delinear os próximos passos a serem dados no desenvolvimento e produção da coleção, segundo Chua e Yeoh (2011), é comum as empresas darem pouca importância para o cronograma. Um dos motivos para o desinteresse em elaborar o cronograma da coleção por parte da empresa está ligado ao fato de, segundo Treptow (2007), ser habitual da indústria de moda não cumprir datas de entrega com precisão, logo, a dinâmica das indústrias torna-se uma corrida contra o tempo para a realização da coleção. Porém, esta condição desorganizada no tempo, nas entregas e atividades, pode estar justamente ligada à falta de um cronograma.

O formato do cronograma depende da forma organizacional da empresa. A linguagem e as informações que irão compor o cronograma devem ser de fácil compreensão àqueles que serão guiados por ele. O planejamento do cronograma deve estar em concordância com as estratégias de comercialização da coleção, considerando o ciclo de vendas, lançamentos, promoções, ritmo de mercado, giro dos produtos nas lojas e estoque (CARVALHINHA; BERSSANETI, 2017). Dessa forma, é imprescindível que o planejamento da coleção esteja alinhado com o plano de negócios da empresa, para que o cronograma seja elaborado em consonância com a realidade da empresa, bem como agindo em prol dos objetivos de longo, médio e curto prazo pretendidos.

O tamanho do *mix* de produtos, assim como a variedade, o volume e a capacidade de realização da coleção são guias para as tomadas de decisão referentes ao cronograma (CARVALHINHA; BERSSANETI, 2017). Em vista disso, será planejado a alocação das capacidades conforme o *mix* de produtos, em termos de variedade e volume de produção. Neste momento é importante observar atividades terceirizadas, uma vez que o cronograma deve considerar os prazos da contratação de serviços terceirizados ou externos à empresa (TREPTOW, 2007). Nesse sentido, a disciplina de elaborar e seguir o cronograma proporciona organização entre as etapas do desenvolvimento e produção da coleção, tornando visível as responsabilidades de cada grupo, os prazos a serem cumpridos e a evolução das tarefas no decorrer do tempo. Além disso, o cronograma deve considerar ajustes durante o processo, principalmente se os serviços são terceirizados aumenta as hipóteses de imprevistos quanto a realização e distribuição.

As tarefas iniciais de pesquisa e análise de dados são colocadas no cronograma, assim como o desenvolvimento das peças piloto da coleção que serão avaliadas na reunião de definição do *mix* de produtos, considerando a opinião de diferentes profissionais da cadeia produtiva, este é o assunto abordando na próxima seção.

2.3.6 Reunião de definição do *mix* de produtos de vestuário

Uma indústria trabalha com linhas de produtos, o conjunto destas linhas constitui o *mix* de produtos, incluindo todo sortimento de produtos que a empresa

oferece ao consumidor final (WOUBANTE, 2017). O *mix* de produtos abrange decisões importantes envolvendo diversos setores da empresa, como questões de viabilidade da coleção proposta, nas dimensões estilísticas, físicas, produtivas e mercadológicas. Além disso, as decisões relacionadas ao *mix* de produtos determinam o ritmo do desenvolvimento, da produção e da distribuição compreendidos no cronograma da coleção. Segundo Woubante (2017), as deliberações a respeito do *mix* de produtos são fundamentais para o êxito da indústria.

A reunião de definição do *mix* de produtos reúne os profissionais que estiveram na reunião de planejamento da coleção, desta vez com foco na realização das determinações feitas na primeira reunião. O grupo formado pelo empresário ou gestor da empresa, equipe de estilo, modelagem, pilotagem, *marketing*, compras e comercial, agora delibera a respeito dos modelos criados pela equipe de estilo com base no *mix* de produtos estabelecido. Segundo Carvalhinha e Berssaneti (2017), este é o momento de filtrar a coleção de acordo com os aspectos estilísticos das peças, as definições de materiais, cores, confecção, modelagem, acabamento e parâmetros orçamentários.

Na reunião de definição do *mix*, a equipe de estilo apresenta os protótipos dos modelos desenvolvidos. Conforme Godinho e Corso (2019) é comum produzir mais modelos, considerando que alguns serão filtrados, cancelados ou substituídos, o número de modelos complementares desenvolvidos depende do modelo de gestão da empresa e da equipe de estilo.

Embora modelos novos sejam criados, há uma parcela deles com bom desempenho de vendas em coleção anterior que são reformulados e reinseridos na nova coleção (GODINHO; CORSO, 2019). Mesmo que os resultados econômicos da peça influenciem na decisão de manter modelos semelhantes, é interessante aproveitar a reunião dos profissionais para discutir os pontos que influenciaram o bom desempenho da peça, por exemplo, o lojista pode lembrar algum período que caracterizou o aumento das vendas de determinadas peças, ou *feedback* (comentários) de clientes a respeito dos materiais e cores.

Cada integrante da reunião deve receber uma lista com todos os modelos que serão apresentados. A apresentação pode ser feita com as peças vestidas em manequim ou modelo, é importante que os integrantes consigam visualizar o caimento e detalhes das peças. Além disso, é relevante informar o custo da

peça e a precificação que será passada para o consumidor final. No caso de sistema de pronta entrega, especifica-se o preço que a peça será vendida na loja, e no caso de atacado, os preços que serão repassados para os lojistas e compradores. Este parâmetro é significativo para a comissão da reunião decidir sobre aprovar, ajustar (o modelo, materiais, detalhes ou custo da peça) ou cancelar o modelo (CARVALHINHA; BERSANETI, 2017).

Usualmente as empresas compilam todas as informações da coleção no Mapa de Coleção, este documento contempla as especificações dos modelos quanto ao tema, público, tendências, materiais, produção, entre outras informações nas quais a empresa julgar necessário, o mapa pode ser organizado de forma cronológica, facilitando a organização da coleção na dimensão do tempo. Este documento é apresentado na reunião de definição do *mix* de produtos, a Figura 25 ilustra o formato do mapa de coleção.

Figura 25 — Mapa de coleção de vestuário



Fonte: COLEÇÃO.MODA. Disponível em: <https://blog.colecao.moda/a-importancia-do-mapa-de-colecao/>. Acesso em: 9 nov. 2020.

A ordem de apresentação das peças na reunião de definição do *mix* dependerá da forma como a coleção foi dividida pela equipe de estilo, podendo ser apresentada por gênero (ex.: feminino, masculino e infantil), por segmento (ex.: casual e formal), por famílias (ex.: calças, blusas e jaquetas) entre outras

opções de apresentações determinadas pela equipe de estilo. Durante a apresentação das peças, cada profissional faz observações a respeito da experiência de seu setor, assim a equipe comercial pondera a respeito das precificações e aceitação do público-alvo, o setor de compras opina quanto à viabilidade das matérias-primas, a equipe de pilotagem e modelagem sobre a ergonomia do produto e efetividade da produção, alertando para possíveis operações gargalos, isto é, etapas que demandam mais tempo e habilidade específica.

Os diferentes relatos levantados na reunião de definição do *mix* gerarão modificações nos modelos quanto ao tempo de produção, custo das peças, parâmetros de precificação, aspectos estilísticos, composição da cartela de cores, materiais e aviamentos, assim como na modelagem dos modelos. Os parâmetros numéricos quanto a capacidade financeira e os preços finais das peças são retomados conforme discutido na primeira reunião de planejamento, para que nesta tomada de decisão sejam confirmados ou ajustados os dados numéricos conforme a realidade da coleção desenvolvida. Segundo Hadidi e Moawad (2016), a equipe de colaboradores da empresa deve identificar os produtos que potencializarão a lucratividade, produtividade e o uso de recursos. Assim, a equipe de estilo deve avaliar os pontos a serem alterados e proporcionar alternativas para viabilizar e definir o *mix* final de produtos da coleção, que servirá de assunto para a explanação do próximo tópico deste trabalho.

2.3.7 Definição final do *mix* de produtos de vestuário

A definição final do *mix* é o resultado da incorporação de todas as sugestões feitas pelos colaboradores da reunião de definição do *mix* de produtos, assim, a equipe de estilo verificou a viabilidade das mudanças nos modelos, e realizou as alterações de maneira a manter a coerência entre o conceito proposto e a coleção, público-alvo e rentabilidade econômica. Segundo Cietta (2019b) a definição do *mix* deve garantir que a coleção equilibre os valores materiais (aspectos físicos e materiais) e os valores imateriais (aspectos conceituais e afetivos) dos produtos de moda. Ambos os aspectos, objetivos e subjetivos, devem estar em conformidade com as preferências do consumidor.

Os principais 20% dos clientes de uma empresa representam aproximadamente 80% dos negócios, isso significa que as mudanças no *mix* de produtos devem garantir que estes consumidores sejam mantidos (WOUBANTE, 2017).

Com o *mix* definido, os valores de variedade e volume podem ser determinados. Dessa forma, o estilo, a equipe administrativa e de compras decidem quanto à grade de tamanho dos modelos, às variações de cores e estampas, assim como estipulam quanto será produzido de cada variedade. Estas decisões interferem na estratégia de produção, na compra de matéria-prima, na organização do estoque, no planejamento de logística e distribuição. Com os dados obtidos referente aos custos e investimentos destes processos, pode-se calcular a previsão de vendas do *mix* proposto para coleção.

2.3.8 Previsão de vendas de coleção de vestuário

A sustentabilidade econômica do produto de moda procede de previsões a respeito dos aspectos materiais da peça, questões imateriais e criativas, que segundo Cietta (2019a) aumentam a dificuldade de elaborar e acertar previsões, uma vez que apontam para o que será vendido no futuro. A previsão da demanda da coleção torna-se uma informação importante, ao passo que subsidia decisões sobre o planejamento de produção e fornecimento de matéria-prima (AIT-ALLA *et al.*, 2014). Segundo Chiba e Luna (2020) as previsões que mais aproximam-se da assertividade contribuem para o alcance de resultados positivos por parte da empresa determinando níveis de estoques adequados, além disso minimiza os desperdícios de mão de obra e materiais.

Com o intuito de minimizar riscos de divergências na previsão de vendas, a análise dos dados de desempenho das coleções anteriores busca parametrizar indicadores futuros (CIETTA, 2017). Embora a previsão de vendas seja uma decisão visando o futuro, estimando a comercialização da coleção, os dados das coleções anteriores registraram o comportamento em vendas, subsidiando as decisões da nova previsão. O comportamento do consumo tende a ser semelhante de uma temporada para outra, exceto na ocorrência de imprevistos (TUBINO, 2017). A interpretação dos dados de vendas deve conciliar informações a respeito do giro de estoque, precificação e custo das peças, promoções ou situações atípicas que aconteceram no período de vendas. Faz-

se necessário imersão no entendimento dos dados com o intuito de não ficar estagnado na superfície dos números, indicando quais modelos venderam mais e quais venderam menos. É importante compreender os motivos que justificam os dados, de modo a comparar com a situação em que a coleção será oferecida no momento atual.

Para Cietta (2017) a interpretação dos dados históricos e das informações de desempenho da coleção anterior deve ser feita de forma correta, com a intenção de compreender o produto no mercado. Esta interpretação pode ser um conjunto de visões e perspectivas da equipe comercial, de estilo e *marketing*. A complexidade da atividade de previsão de vendas muitas vezes se dá pela complexidade dos dados disponíveis e a dificuldade em interpretá-los. Para Cietta (2017) é fundamental compreender o tipo de produto que está sendo analisado frente a diversidade de dados de diferentes fontes e com resultados contrastantes. Segundo Treptow (2007), algumas empresas optam por manter os produtos que obtiveram resultados positivos em vendas na coleção anterior. Analisando apenas um indicador para tomada de decisão, por mais seguro que pareça, a empresa corre o risco de não oferecer produtos que satisfaçam a necessidade de novidade do consumidor, frente a volatilidade da moda e sua busca pela diferenciação.

A demanda por produtos de moda pode ser considerada instável e sofrer variações para diferentes modelos do mesmo produto, estas inconstâncias dificultam a precisão da previsão de vendas e o planejamento de produção (AIT-ALLA *et al.*, 2014). Todavia, para Godinho e Corso (2019) o público-alvo ansiará pelas novidades que a coleção irá oferecer, sem ceder por aqueles modelos que foram assertivos em outros momentos. Além disso, os autores alertam que a mudança de escolha do cliente entre novos e clássicos pode influenciar completamente o desempenho da coleção. O conhecimento do comportamento do público-alvo, além de guiar a equipe de estilo no momento da criação das peças e nas decisões de *mix* de produtos, influencia na previsão da dinâmica comercial e consequentemente na performance produtiva.

Segundo Ait-Alla *et al.* (2014), previsões otimistas podem gerar aumento nos custos de produção e acúmulo de estoque, contudo previsões pessimistas aumentam os riscos de perda de receita, de venda e insatisfação do cliente. O equilíbrio na previsão de vendas está ancorado na objetividade de interpretação

dos dados históricos, no conhecimento do comportamento de consumo do público e na prospecção de cenários futuros em que a coleção será oferecida. Além disso, Thomassey (2010) sinalizada para a infidelidade dos consumidores dos produtos de moda, que geralmente tomam suas decisões de compras também baseados na competição de preços.

As decisões tomadas decorrentes da previsão de vendas devem considerar o tempo de produção, controle de qualidade e distribuição. Segundo Thomassey (2010), as indústrias de vestuário distribuem seus produtos em duas etapas: primeiramente no fornecimento das lojas de varejo e compradores atacadistas, e segundo no reabastecimento durante a comercialização. Dessa forma, para o autor a previsão de vendas está envolvida em dois momentos do planejamento, na dimensão de médio prazo quando prevê e estima o fornecimento inicial de produtos, no qual o comportamento de venda e aceitação servirá de orientação para as ações de curto prazo, articulando planos de reabastecimento e ajustes, se necessário. Durante o período de comercialização da coleção o monitoramento de vendas trará indicadores de desempenho do *mix* de produtos, influenciando em decisões de atualização do planejamento e ações, no próximo item desse trabalho será abordado estas duas questões.

2.3.9 Monitoramento e ajustes do *mix* de produtos de vestuário

O processo de fornecimento de indústrias manufatureiras é impulsionado pela demanda do cliente, segundo Van Belle, Guns e Verbeke (2020) a condução é dada pelo consumidor no final da cadeia. A partir do lançamento dos produtos a empresa deve monitorar o alcance dos objetivos pretendidos, especialmente a respeito do desempenho econômico, lucro e participação de mercado (ROZENFELD, 2006). O monitoramento do comportamento da demanda pelos produtos oferecidos nos pontos de vendas são indicadores que irão guiar as questões produtivas, fornecimento de matéria-prima e distribuição. Embora a previsão da demanda já tenha sido realizada antes do momento em que o produto é comercializado, o monitoramento é necessário visto que conduz a ações de curto prazo. A previsão operacional da cadeia produtiva manufatureira é composta por decisões de curto prazo, como a programação produtiva, a gestão de estoque e logística de distribuição dos produtos. Dessa forma, quando

a previsão operacional é assertiva agiliza o funcionamento e o abastecimento dos produtos (VAN BELLE; GUNS; VERBEKE, 2020).

Coleções de vestuário são formadas por uma combinação de variedade e volume de peças, resultando em *mix* de produtos diversificados. Nesse sentido, Salmi e Holmström (2004) questionam como mensurar o sucesso ou fracasso dos produtos individualmente, mediante grandes variedades e informações de diferentes canais de vendas. Na atmosfera inconstante caracterizada pela demanda de produtos de moda, para Hallgren e Olhager (2009) a lucratividade da empresa é mais segura conforme os riscos e incertezas são neutralizados por meio da flexibilidade e agilidade em responder às imprecisões ambientais. Monitorando o produto atenciosamente e continuamente durante o ciclo de vida da coleção, inclusive as reações dos clientes, é possível identificar as necessidades do consumidor e tomar decisões a tempo de serem colocadas no mercado (WOUBANTE, 2017). Para tanto, empresas utilizam cada vez mais sistemas de *software* ERP de alta performance em pontos de venda, integrando o consumidor e o vendedor na loja com a equipe interna de desenvolvimento da empresa, viabilizando a flexibilidade e rapidez de reação necessárias (BURGOS, 2016).

Segundo Segonds *et al.* (2014), os *softwares* de PLM (*Product Lifecycle Management*) são uma tendência para o gerenciamento do ciclo de vida, em indústrias de vestuário. O PLM facilita o gerenciamento de todos os produtos de uma empresa, desde a concepção do produto ao seu descarte, por isso, Stark (2020) relata que o objetivo do PLM é otimizar as receitas do produto, reduzir custos e maximizar o valor do produto aos clientes. A ferramenta viabiliza às indústrias de vestuário trabalhar com grandes números de informação a respeito dos SKU's estoques, combinações de variantes, os quais possuem de estarem sofrendo um processo de aceleração de seus ciclos de vida (FANI *et al.*, 2021). Nesse sentido, os autores complementam a abordagem estratégica do PLM em auxiliar o gerenciamento de processos, informações e recursos dos produtos. Para Segonds *et al.* (2014) os benefícios proporcionados pela ferramenta de PLM são decorrentes da facilitação do compartilhamento e acesso às informações dos profissionais envolvidos. A implementação de *softwares* de PLM ainda é recente em indústrias de vestuário Brasileira, visto que, a

implementação de sistemas requer investimentos financeiros de retorno a longo prazo.

Por outro lado, enquanto a implementação de sistema como o PLM não está disseminada em massa, as indústrias operam com o fluxo de informação disponível. Nesse sentido, indústrias de vestuário com lojas próprias na cadeia produtiva possuem fácil acesso ao canal de informações resultante do comportamento da demanda no varejo. Indústrias que fornecem produtos para atacadistas dependem da interpretação do lojista quanto a performance da demanda no varejo, para que os pedidos de reposição sejam realizados aos fornecedores. Van Belle, Guns e Verbeke (2020) descrevem o cenário atacadista: a partir da procura do cliente pelos produtos da coleção oferecida no ponto de venda, o lojista irá solicitar ao fabricante de vestuário pedidos para o reabastecimento de seus estoques, e quando acionada a indústria solicita aos fornecedores de matéria-prima para poder produzir os lotes. Dessa forma, o tempo de resposta percebido pelo consumidor no ponto de venda é mais extenso no sistema atacadista, ao contrário de indústrias que possuem rede varejista própria, influenciando diretamente no tempo de ações no nível operacional. Da mesma forma o tempo de resposta de indústrias com fabricação própria é menor que daquelas que dependem da resposta de uma rede de fornecedores terceirizados.

Durante o monitoramento da comercialização do *mix* de produtos, alguns questionamentos podem induzir aos indicadores que devem ser percebidos e interpretados para as tomadas de decisão de curto prazo. A respeito dos registros de vendas que serão levados em consideração no processo de abastecimento dos estoques varejistas, Treptow (2007) indica interrogações a respeito da adequação da oferta para a época, problemas apresentados pelos modelos, a assertividade em relação aos modismos da estação, assim como o *feedback* dos clientes a respeito da precificação ou promoções dos produtos. Quando as indagações anteriores são realizadas, segundo a autora, os dados obtidos resultando em indicadores que apontam os principais modelos da coleção, as previsões de demanda a serem feitas, a visualização de problemas de distribuição, abastecimento, bem como questões referentes à variedade e volume da coleção.

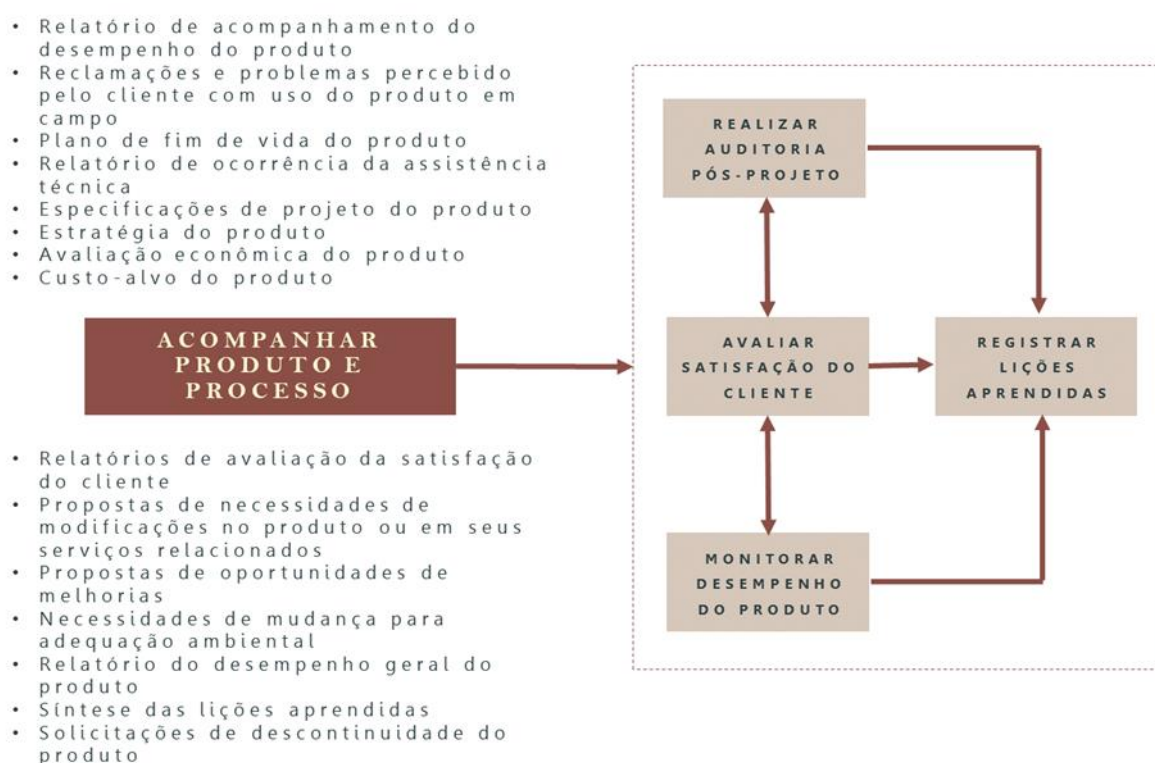
Os indicadores resultantes das análises econômicas também contribuem para o monitoramento do *mix*, segundo Cietta (2019a) a sustentabilidade econômica de uma empresa depende de variadas condições, uma delas é o fluxo de caixa, considerado uma categoria de análise no monitoramento do *mix*. Deve-se perceber o fluxo da saída de dinheiro em relação à entrada, quando o dinheiro sai mais rapidamente do que entra, segundo o autor, a empresa enfrentará crises de fluxo de caixa. Estes indicadores devem sinalizar ações a serem tomadas quanto aos estoques de matérias prima e peças prontas, isto é, visualizar onde estão os investimentos que resultaram nas saídas de dinheiro da empresa, assim como compreender os motivos pelos quais o fluxo de entrada de dinheiro está abaixo do esperado.

Além do fluxo de caixa, o giro de estoques gera indicadores de desempenho da coleção, segundo Salmi e Holmström (2004) o monitoramento da coleção pode ser realizado semanalmente ou quinzenalmente utilizando a ferramenta de análise varejista *sell-through* (análise de vendas), para visualizar as mudanças de demanda, assim como fazer médias que fornecerão comparativos tanto para dados históricos quanto atuais das coleções. O *sell-through* é um indicador em porcentagem, obtido pela divisão da quantidade de peças vendidas pelo estoque inicial de varejo. Quanto mais próximo o valor chegar de cem por cento, significa que os níveis de estoques estão baixos e o produto obteve boa saída. O cálculo pode ser feito nas dimensões dos modelos, SKU e total de peças da coleção. Outro indicador a ser observado é o resultado do *sell-through* do modelo individual comparada à porcentagem da coleção total. Este indicador sinaliza a assertividade por modelo e no conjunto do *mix* de produtos. Além disso, Levy, Weitz e Grewal (2014) sugerem um comparativo entre o *sell-through* obtido da análise do desempenho econômico aos dados planejados na previsão de vendas da coleção.

O monitoramento do produto lançado tem por objetivo supervisionar o comportamento do produto no mercado, para identificar necessidades ou oportunidades e aprimorar os produtos, tendo como norte a satisfação do cliente (ROZENFELD, 2006). Nesse sentido, ainda segundo Rozenfeld (2006), a avaliação do cliente a respeito do produto pode ser categorizada como informações de entradas que gerarão relatórios a respeito dos aspectos de usabilidade, físicos, estilísticos e técnicos, proporcionando indicadores de

modificações nos produtos ou serviços. Com base nas informações obtidas a partir do *feedback* dos clientes é possível identificar se as questões levantadas estão relacionadas ao produto de vestuário a nível de modelo, variedade, ergonomia ou adequação às tendências de moda, reconhecendo os pontos críticos é possível tomar decisões de ajustes no *mix* de produtos. Além das informações obtidas dos *feedbacks* dos clientes, na Figura 26, Rozenfeld (2006, p. 437) lista as informações de entrada do acompanhamento do produto e processo.

Figura 26 — Informações principais e dependência entre as atividades da fase “Acompanhar Produto e Processo”



Fonte: adaptada de Rozenfeld (2006, p. 437).

O esquema desenhado na Figura 26 articula a realização da auditoria do pós projeto, ou seja, a partir do momento em que o produto é lançado no mercado, a avaliação de satisfação do cliente e o monitoramento do desempenho do produto. O resultado do levantamento de dados e análise das informações, os registros das lições aprendidas que servirão para guiar o planejamento do curto prazo da coleção que está no mercado, como, também,

de parâmetros para as projeções e planejamento da próxima coleção. Com base na exposição dos indicadores a serem avaliados no monitoramento do *mix*, levando à decisões de ajustes e adequações, a Figura 26 ilustrou o processamento das informações de entrada a respeito do desempenho econômico da coleção, a análise dos dados e as tomadas de decisão. Conforme as decisões são aplicadas o processo de monitoramento retoma ao início para acompanhamento do comportamento da nova decisão. É importante salientar que não há regras no monitoramento do *mix* lançado no mercado, existem diretrizes que alinhadas aos objetivos da empresa indicam as decisões necessárias no curto prazo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo aborda a temática sobre os procedimentos metodológicos que serviram para realização da pesquisa. Será detalhado sobre a configuração da pesquisa, quanto sua classificação, as etapas, o recorte da amostra, as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Os métodos científicos traçam o caminho, por meio do conjunto de etapas e processos, a ser percorrido para o desenvolvimento da pesquisa científica, permitindo o alcance dos objetivos inicialmente estabelecidos (BOTELHO; CRUZ, 2013). Para os autores citados, é inviável a realização de pesquisa científica sem o apoio das determinações da metodologia adotada, o método escolhido e a técnica de coleta de dados, estes três pilares são definidos de acordo com o objetivo da pesquisa. Nos métodos investigativos, os quais percorrem a presente pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2017), o embasamento da pesquisa nunca é amparado por apenas um método, mas sim, por um conjunto de métodos que forem necessários para o caso em questão. Dessa forma, as metodologias foram selecionadas com base nas necessidades identificadas para resolver o problema da pesquisa, que consiste em responder o questionamento sobre como planejar o *mix* de produtos em indústrias de vestuário.

