

# GESTÃO DA INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UMA REESTILIZAÇÃO DA ROSÁCEA DA MODA

Camila Bisol Brum<sup>1</sup>

Felipe Ost Scherer<sup>2</sup>

## RESUMO

O desenvolvimento tecnológico e a globalização têm acelerado o ciclo de vida do produto de moda. Os recursos desenvolvidos ou aprimorados pela tecnologia impactam em tendências que se proliferam, incentivando o “novo” e o desgaste das ofertas existentes. A indústria da moda, na ímpia de acompanhar este processo, busca aprimoramento. O objetivo deste trabalho é incorporar ao modelo seqüencial de desenvolvimento de produto proposto pela Rosácea da moda, os conceitos de gestão da inovação. Esse novo modelo tem como premissa minimizar as incertezas existentes na elaboração de produtos de moda.

**Palavras-chave:** Moda, Gestão da inovação, Desenvolvimento de produtos.

## INTRODUÇÃO

A moda enquanto movimento frenético, disseminador de tendências, é tipicamente um produto do acréscimo tecnológico. Isto acontece, pois a própria moda se define, na sua concepção mais simples, como uma oscilação social que dissemina conceitos, ao longo do ciclo de vida do produto, composto por quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio (KOTLER, 2000).

Treptow (2003, p.27) interpreta o ciclo de vida do produto pela óptica da moda. Para a autora “uma moda é lançada como proposta de estilo”. O Ciclo da Moda é, portanto, caracterizado pela equação:

MODA = Lançamento → Consenso → Consumo → Massificação → Desgaste

Oriundo de dois processos – *Trickle-Down* e *Bubble-Up* – o Ciclo da Moda traduz constante renovação. Pela esfera do efeito *Trickle-Down*, essa renovação se inicia nas referências das celebridades e acaba na massificação do consumo. Já pela

---

<sup>1</sup> Técnica em Moda e Estilo UCS/RS, Especialista em Marketing ESPM/RS. Coordenadora do curso de Design de Moda e Tecnologia do Centro Universitário Feevale/RS.

<sup>2</sup> Engenheiro Civil UFRGS, MBA Executivo ESPM/RS, Mestrando em Administração de Empresas PPGA/UFRGS.

esfera do efeito *Bubble-Up*, o início da renovação acontece pela formação de novos estilos e grupos específicos e acaba nas lojas de consumo de luxo, que atendem entre outros, as celebridades citadas.

Essa renovação, proposta pelo Ciclo da Moda, pode ser caracterizada como uma seqüência continua de inovações, uma vez que por inovação entende-se *“uma nova combinação de conhecimentos para gerar um novo, porém um novo conhecimento que tenha valor de troca e não só valor de uso”* Zawislak (1995, p.138).

Em cada novo Ciclo da Moda, surgem ofertas inéditas, seja pela estética, pela matéria-prima empregada, pela técnica de construção ou de acabamento, pelo desempenho e o conforto ou pelo modo de utilização. Essas mudanças, cada vez mais velozes, envolvem de forma direta ou indireta a indústria da moda, principal responsável pelo desenvolvimento destas ofertas. Por isso, as empresas que hoje compõem essa indústria, precisam sobremaneira aprimorar os processos gerenciais existentes, de forma a maximizar o seu desempenho para atender o mercado com maior dinamismo, flexibilidade e reduzir as incertezas associados ao processo de inovação.

Simultaneamente é importante ressaltar que a indústria da moda possui como desafio a necessidade de diferenciar-se a cada temporada, sem perder a sua autoria, e com condições suficientes para destacar-se frente à concorrência atual. A inovação é, neste caso, um meio utilizado e facilmente percebido pelo consumidor, para que a empresa desenvolva uma determinada competência em relação aos demais concorrentes. Vincent-Ricard (1987) sugere através da Rosácea, um modelo de desenvolvimento de novos produtos que leva em consideração entre outros fatores, o estilo.

