UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO

Laís Queiroz Cimenton

A INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DO FAST-FASHION

Bauru
2016

Laís Queiroz Cimenton

A INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DO FAST-FASHION

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, Universidade "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Relações Públicas sob a orientação da Profa. Dra. Lucilene dos Santos Gonzales.

Bauru
2016

Laís Queiroz Cimenton

A INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DO FAST-FASHION

Trabalho de conclusão de curso para aprovação no curso de graduação em Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, Universidade "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP.

BANCA EXAMINADORA:

Presidente/Orientador: Profa. Dra. Lucilene dos Santos Gonzales
Instituição: FAAC-UNESP/BAURU

Examinador 1: Profa. Dra. Maria Eugênia Porém
Instituição: FAAC-UNESP/BAURU

Examinador 2: Tainah Veras
Instituição: Mestranda pela FAAC-UNESP/BAURU

Resultado:

Bauru,_____/_____/ 2016.

*Dedico esse trabalho aos **meus pais,** Nelli e Paulo, que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar todos os meus passos, me dar a força que eu precisei durante estes anos, suporte para chegar até onde eu cheguei e motivação para continuar caminhando e aprendendo ainda mais daqui em diante.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional que sempre me deram, em todos os momentos da minha vida. Sei que não foi fácil ver aquela menininha sair de casa tão cedo e ter a cada partida o coração apertado. Eu também senti. Mas acreditem: valeu a pena. Muito obrigada!

Agradeço ao Vitor, por me acompanhar e me ajudar sem medir esforços. Mais do que para a execução deste trabalho, mas para cada desafio diário, pois sempre esteve do meu lado e se mostrou um companheiro incrível que eu tive a sorte de encontrar pelo caminho.

Agradeço à Andréa Martins, Júlia Muzinatti e Bárbara Lima por compartilharem comigo tantos momentos. Tenho extrema alegria em afirmar que passamos por este desafio juntas.

Agradeço a oportunidade de passar por projetos e empresas tão especiais quanto a Agência Propagação, Empresa Júnior de Relações Públicas – RPjr, AIESEC, Correios e Tilibra. Com certeza, tive a oportunidade de aprender muito e conhecer pessoas incríveis que levarei para sempre comigo.

Agradeço à Professora Lucilene, pela orientação e dedicação ao longo deste trabalho. Agradeço também à Professora Magê e à Tainah, por aceitarem tão carinhosamente participar da banca avaliadora deste trabalho e por compartilharem comigo ensinamentos que vão muito além do campo acadêmico.

Agradeço às entrevistadas, por disponibilizarem parte do seu tempo e contribuírem para a realização deste trabalho.

Seria possível citar diversos outros nomes, mas deixo um agradecimento geral a todos que passaram pelo meu caminho ao longo desses anos, e de alguma forma contribuíram para o meu crescimento e aprendizado.

“É exatamente disso que a vida é feita, de momentos. Momentos que temos que passar, sendo bons ou ruins, para o nosso próprio aprendizado. Nunca esquecendo o mais importante: nada nessa vida é por acaso. Absolutamente nada. Por isso, temos que nos preocupar em fazer a nossa parte, da melhor forma possível. A vida nem sempre segue a nossa vontade, mas ela é perfeita naquilo que tem que ser.”

Chico Xavier

RESUMO

O objetivo desde trabalho foi verificar como é possível agregar valor às marcas do fast-fashion por meio da inovação no desenvolvimento de produtos. Para tanto, foram definidos o contexto em que as organizações estão inseridas, as expectativas dos consumidores e as possíveis estratégias a serem traçadas a fim de inovar e criar vantagem competitiva. Este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo, e são encontrados conceitos de autores como Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), Treptow (2013), Cobra (2010), Kalil (2010), Bes e Kotler (2011), Jugend e Silva (2013), Costa (2013), Cietta (2010), entre outros. Como forma de criar valor à marca, foi proposta a implementação da cocriação no processo de desenvolvimento de produtos, a fim de criar uma rede de interação e compartilhamento entre organização e consumidores.

Palavras-chave: Inovação. Fast-fashion. Desenvolvimento de produto. Cocriação.

ABSTRACT

This paper aims to verify how it is possible to add value to the fast-fashion brands, trought the innovation on product development. So, it is defined the context that the organizations are in, which are the expectations of the consumers and which are the possible strategies that can be used to innovate and create competitive advantage. This paper presents a literature review and a field research, and can be found on it some concepts of authors like Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), Treptow (2013), Cobra (2010), Kalil (2010), Bes e Kotler (2011), Jugend e Silva (2013), Costa (2013), Cietta (2010), and others. As a way of creating value to the brand, a proposal of co-creation implementation on product development process is made, with the aim of creating a network interaction and sharing between the organization and consumers

Keywords: Innovation. Fast-fashion. Product development. Co-creation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- FIGURAS