A classificação da pesquisa quanto sua finalidade possui natureza aplicada, uma vez que utiliza de situações concretas e existentes para solucionar o objetivo de desenvolver diretrizes para o planejamento de *mix* de produtos em indústrias de vestuário. Dessa forma, a abordagem do objetivo da pesquisa é descritiva, segundo Trochim, Donnelly e Arora (2016), os estudos descritivos referem-se ao que está acontecendo ou ao que já existe, com o intuito de descrever e documentar estes acontecimentos. Sampieri, Collado e Lucio (2013) complementam que os estudos descritivos podem abarcar tendências do grupo ou população investigada, sendo útil para relatar o fenômeno com propriedade e com base em diferentes ângulos de análises.

Diante da conjuntura entre problemática e objetivo da pesquisa, os quais contextualizam-se em indústrias de vestuário, mais especificamente referente ao *mix* de produtos no que concerne decisões de caráter subjetivo, a abordagem do problema de pesquisa configura-se como qualitativa. Segundo Botelho e Cruz (2013) a pesquisa qualitativa procurar compreender o fenômeno estudado em profundidade, incentivando observações sobre o ambiente natural da situação e fontes diretas para coleta de informações.

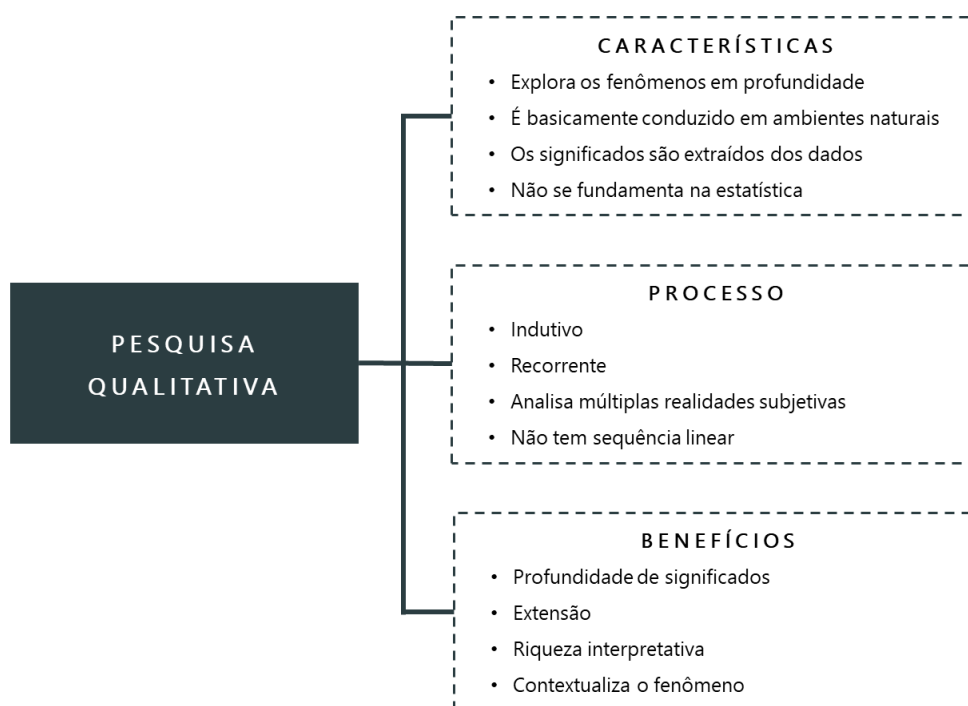
Nesse sentido, o fenômeno em questão da pesquisa é investigar como o *mix* de produtos e o ambiente em que ocorre, isto é, em indústrias de vestuário. “[...] A pesquisa qualitativa é interpretativa, [...] os fenômenos podem ser vistos de forma holística; permite que o pesquisador se integre à pesquisa possibilitando assim o reconhecimento dos possíveis problemas e limitações apresentadas no decorrer da pesquisa [...]” (BOTELHO; CRUZ, 2013, p. 55). As informações de pesquisas qualitativas instigam análises interpretativas do pesquisador, identificando questões relevantes durante o processo da pesquisa e fazendo ligações associativas às diferentes referências. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 35) corroboram com o universo interpretativo do enfoque qualitativo, “[...] tenta encontrar sentido para os fenômenos em função dos significados que as pessoas dão a eles”. As interpretações realizadas nesta pesquisa foram contextualizadas com base nos significados encarregados por profissionais do segmento de vestuário.

A problemática desta pesquisa está associada com as dinâmicas pouco estruturadas realizadas em indústrias de vestuário, que grande parte possui caráter familiar, o qual o saber fazer é passado de forma empírica entre os membros da família. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 35) caracterizam esta questão recorrente em estudos qualitativos como modelos culturais, “[...] os modelos culturais estão no centro do estudo qualitativo, pois são entidades flexíveis e maleáveis que são marcos referenciais para o ator social e construídos pelo inconsciente, aquilo que foi transmitido por outros e pela experiência pessoal”.

Na Figura 27 os autores Sampieri, Collado e Lucio (2013) detalham sobre as características, os processos e benefícios da natureza qualitativa. Dessa forma, as características da pesquisa qualitativa amparam-se na exploração dos fenômenos em profundidade, os quais possuem ambientes naturais, os

significados são extraídos dos dados e não estão fundamentados em estatísticas. Quanto ao processo, não possui linearidade, uma vez que analisa diversos contextos subjetivos, possui recorrência e utiliza do método indutivo. Conforme Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) o método indutivo parte da observação dos fenômenos, possuindo base empírica, sendo a experiência parte fundamental das bases de conhecimento, isto é, parte do que já existe. E, por fim, a Figura 27 elenca os benefícios da pesquisa qualitativa que por ser trabalhada em profundidade, possibilita riqueza nas interpretações e contextualização dos fenômenos.

Figura 27 — Características, processo e benefícios da pesquisa qualitativa



Fonte: adaptada de Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 29).

A fonte de coleta de dados para pesquisa contou com pesquisa bibliográfica, entrevistas e observação não participante. O local configura pesquisa de campo, sendo um presencial e três por meio de canais virtuais, devido a pandemia. Nas seções seguintes será explorado os detalhes quanto a coleta de dados e a pesquisa de campo.

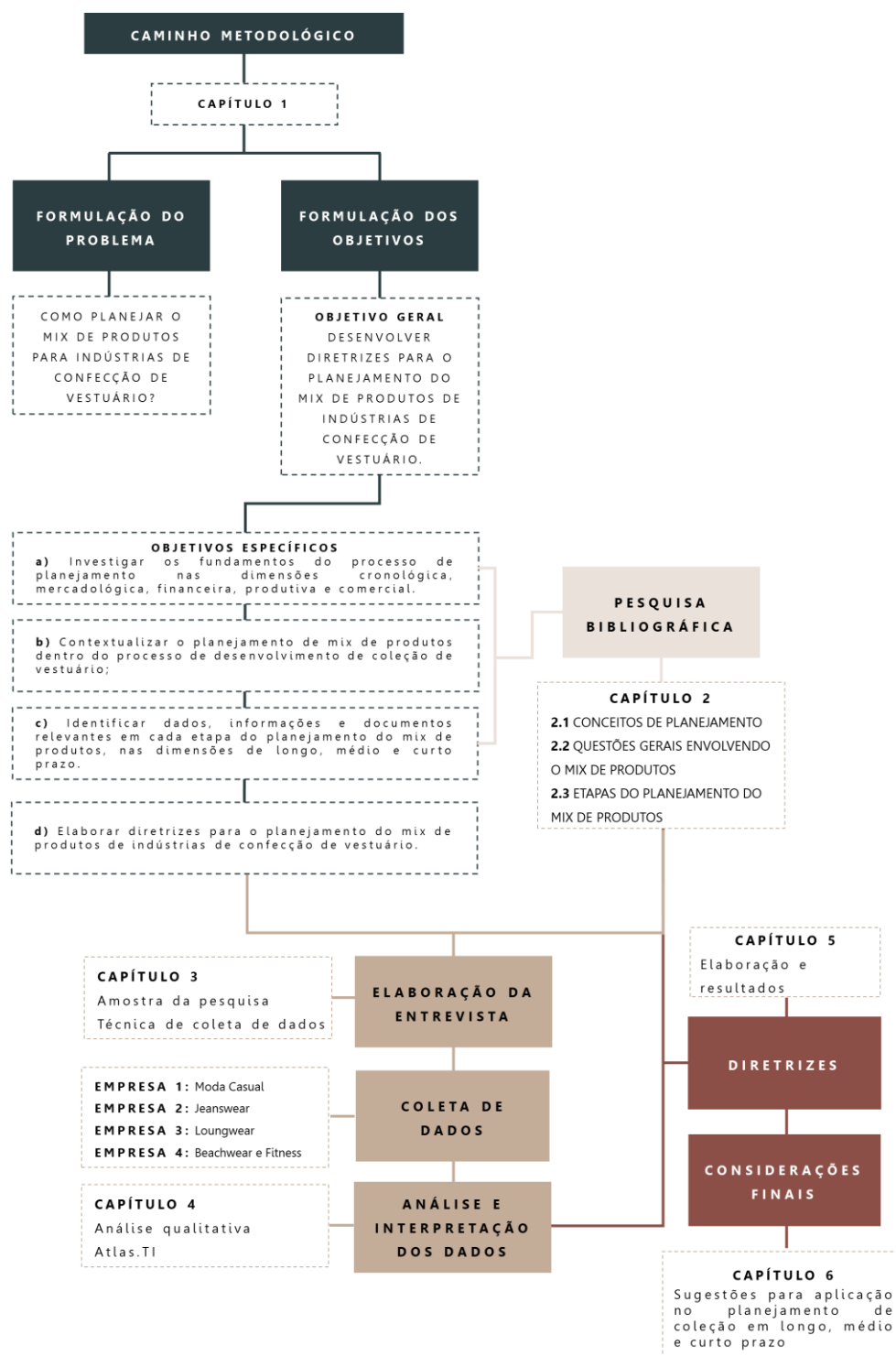
3.2 ETAPAS DOS PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são desdobrados em etapas possibilitando a otimização do processo a ser percorrido. Nesse sentido, o caminho metodológico foi segmentado em quatro macro etapas, especificadas na Figura 28, e a diferenciação das etapas foi feita por cores. A primeira etapa, contemplada no capítulo 1, abordou a contextualização do problema, o qual desencadeou o objetivo geral, que foi segmentado nos objetivos específicos. Os objetivos específicos “a”, “b” e “c” nortearam a segunda etapa, a pesquisa bibliográfica referente aos temas necessários para a realização dos objetivos. Na sequência, os objetivos específicos “c”, “d” e a pesquisa bibliográfica fomentaram a terceira etapa, contemplada pela elaboração da entrevista, coleta dos dados com as 4 empresas participantes e a análise e interpretação dos dados segundo as metodologias que serão explanadas nas seções seguintes deste capítulo.

A última etapa configura a concretização da pesquisa que teve embasamento na pesquisa bibliográfica e na análise dos dados das entrevistas para a elaboração da proposta das diretrizes, isto é, realização do objetivo geral. As entrevistas foram instrumentos de coleta de dados sobre as práticas de planejamento de *mix* de produtos em quatro indústrias de vestuário de médio porte e estrutura familiar, a investigação teve por objeção proporcionar conexões entre teoria e mercado, resultando nas diretrizes. A seleção das indústrias participantes da pesquisa considerou a longevidade de atuação, assim como o bom desempenho durante os anos. A formalização das práticas e processos que são realizados no âmbito industrial podem beneficiar ainda mais os resultados das indústrias de confecção.

Por fim, as considerações finais são resultadas de toda a jornada da pesquisa, que possibilitou observações e interpretações que foram aplicadas no formato de sugestões. É importante ressaltar que os métodos discutidos no capítulo 3 foram o embasamento inicial para a execução de cada etapa.

Figura 28 — Caminho metodológico da pesquisa



Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Continuando os detalhamentos metodológicos da pesquisa, a seção seguinte detalhará o contexto e o critério de seleção para as 4 empresas citadas na Figura 28.

3.3 AMOSTRA DA PESQUISA

A delimitação das investigações da pesquisa se faz necessária, segundo, Marconi e Lakatos (2017), devido a extensão do universo pesquisado. Dessa forma, como o contexto da pesquisa configura grande extensão, uma vez que aborda as indústrias de vestuário, a pesquisa optou em analisar empresas de médio porte, a justificativa se dá no fato de que, por meio de pesquisas bibliográficas foi constatado que as empresas de grande porte possuem estruturação do *mix* de produtos por meio de *softwares* de PLM, explanados no capítulo 2. Por outro lado, tem-se as empresas de pequeno porte que podem nutrir-se das diretrizes que serão propostas, entretanto, não ofereciam informações abrangentes o suficiente para a análise da pesquisa. Dessa forma, optou-se por selecionar indústrias de médio porte, que embora possuem consideráveis faturamentos, mostraram-se pouco estruturadas na elaboração do *mix* de produtos. O contorno geográfico deu-se no estado de Santa Catarina, local da pesquisa, estado em que as empresas de médio porte são comumente de organização familiar, justificando o terceiro filtro para a amostra da pesquisa.

Diante do exposto, foram selecionadas quatro empresas catarinenses de caráter familiar, priorizou-se empresas de diferentes segmentos do vestuário, com o intuito de trazer diversificação à amostra, diante ao objetivo de propor diretrizes flexíveis às indústrias de vestuário. Na Figura 29 tem os detalhes das quatro empresas participantes, quanto ao segmento, localização geográfica, porte da empresa e tempo de atuação.

Figura 29 — Apresentação das empresas e entrevistadas

EMPRESA 1 SEGMENTO: Moda feminina e masculina PORTE: Médio TEMPO DE ATUAÇÃO: 9 anos LOCALIZAÇÃO: Sombrio - SC	ENTREVISTADA 1 CARGO: Assistente de estilo e designer de estampas FORMAÇÃO: Designer de Moda TEMPO DE EMPRESA: 3 anos
EMPRESA 2 SEGMENTO: Jeanswear PORTE: Médio TEMPO DE ATUAÇÃO: 20 anos LOCALIZAÇÃO: Sombrio - SC	ENTREVISTADA 2 CARGO: Estilista FORMAÇÃO: Designer de Moda TEMPO DE EMPRESA: 10 anos
EMPRESA 3 SEGMENTO: Loungewear PORTE: Médio TEMPO DE ATUAÇÃO: 27 anos LOCALIZAÇÃO: Caçador - SC	ENTREVISTADA 3 CARGO: Estilista Júnior FORMAÇÃO: Designer de Moda TEMPO DE EMPRESA: 1 ano
EMPRESA 4 SEGMENTO: Beachwear e Fitness PORTE: Médio TEMPO DE ATUAÇÃO: 30 anos LOCALIZAÇÃO: Joinville - SC	ENTREVISTADA 4 CARGO: Estilista FORMAÇÃO: Ensino médio completo TEMPO DE EMPRESA: 17 anos

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Segundo Sampiere, Collado e Lucio (2013) como o ponto principal da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar-se nos fenômenos, são selecionados os sujeitos da amostra, isto é, os indivíduos que devem compartilhar suas perspectivas, vivências e experiências a respeito do assunto investigado. Os sujeitos da pesquisa englobaram profissionais que possuem contato direto com a elaboração do *mix* de produtos, fato investigado em referências bibliográficas e nas empresas de médio porte catarinenses. Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram profissionais do departamento de estilo das empresas.

Conforme os detalhes pontuados o Quadro 26, anteriormente, a Empresa 1 atua no ramo de moda casual feminina e masculina, configura médio porte, está localizada no sul do estado, no município de Sombrio. A entrevistada da empresa 1, a entrevistada 1, possui formação em Design de Moda e atua há três anos como assistente de estilo e designer de estampas. A segunda empresa entrevistada também está localizada no sul do estado e atua no segmento

jeanswear (linha de produtos em *jeans*), a entrevistada 2 possui mais de 10 anos de empresa, por formação é Designer de moda e atua como estilista. A terceira empresa opera no segmento *Loungewear* (roupas para usar em casa), com mais de 27 anos de atuação, tem médio porte e está localizada no oeste do estado de Santa Catarina, a entrevistada 3 possui formação em Design de Moda e desempenha o cargo de estilista júnior há mais de um ano. A empresa 4 performa no segmento *beachwear* e *fitness* (roupas de banho e esportivas), há mais de 30 anos, possui médio porte e encontra-se na cidade de Joinville, a entrevistada 4 atua na empresa como estilista há mais de 17 anos.

A identificação na ordem numeral para as empresas e as entrevistadas priorizou a facilidade de leitura e memorização sobre as características de cada empresa em que cada profissional atua. Na sequência da seleção da amostra da pesquisa, os dados foram coletados conforme os detalhes da seção seguinte.

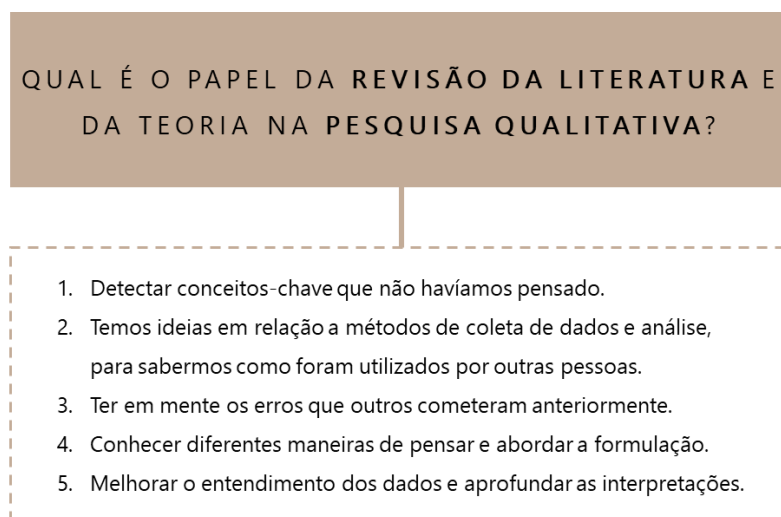
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O problema de pesquisa e os objetivos conduzem a seleção da técnica de coleta de dados necessários para a resolução da problemática e objetivo. Assim, os objetivos específicos são designados para elucidar os passos a serem seguidos na pesquisa, nesse sentido, o primeiro objetivo específico “investigar os fundamentos do processo de planejamento nas dimensões cronológica, mercadológica, financeira, produtiva e comercial”, e o segundo “contextualizar o planejamento de *mix* de produtos dentro do processo de desenvolvimento de coleção de vestuário”, demandaram em suas realizações pesquisas bibliográficas por meio de revisão da literatura. A consulta em materiais teóricos sobre o tema possibilita a seleção de informações a serem consideradas na pesquisa (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2013).

A Figura 30 indaga sobre o papel da revisão de literatura e da teoria na pesquisa qualitativa, pontuando benefícios que expandem a visão sobre o assunto, possibilitando a associação com outras temáticas antes não imaginadas, desencadeando abordagens diversas aprimorando o entendimento e interpretações geradas na pesquisa. Além disso, os autores citam as oportunidades de conhecer, por meio da pesquisa teórica, os erros relacionados

ao tema estudado, evitando que sejam repetidos, dessa forma, as experiências de outros indivíduos elucidam no processo de tomada de decisão sobre a coleta de dados e escolha da metodologia.

Figura 30 — Papeis da revisão da literatura e da teoria na pesquisa qualitativa



Fonte: adaptada de Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 381).

A pesquisa de informações na literatura fomenta o contato com universos diversos ao qual o problema de pesquisa está relacionado, expandido a visão do pesquisador sobre as possibilidades de viés, discussões e paralelos a serem traçados na pesquisa. Segundo Gil (2002, p. 45), “[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) completam a respeito da coleta de dados por meio da técnica bibliográfica a possibilidade de trabalhar a temática por novas perspectivas, instigando novas descobertas e ideias.

A pesquisa bibliográfica foi metodologicamente estruturada em oito fases, conforme Marconi e Lakatos (2017, p. 54): a) escolha do tema; b) elaboração do plano de trabalho; c) identificação; d) localização; e) compilação; f) fichamento; g) análise e interpretação; e h) redação. A sequência sugerida pelas autoras foi aplicada na elaboração da fundamentação teórica desta pesquisa, que inicialmente fez o recorte temático a ser trabalho, a estratégia foi desdobrada em objetivos os quais possibilitaram a identificação das teorias necessárias, sequenciadas pela pesquisa e localização. Após a compilação dos materiais recrutados, foi realizado o fichamento dos recortes mais relevantes sob a ótica

da problemática a ser resolvida. Os passos finais conforme a metodologia escolhida, incluíram a análise e interpretação das teorias de modo a serem regidas na pesquisa, possibilitando a construção de paralelos e confrontos teóricos. Sampiere, Collado e Lucio (2013) citam que embora a revisão da literatura esteja nas fases iniciais, seus resultados percorrem por todo o desenvolvimento da pesquisa.

Dessa forma, a revisão da literatura contribuiu para a segunda técnica de coleta de dados, as entrevistas, as quais foram norteadas pela proposta do terceiro objetivo específico, “identificar dados, informações e documentos relevantes em cada etapa do planejamento do *mix* de produtos, nas dimensões de longo, médio e curto prazo”. Este terceiro objetivo além de ser abordado na teoria, influenciou nas escolhas para o formato de realização das entrevistas com as empresas participantes da pesquisa. A entrevista é um instrumento básico na coleta de dados de pesquisas científicas, a qual propicia a investigação do problema em seu ambiente real, por meio das perspectivas dos indivíduos nele inseridos (BOTELHO; CRUZ, 2013). As entrevistas podem seguir dois tipos de configuração, estruturada e semiestruturada. Por conta da flexibilidade da técnica semiestruturada, este tipo de entrevista foi adotado como continuidade na coleta de dados.

As vantagens da entrevista semiestruturada, segundo Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), são as possibilidades de flexibilização do roteiro de perguntas preestabelecido, os quais são reformulados durante as entrevistas. Ainda que todas as quatro entrevistas realizadas tenham partido do mesmo roteiro de perguntas, foram vivenciadas quatro experiências diversas na coleta dos dados. A cada resposta obtida, a entrevista semiestruturada possibilita a adaptação da dinâmica do diálogo, o qual se constrói de forma orgânica, isto é, na prática pode-se observar que a temática de uma pergunta desencadeava a resposta de outros questionamentos. A estruturação das perguntas, Apêndice A, que guiaram as entrevistas serviu de instrumento de checagem sobre a investigação de todos os pontos necessários. A organização das perguntas seguiu a lógica de investigação quanto ao *mix* de produtos nas empresas, no longo, médio e curto prazo. Dessa forma, foi construído um esquema com as fases do planejamento de coleção, nas três dimensões do tempo, elencando as

informações de entrada, a identificação da etapa, os documentos resultantes da etapa e os profissionais envolvidos.

Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) alertam para a possibilidade de desvantagem das entrevistas semiestruturadas, as quais podem levar a viés dispersando o foco da coleta de dados, diminuindo a otimização das informações a respeito das temáticas. Esta situação de dispersão foi vivenciada na prática na primeira entrevista realizada, a qual inicialmente eram mostradas o desenho das etapas, entradas e saídas, porém, ao apresentar as imagens, a entrevistada focalizava muito em discutir sobre cada ponto, levando a viés e aumentando o tempo de resposta das perguntas. O tempo é um fator crucial na moda, como dissertado no referencial teórico, dessa forma, as entrevistadas foram organizadas com o objetivo de otimizar o tempo das entrevistas. Por isso, nas entrevistas seguintes, optou-se por não mostrar imagens e apenas de forma verbal conduzir a entrevista.

Por conta do advento da pandemia, as entrevistas foram realizadas de forma virtual. Posteriormente às entrevistas, conforme sentiu-se a necessidade de mais explicações sobre determinadas respostas as quais passaram de forma rápida no momento da entrevista, as entrevistadas enviaram informações adicionais via áudios de *WhatsApp*. Esta pesquisa de mestrado iniciou antes do atual período pandêmico, dessa forma, no início foi possível realizar visitas à empresa 4, a qual foram feitas observações não participantes das etapas do processo de planejamento, desenvolvimento e produção dos produtos'. Para Botelho e Cruz (2013) as observações possuem lugar de privilégio na coleta de dados, visto que estar presente no ambiente do fenômeno possibilita precisão no entendimento dos processos, entretanto, os autores alertam para a importância da imparcialidade nas interpretações daquilo que está sendo observado. Dessa forma, a interpretação e análise dos dados sequencia a coleta dos mesmos, e será o assunto trabalhado na próxima seção.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

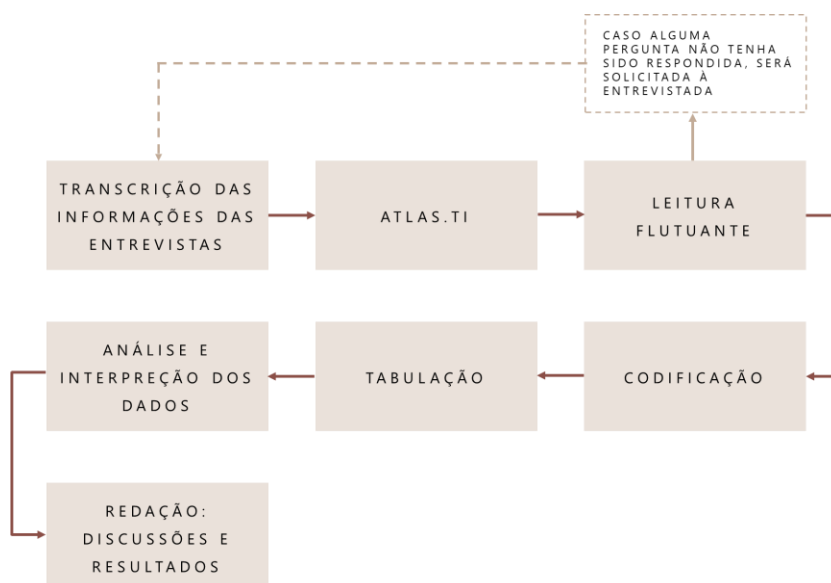
Na sequência da etapa investigativa e de coleta de dados que tinham o direcionamento de explorar o ambiente e a realidade do problema, o qual possui natureza qualitativa, será dissertado a respeito dos métodos selecionados para

a análise de dados. Segundo Sampiere, Collado e Lucio (2013, p. 447), “[...] a análise dos dados não é predeterminada, mas “pré-desenhada, coreografada ou delineada”. Ou seja, começa a ser realizada a partir de um esquema geral, mas seu desenvolvimento vai passando por modificações de acordo com os resultados”. A dinâmica e flexibilidade exigida na análise de dados, relatada pelos autores, influenciou para a escolha do método de análise de conteúdo, que contempla de forma orgânica as necessidades de problemas qualitativos.

A análise do conteúdo, segundo Bardin (2011), não se resume a uma ferramenta, mas sim, um agrupamento de métodos de análises das comunicações. Segundo a autora, a leitura a partir da ótica de análise de conteúdo não se limita apenas aos significados do que está escrito, mas amplia a visão a respeito dos significados múltiplos envolvidos. “[...] Não se trata de atravessar significantes, para atingir significados, [...] mas atingir através de significantes, ou de significados (manipulados), outros “significados” de natureza psicológica, sociológica, política, histórica etc.” (BARDIN, 2011, p. 47–48). Dessa forma, a exploração ampla da análise de conteúdos permite o enriquecimento nos paralelos traçados entre os dados analisados. Para Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) a função heurística da análise de conteúdo amplia e desenvolve a pesquisa de forma promissora, possibilitando a jornada para novas descobertas.