Assim, o objetivo desse trabalho é incorporar ao modelo seqüencial de desenvolvimento de produto, proposto pela Rosácea da moda, os conceitos de gestão da inovação. Esse novo modelo tem como premissa minimizar as incertezas existentes na elaboração de produtos de moda. Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com a contextualização da Rosácea da moda, apresentando as suas principais características. A seguir apresenta-se o processo de gestão da inovação e sua relevância na construção de uma vantagem competitiva. Após, aborda-se o cruzamento dos dois modelos, a fim de visualizar as aproximações existentes. Finalmente, fazem-se as últimas considerações decorrentes do estudo.

## 1. MODELO DA ROSÁCEA

A indústria da moda é segundo Vincent-Ricard (1987) menos propícia a sonhos, porém muito promissora. Assim como outras indústrias, é caracterizada pela produção de produtos que estejam, ao mesmo tempo, em conformidade com as demandas existentes e direcionada a resultados financeiros, humanos e materiais das organizações de modo a propiciar assim, o seu desenvolvimento.

Para Vicent-Ricard (1987), esta indústria envolve criação e estilo, compondo um processo seqüencial de elaboração de novos produtos, ilustrados pela Rosácea. Nesse modelo, uma flor composta de cinco pétalas demonstra os estágios de análise, elaboração, criação e difusão do produto-moda, conforme apresentado na figura 1.



Figura 1: Rosácea da moda

Fonte: Vincent-Ricard (1987)

A primeira pétala – estratégia cultural – aborda a fase de análise, em que a empresa identifica os movimentos sociais de destaque e oportunidades para a definição do ciclo(s) a ser(em) adotado(s). São eles:

1. Ciclo longo, isto é produtos básicos;
2. Ciclo médio, ou seja, produtos de modinha;
3. Ciclo curto, composto por produtos de vanguarda.

A segunda pétala – visão econômica – aborda a fase de análise do mercado e da concorrência, segundo posicionamento da empresa e segmento-alvo. Essa fase prevê a adequação da empresa em relação ao ambiente externo e não controlável.

A terceira pétala – pesquisas tecnológicas – aborda a fase de análise da capacidade técnica da empresa, seja ela humana, seja ela material ou financeira, para a adequação da oferta e desenvolvimento das propostas, conforme os recursos existentes no ambiente interno.

A quarta pétala – criação – contempla as atividades de elaboração e definição das propostas, transformando idéias em produtos de produção, com capacidade de adequação industrial. Aqui são definidas formas, volumes, materiais e combinações.

Por fim a última pétala – comunicação – traduz todos os estágios anteriores, com o intuito de promover uma comunicação integralizada, tanto com o ambiente interno (empresa) quanto com o ambiente externo (mercado e macro-ambiente).

É também importante destacar, que o modelo seqüencial de desenvolvimento de produto proposto pela Rosácea, assim como uma flor, se faz na complementaridade das suas pétalas, sabendo que cada pétala é específica e única, mas se valida a flor somente quando existe o todo.

## **2. O PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO**

Durante muito tempo, o processo de inovação nas empresas foi considerado como função do acaso, dependente de um surto criativo de algum funcionário brilhante. Além disso, acreditava-se que inovar não era uma opção viável para todas as empresas, uma vez que essa atividade envolve riscos e incertezas na combinação de informação, conhecimento e criatividade.

Entretanto, a gestão moderna vem buscando reduzir essas incertezas associadas à inovação. O que se propõe atualmente é estruturar um processo nas empresas, de maneira a criar uma atividade coordenada em prol da inovação. Um processo de gestão da inovação formal e estruturado tem como objetivo aumentar a eficiência, garantir o alinhamento entre estratégia e inovação, manter o aprendizado constante, coordenar todas as atividades envolvidas e criar meios adequados para comunicar as inovações com o mercado (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