Figura 1	Pirâmide de lealdade	**19**
Figura 2	Vestimenta do homem pré-histórico	**21**
Figura 3	Roupas de nobres durante a Idade Média	**21**
Figura 4	Roupas de padres durante a Idade Média	**22**
Figura 5	Maria Antonieta, rainha da França	**23**
Figura 6	Etapas para gestão de Ideias	**39**
Figura 7	Interação entre empresa e consumidor	**39**
Figura 8	Imagem do site da C&A	**55**
Figura 9	Canal da empresa C&A no Youtube	**55**
Figura 10	Imagem do site da Renner	**57**
Figura 11	Canal da empresa Renner no Youtube	**57**
Figura 12	Imagem do site da Riachuelo	**60**
Figura 13	Imagem do site da Marisa	**61**
Figura 14	Loja Riachuelo: masculino jovem – Boulevard Shopping/Bauru	**63**
Figura 15	Loja Riachuelo: lingerie – Boulevard Shopping/Bauru	**64**
Figura 16	Loja Riachuelo: gestante – Boulevard Shopping/Bauru	**64**
Figura 17	Loja Riachuelo: vitrine das festas de fim de ano – Boulevard Shopping	**66**
Figura 18	Loja Riachuelo: vitrine – liquidação de início de ano – Grand Plaza Shopping, Santo André	**66**
Figura 19	Loja Riachuelo: vitrine – liquidação de início de ano – Rua Batista de Carvalho, Bauru	**67**

- QUADROS

Quadro 1	O conceito de cocriação	**43**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CONTEXTO DA MODA NO CENÁRIO ATUAL	12
2.1	O novo mercado	12
2.2	O Surgimento da moda	20
2.3	Marketing em moda	26
3	A COCRIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO	33
3.1	Conceituando a inovação	33
3.2	Inovação de produto	36
3.3	Cocriação	41
4	O VAREJO E O FAST-FASHION	48
4.1	Origem do fast-fashion	48
4.2	Varejo e fast-fashion no Brasil	53
4.2.1	C&A	54
4.2.2	Renner	55
4.2.3	Riachuelo	58
4.2.4	Marisa	60
4.2.5	Considerações	61
5	RESULTADOS	62
5.1	Entrevistas	62
5.1.1	Claudia, da Riachuelo	62
5.1.2	Gerente de produto da empresa X	67
5.1.3	Considerações	70
5.2	Proposta de cocriação	72
6	CONSIDERAÇÕES	76
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICES	81

1 INTRODUÇÃO

Após o início do processo de globalização, a competitividade e a concorrência enfrentadas pelas organizações aumentaram, e a necessidade de conquistar o cliente se tornou o principal objetivo a ser alcançado. Este cliente, devido à nova dinâmica do mercado e à grande quantidade de informação à sua volta, tornou-se muito mais seletivo e exigente, passando a adotar, como critério de escolha, o valor intangível que determinada marca ou produto apresenta.

A marca possui hoje um poder muito grande, capaz de recrutar seguidores leais. Mas para isso é preciso gerar experiência e o sentimento de pertencimento à marca. A experiência pode gerar conectividade e lealdade a uma marca. Logo, apenas saber o que o consumidor deseja deixa de ser suficiente para garantir que ele seja fidelizado. Apenas um produto ou serviço que atenda às suas necessidades não garante sua lealdade à marca. É preciso, então, fazer com que o consumidor pague não apenas o valor em relação aos seus custos, mas que ele compre o valor agregado sinta-se satisfeito e retorne.

O objetivo desde trabalho foi verificar como é possível agregar valor às marcas do fast-fashion por meio da inovação no desenvolvimento de produtos. Para tanto, foi preciso definir o contexto em que as organizações estão inseridas, as expectativas dos consumidores e as possíveis estratégias a ser traçadas a fim de inovar e criar vantagem competitiva.

Este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica a fim de levantar conceitos e teorias a respeito do tema e, dessa forma, chegar ao objetivo proposto. É apresentada também uma pesquisa de campo com o intuito de observar fatos, coletar dados, e, por fim, analisá-los e interpretá-los.

O primeiro capítulo deste trabalho teve como objetivo contextualizar as mudanças que ocorreram no mercado, um novo comportamento do consumidor neste cenário. Ainda são caracterizados o surgimento da moda e o papel das marcas e do marketing neste contexto, e apresentados conceitos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), Aaker (1998), Treptow (2013), Cobra (2010), Kalil (2010), entre outros.

O segundo capítulo conta com a definição de inovação e caracteriza a necessidade de sua aplicação. A partir de então, fez-se necessário entender os tipos de inovação existentes, em especial a inovação de produto. A partir da definição de alguns conceitos, será apresentado o termo cocriação e demonstrado o quanto é importante e eficaz ao adotar um posicionamento inovador. Esses conceitos são elucidados por autores como Tidd e Bessant (2015), Bes e Kotler (2011), Jugend e Silva (2013), Baxter (2011), Smith e Reinertsen (1997), Costa (2013) e outros.

O terceiro capítulo teve como objetivo apresentar e conceitualizar o fast-fashion, as maiores empresas do ramo no Brasil que adotam este modelo de negócio e as estratégias utilizadas por elas, através de conceitos de autores como Treptow (2013), Cietta (2010) e Lipovestsky (2014).