Na presente pesquisa, a análise de conteúdo teve amparo do *software* de análise de dados qualitativos Atlas.ti. Para melhor visualização da esquematização no tratamento dos dados, na Figura 31 é apresentado uma compilação do caminho percorrido. As informações obtidas na coleta de dados foram transcritas e aplicadas ao *software* Atlas.ti, o que possibilitou realizar uma primeira identificação de informações, segundo Bardin (2011) configura uma “leitura flutuante”, a qual viabiliza a conferência de que todas as informações necessárias teriam sido recrutadas. Quando se notou a ausência de dados, estes eram solicitados às entrevistadas. Após a leitura flutuante, seguiu-se para a segunda etapa da análise de conteúdo, a exploração do material por meio da leitura aprofundada de cada entrevista.

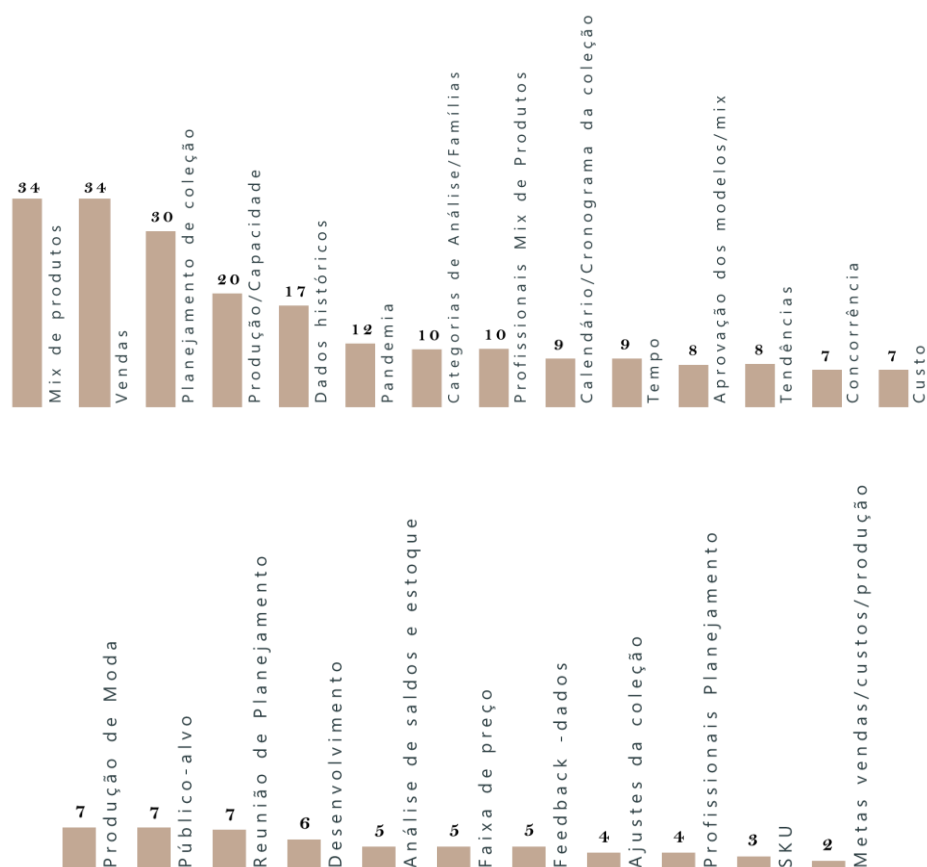
Figura 31 — Papeis da revisão da literatura e da teoria na pesquisa qualitativa



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Durante este processo, as frases foram codificadas de acordo com as ferramentas disponíveis no *software* Atlas.ti. Conforme Marconi e Lakatos (2017) a codificação categoriza dados que dividem relações, além disso, possibilita a quantificação de dados qualitativos. Os códigos foram criados com base no tema abordado nas questões, que tiveram origem na pesquisa bibliográfica. Na Figura 32 as categorias utilizadas são apresentadas e estão organizadas em ordem decrescente, das mais para as menos citadas nas quatro entrevistas, além disso, os números sinalizam quantas vezes cada categoria foi marcada nas entrevistas.

Figura 32 — Escala numérica de frequência dos códigos



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A codificação das entrevistas viabilizou o processo de tabulação das informações, segundo Marconi e Lakatos (2017), a tabulação organiza os dados em tabelas, facilitando a leitura sobre cada código e as possíveis inter-relações entre eles. O *software* Atlas.ti permite realizar download de cada categoria, reunindo todas as informações das quatro entrevistas em formato de Excel, nesse sentido, a tabulação de todos os códigos foi realizada em arquivo de Excel, o Apêndice B mostra o formato trabalhado. A tabulação dos dados por códigos facilitou o processo de leitura e redação das informações conforme a análise comparativa entre os dados empíricos (informações das entrevistas) e dados científicos (etapas desenhadas sobre o processo de planejamento de coleção). Os resultados e discussões dos dados estão detalhados no capítulo seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente pesquisa teve como motivação central a elaboração de diretrizes para o planejamento do *mix* de produtos para indústrias de confecção de vestuário. O embasamento teórico, desenvolvido no capítulo 2, explicitou a complexidade envolvida nas etapas do planejamento de coleção de vestuário, acentuada por diversos fatores como o tempo de entrega da coleção, a estrutura familiar recorrente nas indústrias da região pesquisada, a efemeridade dos modismos, a aposta em tendências de moda, entre outros fatores abordados nas teorias. Embora todas as empresas pesquisadas por esta dissertação sejam de confecção de vestuário, a forma de executar as etapas possui diferenças de uma empresa para outra. As particularidades nas práticas de cada empresa acontecem em virtude das necessidades de cada segmento trabalhado, da capacidade humana e física, do *know-how* desenvolvido, bem como outros fatores. Dessa forma, as diretrizes a serem propostas devem considerar as dinâmicas diversas presentes no setor de vestuário, com o intuito de servir como orientações flexíveis e passíveis de adaptações de acordo com a necessidade de cada empresa, auxiliando no planejamento do *mix* de produtos.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Para analisar na prática a conjuntura que engloba as indústrias de vestuário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro empresas catarinenses descritas detalhadamente na Figura 30, na seção 3.3, bem como os sujeitos da pesquisa. A observação não participante foi realizada apenas na Empresa 4 devido ao advento da pandemia, que inviabilizou a visita presencial às demais empresas. As entrevistas foram realizadas de forma virtual, em aplicativos de chamadas de vídeo, assim como a troca de mensagens de áudio, sendo um facilitador para as entrevistadas que tinham a possibilidade de responder às perguntas da pesquisa no momento mais adequado de suas rotinas.

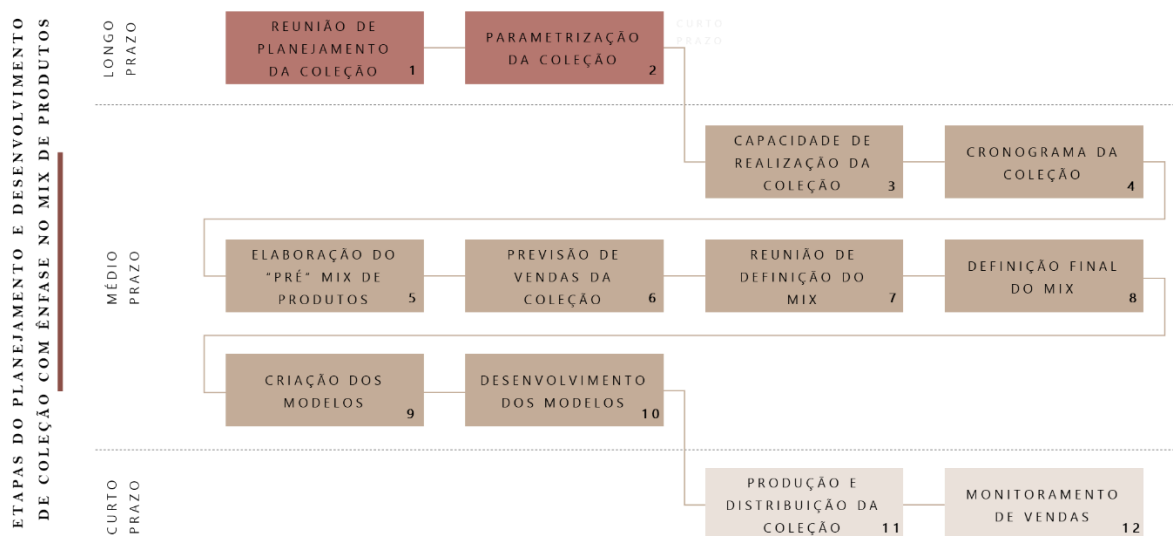
As perguntas realizadas com as entrevistadas foram elaboradas a partir de estudos teóricos sintetizados na estrutura de etapas, recortando o processo de planejamento e desenvolvimento a coleção e afim de destacar decisões

relacionadas ao *mix* de produtos. A estrutura escolhida para a organização das diretrizes explicita as informações de entrada e os documentos de saída de cada etapa, assim como os profissionais envolvidos. A organização das etapas segue de forma generalizada a ordem cronológica, uma vez que, mesmo tendo sido atestada a concomitância de algumas etapas, foi escolhida a forma de apresentação linear visando a facilidade de leitura e compreensão das etapas citadas.

Nesse sentido, na Figura 33 é possível ver a divisão das etapas do planejamento e desenvolvimento da coleção em três dimensões, conforme o referencial teórico desenvolvido. Dessa forma, a reunião de planejamento e a parametrização da coleção foram categorizadas no longo prazo, considerando que podem ser estabelecidas no planejamento estratégico anual da empresa. O médio prazo é o período que engloba a maioria das decisões relacionadas ao planejamento e elaboração do *mix* de produtos. Nesse sentido, decisões quanto a capacidade de realização, cronograma, definição do *mix*, criação e desenvolvimento dos modelos da coleção são atividades realizadas nos meses que antecedem o lançamento da coleção. O horizonte do curto prazo abarca decisões realizadas semanalmente sobre produção, distribuição e monitoramento de vendas da coleção.

A Figura 33 mostra a visão geral de todas as etapas abordadas nos questionamentos, nas próximas seções será analisada de forma aprofundada cada etapa e a relação observada por meio das respostas das entrevistadas, este cruzamento entre teoria e prática resultará nas diretrizes pretendidas para o planejamento do *mix* de produtos.

Figura 33 — Etapas do planejamento e desenvolvimento de coleção, organizadas na dimensão do tempo



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Com o auxílio do aplicativo de análise de pesquisa qualitativa Atlas.ti os dados obtidos nas entrevistas foram organizados por categorias, possibilitando acessar todos os trechos das entrevistas que estavam relacionados à determinada temática. A Figura 34 configura uma nuvem de palavras com os códigos mais recorrentes nas respostas das entrevistadas, o tamanho da fonte é proporcional a recorrência da categoria, assim como a estrutura radial coloca no centro as palavras de maior relevância. Na análise a seguir os códigos menos citados estarão relacionados com a análise das categorias que foram mais expressivas

Figura 34 — Nuvem de palavras



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A seção seguinte apresentará a sequência trabalhada pela empresa quando ao planejamento e desenvolvimento de coleção.

4.1.1 Organização de cada empresa

O planejamento de coleção, terceiro código mais recorrente nas respostas obtidas das entrevistas, atua como uma macro etapa que engloba as principais decisões sobre o *mix* de produtos. Nesse sentido, de forma a contextualizar cada empresa, organizou-se pequenos esquemas que sintetizam a organização do planejamento e desenvolvimento de cada empresa conforme as entrevistas. No comparativo apresentado, pode-se observar as semelhanças e diferenças nas organizações de cada empresa. O objetivo dos desenhos, representados nas Figuras 35, 36, 37 e 38, não é adentrar nas particularidades de cada etapa, no entanto explanar o panorama geral de cada empresa. Além disso, as etapas estão subsequentes umas às outras, este método de representação escolhido busca facilitar a leitura e compreensão do leitor, todavia não desconsidera as simultaneidades das etapas.

O processo de planejamento de coleção da Empresa 1 operante no segmento de moda adulta, descrito pela entrevistada 1, conforme a Figura 35 inicia com uma reunião organizada pela diretoria. O quórum é formado pela equipe de estilo e o PCP, as pautas discorrem sobre a próxima coleção. Os requerimentos advindos da diretoria para a coleção são fundamentados nas

análises das vendas das coleções anteriores, nas pesquisas de tendências, bem como o conhecimento tácito da diretoria da marca. O setor de PCP organiza o cronograma da coleção com as datas, entregas e os respectivos responsáveis. A equipe de estilo, composta pela estilista e suas assistentes, inicia o processo de estruturação da coleção com base no *mix* de produtos a ser trabalhado. O planejamento do *mix* de produtos requer análises dos históricos de vendas, do *ticket* médio e do preço médio das coleções anteriores. Neste estágio a equipe de estilo distribui os números do *mix* de produtos em modelos de *tops* e *bottoms* a serem criados.

Figura 35 — Organização empresa 1



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A empresa 1 desenvolve estampas autorais, assim, os modelos e as estampas são criadas com base nas pesquisas de tendências, experiência das coleções anteriores, sendo que as escolhas do que será prototipado é resultado de deliberações internas da equipe de estilo. A partir do momento em que todos os protótipos da coleção estão feitos, há uma reunião para aprovar os modelos composta pela diretoria, equipe de estilo, gerência da representação comercial e coordenação da produção. As peças da coleção são provadas nos modelos de prova e são pontuados as alterações necessárias podendo ser tanto no quesito

estético dos modelos quando na escolha de materiais e acabamentos. Todas as alterações são documentadas, a diretoria determina de forma empírica os volumes e os SKU's, isto é, combinações das variantes a serem desenvolvidos de cada modelo. Após os ajustes acordados na reunião serem realizados nos modelos, o processo de desenvolvimento de produto segue suas atividades, sendo sequenciado pela produção de moda da coleção. E por fim, A coleção é produzida, distribuída e comercializada, durante a comercialização da coleção há um acompanhamento das vendas, avaliando o desempenho da coleção.

A estrutura do planejamento de coleção da Empresa 2, conforme a Figura 36 inicia com a análise do histórico de vendas das coleções anteriores e das atuais, realizada por uma equipe terceirizada que semanalmente produz relatórios de desempenho das coleções. Estes documentos são repassados para equipe de estilo, composta pela diretora, as estilistas e as assistentes. Nesta análise de desempenho, a equipe de estilo projeta metas a serem cumpridas na próxima coleção. Segundo a entrevistada 2, como a empresa atua no segmento de *jeanswear* há mais de 20 anos, o *mix* de produtos já possui base sólida, de forma que a cada coleção o *mix* é moldado conforme as metas a serem atingidas. Além disso, a equipe mantém pesquisas de tendências de mercado e análise da concorrência.

Figura 36 — Organização empresa 2



Fonte: elaborada pela autora (2021).

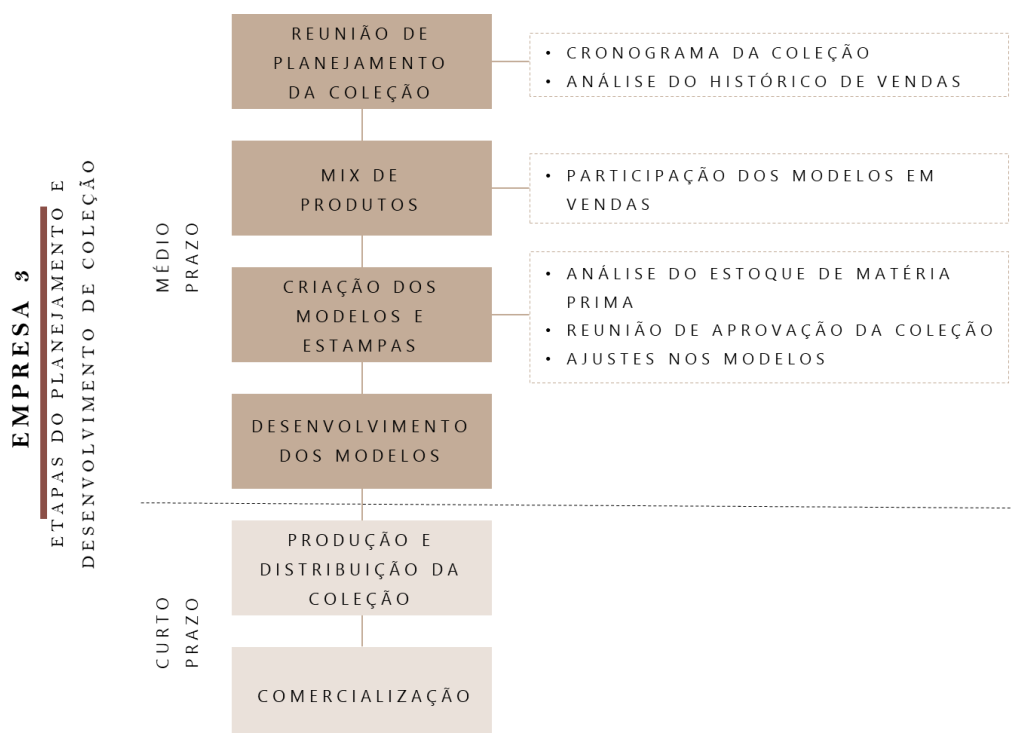
As etapas seguintes são semelhantes a descrição da Empresa 1. Os modelos são criados, prototipados, apresentados em reunião para os gerentes de cada setor e as alterações são sinalizadas. Os volumes a serem produzidos de cada modelo é determinado pela diretoria, assim como os SKU's a serem trabalhados, no caso do segmento *jeanswear* a escolha de SKU determina a grade a ser produzida e a variedade de lavagem que cada modelo abrangerá. A produção de moda da coleção e os catálogos são realizados, os lotes de peças são produzidos, distribuídos às lojas próprias e atacadistas. A comercialização segue sendo monitorada pela consultoria externa que produz relatórios semanais de desempenho de vendas.

A terceira empresa inicia o processo de planejamento da coleção reunindo os gerentes de cada setor, com o objetivo de projetar a próxima coleção. Segundo a entrevistada 3, a empresa está reformulando a estruturação e integração dos setores, dessa forma, a implementação da reunião de planejamento da coleção é recente. O planejamento da coleção da empresa 3 tem como informação principal o histórico do desempenho de vendas das coleções anteriores. O calendário da coleção foi introduzido devido às modificações dos prazos de fornecedores, decorrentes do período pandêmico.

Após a reunião cada gerente repassa à suas equipes o plano a ser seguido. A equipe de estilo, na qual a entrevistada 3 é integrante, averigua o estoque de matérias-primas antes de iniciar o processo criativo. Até o momento da entrevista, a empresa 3 estava em fase de implementação do *mix* de produtos como etapa do planejamento de coleção, que será trabalhado pela equipe comercial responsável pelo monitoramento de vendas. Dessa forma, o comercial categoriza as referências mais e as menos vendidas, com o intuito de gerar o novo *mix* de produtos para a próxima coleção.

Conforme os relatos da entrevistada 3, uma prática comum que precede a criação dos modelos, é analisar o catálogo da coleção anterior e de forma manual sinalizar os modelos que tiveram melhor desempenho, esta análise é resultado de conversas informais entre os colaboradores da empresa, além de levar em consideração as diretrizes da diretoria, sobre sua experiência a respeito dos itens que desempenham bem na marca. Cada estilista júnior é responsável pela criação de uma ou mais famílias da coleção, as gerações de ideias passam pela diretoria e gerência do estilo agregando ou modificando os desenhos antes de serem prototipados. Como nas empresas anteriores, os modelos da nova coleção são apresentados para os gerentes de cada setor da empresa, segundo a entrevistada 3, as principais modificações ocorridas nesta etapa são quanto à adequação de custos de cada modelo. Como o principal canal comercial da empresa 3 são as lojas atacadistas, o mostruário é desenvolvido, a produção de moda da coleção é realizada, e os lotes de produção são iniciados com base nos pedidos dos lojistas. A partir disso a coleção é distribuída, comercializada e monitorada.

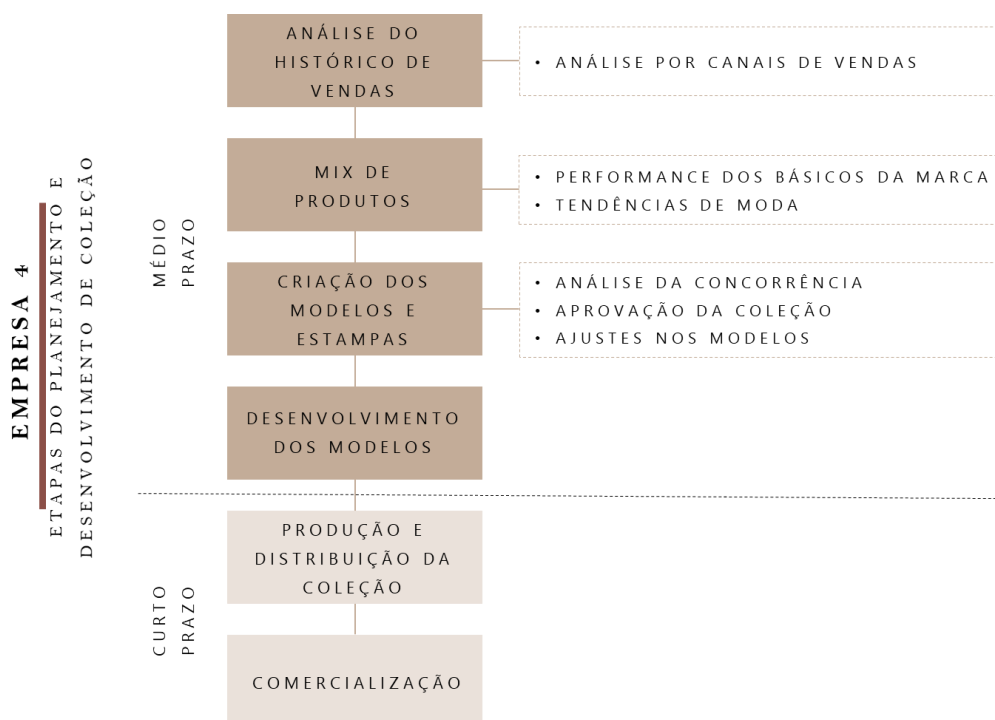
Figura 37 — Organização empresa 3



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A organização da empresa 4, desenhada na Figura 38, a qual configura pequeno porte, possui uma equipe reduzida responsável pelo planejamento e desenvolvimento da coleção. A entrevistada 4, estilista e modelista da marca, é responsável pelo planejamento da coleção, tendo apoio do setor de compras da empresa. A equipe contava com mais integrantes, devido a pandemia houve redução no quadro de funcionários, anteriormente a equipe de estilo contava com mais uma assistente, além da estilista. A estilista analisa os relatórios de vendas das coleções anteriores, por modelos e o desempenho por canais de venda. A entrevistada 4 relata que a empresa tem pretensão de migrar do modo de lançamento de coleção, no formato verão e inverno, para lançamentos de modelos semanais. Além disso, outra modificação significativa devido a pandemia foi o fortalecimento de vendas em lojas próprias, uma vez que antes esse título era designado aos representantes comerciais.

Figura 38 — Organização empresa 4



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A estilista, entrevistada 4, faz a análise dos relatórios de vendas, com foco nas peças mais vendidas, e os canais com melhor desempenho. Conforme observações não participantes à empresa, o planejamento do *mix* de produtos não é um processo estruturado, sua principal vertente é a análise dos modelos básicos da marca, que são reinseridos nas coleções contando com adaptações das tendências de moda. O *mix* de produtos é de responsabilidade da estilista, assim como a criação dos modelos, que são elaborados conforme a análise das tendências de moda, concorrência, estoques, e *feedback* dos varejistas a respeito do comportamento do público-alvo mediante a coleção ofertada. A entrevistada 4 relatou que na última coleção, o processo criativo iniciou de uma sugestão de tema da empresa que fornece os tecidos estampados à marca. Depois que os modelos novos são criados e prototipados a estilista apresenta a coleção em uma reunião, composta por uma representante comercial, uma vendedora, a compradora, uma costureira e a piloteira. Os modelos são avaliados conforme a viabilidade produtiva, custos, disponibilidade de matéria-prima e estética.

Além disso, é discutido e cada integrante opina sobre a grade de tamanhos, assim como as cores e estampas. Semelhante às empresas

anteriores, o mostruário é desenvolvido, a produção de moda e os catálogos são realizados, os lotes das lojas próprias são confeccionados, assim como a produção dos pedidos das lojas de atacado. A coleção é produzida, distribuída, comercializada e monitorada.

A Figura 39 desenha o comparativo entre as etapas descritas conforme a teoria e as análises das etapas de cada empresa organizadas nas dimensões de longo, médio e curto prazo. Dessa forma, é notório a distribuição da maioria das atividades no médio prazo, sendo o longo prazo não estar incluso nas etapas de planejamento do *mix* de produtos conforme a dinâmica das empresas entrevistadas. As atividades de curto prazo das empresas destinam-se a produção, distribuição e comercialização estando em conformidade com a teoria.

Figura 39 — Comparação organização das empresas nas dimensões do tempo com o referencial teórico

	LONGO PRAZO	MÉDIO PRAZO	CURTO PRAZO
REFERENCIAL TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Reunião de planejamento da coleção Parametrização da coleção 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade de realização da coleção Cronograma da coleção Elaboração do "pré" mix de produtos Previsão de vendas da coleção Reunião de definição do mix Definição final do mix Criação dos modelos Desenvolvimento dos modelos 	<ul style="list-style-type: none"> Produção e distribuição da coleção Monitoramento de vendas
EMPRESA 1		<ul style="list-style-type: none"> Reunião de planejamento da coleção Cronograma da coleção Análise do histórico de vendas Mix de produtos Criação dos modelos e estampas Reunião de aprovação da coleção Ajustes nos modelos Desenvolvimento dos modelos 	<ul style="list-style-type: none"> Produção e distribuição da coleção Comercialização
EMPRESA 2		<ul style="list-style-type: none"> Análise do histórico de vendas Metas da coleção Mix de produtos Análise de vendas Tendências de mercado Criação dos modelos Reunião de aprovação da coleção Ajustes nos modelos Desenvolvimento dos modelos 	<ul style="list-style-type: none"> Produção e distribuição da coleção Comercialização
EMPRESA 3		<ul style="list-style-type: none"> Reunião de planejamento da coleção Cronograma da coleção Análise do histórico de vendas Mix de produtos Participação dos modelos em vendas Criação dos modelos e estampas Análise do estoque de matéria prima Reunião de aprovação da coleção Ajustes nos modelos Desenvolvimento dos modelos 	<ul style="list-style-type: none"> Produção e distribuição da coleção Comercialização
EMPRESA 4		<ul style="list-style-type: none"> Análise do histórico de vendas Análise por canais de vendas Mix de produtos Performance dos básicos da marca Tendências de moda Criação dos modelos e estampas Análise da concorrência Aprovação da coleção Ajustes nos modelos 	<ul style="list-style-type: none"> Produção e distribuição da coleção Comercialização

Fonte: elaborada pela autora (2021).