Diversos modelos relativos ao processo de gestão da inovação foram desenvolvidos em estudos recentes (AFUAH, 2003; OLIVEIRA, 2003; MATTOS; GUIMARÃES, 2005; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006; TIGRE, 2006). Fazendo a composição destes diferentes modelos pode-se delinear o processo contínuo conforme apresentado a seguir:

GERAÇÃO DE IDÉIAS → AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO → DESENVOLVIMENTO  
→ COMERCIALIZAÇÃO → APRENDIZADO E MELHORIAS

A primeira etapa do processo refere-se a criação de condições para que a organização produza um número significativo de novas idéias. É necessário sistematizar a coleta de informações de mercado, a gestão do conhecimento interno e proporcionar canais e momentos formais de geração de idéias.

As fontes utilizadas podem ser: contato com clientes, revistas técnicas, feiras, exposições, engenharia reversa, parceria com universidades e até mesmo contratação de novos talentos. Os colaboradores também são peças fundamentais na geração de novas idéias. Dessa forma, devem-se criar condições para que a cultura da empresa permita que se corram riscos, que se aceitem erros e que as sugestões cheguem até os decisores. Nessa etapa também, cria-se mecanismos de reconhecimento àqueles que contribuam de forma efetiva para melhoria dos processos ou produtos da empresa.

A etapa de avaliação e planejamento utiliza-se de técnicas que levam em consideração o potencial de aceitação do mercado, o tempo estimado de desenvolvimento, a comparação do risco versus o retorno e a disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de equipamentos para o desenvolvimento da idéia. Uma vez avaliados estas variáveis, pode-se estabelecer um plano formal de inovações, composto por um *portfólio* de projetos de inovação. A esse *portfólio*, são atrelados objetivos, prazos e indicadores de controle.

Uma vez os projetos aprovados para execução, a etapa de efetivação contempla fazer a gestão dos mesmos, a fim de garantir o cumprimento dos prazos e orçamentos determinados. Criar times multifuncionais, sequenciar as atividades, determinar normas e critérios de qualidade a ser atingidos, estabelecer parcerias com fornecedores, universidades, institutos de pesquisa e clientes, são atividades desenvolvidas nesta etapa.

Após o cumprimento da etapa anterior, o novo produto estará pronto para ser testado no mercado para então realmente tornar-se uma inovação<sup>3</sup>. Assim, é necessário montar uma estratégia de lançamento do produto inovador, definir um posicionamento adequado e trabalhar o composto de marketing de forma a ressaltar suas características distintivas.

Finalmente, para fechar o ciclo do processo de gestão da inovação, estabelece-se uma etapa de avaliação do desempenho do novo produto a fim de implementar melhorias, inclusive no processo de gestão da inovação. A cada novo ciclo, o processo é retro-alimentado com novas idéias e sugestões dos clientes, da equipe própria e dos

---

<sup>3</sup> Até então o novo produto pode ser chamado apenas de invenção, uma vez que a definição de inovação está condicionada ao sucesso do mesmo no mercado, ou seja, possuir valor de troca – vide definição página 2.

fornecedores, havendo ligação entre os departamentos comercial, marketing e desenvolvimento.

### 3. CONECTANDO OS MODELOS – PRODUTO INOVADOR DE MODA

Fazendo a conexão dos modelos apresentados, pode-se propor uma nova abordagem ao processo de desenvolvimento de produtos inovadores de moda (P.I.M). A figura 2 agrega os conceitos de gestão da inovação à Rosácea da moda proposta por Vicent-Ricard.

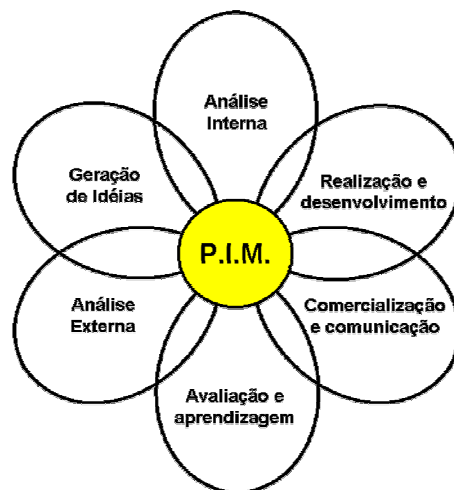


Figura 2: Reestilização da Rosácea da moda.