O quarto capítulo teve por objetivo ilustrar a revisão bibliográfica realizada, e apresenta duas entrevistas exploratórias realizadas com gerentes de produtos de empresas do fast-fashion. As entrevistas descrevem os processos internos do desenvolvimento de produtos das empresas, apresentando suas semelhanças e divergências, e retomando alguns conceitos apresentados ao longo do texto.

Ao final, é apresentada uma proposta de cocriação a ser utilizada em uma empresa do ramo fast-fashion, a fim de proporcionar maior interação aos seus clientes, criando uma rede de troca de experiências. Assim, haverá um benefício mútuo, onde informações relevantes podem ser geradas para as organizações, que oferecerão produtos ainda mais inovadores e compatíveis com as necessidades e desejos do mercado.

A relevância do presente projeto está explícita ao longo da demonstração de que o fast-fashion precisa inovar ainda mais no mercado para conquistar mais clientes. Portanto, a cocriação se mostra como peça-chave na diferenciação e na inovação no mercado, com o objetivo de criar relacionamento com o consumidores e gerar engajamento.

2 CONTEXTO DA MODA NO CENÁRIO ATUAL

O objetivo deste capítulo é contextualizar as mudanças que ocorreram no comportamento dos indivíduos e como elas influenciaram no mercado e nas novas estratégias tomadas pelas diversas organizações. O mercado de moda recente, os conceitos que o definem desde o seu surgimento e o valor que marcas transmitem aos consumidores atualmente também são temas que serão abordados neste capítulo.

2.1 O novo mercado

A partir de meados do século XX, a velocidade da disseminação de informações atingiu a sociedade contemporânea, contribuindo para que o conhecimento e a informação passassem a desempenhar um papel diferente.

Inovações tecnológicas permitiram a conectividade e a interatividade entre pessoas e organizações. É possível afirmar que a globalização foi uma peça-chave que contribuiu para este fato, tendo em vista a quebra de barreiras financeiras, políticas e culturais entre os diversos países e o desenvolvimento das economias mundiais e dos processos de comunicação.

Para entender estas transformações, retornaremos à Era Industrial, em meados do século XVIII, quando a tecnologia estava diretamente relacionada aos processos industriais, como equipamentos e produtividade, por exemplo. Os produtos tinham o objetivo de atender uma grande massa, e, portanto, eram padronizados, básicos e com baixo custo de produção (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4).

No início do século XX surge a Era da Informação, que tem como protagonista a tecnologia. A partir de então, o cenário muda completamente, e as organizações deixam de ditar as regras e o consumidor ganha poder de escolha e decisão.

> A tarefa do marketing já não é mais tão simples. Os consumidores de hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto é definido pelo cliente. As preferências dos consumidores são muitíssimo variadas. O profissional de marketing precisa segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4).

Segundo Lastres e Albagli (1999), contemporaneamente o conhecimento tem um papel estratégico e diferenciador na transição de uma economia industrial para uma economia de informação, que contou diretamente com a evolução tecnológica e diversas inovações, constituídas de elementos de ruptura e forte diferenciação. Trata-se da Era do Conhecimento.

> Desde o início do ano 2000, a tecnologia da informação penetrou o mercado *mainstream*, transformando-se no que consideramos hoje a nova onda da tecnologia. Essa nova onda abrange uma tecnologia que permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos. A nova onda de tecnologia é formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta. A tecnologia permite que os indivíduos se expressem e colaborem entre si (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 7).

O significado de conhecimento adquire um novo valor. Em um mundo que possuiu como características a velocidade, a inovação constante e a tecnologia a seu favor, saber aplicar e produzir conhecimento passa a ser um importante diferencial.

> O Poder [...] não mais se restringe ao domínio dos meios materiais e dos aparatos políticos e institucionais, mas que, cada vez mais, define-se a partir do controle sobre o imaterial e o intangível — seja das informações e conhecimentos, seja das ideias, dos gostos e dos desejos de indivíduos e coletivos. [...] Configuram-se e exigem-se, nesse contexto, novos modelos e instrumentos institucionais, normativos e reguladores, bem como novas políticas industriais, tecnológicas e de inovação que sejam capazes de dar conta das questões que se apresentam frente à nova realidade sociotecnicoeconômica (LASTRES; ALBAGLI, 1999, p. 9).

Do ponto de vista econômico, as organizações apresentam novas práticas de produção, comercialização, consumo, competição e cooperação, a fim de se adaptarem. Segundo Drucker (2001, p. 10), “atualmente, em todos os países desenvolvidos, o maior grupo na força de trabalho é constituído de trabalhadores de

conhecimento, e não de trabalhadores braçais". Lastres e Albagli (1999) acrescentam que o novo papel da informação e do conhecimento vem causando alterações nas relações, na forma e no conteúdo do trabalho.