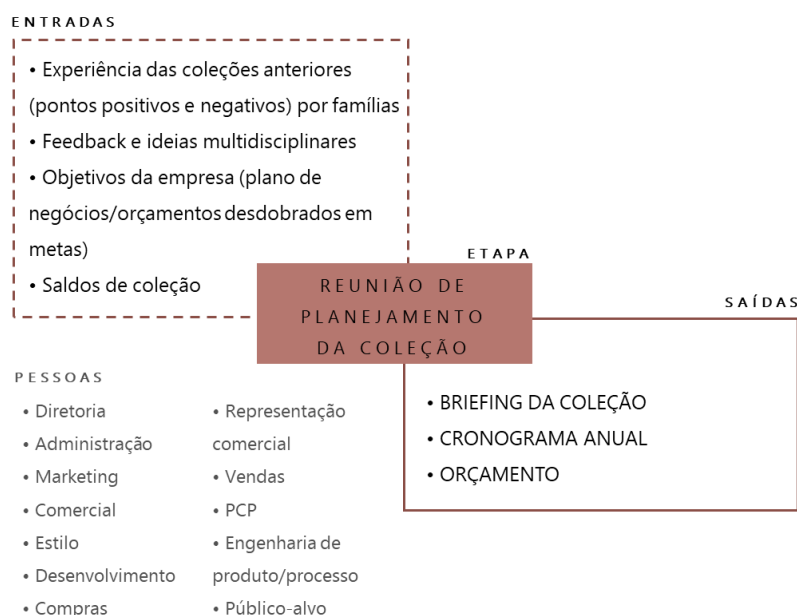
Tendo o conhecimento da estrutura geral de cada empresa participante da pesquisa, a próxima seção explorará as especificidades dos dados analisados para tomada de decisões da coleção.

4.1.2 Parametrização e cronograma da coleção

O intervalo de tempo entre coleções de moda, quando comparado às outras indústrias, é relativamente curto, no geral as indústrias de vestuário lançam de duas a quatro coleções ao ano, nas quais demandam análises de um passado recente e apostas para um futuro próximo. Dessa forma, como observado na seção anterior a análise de coleções passadas proporcionam informações importantes para a estruturação da coleção seguinte. Será apresentada a etapa pesquisada na teoria e depois comparada com os resultados encontrados na pesquisa de campo, pretendendo levar a apontamento sobre práticas que facilitariam a dinâmica das empresas conforme a teoria, bem como realizar observações sobre o que a teoria prega, entretanto, na prática não se concretizam. O conteúdo das análises são fundamentais para a construção das diretrizes para o planejamento de *mix* de produtos de vestuário.

A Figura 40 ilustra a primeira etapa do planejamento de coleção proposto pelas teorias presentes no capítulo 2 desta pesquisa. As entradas representam os dados brutos, sem interpretações aprofundadas, que serão analisados durante a etapa e resultara nos documentos de saídas, responsáveis por decisões na coleção. As equipes citadas são os sujeitos que participam das atividades de cada etapa.

Figura 40 — Entradas, saídas e pessoas referentes a etapa de reunião de planejamento da coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A etapa inicial do planejamento de coleção, conforme a Figura 35 mostrada anteriormente, inicia com a reunião de diferentes profissionais da empresa, com o intuito de debater sobre as experiências de cada setor no que corresponde à coleção passada, apresentando os pontos positivos, bem-sucedidos, mas sobretudo os pontos que devem ser aprimorados para a próxima coleção. A diversidade de profissionais contribui com diferentes aspectos da coleção, porém, como visto na seção anterior segundo o relato das entrevistadas, é comum esta reunião estar restrita à diretoria e à equipe de estilo. Dessa forma, o foco tende a direcionar-se aos aspectos qualitativos e estéticos da coleção, deixando em segundo plano assuntos quanto aos objetivos da empresa, os orçamentos, metas e análise de estoques.

O *briefing* da coleção reúne as decisões estipuladas na reunião, existem diversas formas de realizar o *briefing*, entretanto não há uma regra específica para coleções de moda, dessa forma, as informações reunidas no *briefing* devem esclarecer quanto ao objetivo da coleção, metas, referências, tendências de mercado e principalmente sobre o comportamento do consumidor. As teorias abordadas no referencial teórico desta pesquisa apontam para a aproximação com o público-alvo desde os momentos iniciais do projeto. Estreitar a distância

com o consumidor no momento do planejamento da coleção possibilita trabalhar com informações mais adequadas. Embora o consumidor seja um agente fundamental nas etapas do planejamento da coleção, nenhuma das empresas entrevistadas teve a experiência de trazer o público-alvo para dentro do planejamento da coleção, as informações obtidas do público são por meio das pesquisas de tendências, pesquisas de comportamento e diálogos com a representação comercial.

Além disso, as empresas entrevistadas não desenvolvem um documento no formato de *briefing*, contendo as informações principais da coleção. Quando interrogada sobre o *briefing*, a entrevistada 3 comentou acerca da sua importância, porém acrescentou que deve ser um documento de leitura fácil e rápida. Neste período inicial da coleção, as empresas participantes da pesquisa desenvolvem documentos sobre a coleção sintetizando os aspectos subjetivos da coleção, como o painel do tema, referências, cartela de cores, cartela de materiais, entre outros documentos que são restritos ao uso da equipe de estilo.

No período do planejamento, haverá sobreposição de coleções, ou seja, na moda uma coleção começa antes da anterior terminar, por isso, em determinados períodos enquanto uma coleção está sendo planejada e desenvolvida a outra estará em processo de produção, distribuição e comercialização. Assim sendo, o cronograma deve considerar as sobreposições de coleções para que não ocorra choques durante a produção, distribuição e comercialização. A entrevistada 1 ressalta para a importância do reconhecimento sobre o tempo no lançamento dos produtos, segundo ela, o cronograma deve considerar o tempo ideal da apresentação dos novos produtos aos consumidores, uma vez que, as tendências possuem tempos específicos a serem compreendidas, desejadas e consumidas pelo público. O cronograma da coleção é realizado por todas as empresas entrevistadas, a inserção é recente na empresa 3 e na empresa 4. A Figura 41 descreve as informações de entrada a serem trabalhadas no desenvolvido do cronograma, assim como os documentos gerados.

Figura 41 — Entradas, saídas e pessoas referentes a elaboração do cronograma de coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

O cronograma da empresa 1 é desenvolvido pela equipe de PCP, que semanalmente atualiza o cumprimento das datas de entregas e se houve alterações. A entrevistada 1 sinaliza a importância de o cronograma de coleção estar alinhado com o calendário comercial, visto que as produções fotográficas para campanhas de datas comemorativas devem corresponder aos itens que serão comercializados nas lojas. A empresa 1 trabalha com as coleções divididas em inverno e verão, porém a coleção é segmentada em coleções cápsulas com lançamentos semanais, dessa forma, deve haver concordância entre os tempos de produção, comercialização e comunicação.

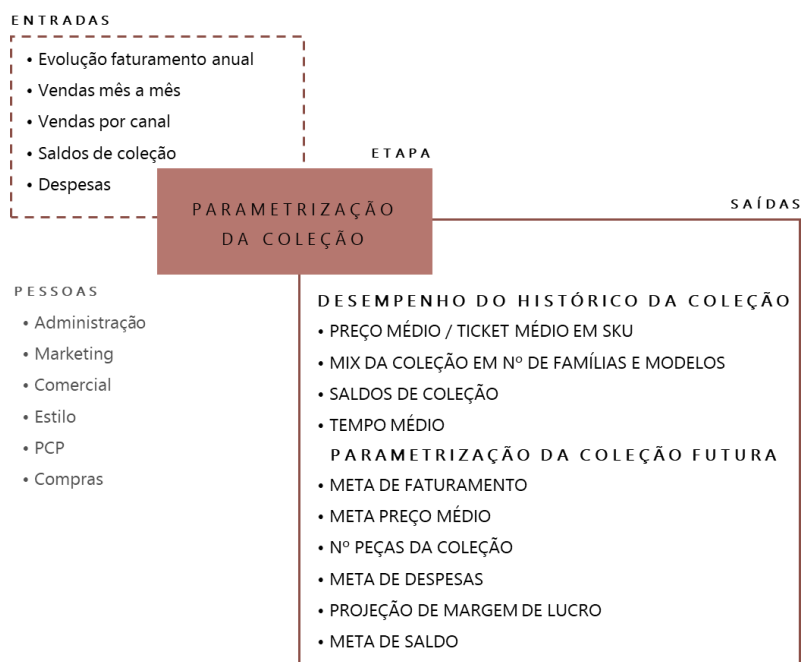
O cronograma utilizado pela empresa 2 é elaborado pela consultoria externa que possui acesso aos dados das coleções anteriores, o que possibilita na distribuição do tempo para cada etapa, determinado o tempo de execução e conclusão de cada uma delas. Conforme a entrevistada 3, o cronograma de coleção foi inserido recentemente no cotidiano da empresa, a demanda por estabelecer datas nas entregas da coleção foi motivada pela nova dinâmica de prazos requeridos por fornecedores devido ao atrasado das entregas de matéria-prima decorrente ao advento da pandemia. Antes do período pandêmico a empresa 4 estava no processo de inserção do calendário de coleção semestral,

entretanto, atualmente a empresa pretende migrar para o sistema de lançamentos de modelos semanais, dessa forma, o cronograma tem como prioridade evitar os choques das sobreposições de pedidos e lançamentos.

Por último, a Figura 41 apresenta os orçamentos da coleção como documento de saída, os orçamentos estarão desdobrados em metas de vendas, metas de custo, metas produtivas, entre outras metas que as indústrias podem conter, contudo, as metas possuem grande peso nas decisões das coleções uma vez que serão tomadas com base nas expectativas e recursos disponíveis. Apenas a entrevistada 2 confirmou a elaboração deste documento no momento do planejamento, as demais entrevistadas relataram que estas informações não são passadas à equipe de estilo, nas quais fazem parte.

O documento considerando o orçamento da coleção sequencia as entradas a serem discutidas na próxima etapa denominada como parametrização da coleção, conforme a Figura 43. A parametrização da coleção possui o propósito de delinear os objetivos a serem alcançados, dessa forma, indica a análise da evolução do faturamento anual das empresas nos últimos anos, relatórios sobre as vendas mensais por canais, assim como as despesas geradas com a coleção e os saldos das coleções anteriores.

Figura 42 — Entradas, saídas e pessoas referentes a etapa de parametrização da coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Quanto às análises de vendas das coleções anteriores para gerar os parâmetros da coleção futura, a entrevistada 1, correspondente da empresa 1, relatou que são feitas em sua maioria com base no que a gerência comercial informa, estas considerações são passadas por diálogos e não são registradas ou documentada de maneira formal. No ponto de vista da entrevistada 1, este método é pouco eficaz, uma vez que não é debatido de maneira clara sobre o que motivou a melhor venda de determinados produtos em detrimento de outros. Além disso, a entrevistada 1 enfatizou a pouca relevância dada nas discussões sobre os modelos que não tiveram o desempenho esperado. Quando questionada sobre a análise dos saldos de coleção, a entrevistada 1 relatou que este não é considerado algo a ser visto pela empresa devido aos pequenos lotes.

Na empresa 2, a consultoria faz uma análise detalhada sobre o desempenho das vendas e o *lead time*, ou seja, intervalo de tempo entre o pedido e a entrega dos produtos. Além disso, analisam as vendas mensais de cada loja, relacionando os dados dos produtos vendidos com a quantidade de lotes produzidos, os saldos de estoque, as despesas gastas e se as metas foram atingidas, este documento é repassado para diretoria e equipe de estilo.

Assim como a entrevistada 1, a entrevistada 3 também relatou que a análise de vendas é resultado de conversas informais com os representantes comerciais. Na empresa 3, para a análise da coleção anterior, a equipe de estilo trabalha com o catálogo da coleção, onde são coladas etiquetas, de forma manual, nas famílias, modelos e estampas que tiveram melhor desempenho em vendas. Atualmente a empresa 4 está focando suas vendas no formato pronta-entrega, que foi pouco aceito pelos representantes comerciais, assim, é feita a análise de vendas por lojas e canais, e antes de planejar novos modelos a serem criados, averigua os estoques de produtos e matérias-primas, não são consideradas as despesas das coleções neste momento.

Conforme a Figura 42, os documentos de saída da etapa de parametrização da coleção foram divididos entre desempenho histórico da coleção, que inclui as indicações a respeito do preço médio e o *ticket* médio a ser trabalhado na coleção, assim como os números a serem considerados na elaboração do *mix* de produtos, a estimativa dos saldos e o tempo médio de coleção. A segunda parte referenciando os documentos de saídas da etapa de parametrização da coleção está direcionada à parametrização da coleção futura quanto as metas de faturamento, preço médio, saldos, despesas, lucros e números de peças da coleção. As empresas que colaboraram para a pesquisa não trabalham todos os pontos anteriores citados no formato apresentado, algumas destas informações estão dissolvidas de diferentes formas durante o processo de planejamento e desenvolvimento de coleção. A empresa 2 foi a que mais se aproximou segundo a organização das saídas do Quadro 37. A entrevistada 1 comentou sobre neste momento de o processo a equipe realizar as metas de custos a serem trabalhadas nos modelos, devido seu público ser lojas atacadistas, o preço final das peças é um fato decisório no momento da comercialização. As outras duas empresas realizam estas análises por um filtro qualitativo, inclusive a entrevistada 3 relatou que as projeções das coleções futuras podem ser decididas com base no “*feeling*” da diretoria, sobre “o que funciona para marca”.

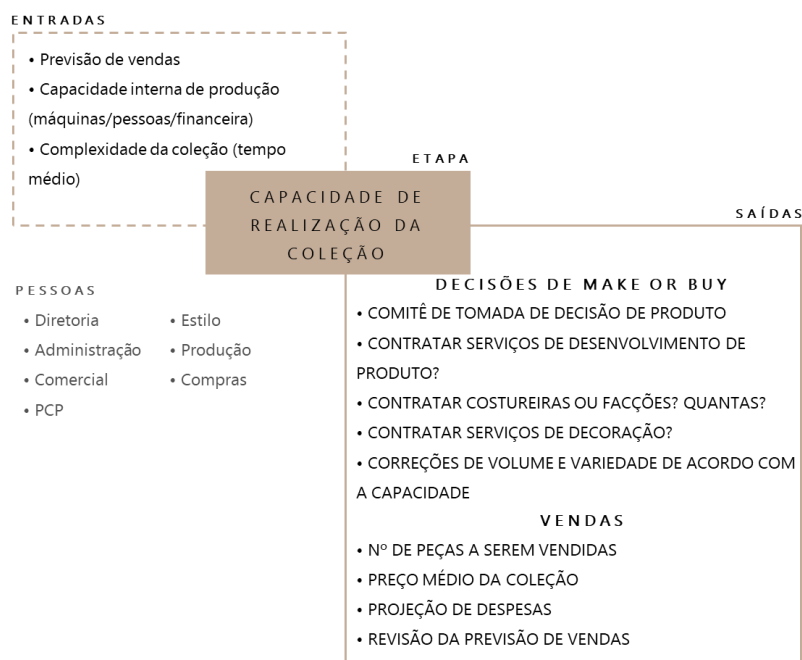
A próxima seção disserta sobre a capacidade de realização da coleção planejada conforme os parâmetros analisados anteriormente.

4.1.3 Capacidade de realização da coleção

A quarta categoria mais citada durante as respostas das entrevistadas envolveu a temática produtiva. Notou-se que mesmo quando o assunto não estava explicitamente em indagação, as entrevistadas mencionavam aspectos produtivos relacionadas às outras decisões do planejamento de coleção, pondo em questão os aspectos realistas e coerentes com as empresas quanto às intenções para nova coleção.

A Figura 43 compila as informações de entrada e saída da etapa de planejamento da capacidade de realização da coleção. Vale destacar que esta etapa é concomitante às decisões de *mix* de produtos, além disso, as empresas entrevistadas não lidam com a capacidade de realização em um único momento, todavia durante várias decisões sobre a coleção. Para melhor compreender as deliberações produtivas, Figura 38 na página 110, inicia com as informações de entrada quanto à previsão de vendas, que menciona a meta da coleção, indicando os esforços necessários para realização, quanto a capacidade interna da produção, condizentes aos recursos financeiros, físicos e humanos. A complexidade da coleção planejada designa o tempo necessário para realização, por isso, o tempo médio da coleção é um fator determinante no plano de produção.

Figura 43 — Entradas, saídas e pessoas referentes ao planejamento da capacidade de realização da coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

As decisões de *make or buy* (em português, fazer ou comprar) consideram a capacidade interna da empresa e caso a produção precisará de apoio terceirizado. Na empresa 2 esta decisão é delineada em reunião com a diretoria, consultoria externa e equipe de estilo, a entrevistada 2 complementa, “[...] na reunião é feito o cronograma sendo definido o período de desenvolvimento, da aprovação dos modelos e da produção, assim como a quantidade dos lotes, levando em consideração os números da coleção anteriores e prosperando crescimento”. Definições como as citadas pela entrevistada 2, podem ser determinadas por comitês de tomada decisão do produto, constituído por profissionais da área de compras, produção, estilo, comercial e entre outras lideranças. Quando questionadas, unanimemente as entrevistadas declararam não trabalhar com o formato de comitê, mas que estas decisões são discutidas principalmente entre o setor de estilo, PCP e diretoria, entretanto na empresa 4 o setor de compras toma as decisões relacionadas a produção da coleção.

As decisões de *make or buy* podem ser influenciadas por fatores atípicos, como recentemente o cenário pandêmico. A entrevistada 3 relata sobre a alta na demanda produtiva não prevista, o motivo está relacionado ao segmento *loungewear*, que possuem a proposta de oferecer peças confortáveis e com estilo,

assim devido ao aumento da prática de *home office*, o interesse por este tipo de vestuário aumentou significativamente. Diante deste cenário, segundo a entrevista 3, a empresa iniciou a terceirização de serviços de confecção, que antes eram todos realizados internamente.

A correção dos volumes e variedade da coleção pode ser ajustada quanto à capacidade interna da produção, ou seja, as quantidades de peças a serem produzidas assim como os detalhes das peças influenciam nas decisões de *make or buy*. A entrevistada 1 relata este acontecimento na prática, segundo ela a terceirização da produção na empresa 1 dissipa a percepção do tempo médio de produção das peças, “[...] a gente não tem um tempo exato de quantos dias essa peça vai rodar na produção inteira, a partir do momento que ela sai do estilo eu não sei definir quando ela vai entrar de volta na fábrica, geralmente leva em torno de 1 mês e meio a 2 meses, depende do modelo, da costura [...]”, relata a entrevistada 1.

Como a empresa 1 planeja a coleção em lançamentos semanais, as coleções cápsulas são desenvolvidas combinando *tops* e *bottoms*, tanto na questão de estamparia quanto de modelos, porém, quando acontecem problemas produtivos em um dos modelos, segundo a entrevistada 1, pode acontecer de chegar apenas um *top* ou *bottom* do conjunto no ponto de venda, desfalcando a combinação planejada pela equipe de estilo. Os motivos destas intercorrências podem ser variados, a entrevistada 1 cita problemas na confecção, na estamparia, assim como na complexidade produtiva de modelos em detrimento de outros. Em contrapartida desta situação, a empresa 2 consegue ter controle quanto aos problemas produtivos, uma vez que possui toda a produção interna, inclusive a lavagem das peças *jeans*, segundo a entrevistada 2, as resoluções dos problemas produtivos são solucionadas por meio da substituição das peças sem que desequilibre a harmonia da coleção e que não gere atrasos na distribuição semanal para as lojas.

A entrevistada 4 também relata sobre alterações internas na empresa devido ao advento da pandemia, como a empresa está no processo de transição em deixar de produzir mostruário para representantes comerciais, e trabalhar apenas com o canal de *WhatsApp* e lojas próprias, o formato de lançamentos semanais está esbarrando com a produção dos mostruários, sobrecarregando a produção que teve o número reduzido no quadro de funcionário. Assim, o setor

de compras da empresa 4, equilibra a produção entre a confecção de mostruário e a produção dos modelos semanais a serem lançados, entretanto, o desenvolvimento dos modelos está sendo superior a capacidade produtiva interna da empresa.

Por fim, as saídas desenhadas na Figura 43 englobam a comercialização da coleção quanto ao nº. de peças a serem vendidas, o preço médio da coleção, a projeção das despesas e a revisão da previsão de vendas. Todas as empresas relataram trabalhar com estes dados, porém não são passados e discutidos com as equipes de estilo. Sequenciando o assunto referente ao planejamento de coleção, a próxima seção imergirá no assunto sobre *mix* de produtos, que está relacionado às decisões de capacidade de realização da coleção.

4.1.4 *Mix* de produtos

O tema principal da presente pesquisa está ancorado na temática sobre *mix* de produtos em indústrias de confecção, dessa forma, está sendo feita a análise dos fatores envolvidos para as decisões do *mix*. Nesta seção está sendo dissertado sobre o planejamento e elaboração do *mix* de produtos na prática. Na Figura 44 foi resumido as informações de entrada para etapa de elaboração do *mix*, considerando os dados históricos das coleções passadas e a análise do comportamento futuro do público e do mercado. Todavia, com base na análise das entrevistas, as empresas elaboram o *mix*, em sua grande maioria, fundamentado na análise do histórico de vendas das coleções anteriores, e com menor frequência com base na análise das tendências. A entrevistada 2 relata, “[...] o estilo faz o *mix* com base nas vendas e nas tendências do mercado, pois a cada coleção surgem novas modelagens que contribuem para a elaboração do *mix*, logo em seguida passa para a aprovação da diretoria [...]”.

Figura 44 — Entradas, saídas e pessoas referentes a elaboração do *mix* de produtos



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A pesquisa de concorrência apresentou ser efetuada com mais frequência no momento da criação dos modelos, assim como a pesquisa de *benchmarking*. Sobre a análise da concorrência a entrevistada 1 acrescenta, “[...] é montado o *mix* todo interno e aí depois vai analisando com os da concorrência, como as lojas as vezes são frente a frente, uma loja vizinha vê algo que a gente fez, vai lá e cópia e vice-versa [...]”. O *mix* de produtos da empresa 1 é planejado pela equipe de estilo com base nos modelos mais vendidos, os preços médios e o *ticket* médio da coleção, passando pela aprovação da diretoria. O *mix* da empresa 3 tem como base o histórico de vendas e as metas de crescimento da empresa, estas atividades são realizadas pela inteligência de mercado que trabalha em conjunto com o comercial, logo, possui contato direto com os pontos de venda. Além disso o *mix* da empresa 3 é elaborado conforme a coleção passada, modificando as especificações da estação e as tendências de moda. A equipe comercial da empresa 3 passa para equipe de estilo o *mix* de produtos especificando quanto de cada modelo deve ser criado, a entrevistada 3 exemplifica, “[...] o comercial passa a quantidade de linhas que vamos trabalhar, e dentro das linhas quantos número de shorts, camisolas, pijamas longos etc., depois tem uma tabela direcionando quantos pijamas abotoados nós precisamos criar em cada família, por exemplo[...]”.

A empresa 4 atualmente está exercendo uma nova forma de elaborar o *mix* de produtos, inicialmente planeja o *mix* de produtos em formato amplo, presumindo que terão peças desconsideradas, em seguida produz as peças pilotos, as quais são fotografadas e colocadas em votação, a entrevistada 4 relata, [...] enviamos as fotos para o pessoal do *Whatsapp*, para produção, para encarregada e para os representantes, e abrimos a votação, por exemplo: destas três regatas, quais vocês preferem? Pode ser escolhida apenas uma [...]", o modelo mais votado é o escolhido para compor o *mix*.

Os documentos de saída da etapa de elaboração do *mix* de produtos, conforme a Figura 44, mencionam a classificação da coleção em divisão por famílias, faixa de preço, e categorias de risco. Os questionamentos sobre este ponto iniciaram com a definição de família na qual cada empresa trabalha. A empresa 1 e 3 organiza as famílias por semelhança nas cartelas de estampas e cores inspiradas no tema da coleção, a empresa 2 caracteriza uma família com os modelos que possuem características semelhantes, e a empresa 4 separa as famílias por modelos, por exemplo, família das regatas. Além da separação por famílias, a empresa 3, organiza a coleção por linhas conforme os relatos da entrevistada 3. "[...] uma linha pode ter mais do que uma família [...], a coleção possui um tema e este tema possui grupo de cores, grupo de materiais, por exemplo, o grupo das malhas, da 'visco', do tricoline, do algodão egípcio [...]". A entrevistada 3 ressalta a importância da distribuição das estampas nos modelos da coleção, pois a estampa e o modelo devem combinar, [...] nós sentamos com a nossa coordenadora e decidimos quais estampas vão para os modelos, porque tem estampa que fica boa em um modelo e no outro não [...], complementa a entrevista 3.

A classificação por faixa de preço é utilizada pela empresa 1 e 2, e pouco considerada segundo as entrevistadas 3 e 4 nas respectivas empresas em que atuam. Segundo a entrevistada 1, o *mix* elaborado pela equipe de estilo segue o formato de planilha, onde já está organizado nas faixas de preço em que devem ser trabalhadas, foi ressaltado pela entrevistada 1 que o fator primordial a ser considerado são os custos e faixa de preço. Além disso, não há planejamento de quantas famílias serão agrupadas, tampouco quantas coleções capsulas serão lançadas semanalmente, a entrevistada 1 comenta, "[...] como a gente já faz a estampa, então a gente já usa quatro vezes e meio que fica uma família,

mas não é planejado fazer uma família, vai fazendo durante o processo [...]”. Esta prática de elaborar processos e tomar decisões sem antes serem planejadas, também é recorrente na empresa 3 e 4.

A entrevistada 1 relata ser habitual mudanças no *mix* planejado próximo a data de confecção, o motivo se dá pelas informações trazidas pela gerente do comercial, a entrevistada 1 exemplifica, “[...] as vezes a gerente avisa que determinada calça está vendendo bem e que é para produzir e criar mais daquele modelo o mais rápido possível [...]”. No ponto de vista da entrevistada 1, estas alterações no curto prazo desestabilizam o planejamento organizado pela equipe de estilo, aumentando os desencontros das peças que deveriam ser vendidas em conjunto.

A entrevistada 2 discorre sobre a organização do *mix* de produtos em faixas de preço, “[...] o *mix* é elaborado com faixa de preços e não tem limite de custo, porém não pode ficar fora da média de preço da marca, assim sendo feito provas semanais com o estilo, modelagem, diretoria e gerente de produção para a aprovação dos modelos [...]”, dessa forma, a empresa analisa o custo do produto de forma implícita a partir das faixas de preço trabalhadas pela marca. Segundo a entrevistada 3, a empresa 3 cria os modelos sem ter parâmetros de custos, porém como a coleção é dividida por linhas, sabe-se empiricamente quais linhas trabalham com materiais primas de maior valor, categorizando-a em faixas de preço maiores.