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme ilustrado acima, a reestilização da rosácea contempla uma renovação da metodologia, agora representada por 6 pétalas. O processo de desenvolvimento seqüencial de produtos inovadores de moda inicia-se com a análise do ambiente externo, em que são estudados o macro-ambiente (tecnologia, sociedade, economia, política, natureza) e o mercado (consumidores, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e substitutos). Essa análise, conforme propõe o modelo de gestão da inovação utiliza o levantamento de dados primários e secundários, de diferentes fontes.

Na etapa seguinte, essas informações e conhecimentos subsidiam o processo criativo estimulando a criação de propostas autorais. Aqui são definidas as principais características dos produtos a serem desenvolvidos. A esta etapa compõem-se a pré-definição de materiais, formas, volumes e combinações.

A terceira pétala representa a análise interna, isto é, da empresa. Nessa etapa, é necessário estudar a viabilidade de cada idéia, de modo que sua validação sugere o estudo dos recursos existentes (financeiros, humanos e materiais). Aqui, analisa-se a

capacidade tecnológica da empresa e a probabilidade da idéia fazer sucesso no mercado.

Passada as etapas de criatividade e análise, inicia-se a etapa de efetivação. As idéias aprovadas tornam-se projetos, são materializadas e têm seu processo de desenvolvimento acompanhado por ferramentas gerenciais. Essa fase de concretização é monitorada, prevendo o cumprimento dos cronogramas e prazos, itens de relevância na área da moda.

A quinta pétala, por sua vez, ilustra o processo de comercialização do produto inovador de moda, em que se destacam as definições de comunicação, que conforme propõe a própria Rosácea da moda, deve englobar tanto a esfera interna quanto externa da empresa. A comunicação do produto inovador de moda começa já no seu lançamento. Nessa etapa, criatividade e adequação devem acontecer de forma simultânea no processo de comunicação a fim de garantir o devido destaque ao novo produto.

Já a última pétala, que ilustra a etapa final do ciclo de desenvolvimento de produto sugerido, é retratada pela fase de avaliação e aprendizagem. Identificam-se os resultados produzidos pelo processo de desenvolvimento e inovação do produto de moda, com o intuito de aprimorar aqueles que obtiveram desempenho satisfatório para empresa e criar um conhecimento base que servirá como “ponte de apoio” para futuras idéias.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse trabalho, ampliou-se o modelo da Rosácea da moda utilizando os conceitos da gestão da inovação nas empresas. A nova proposta seqüencial de desenvolvimento de produtos para a indústria da moda parece estar mais de acordo com a realidade atual do mercado e seus curtos ciclos de vida, incorporando conceitos como o da aprendizagem organizacional e da coordenação da atividade criativa.

O modelo ainda precisa ser testado para que sua validade seja apurada. Assim, sugerem-se como futuros tema de pesquisa a aplicação prática dessa metodologia, realizando os ajustes, caso se faça necessário.

## **Referências Bibliográficas**

AFUAH, A. **Innovation Management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press, 2003.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. **Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it**. New York: Wharton School Publishing, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTOS, J.R.L.; GUIMARÃES, L.S. **Gestão da Tecnologia e Inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, C.A. **Inovação da Tecnologia, do Produto e do Processo**. Belo Horizonte: EDG, 2003.

TIGRE, P.B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TREPTOW, D. **Inventando moda: planejamento de coleção**. Brusque: Treptow, 2003.

VINCENT-RICARD, F. **As aspirais da moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

ZAWISLAK, P.A. **A relação entre conhecimento e desenvolvimento: a essência do progresso técnico**. Análise, Porto Alegre, PUC, v. 6, n. 1, p. 125-149, 1995.