Essa nova forma de trabalho é necessária para poder atender às novas demandas da sociedade. A disseminação rápida de informações e o avanço da tecnologia permitiram que a sociedade como um todo compreendesse ou descobrisse questões que até então não interferiam em seu cotidiano, ou mais especificamente, no momento de compra ou consumo de algum produto ou serviço. Novos conhecimentos são gerados e absorvidos tanto pelas organizações quanto pelos consumidores, ambos mais exigentes.

O capitalismo da era industrial, que vendia um produto massificado a todo custo, dá espaço a um capitalismo camuflado entre as necessidades do mercado, explorando desejos e criando novas necessidades. Ou seja, a partir do momento que as necessidades básicas são supridas, elas dão espaço às necessidades sociais e de bem-estar, que começam a se sobressair. Esse desejo se liga diretamente ao status e ao pertencimento à sociedade, onde o valor agregado a determinadas marcas e produtos dos mais diversos segmentos passam a ser consumidos.

Com o foco na expansão e na estabilidade no mercado, há o aparecimento de novas organizações, novos produtos e processos, e, consequentemente, novos mercados, criados devido à segmentação de públicos.

> Os consumidores estão mais conscientes e possuem mecanismos mais eficientes de intervenção no corpo social. A sociedade [...] ficou mais exigente e está buscando o atendimento individualizado. E as empresas começam a desenvolver meios eficientes para atender a esse anseio (KUNSCH, 2006, p. 22).

Segundo a pesquisa do CCES, Centro de Competências para Empreendedores Sociais Ashoka-McKinsey (KAKUTA; RIBEIRO, 2001, p. 51), "definir o público-alvo significa entender quais são suas características". Ou seja, a melhor forma de defini-lo é segmentando-o, pois é possível desenvolver produtos e serviços (ou versões destes) para atender necessidades específicas de cada

segmento, otimizar a estratégia de marketing para cada um deles e oferecer uma proposta de valor.

> Esse é o princípio da segmentação. Você não precisa atender a todos, mas faça questão de atender àqueles que estiverem mais prontos para comprar e se beneficiar da compra e do relacionamento (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 200).

Ainda de acordo com a pesquisa realizada pelo CCES (KAKUTA; RIBEIRO, 2001, p. 52), a segmentação de públicos deve ter como características uma diferenciação clara para qualquer pessoa, oferecer uma proposta de valor específica, levar em conta como cada segmento será identificado, e considerar um público de forma que se possa atingi-lo por diferentes ações de comunicação.

> Este contexto tem obrigado muitas empresas, especialmente aquelas que atuam em nível global, a mudar o seu foco, de uma produção em massa para o atendimento de mercados com clientes em localidades diferentes, que possuem culturas e expectativas diversas (FLEURY, 2000 apud JUGEND, 2006, p. 8).

E para atingir este novo consumidor, é preciso ir além de suas necessidades: é preciso atingir valores intangíveis.

> Hoje, estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. [...] Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 5) afirmam que o Marketing 3.0 é “uma mistura de marketing colaborativo, cultural e espiritual”. Com a penetração da tecnologia da informação no mercado, foi possível obter um novo tipo de relacionamento entre os indivíduos e grupos, com muita conectividade e interatividade, permitindo que haja expressão e colaboração.

> Os consumidores já não são mais indivíduos isolados; agora, estão conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais inconscientes; ao contrário, são bem fundamentadas em informações. Não são mais passivos; são ativos, oferecendo *feedback* útil às empresas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 12).

Uma das principais características desta nova sociedade é o foco dos indivíduos em sua autorrealização e suas necessidades primárias de sobrevivência. “São cocriadores expressivos e colaboradores. Como seres humanos complexos, acreditam no espírito humano e estão atentos a seus desejos mais profundos.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 20).

McKenna já afirmava, em 1991, que ao se relacionar com estes consumidores criativos e colaboradores, as empresas passam a se dedicar aos seus clientes, que precisam experimentar para apreciar. “Deixou de ludibriar e enganar o consumidor para satisfazê-lo, − e, atualmente, para integrá-lo sistematicamente.” (MCKENNA, 1991, p. 7). Afirma ainda que:

> [...] a solução real obviamente não é mais o marketing, é o melhor marketing. E isso significa um marketing que encontra um modo de integrar um cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação (MCKENNA, 1991, p. 4).

As organizações precisam ter os indivíduos como aliados, pois com a rápida e acessível disseminação de informações, ideias e opiniões, os consumidores colaboram para a criação de valor da empresa. E para isso as organizações deram importância às emoções destes consumidores. “Para gerar demanda, não bastava apenas atingir a mente do cliente com o clássico modelo de posicionamento. Era necessário atingir também o coração do cliente.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 31).

Os indivíduos querem cada vez mais se sentir parte. Querem ter algo a se espelhar, querem poder fazer parte de um grupo, querem poder mostrar seus hábitos e suas preferências para toda sua comunidade. “Para ter sucesso, as empresas precisam entender que os consumidores apreciam cada vez mais a cocriação, a “comunização” e o desenvolvimento da personalidade da marca.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 37).