As categorias de risco, conforme definidas na seção 2.2.3 deste trabalho, distribuem diferentes proporções para os modelos da coleção conforme o segmento e proposta da marca, assim, a coleção pode ser dividida em produtos básicos, comerciais e *fashion*. A empresa 3 foi a única relatar que não divide a coleção neste método, porém a entrevistada 3 comentou que frequentemente a equipe comercial comunica o interesse dos clientes por produtos *fashion*. A entrevistada 2 relata “[...] essa organização é feita antes do tema da coleção, é dividido por linhas de produtos (básico e diferenciados), segmento feminino e masculino e também uma planilha de valores [...]”, os produtos diferenciados foram interpretados como comerciais e *fashion*. Além disso, a empresa 1 utiliza a nomenclatura de produtos clássicos para os básicos, DNA da marca para os produtos comerciais e produtos ousados para a categoria *fashion*. Constatou-se

que a empresa 4 foi a única a utilizar a nomenclatura comercial, básico e *fashion* para as categorias de risco.

Após a elaboração do *mix* é necessário a apresentação para os outros setores da empresa, na próxima seção será explanado sobre o processo de aprovação do *mix* de produtos de vestuário.

4.1.5 Aprovação do *mix* de produtos de vestuário

Após o planejamento do *mix* de produtos da coleção, conforme relatado pelas entrevistadas na seção anterior, o documento é encaminhado para criação, que a partir do tema, cartela de cores, histórico de vendas, painéis de referências, entre outros documentos, conforme detalhado na Figura 45 cria os modelos para compor a coleção, assim como definirão as matérias-primas, entre outras decisões detalhadas nas saídas da etapa na Figura 44.

Figura 45 — Entradas, saídas e pessoas referentes a etapa de criação dos modelos da coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

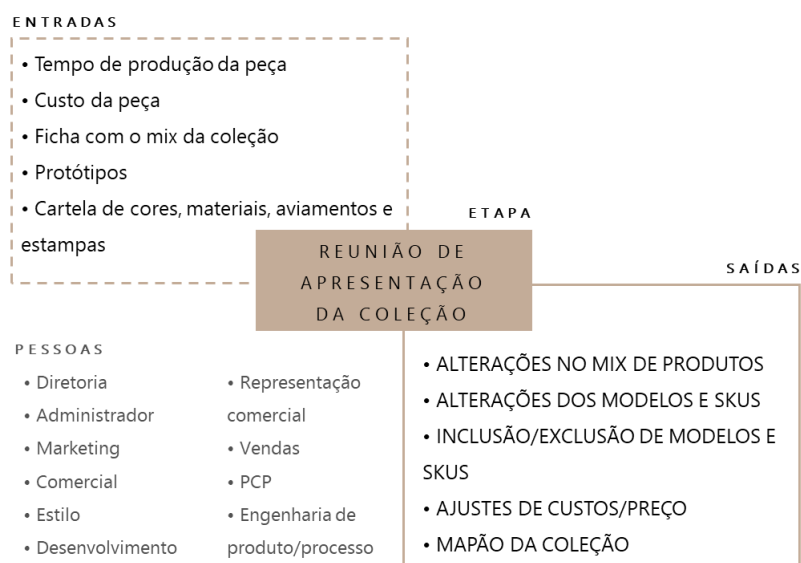
Na sequência da criação e aprovação da coleção, a empresa 3 inicia a etapa de prototipagem, como relata a entrevistada 3 “[...] o estilo desenha a

coleção, as modelistas e piloteiras fazem os protótipos que são apresentados na reunião de *preview* da coleção [...]”. A reunião citada pela entrevista 3 é realizada em todas as outras três empresas, tem por objetivo reunir profissionais de diferentes setores, como está sendo mencionado na Figura 46 para que os protótipos criados pela equipe de estilo sejam apresentados. A entrevistada 3 complementa a descrição da reunião de aprovação dos modelos, “[...] a reunião conta com gerentes de outros setores, cada um expõe sua opinião sobre os modelos apresentados por nós, são sugeridas inúmeras alterações, a maioria relacionada ao custo e a produção, como costura, modelagem [...]”.

A entrevistada 3 relata que recentemente o estilo apresenta os desenhos da coleção para os representantes de cada setor antes da prototipagem, isto agiliza as modificações e sugestões dos outros setores. Segundo a entrevistada 3, a reunião de apresentação dos protótipos da coleção acontece com a data próxima das fotografias do catálogo, dessa forma, um grande número de modificações no momento da reunião de *preview* pode gerar problemas ao setor de desenvolvimento dos produtos. Além disso, a entrevista 3 relatou que os modelos diferenciados, ou seja, aqueles que possuem detalhes novos, devem ser apresentados ao setor de modelagem antes da entrega dos croquis finais, isto facilita trabalho das modelistas nos testes de modelagem.

Na reunião de aprovação do *mix* que forma a coleção, os profissionais dos diferentes setores possuem liberdade para analisar os obstáculos que cada setor pode enfrentar, por exemplo, os representantes da produção pode observar detalhes nos modelos que irão desencadear operações gargalos na costura, logo, sabendo desta observação a equipe de estilo pode aprimorar o modelo evitando este tipo de situação que poderá aumentar o tempo médio do modelo, influenciando diretamente no custo das peças. Além disso, como citado pela entrevistada 3 e corroborado pela entrevistada 1, os modelos são apresentados com o custo e o preço de venda estimado.

Figura 46 — Entradas, saídas e pessoas referentes a reunião de apresentação da coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A reunião de apresentação da coleção na empresa 2 acontece conforme a entrevistada 2 cita “[...] o *mix* é elaborado pelo estilo e aprovado pela diretora de estilo, podendo ser modificado no decorrer da coleção. A grade e variedade dos modelos é distribuída conforme o índice de venda e região de cada loja [...]”. Como relatado pela entrevistada 2, além de ser discutido sobre os modelos que constituem a coleção, também são analisados as variedades de cada modelo em SKU (*small keeping unit*), ou seja, as variações de cores, abrangência da grade de tamanhos, entre outros detalhes específicos de cada modelo são definidos na reunião.

Na empresa 1 acontece o processo semelhante ao da empresa 2, a reunião é composta pela equipe de estilo, os diretores, PCP, modelagem, modelos de prova e gerente comercial. A entrevistada 1 relatou que por ser uma reunião com diversos profissionais ponderando sobre decisões importantes, ocorre de passar despercebido a não definição de SKU de alguns modelos, mas segundo a entrevistada 1, a estilista tem autonomia para definir a grade de tamanhos, cores e estampas posteriormente a reunião, mediante a aprovação final da diretoria. A dinâmica de prova dos modelos acontece toda semana na empresa 1, onde a equipe de estilo preenche a ficha técnica dos modelos conforme as observações discutidas em reunião.

A entrevistada 1 cita a sequência da etapa de aprovação dos modelos, “[...] depois que é aprovado a peça, volta para modelagem para alterar, volta depois para estilista para ela dar um ok, cria uma referência e ela completa lá no *mix* e assim vai fazendo a cada prova [...]”. Conforme a citação da entrevistada 1 e da Figura 47 os modelos aprovados são ajustados no desenvolvimento, retornando para o estilo para obterem a provação final, onde é gerado uma referência para o modelo e assim seguir para a confecção.

Figura 47 — Entradas, saídas e pessoas referentes ao desenvolvimento dos modelos da coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A entrevistada 1 comenta sobre a catalogação das referências do *mix*, isto é, a partir do momento em que a peça foi aprovada, será realizado o cadastro do modelo, a entrevistada 1 detalha, “[...] depois que é feito a prova, vai para o setor de cadastro e a menina faz uma pastinha na rede, a gente tem uma rede compartilhada com todos os setores, e lá tem uma pastinha com a referência de todas as peças, onde nós conseguimos visualizar, como que está ficando a coleção, [...]”. A dinâmica de confirmação do modelo no *mix* de produtos da coleção por meio da efetuação do cadastro também acontece de forma semelhante na empresa 3, a entrevistada 3 relata que a partir do momento em que a referência é gerada, o modelo está confirmado na composição do *mix*, seguindo as próximas etapas de desenvolvimento e produção.

A empresa 4 utiliza das referências dos modelos como método de organização das coleções, evitando que uma coleção dificulte o processo de desenvolvimento e produção da outra, a entrevistada 4 comenta, “[...] a gente começou a adaptar esse sistema de colocar o número da coleção na frente para elas não se esbarrarem [...]”. A entrevistada 4 relata na prática a não linearidade das etapas no planejamento e desenvolvimento de coleção, dessa forma, é comum as empresas estarem trabalhando com mais de uma coleção ao mesmo tempo, denominado na pesquisa como sobreposições de coleções, onde os setores estão trabalhando com dois *mix* de produtos diferentes, em etapas distintas. O fator tempo é o que faz as dinâmicas das diferentes coleções terem ritmos diferentes, isto é, enquanto uma coleção está nas decisões de longo e médio prazo, a outra está na fase operacional.

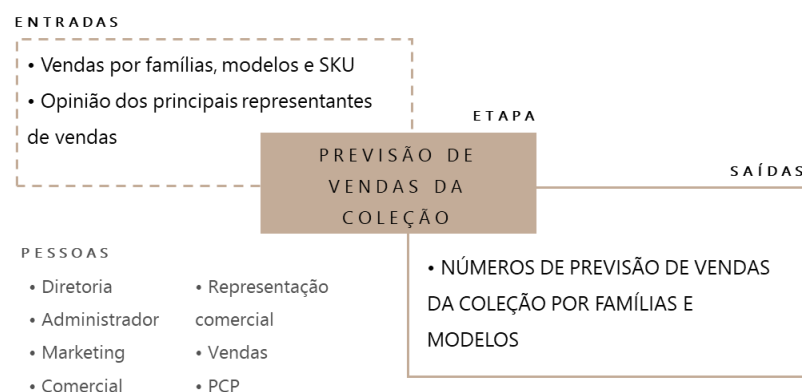
Previamente segundo as teorias estudadas, as etapas desenvolvidas como guia para as entrevistas com as empresas, estavam separadas em decisões de longo, médio e curto prazo, entretanto, pode-se observar que as atividades envolvendo o planejamento da coleção de todas as empresas entrevistadas acontecem no médio e curto prazo, sendo que as decisões de *mix* de produtos são em sua maioria no médio prazo. Além disso, mesmo quando a estratégia de lançamento da coleção são lançamentos semanais, como no caso de todas as empresas, exceto a empresa 3, as decisões quanto ao *mix* são tomadas antecipadamente ao lançamento dos modelos. O método de lançamentos semanais reforça a dinâmica da moda em apresentar constantemente novidades ao público.

As alterações no *mix* de produtos da coleção no curto prazo são mais arriscadas devido ao tempo necessário para o desenvolvimento e produção das peças, podendo gerar atraso na distribuição da coleção. Dessa forma, o *mix* pode ser combinado de diferentes formas, no formato de coleções cápsulas, dentro de sua totalidade. A entrevistada 2 cita, “[...] a grade e variedade dos modelos é distribuída conforme o índice de venda e região de cada loja [...]”. Este rearranjo foi confirmado por todas as entrevistadas, ocorre porque cada ponto de venda possui públicos com comportamentos de compra diferentes, que podem ser observados pelo monitoramento de vendas e que antes foram estimados pela previsão de vendas, assuntos que serão abordados na seção seguinte.

4.1.6 Previsão e monitoramento de vendas

Para completar as entrevistas, foi abordado o tema referente à previsão de vendas da coleção. Como comentado pela entrevistada 2, o *mix* de produtos é planejado prospectando o crescimento dos lucros a cada coleção lançada. Na empresa 1, as lojas que possuem o maior *ticket* médio de vendas recebem premiações, inclusive a entrevistada 1 exemplificou que não é sempre as lojas que vendem mais peças que ganham esta gratificação. Dessa forma, compreende-se que o volume de vendas não é proporcional aos lucros, colocando em questão outros fatores como preço, *ticket* médio, custos, margem, estoque, entre outros itens. A Figura 48 apresenta os questionamentos sobre a previsão de vendas, onde indica que a previsão seja analisada nas dimensões das famílias e dos modelos.

Figura 48 — Entradas, saídas e pessoas referentes à previsão de vendas da coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

As entrevistadas 1 e 3 relataram que possuem conhecimento de que a previsão de vendas é realizada e monitorada, como no caso da empresa 3, mensalmente são realizadas reuniões com as diretorias de cada setor para comparar as previsões com o desempenho em vendas, entretanto, ambas afirmaram não terem acesso sobre as informações de previsão de vendas e quando as metas estão sendo alcançadas. Este cenário é diferente dos relatos da entrevistada 2 que participa das reuniões onde a consultoria externa repassa

os relatórios de vendas semanais de cada loja, podendo a equipe de estilo ponderar sobre as resoluções de curto prazo quanto ao abastecimento das lojas.

A empresa 4 anteriormente ao advento da pandemia realizava previsões de vendas anuais, que frequentemente eram comparados com o desempenho de vendas das coleções de verão e inverno, porém, a entrevistada 4 menciona “[...] nós estávamos fazendo os lançamentos semanais na pronta entrega, mas agora demos uma parada porque recebemos pedidos da coleção de verão, e a gente colocou na produção, porém fora esses pedidos a venda nas lojas próprias caíram muito, então nós não fizemos nenhuma projeção de vendas, apenas passamos uma meta para as vendas via *Whatsapp* e também queremos lançar metas para as lojas físicas [...]”.

Os questionamentos sobre a pandemia não foram incluídos intencionalmente no esquema semiestruturado da entrevista, entretanto, pode-se observar na nuvem de palavras e no gráfico de códigos, na Figura 6 no início do capítulo 4, o assunto é o sexto mais citado pelas entrevistadas. A entrevistada 4 relata em outros momentos da entrevista sobre as estratégias que foram tomadas para conter o impacto da pandemia, contudo, a baixa nas vendas das lojas próprias e nos pedidos de representação comercial foram significativos.

A entrevistada 1 comenta sobre o aumento na quantidade de manobras de mudanças nas coleções no curto prazo, “[...] mudou muito o cliente, já era um ciclo de mudança bem grande, só que agora com a pandemia porque não está vendendo e tudo mais, acontece assim, por exemplo, esse modelo segura, esse modelo não manda agora, ficou um pouco mais imprevisível essa questão de definição [...]”. O principal sinal de mudança do comportamento do consumidor é observado no impacto das vendas da coleção, posto isto, durante a comercialização da coleção, as empresas buscam impulsionar e manter o êxito da coleção oferecendo os modelos mais garantido no tempo correto, o qual é mais atrativo para o público.

Em contrapartida, a pandemia impulsionou as vendas do segmento *loungwear* trabalhado pela empresa 4, os impactos foram sentidos na sobrecarga na produção, e principalmente nos novos prazos dos representantes comerciais, “[...] o que antes levava de a 15 a 20 dias, hoje os representantes estão pedindo um prazo de 50 dias para enviar a amostra[...]”, relata a

entrevistada 3, que complementa comentando sobre o aumento no custo das matérias-primas.

Até o momento, o capítulo 4 desta pesquisa apresentou os pontos interrogados nas entrevistas com as quatro empresas participantes, relacionando as respostas obtidas com as teorias estudadas sobre o planejamento e desenvolvimento de coleção. A inter-relação de prática e teoria servirá como base para o desenvolvimento das diretrizes objetivadas por este trabalho, com a finalidade de facilitar pontos relatados pelas entrevistadas, assim como aprimorar a assertividade das práticas que coincidiram com os referenciais teóricos. A próxima seção compilará as principais diferenças entre as sugestões teóricas e as informações colhidas sobre o planejamento de coleção na prática.

4.1.7 Síntese dos resultados

Os quadros a seguir foram elaborados para otimizar a visão das discussões detalhadas anteriormente. A primeira linha apresenta a etapa em questão e as respectivas empresas, a primeira coluna foi dividida em dois blocos, entradas e saídas, mantendo a organização norteadora das entrevistas, a confirmação da realização da etapa pela empresa é marcada pelo símbolo (□), os espaços vazios sinalizam que a atividade não é realizada na empresa. É importante ressaltar que, conforme as discussões apresentadas, as práticas das empresas sobre os itens apresentados possuem adaptações e diferenças da teoria apresentada. Este formato de apresentação dos quadros teve por objetivo visualizar de forma macro as etapas e relacionar as práticas das quatro empresas.

Quanto à reunião de planejamento da coleção, Figura 49, pode-se observar a realização unânime entre as empresas quanto à discussão das experiências das coleções anteriores, assim como acontece com a elaboração do cronograma, exceto na empresa 4. A análise dos objetivos da empresa, assim como o orçamento são atividades realizadas apenas pela empresa 2. Observa-se que o *briefing* da coleção não é realizado por nenhuma das empresas, a possibilidade pela ocorrência pode ser devida as limitações quanto a estruturação e organização dos documentos da reunião.

Figura 49 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na reunião de planejamento da coleção

REUNIÃO DE PLANEJAMENTO DA COLEÇÃO		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
ENTRADAS	Experiência das coleções anteriores	✓	✓	✓	✓
	Objetivos da empresa (plano de negócios, orçamentos desdobrados em metas)		✓		
	Feedback e ideias multidisciplinares			✓	
	Saldo de coleção			✓	✓
SAÍDAS	BRIEFING DA COLEÇÃO				
	CRONOGRAMA	✓	✓	✓	
	ORÇAMENTO		✓		

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A Figura 50 aponta para a concordância entre as empresas na formulação dos parâmetros da coleção conforme análise das vendas mensais e por canais. Por outro lado, nenhuma das empresas utilizam o parâmetro do tempo médio de produção da coleção, metas de preços médios e despesas, tampouco meta de saldo.

Figura 50 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na parametrização da coleção

PARAMETRIZAÇÃO DA COLEÇÃO		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
ENTRADAS	Evolução faturamento anual		✓		✓
	Vendas mês a mês	✓	✓	✓	✓
	Vendas por canal	✓	✓	✓	✓
	SalDOS de coleção			✓	✓
	Despesas		✓		
	PREÇO MÉDIO / TICKET MÉDIO EM SKU	✓	✓		
	MIX DA COLEÇÃO EM N° DE FAMÍLIAS E MODELOS		✓		
SAÍDAS	SALDOS DE COLEÇÃO				✓
	TEMPO MÉDIO				
	META DE FATURAMENTO		✓	✓	
	META PREÇO MÉDIO				
	N° PEÇAS DA COLEÇÃO	✓	✓		
	META DE DESPESAS				
	PROJEÇÃO DE MARGEM DE LUCRO	✓	✓	✓	
	META DE SALDO				

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A capacidade de realização da coleção, Figura 51, é planejada por todas as empresas quanto a capacidade interna de produção, assim como, exceto pela empresa 4, projetam a previsão e a revisão de vendas conforme o suporte da empresa. Foram nulas as respostas quanto as conexões da capacidade de realização com o tempo médio e correção dos volumes e variedades da coleção. Os resultados podem ser decorrentes ao distanciamento das decisões de capacidade das atividades realizadas pela equipe de estilo, o qual representou a amostra da pesquisa.

Figura 51 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na capacidade de realização da coleção

CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO DA COLEÇÃO		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
ENTRADAS	Previsão de vendas	✓	✓	✓	
	Capacidade interna de produção (máquinas, pessoas, financeira)	✓	✓	✓	✓
	Complexidade da coleção (tempo médio)				
	COMITÊ DE TOMADA DE DECISÃO DE PRODUTO				
SAÍDAS	CORREÇÕES DE VOLUME E VARIEDADE DE ACORDO COM A CAPACIDADE				
	Nº DE PEÇAS A SEREM VENDIDAS	✓	✓		
	PREÇO MÉDIO DA COLEÇÃO	✓	✓		
	PROJEÇÃO DE DESPESAS		✓		
	REVISÃO DA PREVISÃO DE VENDAS	✓	✓	✓	

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A elaboração do *mix* de produtos, Figura 52, possui a concomitância das empresas quanto as atividades de análise dos dados históricos, pesquisa de tendências e divisão por famílias. Apenas a empresa 3 realiza pesquisas sobre o público-alvo, este fator alerta para o distanciamento do consumidor durante as etapas do planejamento de *mix*. Além disso, a pesquisa de marcas concorrentes é realizada somente na empresa 4. Nenhuma das empresas desenvolvem pesquisas de *benchmarking*, ou seja, análise de marcas que servem como inspiração.

Figura 52 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na elaboração do *mix* de produtos

ELABORAÇÃO MIX DE PRODUTOS		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
ENTRADAS	Dados históricos	✓	✓	✓	✓
	Pesquisa de tendências	✓	✓	✓	✓
	Pesquisa de público-alvo			✓	
	Pesquisa de concorrência				✓
	Pesquisa de benchmarking				
SAÍDAS	DIVISÃO POR FAMÍLIAS	✓	✓	✓	✓
	DIVISÃO POR FAIXAS DE PREÇO	✓	✓		
	CATEGORIAS DE RISCO (BÁSICO, FASHION, COMERCIAL)	✓	✓		✓

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A reunião de apresentação da coleção, Figura 53, aponta para a unanimidade entre todas as empresas quanto as entradas, exceto pelo tempo de produção, e saídas conforme o levantamento teórico.

Figura 53 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na reunião de apresentação da coleção

REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DA COLEÇÃO		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
ENTRADAS	Tempo de produção				
	Custo da peça	✓	✓	✓	✓
	Ficha com o mix da coleção	✓	✓		
	Protótipos	✓	✓	✓	✓
	Cartela de cores, materiais, aviamentos e estampas	✓	✓	✓	✓
SAÍDAS	ALTERAÇÕES NO MIX DE PRODUTOS	✓	✓	✓	✓
	ALTERAÇÕES DOS MODELOS E SKUS	✓	✓	✓	✓
	INCLUSÃO/EXCLUSÃO DE MODELOS E SKUS	✓	✓	✓	✓
	AJUSTES DE CUSTOS/PREÇO	✓	✓	✓	✓
	MAPÃO DA COLEÇÃO				

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Houve consonância entre todas as empresas quanto as entradas e saídas na etapa de definição final do *mix* de produtos, conforme a Figura 54.

Figura 54 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na definição final do *mix* de produtos

DEFINIÇÃO FINAL DO MIX DE PRODUTOS		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
ENTRADAS	Nº de modelos	✓	✓	✓	✓
	Definição de famílias	✓	✓	✓	✓
	Distribuição de SKU	✓	✓	✓	✓
SAÍDAS	Nºs FINAIS MIX DA COLEÇÃO	✓	✓	✓	✓

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Conforme a Figura 55 as opiniões dos principais representantes de vendas é a informação de entrada considerada por todas as empresas, visto que todas trabalham com atacado e pronta entrega em lojas próprias. A análise aprofundada sobre as vendas nas categorias por famílias, modelos e SKU é

realizada apenas na empresa 2, que declarou ser uma atividade desenvolvida pela consultoria externa, a qual disponibiliza os relatórios para a diretoria. Exceto pela empresa 4 que declarou que atualmente não está desenvolvendo a previsão de vendas, todas as empresas desenvolvem o documento de previsão de vendas por famílias e modelos da coleção.

Figura 55 — Síntese das atividades realizadas pela empresa na previsão de vendas da coleção

PREVISÃO DE VENDAS DA COLEÇÃO		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
ENTRADAS	Vendas por famílias, modelos e SKU		✓		
	Opinião dos principais representantes de vendas	✓	✓	✓	✓
SAÍDAS	NÚMEROS DE PREVISÃO DE VENDAS DA COLEÇÃO POR FAMÍLIAS E MODELOS	✓	✓	✓	

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A Figura 56 relaciona as pessoas envolvidas nas respectivas atividades do planejamento da coleção. Observa-se que a maioria das etapas nas empresas 1, 2 e 3 contam com a participação da diretoria, esta ocorrência aponta para o fato de que em empresas de estruturas familiares os cargos de diretoria são ocupados pelos membros da família, os quais suas ponderações possuem grande relevância nas etapas decisórias. Na empresa 4 as principais decisões quanto ao planejamento da coleção estão divididas entre o setor de estilo e compras.

Figura 56— Detalhamento de pessoas envolvidas em cada etapa do planejamento de coleção

PESSOAS	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
REUNIÃO DE PLANEJAMENTO DA COLEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Comercial • PCP • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Consultoria externa • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Gerencia de cada setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo
PARAMETRIZAÇÃO DA COLEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • PCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Compras
CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO DA COLEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • PCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • PCP • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • PCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras
ELABORAÇÃO MIX DE PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Consultoria externa • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo
REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DA COLEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Estilo • Comercial • PCP • Modelo de prova 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Estilo • Comercial • PCP • Modelo de prova 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Estilo • Gerencia de cada setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo • Compras • Comercial • Desenvolvimento
DEFINIÇÃO FINAL DO MIX DE PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Comercial • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo
PREVISÃO DE VENDAS DA COLEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • PCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria • Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras

Fonte: elaborada pela autora (2021).

As sínteses feitas nos quadros anteriores possibilitaram a visão dos pontos a serem explorados nas diretrizes que serão propostas na próxima seção.

5 DIRETRIZES

As diretrizes exploradas neste capítulo apresentam o resultado da fundamentação teórica e da reunião de informações levantadas confrontadas com a prática, por meio das entrevistas discutidas na seção 4.1. As pesquisas realizadas mostraram os pontos do processo de desenvolvimento de coleção que merecem atenção. Dessa forma, as lacunas encontradas nas questões levantadas nas entrevistas foram preenchidas com informações levantadas no referencial teórico. A apresentação das diretrizes detalha a metodologia utilizada e as decisões tomadas para que o alcance do objetivo geral da pesquisa fosse atingido.

5.1 CONSTRUÇÃO DAS DIRETRIZES

Diretrizes servem como guias que apontam a melhor direção a ser percorrida. No contexto das indústrias de confecção de vestuário, a jornada é diretamente influenciada pela variável tempo, que pode estar desdobrada em processos de retrabalho, operações gargalos, custos, desperdícios, entre outros. Diante disto, as diretrizes propostas objetivam otimizar o tempo das empresas ao planejar o *mix* de produtos, que, conforme as análises das entrevistas, é realizado de forma difusa e pouco estruturada nas indústrias pesquisadas. Compreendeu-se que a não estruturação do planejamento de coleção é decorrente das características personalistas de indústrias de vestuário de estruturação familiar, que influenciam as tomadas de decisão sem planejamento antecipado. A personalidade da indústria de vestuário é imbuída pelo saber fazer no curto prazo, conhecimentos os quais percorrem entre os integrantes da estrutura familiar, cujos estão acostumados com rotinas que exigem tomada de decisões rápidas e parte das vezes informais.

Pela ótica desta pesquisa, este cenário de nuances pouco estruturadas não foi configurado como defeito, e sim o oposto, como uma oportunidade para contribuir e aprimorar o setor de vestuário. A disseminação do diálogo sobre o assunto referente ao planejamento de coleção possibilita o compartilhamento entre ciência e prática, a via é de mão dupla, assim como os autores têm a oferecer para as indústrias, o saber fazer adquirido em anos de prática nas

indústrias contribuem para a produção científica. Em vista disso, as diretrizes foram inicialmente planejadas para incentivar o diálogo sobre *mix* de produtos em indústrias de vestuário. A partir do momento em que a comunicação sobre o assunto ultrapassa as barreiras fabris, outras indústrias são beneficiadas, tendo suas atividades otimizadas a partir do compartilhamento do conhecimento.