> Em *Tribes,* Seth Godin argumentou que os consumidores desejam estar conectados aos outros consumidores, e não às empresas. As empresas que desejam abraçar essa nova tendência devem abrir espaço para essa necessidade e ajudar os consumidores a se conectarem uns aos outros em comunidades (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 38).

Para tanto, as empresas precisam “abrir suas portas”, ou seja, dar abertura para que o consumidor possa participar e se sentir parte do processo como um todo, e contribuir para o crescimento da marca. E dar abertura também para que o consumidor se relacione com outros consumidores, e mostre esta participação.

Esta participação não deve ser apenas para aparentar algo ao público. Ela deve ser utilizada de forma que o consumidor auxilie no desenvolvimento de novos produtos e serviços e na melhoria daqueles que já existem.

> O marketing baseado na experiência permite que uma empresa trabalhe junto com o cliente para alterar um produto, adaptá-lo à tecnologia – reconhecendo que nenhum produto é perfeito quando sai do departamento de engenharia (MCKENNA, 1991, p. 16).

A participação do consumidor pode ir além da contribuição para os produtos de uma empresa. Esta participação pode ocorrer também para auxiliar na consolidação de uma marca.

O Comitê de Definições da American Marketing Association definiu em 1960 o conceito de marca:

> Marca é o nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretendem identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes (PINHO, 1996, p. 14).

Hoje é possível notar que o conceito de marca carrega um significado muito maior e mais complexo. O consumidor, ao ver uma determinada marca, consegue ver e entender sua imagem, identidade, posicionamento e diferenciação em relação às demais. O peso de uma marca pode ser construído a partir de seus valores, do relacionamento com seus públicos, qualidade e durabilidade de seus produtos, o quanto ela atende às necessidades e desejos do seu público, entre tantos outros fatores.

> A marca é superior ao produto, pois o produto muda a cada estação, e a marca, embora possa ser redesenhada e adaptada a novos tempos, possui uma permanência maior do que as coleções. A identidade da marca deve ser considerada na elaboração de todos os elementos que estarão relacionados a ela, na logomarca da empresa, na embalagem dos produtos, no slogan e nas coleções. A marca representa o espírito do produto, pois, enquanto este é palpável e avaliado pela razão para atender às necessidades objetivas, a marca é capaz de transmitir emoção, seduzindo o consumidor com valores e atributos que falam direto às suas necessidades psicológicas (TREPTOW, 2013, p. 58).

A partir do momento que a marca atinge o consumidor, que passa a compactuar com seus valores e identidade e sente que suas necessidades são supridas, ele passa a consumir os produtos desta determinada empresa, podendo deixar fatores decisivos, como preço, em segundo plano. Aaker (1998) define este conceito como Brand Equity.

> O brand equity é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o brand equity, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. [...] Os ativos e passivos nos quais o brand equity se baseia vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, de forma prática, ser agrupados em cinco categorias: Lealdade à marca; Conhecimento do nome; Qualidade percebida; Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida; Outros ativos do proprietário da marca – patentes, trademarks, relações com os canais de distribuição, etc. (AAKER, 1998, p. 16).

A marca possui um poder muito grande, capaz de recrutar seguidores leais. Para isso, a experiência de uso é um de seus principais fatores e a lealdade precisa pertencer à marca, e não ao produto. O nível de lealdade dos consumidores pode variar dentre cinco diferentes níveis, de acordo com suas classes de produtos e o número de concorrentes no mercado (AAKER, 1998), como pode ser observado na Figura 1.

Os diferentes níveis da pirâmide de Aaker refletem o caminho a ser conquistado pelas organizações, ao tentar conquistar a confiança do consumidor e recrutar mais do que apenas consumidores, mas seguidores leais.

Figura 1: Pirâmide de lealdade
Fonte: AAKER, 1998, p. 41

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), para garantir que o número de compradores comprometidos e leais à marca cresça, é preciso se dedicar no relacionamento com seus clientes e amá-los.

> Nos negócios, amar os clientes significa conquistar sua fidelidade, oferecendo-lhes valor e tocando suas emoções e seu espírito. Lembre-se das palavras de Donald Calne: 'A diferença entre emoção e razão é que a emoção leva a ações, enquanto a razão leva a conclusões'. A decisão de comprar e ser fiel a uma marca sofre grande influência das emoções (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 197).

Portanto, é de extrema importância trabalhar a imagem da marca. Com a marca é possível interferir na decisão de compra e conseguir seguidores fiéis, que se atentarão às novidades. A partir da imagem da marca e dos fatores à ela associados, é possível definir sua reputação, elemento muito importante que pode fazer com que o consumidor a relacione com seus valores e princípios, e que ele possa diferenciá-la dentre os demais produtos do mercado.

> No marketing, a reputação da marca é tudo. Se dois produtos têm qualidade igual, as pessoas tenderão a comprar aquele cuja reputação da marca for melhor. Uma empresa precisa deixar claros para o mercado-alvo o posicionamento e a diferenciação do nome da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 199).