As diretrizes propostas tiveram como cerne principal a flexibilização e adaptabilidade em diferentes segmentos do vestuário, não deve ser encarado como regras determinantes, e sim, sugestões a serem aplicadas e adaptadas de acordo com as necessidades e particularidades de cada indústria. É importante ressaltar que, as diretrizes não foram criadas, no entanto, foram obtidas por meio da organização e fusão de dados presentes na teoria e na prática. Os dados citados nas diretrizes são encontrados em qualquer indústria, entretanto, é possível que não estejam documentados e de fácil acesso. A dispersão dos dados internos das empresas foi um ponto relevante a ser considerado na análise das entrevistas, quando questionadas as entrevistadas muitas vezes sabiam que existiam os dados, porém, não tinham acesso ou não sabiam onde encontrá-los. Os dados correspondem a grande parcela nas decisões sobre *mix* de produtos, são eles que informam de forma precisa o que aconteceu no passado e o que tende acontecer no futuro, por isso, sua organização e armazenamento são imprescindíveis para otimização na fundamentação das tomadas de decisão.

Dessa forma, as diretrizes exploraram as informações discutidas nas etapas, as decisões a serem tomadas e as pessoas envolvidas. A estrutura é flexível e variável de acordo com a dinâmica do setor, por isso, utilizou de definições teóricas para cada etapa explorada com o intuito de instigar a percepção da aplicação da diretriz na prática. Além disso, as diretrizes propuseram organizações dos dados, agenda de reuniões e categorias a serem analisadas, como uma ferramenta facilitadora para aplicação. A ordem das etapas não segue a ordem fidedigna de execução, considerando que, há concomitância entre as etapas, bem como, o retorno em determinadas etapas, dessa forma, conforme a análise descrita pelas entrevistas da organização da ocorrência das etapas, procurou-se manter a dinâmica semelhante.

Além da adaptação da ordem de organização das etapas na apresentação das diretrizes, incluiu-se etapas e atividades que não tinham sido consideradas

antes, como por exemplo, a circulação do mapa de coleção entre os setores antes da prototipagem das peças. Por outro lado, optou-se manter etapas que eram pouco visitadas pela equipe de estilo, como por exemplo a previsão de vendas, quando questionadas as entrevistadas mostraram distanciamento com as informações de vendas, entretanto, as diretrizes sugerem a aproximação destas informações quantitativas para aprimorar nas decisões das coleções.

As percepções obtidas pelas interpretações das discussões e resultados da pesquisa de campo elucidaram sugestões para o setor de planejamento de vestuário nas três dimensões do tempo, citadas neste trabalho, longo, médio e curto prazo, designadas também como planejamento estratégico, mestre e operacional, respectivamente. No nível operacional, recomenda-se a estruturação das agendas e pautas das reuniões, uma vez que foi observado que as principais decisões quanto ao planejamento de coleção são tomadas em conjunto, contando com as considerações dos profissionais de diferentes setores. Dado isso as reuniões com agendas e pautas estruturadas facilita a compreensão dos melhores rumos a serem seguidos. Além disso, sugere-se no nível operacional, a aproximação do público-alvo no processo de planejamento de coleção, o estreitamento de laços entre indústria e consumidor, proporciona uma visão mais realista e focada nas necessidades do público, assim como, a compreensão de seu comportamento de consumo, estilo de vida, adaptação às tendências de moda, entre outros fatores.

A maioria das etapas relatadas pelas entrevistadas estavam inseridas no planejamento de médio prazo da coleção, dessa forma, destaca-se a relevância do planejamento mestre para a elaboração do *mix* de produtos. A estruturação destas atividades parte da organização dos dados internos, como anteriormente mencionado, todas as empresas possuem dados internos, a respeito das vendas, desempenho da coleção, estoques, custos, matérias-primas etc., porém, a acessibilidade destes dados para análises e construções de relatórios são dificultadas pela dispersão dos dados. Nesse sentido, sugere-se como medida de médio prazo a organização dos dados internos e sobretudo torná-los acessíveis para outros setores da empresa, como por exemplo, dados de desempenho de vendas para o setor de estilo, assim na elaboração do *mix* a equipe envolvida terá possibilidade de avaliar os dados e tomar as decisões mais adequadas. Além disso, ainda sobre recomendações de médio prazo, as

diretrizes propuseram a implementação sistemática da divisão da coleção em famílias e categorias de risco, que retomam a discussão sobre a aproximação do público-alvo no processo de planejamento, o qual direcionará a categorização mais apropriada da coleção em produtos básicos, *fashion* e comerciais, por exemplo.

Na dimensão do longo prazo, conforme as teorias exploradas, observam a otimização do processo de planejamento de coleção com a utilização de *softwares* de PLM, a implementação requer investimentos financeiros relevantes, por isso, recomenda-se incluir a possibilidade no planejamento estratégico da empresa. Os *softwares* de PLM possibilitam que as informações sobre o ciclo de vida do produto circulem de forma dinâmica entre os setores da empresa e entre as etapas do planejamento de coleção, colocando em prática as recomendações anteriores de forma sincronizada e eficaz, uma vez que organiza e torna acessível os dados internos e externos, bem como, analisam e auxiliam no processo de tomada de decisão, como é possível observar no detalhamento das diretrizes na seção seguinte.

5.2 RESULTADO DAS DIRETRIZES

As diretrizes propostas foram apresentadas em formato de arquivo digital, o qual priorizou a linguagem acessível, de fácil leitura e compreensão. A preocupação estética e visual teve relevância na escolha do *layout* do material, assim como na cartela de cores, seleção de imagens, combinações de fontes e disposição dos elementos, uma vez que, compreende-se o universo de linguagem visual no qual o público-alvo deste material, os profissionais envolvidos no planejamento de coleção possuem facilidade e agilidade no entendimento.

O material, Figura 57, inicia intitulando o tema central e para quem é destinado, “*Mix* de produtos para indústrias de vestuário”, a simplificação do vocabulário, optou por subtrair o termo diretrizes do título, uma vez que, compreende-se que o material serve como guia. As autoras do material são nomeadas, o local de realização do material, o ano e a apresentação do Programa de Pós-Graduação de em Moda, inserido no Centro de Artes da Universidade do Estado de Santa Catarina. No centro da capa do material foi

posto uma imagem representando o setor de vestuário por meio de uma arara com cabides, configurando a disposição de peças de vestuário.

Figura 57 — Capa do material sobre diretrizes para o planejamento do *mix* de produtos em indústrias de vestuário



Fonte: elaborada pela autora (2021).

As Figuras 58 e 59 apresentam o sumário do material, organizado com a finalidade de pesquisa dos conteúdos por páginas. Dada a importância do aproveitando do tempo nas indústrias de vestuário, optou-se por tornar o conteúdo conciso e informativo, o qual totalizou 27 páginas.

Figura 58 — Sumário do material

SUMÁRIO

04	Introdução	09	Elaboração do mix de produtos
05	Definição sobre mix de produtos	10	Categorias da coleção
06	Reunião de planejamento da coleção	13	Categorias de risco
07	Cronograma de coleção	17	Mapa da coleção
08	Parâmetros da coleção	18	Apresentação da coleção

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Figura 59 — Sumário do material

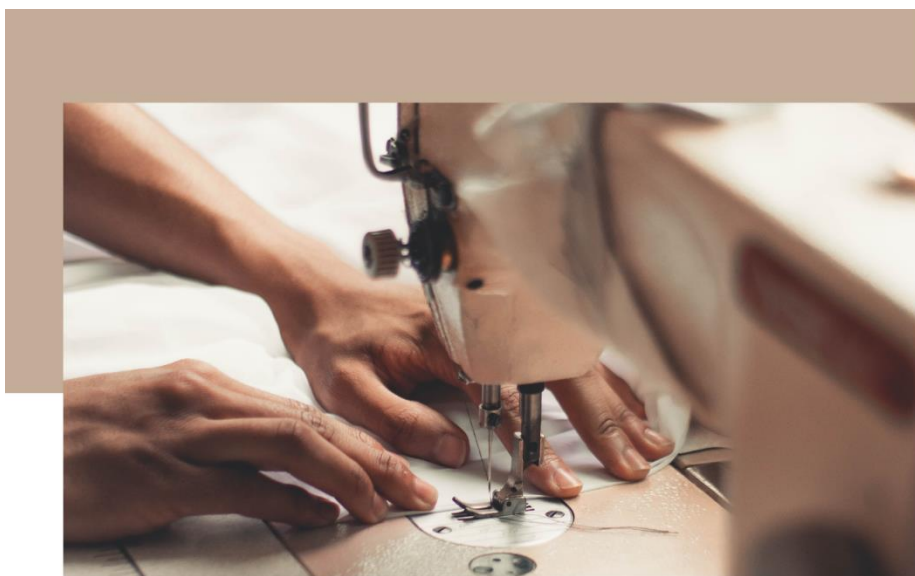
SUMÁRIO

19	Definição final do mix de produtos	24	Considerações finais
20	Variedade e volume da coleção	25	Referências
21	Previsão de vendas	27	Sobre as autoras
22	Monitoramento de desempenho	28	Contato
23	Resumo das diretrizes		

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A página introdutória traz no formato textual a compilação dos objetivos pretendidos com a produção do material, deixando explícito a natureza flexível na qual permite adaptações dos profissionais que o utilizarão.

Figura 60 — Introdução



INTRODUÇÃO

Este material é fruto de uma longa jornada de estudos sobre mix de produtos em indústrias de vestuário. As diretrizes propostas nas páginas seguintes deste material tiveram como cerne principal a flexibilização e adaptabilidade em diferentes segmentos do vestuário, não devendo ser visto como regras determinantes, e sim, sugestões a serem aplicadas e adaptadas de acordo com as necessidades e particularidades de cada empresa. É importante ressaltar que, as diretrizes não foram criadas, no entanto, foram obtidas por meio da organização e fusão de dados presentes na teoria e na prática.

A disseminação do diálogo sobre o assunto referente ao planejamento de coleção possibilita o compartilhamento entre ciência e prática, a via é de mão dupla, assim como os autores têm a oferecer para as indústrias, o saber fazer adquirido em anos de prática nas indústrias contribuem para a produção científica. Em vista disso, as diretrizes foram inicialmente planejadas para incentivar o diálogo sobre mix de produtos em indústrias de vestuário.

04

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A página seguinte, exposta na Figura 61, inicia o conteúdo do material com a definição sobre *mix* de produtos. Embora todas as empresas entrevistadas mostrarem conhecimento sobre o termo, sentiu-se a relevância do compartilhamento das definições sobre *mix* de produtos elucidadas nesta pesquisa.

Figura 61 — Definição sobre *mix* de produtos

05

Fonte: elaborada pela autora (2021).

O processo se inicia pela reunião de planejamento da coleção, conforme a Figura 62, foi sugerida a agenda da reunião, direcionando as informações que devem ser selecionadas antes do encontro, para que estejam acessíveis no dia da reunião. Como já citado, as decisões em conjunto possuem grande peso para a elaboração do *mix* de produtos, por isso, os participantes da reunião devem

representar diferentes setores da empresa, de forma que suas contribuições sejam documentadas para futuras análises.

Pontuou-se três principais decisões como resultado da reunião, sendo elas a estruturação do *briefing* da coleção, o qual esclarece os objetivos da coleção, assim como as metas a serem considerando as ideias sugeridas pelos profissionais. Além do *briefing*, a reunião de planejamento da coleção é um momento oportuno para a elaboração do cronograma da coleção, considerando que cada profissional dos diferentes setores, podem passar informações prévias quanto aos prazos necessários para a realização da coleção pretendida. O orçamento disponível para a coleção foi pouco pontuado durante as entrevistas, entretanto, compreende-se a importância dos direcionamentos qualitativos e quantitativos pelas questões orçamentárias.

As informações de entrada, os profissionais envolvidos e as decisões são colocadas no material em forma de tópicos, com a finalidade de comunicar as principais indicações para a temática abordada. Além disso, considerou que este material pode ser utilizado no momento de realização das etapas, como, por exemplo, na reunião de planejamento da coleção, os tópicos facilitam ao leitor encontrar as informações relevantes. Para maior explanação e explicação sobre a etapa abordada, utilizou-se o apoio teórico textual para definir e apresentar referências utilizadas para o delineamento dos tópicos. Os textos foram extraídos no capítulo 2 desta pesquisa.

Figura 62 — Diretriz sobre a reunião de planejamento da coleção

REUNIÃO DE PLANEJAMENTO DA COLEÇÃO

AGENDA DA REUNIÃO

- Feedback das coleções anteriores, quais os pontos positivos e sobretudo os negativos
- Objetivos da empresa, revisão do plano de negócios e metas de crescimento
- Metas desdobradas em orçamentos para próxima coleção
- Saldos de coleção e estoques de matéria-prima
- Ideias e contribuições multidisciplinares

QUEM PARTICIPA?

- | | |
|-------------------|----------------------------------|
| • Diretoria | • Representação comercial |
| • Administração | • Vendas |
| • Marketing | • PCP |
| • Comercial | • Engenharia de produto/processo |
| • Estilo | • Público-alvo |
| • Desenvolvimento | |
| • Compras | |

DECISÕES DA REUNIÃO

- BRIEFING DA COLEÇÃO COM OS OBJETIVOS, METAS E IDEAIS
- CRONOGRAMA
- ORÇAMENTO

“

A reunião de planejamento da coleção busca reunir profissionais envolvidos nos diversos setores da indústria de vestuário, para delinear medidas cabíveis visando a minimização dos impactos negativos que possam interferir na realização e no desempenho da coleção.

Os profissionais estarão reunidos com o objetivo de analisar o mercado no qual a empresa está inserida, as necessidades dos consumidores, as atividades envolvidas e como alinhadas atenderão aos objetivos da empresa e dos clientes (LOPO; CAVICHIOLI, 2018).



06

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Devido a relevância da organização no tempo do planejamento, desenvolvimento e realização da coleção, o cronograma de coleção, um dos documentos de saída da etapa anterior, é citado nas diretrizes não como uma etapa propriamente dita do processo, mas com a finalidade de ressaltar a importância do documento. Conforme a Figura 63, houve a pontuação das principais informações contempladas no cronograma, cada indivíduo que utiliza

o material pode gerenciar as informações que serão acrescentadas conforme a necessidade do setor e dinâmica da empresa. Além do cronograma, foi citado o calendário comercial que embora seja direcionado ao varejo, conduz as demandas das indústrias, conseqüentemente devem estar alinhados. O cronograma pode ser dividido em decisões de longo, médio e curto prazo, sua atualização deve ser constante e sempre que houver modificações todos os envolvidos devem ser comunicados. O formato do cronograma pode ser físico ou virtual e deve ser acessível aos profissionais de diferentes setores.

Figura 63 — Documento cronograma da coleção



07

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A Figura 64 ilustra as diretrizes quanto aos parâmetros da coleção, os quais são fundamentais para a elaboração do *mix* de produtos, por isso devem ser tratados com a devida relevância. Os dados a serem considerados são inicialmente pontuados, retomando a importância de organizar e facilitar o acesso aos dados, que são recorrentes utilizados no processo de planejamento da coleção. Após a análise e ponderações dos dados sobre vendas, metas e

saldos, a equipe composta pela diretoria, administração, *marketing*, comercial, estilo, PCP e compras, tomam decisões sobre os parâmetros obtidos das análises de desempenho das coleções anteriores quanto ao desempenho, preço e *ticket* médio, o *mix* utilizado, o tempo médio necessário e os saldos obtidos. Os relatórios destas análises servirão para parametrizar a coleção futura, o qual a equipe decidirá sobre as metas, volumes de produção entre outras projeções.

Figura 64 — Diretrizes sobre os parâmetros da coleção



PARÂMETROS DA COLEÇÃO

O QUE DEVE SER CONSIDERADO?

- Evolução faturamento anual
- Metas de crescimento
- Vendas mês a mês
- Vendas por canal
- Saldos de coleção
- Despesas

PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS

- Diretoria
- Administração
- Marketing
- Comercial
- Estilo
- PCP
- Compras

DESEMPENHO HISTÓRICO DA COLEÇÃO

- PREÇO MÉDIO / TICKET MÉDIO EM SKU
- MIX DA COLEÇÃO EM Nº DE FAMÍLIAS E MODELOS
- SALDOS DE COLEÇÃO
- TEMPO MÉDIO

Os parâmetro da coleção planejada são obtidos por meio do olhar para coleção passada e em seguida para as metas a serem atingidas com a próxima coleção. Dessa forma, deve ser considerado análises dos históricos das coleções passadas, bem como as vendas, estoques, canais, despesas e resultados de faturamento.

Além disso, as ponderações sobre os preços, tickets médios da empresa e mix de produtos servem como diretrizes para os desdobramentos da coleção futura, no que tange às metas, números e projeções.

PARAMETRIZAÇÃO DA COLEÇÃO FUTURA

- META DE FATURAMENTO
- META PREÇO MÉDIO
- Nº PEÇAS DA COLEÇÃO
- META DE DESPESAS
- PROJEÇÃO DE MARGEM DE LUCRO
- META DE SALDO

A Figura 65 expõe a diretriz para a elaboração do *mix* de produtos, a qual pontua as principais informações de entrada, tanto as qualitativas, quanto as quantitativas. É válido ressaltar que as informações circulam de forma dinâmica entre as etapas, com a finalidade de que haja troca de informações, objetivando a coerência no processo de tomada de decisão. A apresentação dos dados históricos, resultado das etapas precedentes, pode variar e moldar-se às práticas da empresa. A principal questão que buscou ser elucidada com o apontamento das informações de entrada, foi que o *mix* é composto pela fusão de dados históricos e informações externas obtidas por meio das pesquisas, onde uma informação não desconsidera a outra, ou seja, embora relatado na prática, não é recomendado que o *mix* esteja apoiado apenas em dados históricos. As decisões na etapa de elaboração do *mix* de produtos da coleção categorizam a coleção no formato de funil, iniciando de forma mais abrangente e estreitando nos detalhes dos agrupamentos a serem planejados. Na prática foi relatado a realização destas categorias, porém, o planejamento antecipado e fundamentado em dados não se mostrou recorrente.

Figura 65 — Diretriz para elaboração do *mix* de produtos

ELABORAÇÃO DO MIX DE PRODUTOS

INFORMAÇÕES DE ENTRADA

- Dados históricos
- Desempenho de vendas
- Analisar os motivos dos desempenhos dos modelos mais vendidos, assim como os dos menos vendidos
- Pesquisa de tendências
- Pesquisa de público-alvo
- Pesquisa de concorrência

DECISÕES

- DIVISÃO POR LINHAS
- DIVISÃO POR FAMÍLIAS
- DIVISÃO POR FAIXAS DE PREÇO
- CATEGORIAS DE RISCO (BÁSICO, COMERCIAL E FASHION)
- DIVISÃO POR MODELOS

A estruturação da coleção é obtida por meio da agregação de dados organizados em categorias consideradas fundamentais na elaboração do mix de produtos, uma vez que otimizam a assertividade dos arranjos designados para a harmonia da coleção.

O catálogo comercial das coleções anteriores comunicam a forma como a empresa está sendo apresentada para seu público-alvo. A percepção dos consumidores sobre a marca é essencial para distribuir os modelos em categorias e famílias.

Não há fórmulas exatas para calcular os arranjos ideais por categorias dentro da coleção de vestuário, entretanto, para Hadidi e Moawad (2016), a combinação ideal deve atender às restrições produtivas e comerciais.



Fonte: elaborada pela autora (2021).

É possível ver na Figura 66 as definições para a segmentação da coleção em famílias e categorias, separadas em *tops*, *bottoms*, *outwear*, *one piece* e acessórios, as quais podem compor uma coleção de moda. A divisão das categorias deve ser coerente com o segmento de atuação da marca, dessa forma, não é necessário que as coleções contemplem toda as variedades de produtos citadas. Para elucidar a organização sugerida na prática, Figuras 67 e

68, apresentam tabelas desenhadas por diferentes autores, visando exemplificar o formato de organização dos dados e análise dos números empregados na categorização da coleção.

Figura 66 — Conceitos sobre famílias e categorias da coleção

CATEGORIAS DA COLEÇÃO

Famílias

As divisões por famílias de produtos são categorizadas por similaridade, segundo Hadidi e Moawad (2016), os produtos compartilham particularidades de produção. Além da semelhança produtiva, as famílias podem ser agrupadas por subtemas, combinações de cores, motivos das estampas, padronagens, texturas, entre outras características estéticas que diferem os modelos na totalidade da coleção.

Divisão por Categorias

Segmentar a coleção por família possibilita analisar o panorama de proporções, estas medias podem equilibrar a quantidade de bottoms (partes inferiores) em relação aos tops (partes superiores), e relacionar com a proposta da coleção, a tendência, a capacidade produtiva e a necessidade do público-alvo. Analisando a qualidade de tops versus bottoms a equipe de estilo consegue determinar o número necessário para compor cada categoria (GROSE, 2012).

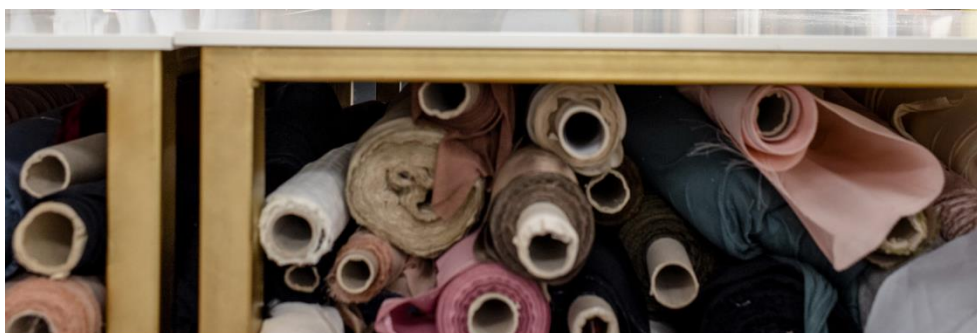


Fonte: <https://www.vogue.com/fashion-shows/resort-2019/jil-sander/slideshow/collection#1>

Tops	Bottoms	Outwear	One Piece	Complementos
partes superiores ex: camiseta	partes inferiores ex: calça	sobreposição ex: casaco	peça única ex: macacão	acessórios ex: canga
				

10

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Figura 67 — Tabela de divisão da coleção em *tops* e *bottoms*

DIVISÃO POR TOPS E BOTTOMS DA COLEÇÃO

MIX DE PRODUTOS			
TOPS	Regatas	Nº TOTAL	%
	Blusa		
	Camisas		
	Camisetas		
BOTTOMS	Shorts		
	Saias		
	Calças		
TOTAL			
Adaptado de Cietta (2017, p. 289)			

A primeira coluna da Tabela divide o mix de produtos em tops e bottoms, especificando a variedade das categorias, ou seja, os modelos que compõem as famílias. Em determinada coleção, por exemplo, a família dos tops é composta por: regatas, blusas, camisas e camisetas. A segunda coluna da Tabela deve ser preenchida com o número total de cada um dos modelos da coleção. A terceira coluna está proporcionalmente relacionada à segunda coluna, visto que a porcentagem é calculada dividindo o número de opções de cada modelo pelo número total de modelos da coleção.

Figura 68 — Tabela de divisão da coleção em *tops* e *bottoms*

DIVISÃO POR TOPS E BOTTOMS DA COLEÇÃO

	PARTES DE CIMA	%
Camisas de manga longa	4 referências	
Camisas de manga curta	2 referências	
Jaquetas	4 referências	
Total	10 referências	72 %
	PARTES DE BAIXO	%
Calças	2 referências	
Bermudas	2 referências	
Total	4 referências	28 %

Adaptado de Syeg; Dix (2015, p. 129)



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Além da categorização da coleção nas dimensões citadas anteriormente, a elaboração do *mix* de produtos da coleção sugere a divisão dos modelos da coleção em categorias de risco, isto é, percentual de produtos básicos, comerciais e *fashion*. Reconhecendo a relevância da análise da coleção por esta ótica, é demonstrado nas Figuras 69, 70 e 71 as definições de cada termo, relacionando com a imagem utilizada como exemplo. Nas três categorias foi utilizado a imagem de um modelo de *jeans*, optou-se por esse segmento, visto a sua popularidade, facilitando a distinção entre um *jeans* básico, um comercial e um *fashion*. No momento da classificação dos modelos nas categorias de risco, podem surgir dúvidas a respeito de quais categorias determinados produtos pertencem, esta indagação é sanada quando avaliada a partir da perspectiva do consumidor, assim deve-se considerar quais produtos são básicos para o público-alvo, quais são reconhecidos como comerciais e quais são consumidos como *fashion*.

Na Figura 72 foi apresentado um modelo de tabela que possibilita a visualização da parcela na qual cada categoria é responsável. As tabelas sugeridas em todo o material podem ser adaptadas no programa Excel o qual facilita o cálculo das somas, divisões e porcentagens. As tabelas podem ser adaptadas, assim como as porcentagens sugeridas na teoria para cada categoria. Seria incoerente com a intenção de flexibilidade priorizada na elaboração do material citar valores exatos a serem seguidos, a sugestão parte da premissa que busca exemplificar de forma generalizada a divisão que geralmente é empregada. Nesse sentido, a coerência dos números empregados às categorias da coleção deve ser condizente com as particularidades do segmento de atuação de cada empresa.

Figura 69 — Definição de categorias de risco básico

CATEGORIAS DE RISCO



BÁSICOS

Os produtos básicos representam o estilo empregado nos modelos consolidados pela empresa, são recorrentes nas coleções, necessitam ter como atributo principal a facilidade de produção, pelo fato de estarem sempre presentes nas coleções (CIETTA, 2017).

Mesmo que os produtos sejam categorizados como básicos, segundo Grose (2012), a cada coleção deve sofrer atualizações sazonais, quanto à matéria-prima, modelagem, cores, para que equilibre e faça parte da mesma proposta da coleção completa.

Na imagem ao lado, usou-se como exemplo as características clássicas do jeans, que sempre estão presentes no segmento, trazendo pequenas alterações, seja nos aviamentos, cor ou modelagem, mas nada que desconfigure o estilo básico.

13

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Figura 70 — Definição de categorias de risco *fashion*

CATEGORIAS DE RISCO

Ao contrário dos produtos básicos, os produtos *fashion* trazem novidades, seguem tendências e segundo Cietta (2017) apostam em mercados futuros, com base no que foi ofertado em coleções passadas filtra-se indicadores de novidades. Os tempos de consumo destes produtos são mais curtos, o início e o fim podem ser inesperados (GROSE, 2012).

Os produtos *fashion*, também conhecidos como modelos de vanguarda, possuem maior imprevisibilidade de mercado e podem causar impasses na produção, visto que são modelos novos geralmente com detalhes diferenciados, por sua vez é a categoria mais arriscada.

O exemplo ao lado, trouxe uma jaqueta jeans com detalhes de ilhós e fita que categorizam o produto como *fashion*, ou seja, possui diferenciais que chamam a atenção para o produto, entretanto pode dividir a opinião dos usuário quanto à aceitação da proposta.