A reputação de uma marca é construída a partir de seus produtos, serviços desenvolvidos, relacionamentos e de suas ações. É preciso oferecer aos clientes, muito exigentes, produtos de alta qualidade e de grande inovação, que tragam novidade, valor agregado e acompanhem as tendências.

Para Kotler (1998, p. 144), "Tendência é uma direção ou sequência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade"; para Kakuta e Ribeiro[1], “tendência é todo movimento social, espontâneo ou induzido, que aglutina um grupo significativo de pessoas em torno de comportamento ou características semelhantes, identificáveis numa série de tempo determinada”.

Uma das áreas que mais está atenta às tendências e exige inovação constante é a área de moda. Para tanto, é preciso entender como esta área surge e como ela tomou tamanhas proporções.

2.2 O Surgimento da moda

Quando analisamos a história da humanidade percebemos que o conceito de moda é extremamente recente. De acordo com Treptow (2013), os primeiros registros de vestuário surgiram na idade média, quando o homem pré-histórico começou a se cobrir com a pele de animais para se proteger do frio e para caçar (Figura 2).

Ao longo do tempo, o homem foi adaptando suas vestimentas a partir de suas opções de matérias-primas e condições tecnológicas para produzir as peças. Até o final da Idade Média, a roupa era uma forma de identificação do indivíduo perante a sociedade, podendo-se encontrar leis antigas que proibiam o uso de determinadas vestimentas, pois estas eram de uso exclusivo de certos indivíduos ou grupos (TREPTOW, 2013, p. 20) (Figuras 3 e 4)

[1] Disponível em: <http://goo.gl/ZEWtaf>. Acesso em: 20 nov. 2015.

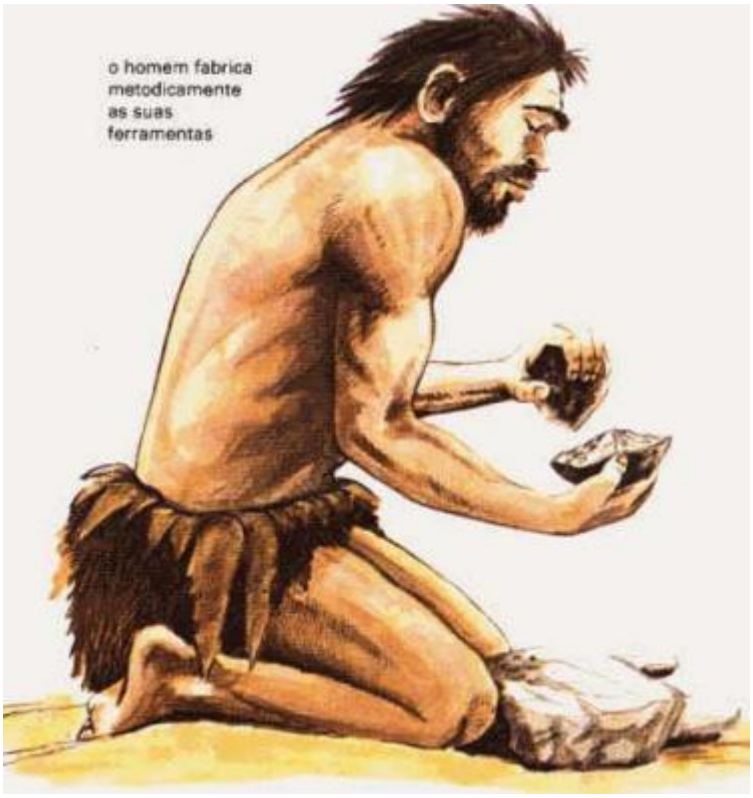

Figura 2. Vestimenta do homem pré-histórico

Figura 3. Roupas de nobres durante a Idade Média

Figura 4. Roupas de padres durante a Idade Média

Ainda segundo Treptow (2013), a moda propriamente dita surge a partir da Revolução Comercial, entre os séculos XVI e XVII, quando foi necessário encontrar uma maneira de se diferenciar dentro da sociedade. A burguesia enriqueceu e os comerciantes começaram a comprar títulos de nobreza, e os detalhes nas roupas surgiram justamente para destacar os nobres dentre os demais da corte. Os demais integrantes da sociedade, tanto grupos com pessoas influentes quanto pertencentes a classes inferiores, imitavam ou copiavam estes detalhes, pois almejavam ou admiravam as posições sociais de outros indivíduos (Figura 5).

Porém, a partir do momento que um estilo deixa de ser um identificador social, ou seja, quando as camadas mais inferiores começam a adotá-lo, ele perde seu valor, e precisa ser buscado um novo estilo, com um novo significado diferenciador. Existe a novidade e o entusiasmo ao se mudar os padrões de vestimenta, mas esta novidade deixa de existir a partir do momento que é utilizada por muitos indivíduos (TREPTOW, 2013, p.21).

Figura 5. Maria Antonieta, rainha da França

> Moda é o fenômeno social ou cultural, de caráter mais ou menos coercitivo, que consiste na mudança periódica de estilo, e cuja vitalidade provém da necessidade de conquistar ou manter uma determinada posição social (JOFFILY, 1999, p.27).

De acordo com Cobra (2010, p. 9), “indivíduos e sociedades têm usado o vestuário e outros adornos como forma de comunicação não verbal para indicar ocupação, posição social, localidade, disponibilidade sexual, ou afiliação a determinado grupo”.

> Não é nenhum exagero afirmar que, em todo o mundo, a partir dos anos 1980, a moda entrou na moda. De um assunto restrito a um número relativamente pequeno de interessados e de profissionais da área, a moda passou a ser um assunto de interesse geral (KALIL, 2010, p. 9).

Podemos encontrar moda a partir do momento que o homem quer ser reconhecido individualmente e se valoriza pela diferença em relação aos demais integrantes da sociedade. Ao mesmo tempo, visa também à identificação com outros, ao copiar o estilo daqueles que são admirados, ou seja, mudam sua forma de vestir em função de influências sociais.

> A moda é um fenômeno social de caráter temporário que descreve a aceitação disseminação de um padrão ou estilo, pelo mercado consumidor, até sua massificação e consequente obsolência como diferenciador social (TREPTOW, 2013, p.21).

Neste contexto, é importante destacar a diferença entre moda e estilo:

> Um estilo não se torna moda até ser aceito pelo consumidor e continua moda enquanto tiver aceitação. O elemento de aceitabilidade social é a essência da moda, o que não significa que um estilo tenha de ser aceito por todos ou mesmo a maioria das pessoas para ser considerado moda. Aceitabilidade pode ser, e normalmente é, limitada a um grupo particular de pessoas em um lugar específico (COBRA, 2010, p.10).

Em contraponto, “Carol Garcia (2002) define estilo como capacidade de filtrar as tendências e transformá-las, produzindo novas propostas que manifestam características pessoais” (TREPTOW, 2013, p. 29). Já tendências, para Treptow (2010), podem ser caracterizadas por sua temporalidade e massificação.

É possível perceber que a moda deixa de ser associada apenas ao vestuário feminino e passa a estar presente em diversas outras áreas. Segundo Cobra (2010, p. 11), na última década o conceito de moda começou a ser encontrado nos mais diferentes segmentos, como automóveis, sapatos, acessórios, eletrodoméstico, móveis, entre tantos outros.

> A venda de produtos de moda mudou, principalmente em função de uma acirrada concorrência que reúne novos tipos de competidores dentro e fora do ramo. Muitas empresas buscam na moda a atualização permanente de seus produtos, associada a novas tecnologias e novo design (COBRA, 2010, p.126).

Este fato pode ser explicado pelas mudanças que ocorreram no estilo de vida da sociedade de maneira muito rápida e intensa nas últimas três décadas. E a junção das características individuais e comportamentais dos indivíduos com a realidade de vida de cada um resulta no conceito de estilo de vida.

> Esse conceito multidimensional obteve grande aceitação em vários setores do mercado como instrumentos de análise e tomada de decisão por incorporar a complexidade da vida moderna e seus efeitos no comportamento dos indivíduos (COBRA, 2010, p.11).

De acordo com Treptow (2013), a moda apresenta dois tipos de movimentos na escala social, o *trickle-down,* (gotejamento) e o *bubble-up* (ebulição).

O *trickle-down* se trata de uma tendência que surge no topo da elite da moda. A partir de então, adquirem espaço com produtos de algumas marcas, e são valorizados pela mídia, até serem copiados por marcas e redes populares, que adaptam materiais para conseguir ofertar o mesmo visual por um preço acessível para o mercado de massa.

Já o *bubble-up* faz o caminho inverso. É uma tendência que surge nas ruas por certos grupos que possuem um estilo particular de se vestir, como foi o caso do estilo punk. A mídia e os formadores de opinião apostam na tendência e começam a divulgá-la, adotando versões mais sofisticadas, até que grandes marcas e grifes a reproduzam.

É possível notar neste processo as fases de vida de uma tendência. Há o período de seu lançamento, onde a tendência pode ser aceita ou não. A partir de então, ela entra em um consenso, ela adquire valor e transmite modernidade para os que se tornarem adeptos. A tendência tem seu consumo ampliado, e assim que chega para à massa, seja por conta da mídia ou pelas grandes redes e lojas populares, ela atinge a massificação e perde sua característica diferenciadora, ficando saturada e desgastada.

Ainda segundo Treptow (2013), mesmo que a tendência tenha surgido da base na escala social, ou seja*,* pelo efeito *bubble-up*, assim que ela se tornar moda perderá o conceito inicial pelo qual ela foi criada, ou seja, perderá o sentido, e sofrerá o mesmo desgaste que a moda desenvolvida pelo efeito *trickle-down.*

Devido a estes processos, é preciso estar atento aos sinais e às novas tendências que surgem constantemente, tanto pela elite da moda, quanto pelos grupos das ruas, para poder desenvolver produtos cada vez mais inovadores e que superem os desafios de agradar.