FASHION



14

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Figura 71 — Definição de categorias de risco comerciais

CATEGORIAS DE RISCO



Os produtos fashion que se mostram apostas vencedoras, para Cietta (2017), podem ressurgir como releituras na nova coleção, dessa vez como produtos comerciais. Os modelos das famílias de produtos comerciais são mais abrangentes quanto as informações de moda em relação aos básicos, porém possuem maior facilidade de produção e assertividade em relação aos produtos fashion.

Dessa forma, os produtos comerciais buscam oferecer ao consumidor

informações de moda e tendências relacionadas às necessidades e comportamentos de consumo. A oferta dos produtos com informações de moda e tendências, assim como a previsão de alcance devem ser analisadas desde o desenvolvimento (GROSE, 2012).

No exemplo acima, a calça jeans rasgada representa um item comercial no segmento, visto que não possui características tão básicas, tampouco são exageradas, categorizando assim o modelo como comercial.

Figura 72 — Tabela de divisão das categorias de risco da coleção



CATEGORIAS DE RISCO

	MIX DE PRODUTOS	BÁSICO	COMERCIAL	FASHION	TOTAL	%
TOPS	Regatas					
	Blusas					
	Camisas					
	Camisetas					
BOTTOMS	Shorts					
	Saias					
	Calças					
	TOTAL					
	%					

Adaptado de Cietta (2017, p. 294)

Sayeg e Dix (2015) sugerem a participação de peças básicas em coleções femininas em 40% e 50% em coleções masculinas, justificam com base na diferença de comportamento de consumo entre os gêneros. Para categoria fashion 20% da coleção para ambos os gêneros. Na categoria comercial recomendam 40% em coleções femininas e 30% em coleções masculinas.

16

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na Figura 73 está configurado a apresentação do documento de mapa de coleção, o qual foi constatada sua relevância durante as entrevistas. O mapa compila as principais informações dos modelos imediatamente após a sua criação pela equipe de estilo, um dos pontos positivos na aplicação do mapa de coleção, é sua dinâmica rápida em poder circular entre os setores a fim de captar contribuições a respeito do que pode ser melhorado e o que deve ser mantido.

As mudanças no momento que antecede a prototipagem dos modelos são mais fáceis e baratas de serem realizadas. Além disso, é relevante que o mapa de coleção esteja acessível durante o processo de desenvolvimento e produção da coleção, com a finalidade de servir como uma visão macro do objetivo a ser realizado. O mapa é flexível e deve ser alterado a cada modificação feita, documentando as atualizações da coleção. A organização do mapa pode ser a lógica do funil de categorias e famílias, especificar custos, precificação, materiais e cartela de cores. Cada empresa possui autonomia para adaptar o documento do mapa a sua dinâmica de trabalho.

Figura 73 — Documento mapa da coleção



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Conforme as observações realizadas a partir das entrevistas, constatou-se a pertinência na criação de diretrizes que colaborassem para a organização de etapas que já são realizadas nas empresas. Assim, a diretriz, detalhada na Figura 74, propõe a organização da agenda para a reunião de apresentação da coleção, a qual reunirá profissionais de variados setores da empresa com o objetivo de visualizar e ponderar sobre todos os modelos da coleção. Segundo

os relatos das entrevistadas, esta reunião de aprovação pode acontecer semestralmente ou semanalmente, varia de acordo com a dinâmica da empresa, porém, independente da ocorrência, as informações apresentadas na reunião são mantidas, visto que, sinalizam a estimativa de tempo de produção, custos, cores, materiais, detalhamentos, entre outras informações pontuadas na diretriz abaixo.

Referente a agenda proposta para a reunião, destaca-se as ponderações sobre alterações no *mix* de produtos. Há a possibilidade de modelos serem retirados, modificados ou adicionados, ademais, os custos e os preços são avaliados e possivelmente ajustados. A reunião de apresentação da coleção abre espaço para a confirmação da distribuição em SKU's, isto é, qual a grade de tamanhos que será produzida de cada modelo, assim como, as variações de cores e estampas. Neste encontro os profissionais de estilo e produção acordam os tamanhos dos lotes a serem produzidos, considerando tempo e a capacidade da empresa. Por fim, as modificações acordadas na reunião devem ser atualizadas no documento do mapa de coleção.

Figura 74 — Diretriz sobre a reunião de apresentação da coleção



APRESENTAÇÃO DA COLEÇÃO

INFORMAÇÕES APRESENTADAS

- Tempo de produção do modelo
- Custos dos modelos
- Ficha com o mix da coleção
- Protótipos
- Cartela de cores, materiais, aviamentos e estampas
- Fichas técnicas

QUEM PARTICIPA?

- | | |
|-------------------|----------------------------------|
| • Diretoria | • Representação comercial |
| • Administrador | • Vendas |
| • Marketing | • PCP |
| • Comercial | • Engenharia de produto/processo |
| • Estilo | |
| • Desenvolvimento | |

AGENDA DA REUNIÃO

- Alterações no mix de produtos
- Alterações dos modelos e SKU
- Inclusão/exclusão de modelos e SKU
- Ajustes de custos/preço
- Mapa da coleção

A reunião de definição do mix de produtos reúne os profissionais que estiveram na reunião de planejamento da coleção, desta vez com foco na realização das determinações feitas na primeira reunião. Este é o momento de filtrar a coleção de acordo com os aspectos estilísticos das peças, as definições de materiais, cores, confecção, modelagem, acabamento e parâmetros orçamentários.

É interessante aproveitar a reunião dos profissionais para discutir os pontos que influenciaram o bom desempenho da peça, por exemplo, o lojista pode relembrar algum período que caracterizou o aumento das vendas de determinadas peças, ou feedback (comentários) de clientes a respeito dos materiais e cores, trazendo para aprovação o ponto de vista do público-alvo.

18

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Após a reunião de apresentação da coleção a equipe de estilo faz as aplicações das alterações em cada modelo, bem como a definição de SKU's e volumes produtivos. A Figura 75 pontua as decisões para a definição final do *mix* de produtos, sendo elas os números finais de modelos da coleção, as estruturações das famílias e o detalhamento da distribuição de SKU.

Figura 75 — Diretriz sobre a definição final do *mix* de produtos da coleção

DEFINIÇÃO FINAL DO MIX DE PRODUTOS



A definição final do mix é o resultado da incorporação de todas as sugestões feitas pelos colaboradores da reunião de definição do mix de produtos, assim, a equipe de estilo verificou a viabilidade das mudanças nos modelos, e realizou as alterações de maneira a manter a coerência entre o conceito proposto e a coleção, público alvo e rentabilidade econômica.

Segundo Cietta (2019b) a definição do mix deve garantir que a coleção equilibre os valores materiais (aspectos físicos e materiais) e os valores

imateriais (aspectos conceituais e afetivos) dos produtos de moda. Ambos os aspectos, objetivos e subjetivos, devem estar em conformidade com as preferências do consumidor.

Com o mix definido, os valores de variedade e volume podem ser determinados. Dessa forma, o estilo distribui os SKU, ou seja, a grade de tamanho dos modelos, as variações de cores e estampas, assim como estipulam quanto será produzido de cada variedade.

19

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A Figura 76 traz duas medidas relacionados ao *mix* de produtos, variedade e volume da coleção que foram exploradas na teoria e que são praticadas nas indústrias de vestuário. Todavia, a importância da abordagem e entendimento desta questão qualitativa e quantitativa da coleção foi inserida nas diretrizes, a fim de levar o conceito de variedade e volume, assim como sua relação direta na elaboração do *mix*. O assunto a respeito da variedade e volume

do *mix* foi citada na primeira reunião de planejamento da coleção, mas o aprofundamento da temática está sendo mostrando após as diretrizes para elaboração do *mix* de produtos, na intenção de relacionar os pontos explanados sob a ótica da divisão da coleção em variedade e volume.

Para exemplificar na prática, os questionamentos seguidos dos termos mencionam as perguntas que devem ser feitas no planejamento da coleção, a variedade é seguida por perguntas a respeito da diferenciação dos produtos e modelos, por isso a imagem com diferentes tipos de produtos de moda. Por outro lado, o termo volume é sequenciado por indagações a respeito da quantidade de cada modelo, dessa forma, ilustrou a temática com roupas empilhadas, para exemplificar os volumes de um mesmo tipo de produto.

Figura 76 — Conceitos e exemplos sobre variedade e volume da coleção

VARIEDADE E VOLUME DA COLEÇÃO

VARIEDADE

O QUE?
QUAIS PRODUTOS?
QUANTOS MODELOS?



Fonte: <https://br.pinterest.com/pin/245727723403362859/>

O mix de produtos pode ser avaliado em duas dimensões: qualitativa e quantitativa. A variedade do mix é correspondente às questões qualitativas, uma vez que envolve questões estéticas e de diferenciação dos produtos, indicando quais tipos e como serão os produtos que irão compor o mix. Por outro lado, os itens relativos às dimensões quantitativas, apontam para indagações a respeito da quantidade de produtos que serão produzidos, ou seja, os volumes e as proporções que a coleção terá.

O volume e a variedade guiam o sistema produtivo, e devem ser realistas quanto à capacidade de realização da coleção, visando a otimização dos recursos e qualidade dos produtos.

VOLUME

QUANTO?
QUANTO SERÁ PRODUZIDO
DE CADA MODELO ?



As escolhas da abrangência da variedade influenciam nas questões comerciais (referente à precificação) e produtivas da coleção (divisão da produção) (CIETTA, 2019b). Dessa forma, a tomada de decisão deve ser realizada pela equipe de estilo juntamente as equipes comercial e administrativa, por isto a abordagem da temática na reunião de planejamento da coleção é necessária.

Vallim et al. (2017) relacionam os custos da coleção com a variedade, alocação dos recursos e assertividade na tomada de decisões. Logo, ao decidir sobre a variedade da coleção, diretamente está sendo definido um valor aproximado de volume de produção.

20

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A diretriz contida na Figura 77 aborda a previsão de vendas da coleção planejada. Todas as empresas entrevistadas realizam esta previsão, a maioria com base nas análises das coleções passadas. Assim como o *mix* é resultado dos indicadores dos dados históricos e pesquisas de tendências, as previsões necessitam olhar sob a perspectiva dos acontecimentos passados, mas sobretudo atentar-se às movimentações do futuro, por isso a diretriz acrescenta

pesquisas de tendências e comportamento do consumidor nas informações de entrada das previsões de venda. Além disso, com base nos relatos que apontaram para um cenário pouco próximo entre a equipe de estilo e as estimativas de vendas das coleções, identificou-se a relevância em disponibilizar o acesso aos dados das previsões para equipe de estilo. Esta sugestão busca imbuir as decisões da equipe de estilo em dados e informações quantitativas.

Figura 77 — Diretriz sobre previsão de vendas da coleção



21

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Finalizando o conteúdo de diretrizes sobre o *mix* de produtos de vestuário, a Figura 78 engloba o monitoramento de desempenho da coleção na comercialização. Conforme as discussões da pesquisa, constatou-se que o *mix* de produtos encontra-se no planejamento mestre da coleção, dessa forma, as modificações no curto prazo torna-se pouco viáveis, uma vez que podem gerar aumento nos custos e riscos de chegar com atraso ao ponto de venda. Assim,

as decisões são tomadas a respeito do ajuste da produção de lotes e dos volumes a serem produzidos de cada modelo.

Figura 78 — Diretriz sobre monitoramento de desempenho da coleção



MONITORAMENTO DE DESEMPENHO

INFORMAÇÕES DE ENTRADA

- Acompanhamento semanal
- Vendas por famílias
- Vendas por nº de peças
- Vendas por canais
- Vendas por modelo/SKU

QUEM PARTICIPA?

- Administrador
- Marketing
- Comercial
- PCP
- Engenharia de produto/processo

AÇÕES DE CURTO PRAZO

- Decisões de volumes e lotes
- PCP

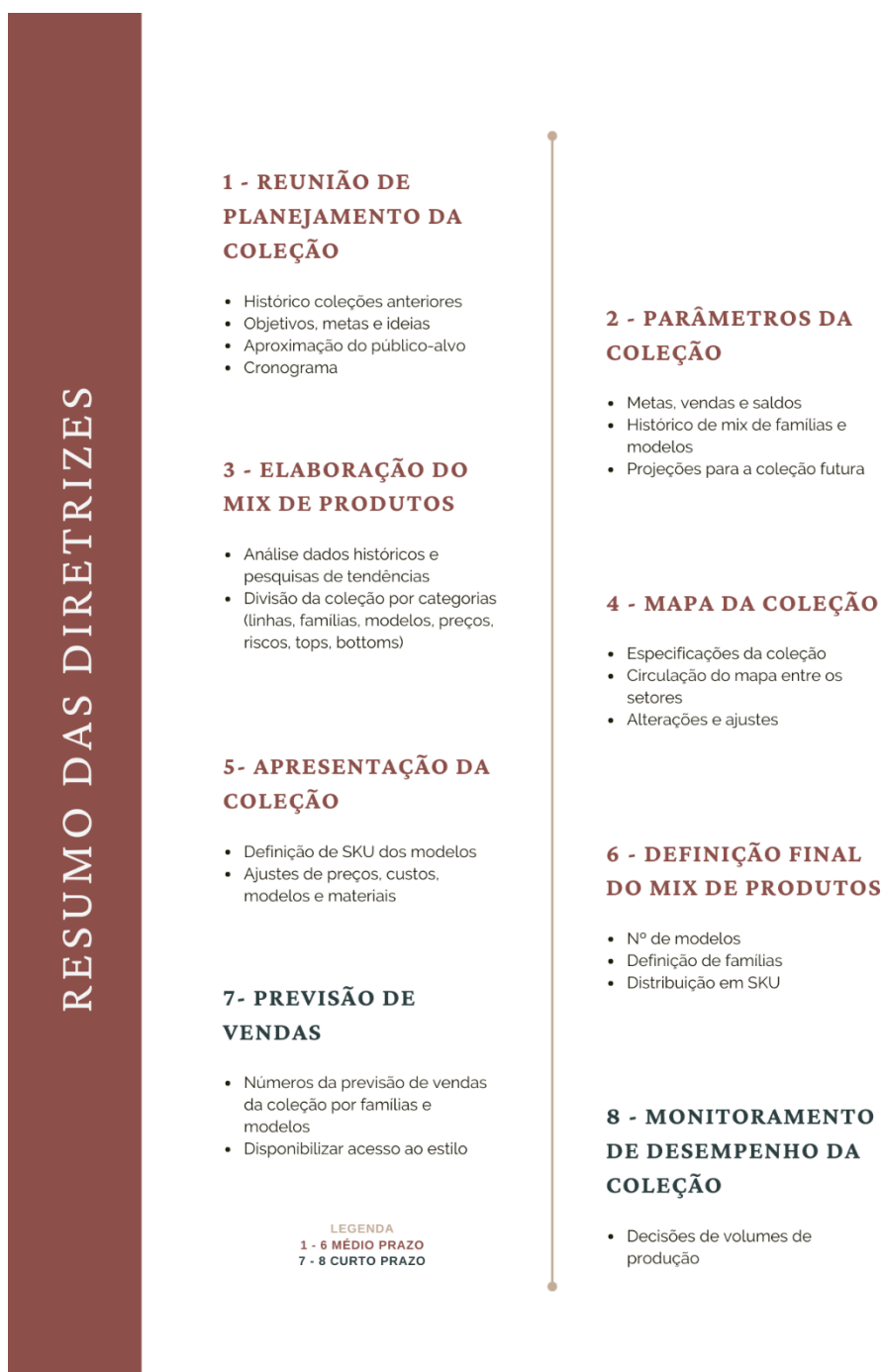
O monitorando do produto de maneira atenciosa e contínua durante o ciclo de vida da coleção, com foco na observação do comportamento dos consumidores, possibilita identificar as necessidades do público a tempo de tomar decisões e serem colocadas no mercado (WOUBANTE, 2017).

Embora a previsão da demanda já tenha sido realizada antes do momento em que o produto é comercializado, o monitoramento é necessário visto que conduz a ações de curto prazo. A previsão operacional da cadeia produtiva manufatureira é composta por decisões de curto prazo, como a programação produtiva, a gestão de estoque e logística de distribuição dos produtos

O resumo, Figura 79, compila as principais informações das diretrizes, possibilitando a leitura macro das decisões de médio e curto prazo. Conforme

observado nas entrevistas as dimensões do tempo que contextualizam o planejamento de coleção são estabelecidas a maioria no médio prazo.

Figura 79 — Considerações finais



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na sequência a Figura 80 disserta sobre as considerações finais e as recomendações para indústrias de vestuário em longo, médio e curto prazo.

Figura 80 — Considerações finais

CONSIDERAÇÕES FINAIS



As diretrizes exploraram as informações discutidas nas etapas, as decisões a serem tomadas e as pessoas envolvidas no planejamento de coleção. A estrutura escolhida priorizou ser flexível e variável de acordo com a dinâmica do setor.

Tendo em vista o aperfeiçoamento contínuo das atividades de planejamento de coleção, visualizou-se sugestões a serem aplicados nos planejamentos de curto, médio e longo prazo das empresas de vestuário.

No nível operacional, recomenda-se a estruturação das agendas e pautas das reuniões. Além disso, sugere-se no nível operacional, a aproximação do público-

alvo no processo de planejamento de coleção, o estreitamento de laços entre indústria e consumidor, proporcionará uma visão mais realista e focada nas necessidades do público.

Sugere-se como medida de médio prazo a organização dos dados internos e sobretudo torna-los acessíveis para outros setores da empresa, assim como a implementação sistemática da divisão da coleção em famílias e categorias de risco.

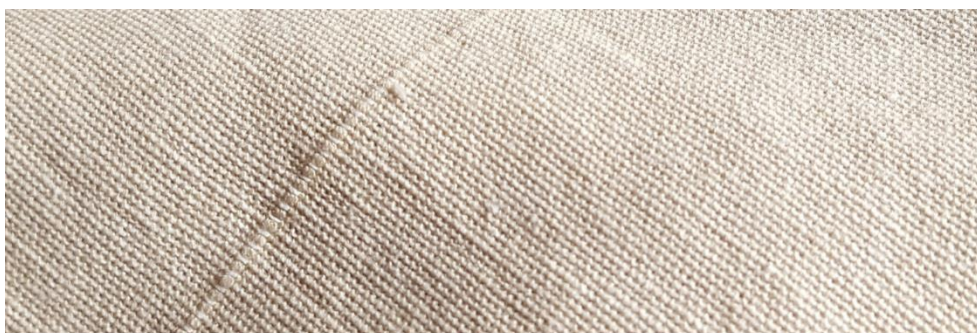
E por fim, no longo prazo, conforme as teorias exploradas apontaram para utilização de softwares de PLM na otimização do gerenciamento do ciclo de vida do produto, potencializando o planejamento de coleção.

24

Fonte: elaborada pela autora (2021).

As Figuras 81 e 82 referenciam os autores mencionados para a construção do embasamento teórico sobre as temáticas abordadas.

Figura 81 — Referências bibliográficas



REFERÊNCIAS

CIETTA, Enrico. A Metodologia Internacional HCP. São Paulo: Diomedea e-books; 2019a. Disponível em: http://www.diomedea.eu/brasil/ebook/metodologia_hcp_ebook.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020

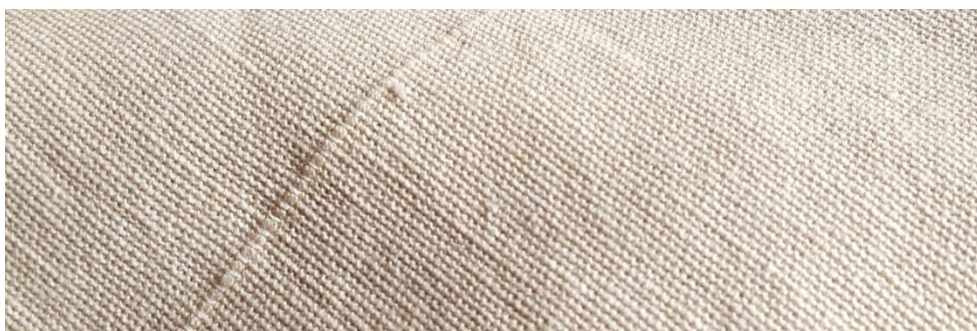
CIETTA, Enrico. Mix de coleção sustentável economicamente: 4 dicas de como alcançar o retorno financeiro esperado com a sua coleção. São Paulo: Diomedea e-books; 2019b. Disponível em: http://www.diomedea.eu/brasil/ebook/mix_sustent_econom_hcp_ebook.pdf Acesso em: 10 ago. 2020.

CIETTA, Enrico. A economia da moda: Porque hoje um bom modelo de negócios vale mais do que uma boa coleção. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

GROSE, Virginia. Basics Fashion Management 01: Fashion Merchandising. La Vergne: Ava Publishing Sa, 2012.

HADIDI, Laith A.; MOAWAD, Omar A. The product-mix problem for multiple production lines in sequenced stages: a case study in the steel industry. The International Journal Of Advanced Manufacturing Technology, [S.L.], v. 88, n. 5-8, p. 1495-1504, 16 maio 2016. Springer Science and Business Media LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s00170-016-8706-1>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303290853_The_product-mix_problem_for_multiple_production_lines_in_sequenced_stages_a_case_study_in_the_steel_industry. Acesso em: 25 jun. 2020.

Figura 82 — Referências bibliográficas



REFERÊNCIAS

LOPO, Wallace Nóbrega; CAVICHIOLI, Alini. Proposta de elaboração de cronograma para o desenvolvimento de coleção de vestuário baseado na indústria 4.0. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 8., 2018, Ponta Grossa. Anais [...]. Ponta Grossa: Conbrepro, 2018.

SAYEG, Carla Marcondes; DIX, Luis Tadeu. Gerência de Produtos de Moda. São Paulo: Estação das Letras e Cores; Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio de Janeiro, 2015.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Planejamento e Controle da Produção: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VALLIM, Carlos Roberto et al. Formação do preço alinhado à mix de produtos: o caso da arte reborn. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 24., 2017, Florianópolis, 2017.

VALLIM, Carlos Roberto; SOUZA, Heros Farley Rezende de. Gestão de custos através do custeio variável de mix de produtos: estudo e aplicação em uma indústria de rochas ornamentais no município de mimoso do sul. In: XXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 21., 2014, Natal. Anais [...]. Natal: Unisinos, 2014.

WOUBANTE, Gera Workie. The Optimization Problem of Product Mix and Linear Programming Applications: case study in the apparel industry. Open Science Journal, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 1-11, 19 jun. 2017. Open Science Journal. DOI: <http://dx.doi.org/10.23954/osj.v2i2.853>. Disponível em: <https://osjournal.org/ojs/index.php/OSJ/article/view/853>. Acesso em: 09 set. 2020.

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Por fim, a Figura 83 apresenta as autoras do material com um breve resumo de seus currículos e a Figura 84 salda a atenção do leitor deixando e-mail e telefone para contato, caso os leitores tenham dúvidas ou comentários para compartilhar sobre a temática, a intenção é que este material incentive o diálogo nas indústrias de vestuário sobre o planejamento de coleção, uma vez

que acredita-se que por meio de conversas e compartilhamento as indústrias são capazes de desenvolver laços de apoio e assim otimizar suas atividades.

Figura 83 — Apresentação das autoras do material

SOBRE AS AUTORAS



VICTÓRIA PREMOLI

- Mestranda no Programa de Pós Graduação de Design de Moda e Vestuário (UDESC)
- Professora de Moda da Faculdade Senac Florianópolis
- Bacharela em Design de Moda (UDESC) e Técnica em Produção de Moda (IFSC)
- Experiências profissionais nas áreas de estilo e no varejo de moda.



SILENE SEIBEL

- Coordenadora do Programa de Pós Graduação de Design de Moda e Vestuário (UDESC)
- Editora do Moda Palavra e periódico (UDESC)
- Doutora em Engenharia de Produção (UFSC)
- Mestra em Pedagogia da Formação Profissional - Universitaet Kassel-Alemanha
- Bacharela em Engenharia elétrica (UFSC)



Figura 84 — Agradecimento e contato



Fonte: elaborada pela autora (2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As indústrias de vestuário estão em constante inovação frente a necessidade de ofertar novas coleções, no mínimo uma vez a cada estação, com novos modelos na intenção de atrair e atender às necessidades de seus consumidores. Dessa forma, o desafio em planejar o *mix* de produtos em indústrias de vestuário motivou esta pesquisa. A conjuntura atual das indústrias de vestuário de médio porte conta com processos ainda em fase de estruturação, caráter personalista ligado ao fato da estrutura familiar, pouco flexível perante aos desafios do setor e baseia-se no conhecimento empírico como principal fonte na tomada de decisão. Diante deste cenário, os riscos quanto ao planejamento do *mix* de produtos são elevados, podendo gerar problemas financeiros, saldos de estoques, desperdícios de mão de obra e matéria-prima, além de não atender as necessidades do consumidor. O público-alvo ainda se encontra distante das fases iniciais do planejamento da coleção. Dadas circunstâncias, a presente pesquisa teve o seguinte questionamento central: como planejar o *mix* de produtos para indústrias de confecção de vestuário?

A indagação principal levou ao estabelecimento do objetivo geral, o qual propôs desenvolver diretrizes para o planejamento do *mix* de produtos de indústrias de confecção de vestuário, como forma de resolução do problema identificado. O desdobramento do objetivo geral abordou as particularidades do tema originando em quatro objetivos específicos. Partindo da intenção de obter os aspectos gerais sobre o *mix*, o primeiro objetivo específico procurou investigar os fundamentos do processo de planejamento nas dimensões cronológica, mercadológica, financeira, produtiva e comercial. O desenvolvimento teórico da pesquisa trouxe dados sobre as dimensões de planejamento, seguindo o fluxo do geral para o particular, autores de diversos assuntos, os quais possibilitaram o aprofundamento do tema e relacionar com outros autores, construindo bases que criaram os alicerces da presente pesquisa. A diversidade de dimensões abordadas justifica-se no caráter multidisciplinar das etapas envolvendo o *mix* de produtos, destacando a amplitude e relevância do tema.

Na sequência, o segundo objetivo específico propôs contextualizar o planejamento de *mix* de produtos dentro do processo de desenvolvimento de coleção de vestuário. Antes de explorar as especificidades do *mix* de produtos,

constatou-se a significância em analisar seu contexto de inserção. Dessa forma, as bases teóricas reuniram discussões a respeito do planejamento de coleção de vestuário, o qual não conta com regras estabelecidas e possui caráter dinâmico que acompanha as necessidades flexíveis do setor. Durante a apresentação das teorias que abordaram a temática de planejamento de coleção foram criadas conexões paralelas na intenção de sinalizar as decisões que estavam ligadas diretamente ao *mix* de produtos.

O último objetivo específico buscou identificar dados, informações e documentos relevantes em cada etapa do planejamento do *mix* de produtos, nas dimensões de longo, médio e curto prazo. Este objetivo iniciou por meio da construção do embasamento teórico, na investigação de teorias que narrassem e proporcionassem embasamento sobre as informações relacionadas ao *mix* nos horizontes do planejamento estratégico, tático e operacional. Dessa forma, esta teoria buscou detalhar cada fase do planejamento de coleção que coloca em pauta assuntos sobre o *mix*, olhando de forma minuciosa os dados, decisões e pessoas envolvidas, além de identificar as diferenças ocasionadas pelas dimensões do tempo. Além da exploração teórica, o terceiro objetivo específico induziu a pesquisa de campo em indústrias de vestuário para análise do tema sob a perspectiva prática. Por conseguinte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradas de quatro empresas catarinenses.

As entrevistas, bem como a fundamentação teórica, foram as principais fontes para a coleta de dados da presente pesquisa. As metodologias foram adotadas com base nos critérios de classificação da pesquisa que possui natureza aplicada, considerando a veracidade dos fatos e circunstâncias do tema. A abordagem do objetivo foi descritiva, o qual foi relatado com base em dados teóricos e empíricos, influenciando na perspectiva qualitativa sobre o problema de pesquisa. O enfoque qualitativo oportunizou a aplicação das entrevistas semiestruturadas como coleta de dados empíricos, a fim de compará-los às informações teóricas. A amostra da pesquisa abarcou entrevistas com quatro indústrias de vestuário, classificadas como médio porte e localizadas no estado de Santa Catarina. Além disso, a diferenciação da amostra levou a seleção de empresas de diferentes segmentos objetivando a pluralidade das informações, dado isso, as entrevistas foram realizadas com profissionais atuantes no setor de estilo do segmento de moda casual,

jeanswear, loungewear, beachwear e fitness, sendo os dois últimos segmentos trabalhados pela mesma empresa. Para moldar a amostra da pesquisa à conjuntura inicial desenhada na pesquisa, optou-se por empresas de estrutura familiar.

O conteúdo das entrevistas semiestruturadas teve como enfoque dialogar com as profissionais a respeito das etapas do planejamento de coleção, na intenção de elucidar os documentos das atividades, os dados analisados, a hierarquia de relevâncias das informações, a sequência das operações, a influência do tempo, as organizações mantidas, assim como os profissionais relacionados a cada item. Frente ao desafio de investigar uma grande quantidade de assuntos em tempo reduzido, organizou-se esquemas iniciais com as informações de entradas, saídas e profissionais de cada etapa do planejamento de coleção que tinham relação com o *mix* de produtos levantadas na etapa de fundamentação teórica. O esquema foi desenhado na intenção de ser apresentado às entrevistadas, no intuito de direcionar melhor a entrevista, todavia, foi observado na primeira entrevista que este formato não proporcionou a otimização do tempo, uma vez que acabou dispersando a objetividade das perguntas. As entrevistas seguintes foram guiadas de forma verbal, restringindo os esquemas ao uso da entrevistadora para checagem das respostas.

As análises dos dados obtidos nas entrevistas foram sustentadas pelo método de análise de conteúdo e o apoio do *software* de análise de dados qualitativos *Atlas.ti*. A codificação das respostas das entrevistas possibilitou a organização de categorias as quais direcionaram às observações relevantes. A codificação possibilitou constatar que o assunto a respeito do *mix* de produtos em vários momentos foi relacionado às vendas, justificando decisões do *mix* em produtos que tinham bons desempenhos comerciais. Além disso, conforme a análise e cruzamentos de dados feitos na análise e discussões dos resultados, observou o caráter personalista presente nas indústrias de vestuário, levando a tomada de decisão com base nos conhecimentos empíricos que são passados entre os membros da família e colaboradores da empresa. Outro ponto relevante observado foi a falta de estruturação do planejamento de coleção, entretanto, não foi encarado na pesquisa como uma falha, visto os anos de atuação das empresas e suas lucratividades expressivas. Dessa forma, foi notada a

oportunidade de auxiliar na estruturação do planejamento de coleção por meio do objetivo da criação de diretrizes.

Todas as empresas estudadas ressaltaram a relevância das dinâmicas de reuniões entre profissionais de diferentes setores da empresa, na intenção de tomar decisões sobre o planejamento de coleção. Entretanto, as narrativas a respeito das reuniões por parte das entrevistas configuraram um cenário orgânico e de pouca organização, confirmando a necessidade de estruturação das agendas e decisões das reuniões. Diante desta conjuntura, as diretrizes foram planejadas na intenção de melhorar a realização das etapas do planejamento de coleção, principalmente quanto às decisões de *mix* de produtos.

A elaboração das diretrizes foi resultado da observação dos pontos críticos da análise das entrevistas comparadas às teorias desenvolvidas sobre a temática de *mix* de produtos. O material composto pelas diretrizes teve por objeção ser flexível respeitando as características variáveis de cada segmento do setor de vestuário. A sequência das diretrizes seguiu conforme a ordem de execução do planejamento de coleção relatada pelas entrevistadas. Cada etapa contou com diretrizes que organizaram as informações de entrada e pontuaram as decisões a serem tomadas, além disso, contou com apoio teórico para contextualizar a temática abordada na seção. As pontuações de cada etapa foram organizadas de forma que ficaram visíveis e de fácil consulta, visto que o material teve por objetivo ser conciso e informativo. O grande número de informações levantadas sobre a temática de *mix* de produtos enriqueceram a montagem do material de diretrizes, entretanto, também configuram o desafio de compilar e serem apresentados de forma atrativa ao leitor. Em suma, o material desenvolvido com as diretrizes apresentou as etapas do planejamento de coleção que estão relacionadas ao planejamento do *mix*, foram elencadas informações relevantes, sugestões de análises, pontos a serem discutidos, documentos a serem compartilhados, dados a serem organizados e decisões a serem tomadas, além de, exemplificar a realização de argumentações empregadas nas diretrizes. Além disso, destacou-se a relevância da aproximação do público-alvo nas etapas iniciais do planejamento de coleção, na intenção de averiguar com veracidade o comportamento e estilo de vida dos consumidores.

As vantagens relacionadas a utilização das diretrizes desenvolvidas influenciam na otimização da compreensão sobre as decisões exigidas no planejamento do *mix* de produtos, enfoque nos recursos e esforços necessários, diminuição dos riscos referente a custos, estoques e produtividade, além de proporcionar o diálogo a respeito da temática. Acredita-se que o compartilhamento do conhecimento sobre planejamento de coleção entre prática e teoria reforçam os laços para o desenvolvimento científico, bem como, o progresso no desenvolvimento das indústrias. Nesse sentido, tendo em vista o aperfeiçoamento contínuo das indústrias de vestuário, elencou-se sugestões nas três dimensões do tempo estudadas, curto, médio e longo prazo. No horizonte do curto prazo, recomenda-se a estruturação das agendas e pautas das reuniões, as quais configuram momentos importantes no processo de tomada de decisão. Além disso, sugere-se a aproximação do público-alvo nas etapas iniciais do planejamento de coleção, na intenção de compreender melhor as suas necessidades, facilitar e direcionando as tomadas de decisão da coleção apoiadas no conhecimento realista sobre as necessidades a serem atendidas dos consumidores.

Toda empresa possui dados internos e externos, entretanto, as entrevistas apontaram um cenário de desorganização e pouco acessível no qual estes dados encontram-se. Por isso, recomenda-se, no médio prazo, para indústrias de vestuário, a organização dos dados, bem como facilitar o acesso para diferentes setores da empresa. Ademais, recomenda-se a sistematização da coleção em categorias de risco e agrupamentos por famílias, de modo a aprimorar a estruturação do planejamento de coleção e consequentemente do *mix* de produtos. Por último, no longo prazo, sugere-se o investimento de *software* de PLM para facilitar as tarefas de gerenciamento do produto durante todo seu ciclo de vida e o fluxo de informações necessárias durante o planejamento de coleção.

Para pesquisas futuras, considera-se oportuna a aplicação das diretrizes em indústrias de vestuário de médio porte, na intenção de validar e avaliar o desempenho, observar a eficácia das recomendações, a flexibilidade da aplicação, assim como o entendimento por parte dos colaboradores que utilizarão o material. Além disso, é válido analisar possíveis aperfeiçoamentos

do material, bem como considerar a eficiência no intercâmbio de informações entre teoria e prática.

Por fim, cabe destacar que os obstáculos encontrados durante as pesquisas de produções científicas sobre a temática de planejamento de *mix* de produtos de vestuário, que ainda contam com poucas publicações nas plataformas de busca, este fato aponta para a recente abordagem do tema sob a perspectiva científica, o que oportuniza a produção de materiais sobre *mix* de produtos, de modo a incentivar a aproximação das academias às indústrias de vestuário.

REFERÊNCIAS

AIT-ALLA, A. *et al.* Robust Production Planning in Fashion Apparel Industry under Demand Uncertainty via Conditional Value at Risk. **Mathematical Problems in Engineering**, [S.L.], v. 2014, p. 1–10, 2014. Hindawi Limited. Disponível em: <https://www.hindawi.com/journals/mpe/2014/901861/>. Acesso em: 15 jul. 2020.

AZEREDO, J. A. **Desempenho Econômico-Financeiro de Indústrias Calçadistas Brasileiras: Uma Análise do Período de 2000 e 2006**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). São Leopoldo, 2008. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/AdrianoAzeredoContabeis.pdf>. Acesso em: 1 set. 2020.

BAHNG, Y.; KINCADE, D. H. Retail buyer segmentation based on the use of assortment decision factors. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 643–652, jul. 2014. Elsevier BV. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096969891300132X>. Acesso em: 8 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BIAMONTI, A. **Learning environments: nuovi scenari per il progetto degli spazi della formazione**. Milano: 2007.

BIERMANN, M. J. E. **Gestão do processo produtivo**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2007. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4D917E1B8D6C668F8325745700482839/\\$File/NT00037982.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4D917E1B8D6C668F8325745700482839/$File/NT00037982.pdf). Acesso em: 4 ago. 2020.

BITTENCOURT, P. R. **A tecnologia nos processos de desenvolvimento de produto e na produção das micro e pequenas empresas de confecção do vestuário de Porto Alegre — RS e Sombrio — SC**. Lume Repositório Digital, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/36048>. Acesso em: 9 jun. 2020.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R.; BURCK, C. **Execution: The discipline of getting things done**. New York: Crown Business, 2002.

BOTELHO, J. M.; CRUZ, V. A. G. da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BURGOS, R. N. **Software ERP: análisis y consultoría de software empresarial**. 2. ed. Seville: It Campus Academy, 2016.

CARVALHINHA, M. P. da; BERSANETTI, F. T. O Desenvolvimento de Produtos de Moda sob a Perspectiva dos Processos Organizacionais de Inovação: um estudo de caso no segmento de moda premium. **Modapalavra**, Florianópolis, v. 11, n. 21, p. 147–168, 23 nov. 2017. Universidade do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/10189>. Acesso em: 15 maio 2020.

CASTELLO, D. **Como Construir e Executar seu Planejamento Estratégico: um guia de boas práticas para empreendedores**. Rio de Janeiro: Endeavor Brasil, 2016. C <http://danielcastello.com.br/wp-content/uploads/2016/07/Ebook-Planejamento-Estrategico.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2020.

CHANG, K.-H. Risk-Controlled Product *Mix* Planning in Semiconductor Manufacturing Using Simulation Optimization. **Ieee Transactions on Semiconductor Manufacturing**, [S.L.], v. 29, n. 4, p. 411–418, nov. 2016. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7551233>. Acesso em: 21 jul. 2020.

CHIBA, G. I.; LUNA, M. M. M. Time series models: an analysis of demand forecast accuracy for a product line in a clothing company. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 219—251, 24 nov. 2020. A Fundacao para o Desenvolvimento de Bauru (FunDeB). <http://dx.doi.org/10.15675/gepros.v15i4.2664>.

CHUA, D. K. H.; YEOH, K. W. PDM++: planning framework from a construction requirements perspective. **Journal of Construction Engineering and Management**, [S.L.], v. 137, n. 4, p. 266–274, abr. 2011. American Society of Civil Engineers (ASCE). Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29CO.1943-7862.0000292>. Acesso em: 21 jul. 2020.

CIETTA, E. **A economia da moda: Porque hoje um bom modelo de negócios vale mais do que uma boa coleção**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CIETTA, E. **A Metodologia Internacional HCP**. São Paulo: Diomedea e-books; 2019a. Disponível em: http://www.diomedea.eu/brasil/ebook/metodologia_hcp_ebook.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020.

CIETTA, E. **Mix de coleção sustentável economicamente: 4 dicas de como alcançar o retorno financeiro esperado com a sua coleção**. São Paulo: Diomedea e-books; 2019b. Disponível em: http://www.diomedea.eu/brasil/ebook/mix_sustent_econom_hcp_ebook.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020.

DIAS, T. F.; LAUFER, J. (org.). Planejamento financeiro de curto prazo: um estudo exploratório em empresas supermercadistas compactas do vale dos sinos/RS– Brasil. **Revista Estudos do Cepe**, Santa Cruz do Sul, v. 39, n. 1, p. 181–204, jun. 2014. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/4610>. Acesso em: 9 jun. 2020.

DICIO. Planejar. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/trabalho/>. Acesso em: 27 jun. 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.

FANI, V. *et al.* Implementation framework for PLM: a case study in the fashion industry. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, [S.L.], v. 113, n. 1–2, p. 435–448, 25 jan. 2021. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s00170-021-06623-4>.

FEGHALI, M. K. **Engrenagens da Moda**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

FERNANDES, R.; GOUVEIA, J. B.; PINHO, C. Product *mix* strategy and manufacturing flexibility. **Journal of Manufacturing Systems**, [S.L.], v. 31, n. 3, p. 301–311, jul. 2012. Elsevier BV. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278612512000155>. Acesso em: 15 jun. 2020.

FERREL, O. C. *et al.* **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODINHO, I. P.; CORSO, L. L. Aplicação da Programação Linear para otimizar o *mix* de produtos em uma empresa de confecção. **Scientia Cum Industria**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 83–87, 25 abr. 2019. Universidade Caixias do Sul. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/scientiacumindustria/article/view/7201>. Acesso em: 15 jun. 2020.

GONÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, D. F. A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico. **Revista de Administração da Ufsm**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 225–240, 27 jul. 2008. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/409>. Acesso em: 9 jun. 2020.

GROSE, V. **Basics Fashion Management 01: Fashion Merchandising**. La Vergne: Ava Publishing Sa, 2012.

GUERRINI, F. M.; AZZOLINI JÚNIOR, W.; BELHOT, R. V. **Planejamento e controle da produção: projeto e operação de sistemas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

HADIDI, L. A.; MOAWAD, O. A. The product-*mix* problem for multiple production lines in sequenced stages: a case study in the steel industry. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, [S.L.], v. 88, n. 5–8, p. 1495–1504, 16 maio 2016. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303290853_The_product-mix_problem_for_multiple_production_lines_in_sequenced_stages_a_case_study_in_the_steel_industry. Acesso em: 25 jun. 2020.

HALLGREN, M.; OLHAGER, J. Flexibility configurations: empirical analysis of volume and product mix flexibility. **Omega**, [S.L.], v. 37, n. 4, p. 746–756, ago. 2009. Elsevier BV. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030504830800087X>. Acesso em: 9 jun. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. New York: Harvard Business School Press, 1996.

KORNER, E. O painel visual como ferramenta para desenvolvimento de produtos de moda. *In*: **GAMPI PLURAL**, 5., 2015. Joinville: Univille, 2015. p. 10–29. Disponível em: http://pdf.blucher.com.br.s3.amazonaws.com/designproceedings/gamp2015/AC_T1_02.pdf. Acesso em: 1 ago. 2020.

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

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

LISBOA, M. L. V. *et al.* DISCUSSÃO DE PREMISSAS BÁSICAS PARA A MODELAGEM DO PROBLEMA DE PLANEJAMENTO DA EXPANSÃO DA GERAÇÃO DE LONGO PRAZO. **Cadernos do Ime — Série Estatística**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1–19, jan. 2006. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/cadest/article/view/15754/11925>. Acesso em: 9 jun. 2020.

LOPO, W. N.; CAVICHIOLI, A. Proposta de elaboração de cronograma para o desenvolvimento de coleção de vestuário baseado na indústria 4.0. *In*: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 8., 2018, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: Conbrepro, 2018.

MANZINI, E. **Design**: quando todos fazem design, uma introdução ao design para inovação social. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MESQUITA, J. M. C. de *et al.* IMPACTOS DA SAZONALIDADE DA PRODUÇÃO SOBRE OS ESTOQUES E LUCRATIVIDADE: análise do segmento industrial brasileiro. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 3, p. 61–80, set. 2016. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2744>. Acesso em: 9 set. 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEMEZZO, M. C. de F. S. **Diretrizes Metodológicas Para o Projeto de Produtos de Moda no Âmbito acadêmico**. 2003. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) — Programa de Pós-Graduação em Desenho Industrial, Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e comunicação, Bauru, 2003.

MUSHARAVATI, F.; HAMOUDA, A. M. S. Multiple parts process planning in serial-parallel flexible flow lines: part I.:process plan modeling framework. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, [S.L.], v. 78, n. 1–4, p. 115–137, 4 dez. 2014. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <https://qspace.qu.edu.qa/handle/10576/4103>. Acesso em: 9 set. 2020.

NEOH, S.-C. *et al.* A Layered-Encoding Cascade Optimization Approach to Product-Mix Planning in High-Mix–Low-Volume Manufacturing. **Ieee Transactions on Systems, Man, And Cybernetics — Part A: Systems and Humans**, [S.L.], v. 40, n. 1, p. 133–146, jan. 2010. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5256255>. Acesso em: 25 ago. 2020.

ONYEOCHA, C. E. Effect of product *mix* on multi-product pull control. **Simulation Modelling Practice and Theory**, [S.L.], v. 56, p. 16–35, ago. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.simpat.2015.04.005>.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 37–65, mar. 2003. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-6552003000100003>.

RECH, S. R. **Moda**: por um fio de qualidade. Florianópolis: Udesc, 2002.

REGINATO, G. *et al.* Balanceamento de linha de montagem mista em cenários com distintos mix de produtos. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 294–307, 29 set. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/282353261_Balanceamento_de_linha_de_montagem_mista_em_cenarios_com_distintos_mix_de_produtos. Acesso em: 25 ago. 2020.

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. RENTABILIDADE DE EMPRESAS QUE UTILIZAM O BALANCED SCORECARD (BSC) VERSUS EMPRESAS QUE UTILIZAM SOMENTE INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIROS. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócio**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 88–119, ago. 2012.

ROZENFELD, H. *et al.* **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALMI, L.; HOLMSTRÖM, J. Monitoring new product introductions with sell-through data from channel partners. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S.L.], v. 9, n. 3, p. 209–212, jul. 2004. Emerald. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598540410544890/full/html>. Acesso em: 9 set. 2020.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAYEG, C. M.; DIX, L. T. **Gerência de Produtos de Moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores; Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio de Janeiro, 2015.

SEBRAE. **Como planejar uma coleção**: etapas do planejamento de uma coleção de moda. Florianópolis: Sis, 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ed0c5fefc3f70f8b6e2bec1a8fbbda94/\\$File/5535.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ed0c5fefc3f70f8b6e2bec1a8fbbda94/$File/5535.pdf). Acesso em: 15 jun. 2020.

SEGONDS, F. *et al.* Early stages of apparel design: how to define collaborative needs for plm and fashion? **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 105–114, 12 mar. 2014. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/17543266.2014.893591>.

SOUZA, M. D. de; BORGONHONI, P. A consolidação dos três níveis de planejamento e controle de produção. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 15, n. 2, p. 19–28, 19 set. 2008. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/5132>. Acesso em: 9 jun. 2020.

STARK, J. **Product Lifecycle Management (Volume 1)**: 21st century paradigm for product realisation. Switzerland: Springer Nature, 2020.

SUCUPIRA, C. A. de C. **GESTÃO DE ESTOQUE E COMPRAS NO VAREJO**. 2003. Disponível em: <https://docplayer.com.br/448558-Gestao-de-estoque-e-compras-no-varejo.html>. Acesso em: 9 set. 2020.

THOMASSEY, S. Sales forecasts in clothing industry: the key success factor of the supply chain management. **International Journal of Production Economics**, [S.L.], v. 128, n. 2, p. 470–483, dez. 2010. Elsevier BV. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527310002598>. Acesso em: 25 ago. 2020.

TREPTOW, D. E. **Inventando moda**: planejamento de coleção. 4. ed. Brusque: Ed. do Autor, 2007.

TROCHIM, W.; DONNELLY, J. P.; ARORA, K. **Research methods**: the essential knowledge base. 2. ed. Boston: Cengage Learning, 2016.

TUBINO, D. F. **Planejamento e Controle da Produção**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VALLIM, C. R. *et al.* Formação do preço alinhado à mix de produtos: o caso da arte reborn. *In*: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 24., 2017, Florianópolis, 2017.

VALLIM, C. R.; SOUZA, H. F. R. de. Gestão de custos através do custeio variável de *mix* de produtos: estudo e aplicação em uma indústria de rochas ornamentais no município de mimoso do sul. *In*: XXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 21., 2014, Natal. **Anais [...]**. Natal: Unisinos, 2014.

VAN BELLE, J.; GUNS, T.; VERBEKE, W. Using shared sell-through data to forecast wholesaler demand in multi-echelon supply chains. **European Journal of Operational Research**, [S.L.], p. 1–14, jun. 2020. Elsevier BV. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221720305208>. Acesso em: 25 ago. 2020.

WOUBANTE, G. W. The Optimization Problem of Product *Mix* and Linear Programming Applications: case study in the apparel industry. **Open Science Journal**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 1–11, 19 jun. 2017. Open Science Journal. Disponível em: <https://osjournal.org/ojs/index.php/OSJ/article/view/853>. Acesso em: 9 set. 2020.

ZURLO, F. **Design multiverso**: appunti di fenomenologia del design. Milão: Edizioni POLI.design, 2004.

APÊNDICE A — ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

SOBRE A EMPRESA

- Porte (nº. de funcionários):
- Localização:
- Segmento:
- Anos de atuação:

SOBRE A ENTREVISTADA

- Formação:
- Cargo na empresa:
- Funções realizadas:
- Tempo de empresa:
- Outras experiências profissionais:

REUNIÃO DE PLANEJAMENTO DA COLEÇÃO

- Quantas vezes no ano esta reunião acontece?
- Frequência dos ciclos de planejamento? Anual? Semestre? Estação?
- Como é feita a revisão do plano de negócios da empresa?
- Em qual momento as pesquisas são realizadas?

PARAMETRIZAÇÃO DA COLEÇÃO

- Quais as análises feitas sobre o desempenho histórico das coleções anteriores?
- Quais os indicadores compõem os rankings? (*mix* completo em SKU, nível de profundidade, estoques, vendas, giro e cobertura)
- Como o *mix* é dividido nesta análise? Por modelos? Categorias? Famílias? SKU? Essas nomenclaturas são condizentes?

CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO DA COLEÇÃO

- Há um comitê de tomada de decisão sobre os produtos? Se sim, quem participa?
- Como é realizado a previsão demanda das capacidades internas e externas de produção?
- A capacidade de realização da coleção é realizada no longo ou médio prazo?
- Quais os fatores e/ou indicadores envolvidos na definição do preço médio da coleção?
- O *mix* de produtos é distribuído por faixas de preço?

ELABORAÇÃO DO “PRÉ” MIX DE PRODUTOS

- A empresa cria uma coleção anual e divide em menores durante o ano?

- As decisões sobre a classificação da coleção e o *pré-mix* são decididas neste momento?
- Como é realizado a pesquisa de tendências de moda?
- Quais plataformas?
- Como é realizado a pesquisa de comportamento do consumidor? (online em plataformas de pesquisa, presencial nas lojas, redes sociais, *feedback* varejo, comentários em fóruns).
- Quais plataformas?
- Como é feita a análise da concorrência e o *benchmarking*? (Investigação de materiais, preços, modelagens, cores, incorporação de tendências, público, comunicação).
- Quais painéis são desenvolvidos? (Painel conceito da coleção, painel *moodboard*, painel *lifestyle*, painel persona, painel de tendências, cartela de materiais, cartela de aviamentos, cartela de cores).
- Como é feita a divisão da coleção? Hierarquias? Categorias? Segmentos? Linhas? Quais nomenclaturas?
- A projeção do *mix* da coleção futura aproveita alguma estrutura da projeção feita para coleção passada?
- Qual a nomenclatura utilizada para *pré-mix*?
- Qual a nomenclatura utilizada para as categorias de risco, peças básicas, comerciais e fashion?

PREVISÃO DE VENDAS DA COLEÇÃO

- A previsão de vendas da coleção é feita nos níveis de famílias/categorias/linhas/segmentos?
- Quais os principais pontos observados na análise dos relatórios de desempenho de vendas das coleções anteriores? (Estoque, *Selltrough*, R\$ de vendas, número de peças, metas, *feedback* cliente, *feedback* varejo).

REUNIÃO DE DEFINIÇÃO DO *MIX*

- Há uma reunião de definição final do *mix* de produtos?
- Questões produtivas, financeiras, de volumes e estéticas são levadas em consideração na reunião de *mix*?
- Chamam reunião?
- De qual maneira a análise dos dados históricos de venda coleção anterior influenciam no *mix* de produtos da coleção atual?

DEFINIÇÃO FINAL DO *MIX* DE PRODUTOS

- Há uma tomada de decisão final sobre o *mix* de produtos da coleção?
- Em qual momento acontece?

CRIAÇÃO DOS MODELOS

- Como é a separação da criação e do desenvolvimento da coleção?
- Quais atributos (físicos e subjetivos) são levados em consideração no planejamento das variedades dos modelos do *mix* de produtos? (Estética, financeiro, consumidores, viabilidade, matérias, estoques).
-

MONITORAMENTO DE VENDAS

- Como é realizado o monitoramento do *mix* de produtos no curto prazo?
- Há algum ajuste do *mix* neste momento?

APÊNDICE B — EXEMPLO DE TABULAÇÃO NA ANÁLISE DOS DADOS

	A	B	C	D
	ENTREVISTA	DADOS	CÓDIGOS	
1	EMPRESA 1	A análise é sempre feita pelas estilistas ou pela dona, então eles registam os modelos que mais venderam no ano passado, olham e analisam o preço, o ticket médio,	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento da coleção Dados históricos Mix de produtos 	
2	EMPRESA 1	aí como a gente tem contato grande com a gerente, isso vai mudando sempre, porque tem hora que puxa blusa, troca a blusa por vestido, porque que acontece,	<ul style="list-style-type: none"> Mix de produtos 	
3	EMPRESA 1	Depois disso a estilista faz uma lista com as peças mais vendidas da coleção passada e tenta montar um mix de início e aí ela mostra depois para a chefe e daí a chefe dá um feedback das peças que ela selecionou.	<ul style="list-style-type: none"> Mix de produtos Profissionais Mix de produtos Dados históricos 	
4	EMPRESA 1	Depois do custo feito a peça vai para prova, toda semana tem prova, eles aprovam em torno de 25 modelos / 30 / 40	<ul style="list-style-type: none"> Custo Aprovação dos modelos/mix Mix de produtos 	
5	EMPRESA 1	E pela gerente ficar toda semana lá, claro ela quer vender e fazer a parte dela, mas isso desorganiza muito, eu realmente não sei como as meninas conseguem ter essa paciência, ter essa flexibilidade de atender a gerente toda hora e mudar toda hora	<ul style="list-style-type: none"> Vendas Mix de produtos 	
6	EMPRESA 1	então a gerente de vez em quando passava lá e falava: ó gente essa calça vendeu	<ul style="list-style-type: none"> Mix de produtos 	