2.3 Marketing em moda

"Os negócios que envolvem produtos cujo ciclo de vida é impulsionado por inovações tecnológicas ou mudanças de design, encaixam-se no conceito de produto de moda" (COBRA, 2010, p.11). Portanto, hoje podemos encontrar cada vez mais organizações que precisam se adaptar a este novo mercado e a este novo cliente, cada vez mais exigente.

Segundo Cobra (2010), a partir do momento que o consumidor escolhe um produto de moda, ele escolhe também o poder de recompensa ou o poder de *expertise*, ou seja, a aceitação social por detrás daquela escolha realizada ou o conhecimento sobre as tendências, valores e o que é apreciado por outras pessoas.

Para Cobra (2010), a busca por informações tem crescido muito e são várias as razões que estão levando as empresas a buscar mais informações para poder melhorar seus negócios: a facilidade para se comprar de uma loja a distância, consumidores cada vez mais exigentes, os ciclos de mudança cada vez mais rápidos, a globalização dos mercados e a necessidade de buscar novos mercados pela exportação.

Portanto, as organizações precisam estar atentas para descobrir e criar lacunas nas necessidades e desejos dos consumidores. É preciso criar produtos que sejam transformados em objetos de desejo e que criem a necessidade no consumidor, ou seja, que sejam produtos de moda. "Quando o desejável vira necessário, esquece-se do que é preciso de fato" (COBRA, 2010, p. 17).

> Por meio de pesquisa e intuição, o marketing deve identificar as necessidades e os desejos do cliente e desenvolver produtos cujos designs e características signifiquem uma evolução. Isso implica criar um produto certo, comunicá-lo ao cliente, levá-lo até o comprador ou usuário por meio de canais de distribuição adequados que lhe ofereçam o máximo de conveniências possível, tudo isso com o menor custo (COBRA, 2010, p. 28).

O produto deve atender a todos estes pontos citados por Cobra, pois o mercado não aceita falhas. São tantas opções para o consumidor, que "ganha" aquele que errar menos e entregar o produto da melhor maneira possível ao consumidor, cada vez mais exigente, competindo com concorrentes cada vez mais

fortes e que atendem às expectativas, trazendo as tendências para o consumidor cada vez mais rápido.

Segundo Kalil (2010), os consumidores estão mais informados e mais exigentes, mas as organizações não devem esperar e realizar apenas o que o consumidor pede. Ela deve descobrir e entender suas necessidades para poder se antecipar e oferecer mais do que o esperado, mostrando seu conhecimento e autoridade, para então surpreender e cativar. Não se pode esperar que o consumidor mostre seus desejos e necessidades, pois muitas vezes, nem ele próprio os conhece.

> O consumidor de hoje é fruto do cenário político instável, das catástrofes ambientais, das perspectivas ameaçadoras do futuro econômico, do terrorismo, da falta de privacidade e do excesso de informação. O que nos torna mais vulneráveis, desconfiados e exaustos. O mundo globalizado tirou o “norte” do homem, deslocou seu eixo e oferece tantas alternativas que ele se afoga no meio delas. Em contrapartida, há uma demanda de retorno aos valores de um mundo que oferecia mais segurança e tranquilidade. Antigamente todos tinham a sua modista, o seu alfaiate, sua mercearia, seu gerente no banco, e o médico da família atendia em casa. O consumidor hoje sente necessidade dessa exclusividade (KALIL, 2013, p. 79).

Cobra (2010) acrescenta que o marketing deve intensificar estas necessidades e desejos. Para isto, o desenvolvedor deve focar em novas características para o produto, transmitindo o sentimento de evolução. Porém, para atingir o sucesso, este produto precisa passar por etapas, como ser criado com o foco de suprir a demanda dos consumidores, ser comunicado de maneira eficaz e ser levado até o consumidor por meio de canais de distribuição adequados, sem se esquecer de que tudo precisa ter o menor custo possível.

Portanto, descobrir tendências e adiantar-se é indispensável. De acordo com Kalil (2010), em se tratando do comportamento do consumidor, é preciso unir a razão e a imaginação: observar o presente, como se estivesse no futuro, para, então, prever o consumo. “Entender a tendência é antes de tudo, entender o segmento, sejam tendências políticas, econômicas, agrícolas, de moda ou sociais.” (KALIL, 2010, p. 50).

Segundo Kalil (2010), hoje é possível contar com a ajuda da mundialização − processo de reconhecimento do mundo unificado, sem barreiras,

diferente da globalização, mais conceitual e que habita o âmbito do imaginário. A construção da globalização é o de uma sociedade que aceita, mais ou menos, os mesmos conceitos, as mesmas proposições estratégicas e os mesmos produtos. Um exemplo de mundialização e rompimento de barreiras é “um produto criado em Los Angeles por uma empresa japonesa que pesquisou em Marrocos, fabricou na China e na Turquia, e distribuiu o produto em mais de cinquenta países” (KALIL, 2010, p. 79).

Antes mesmo de um produto ser criado, é preciso ter muita pesquisa de tendência, comportamentos e segmentação de mercado, buscando criar produtos que satisfaçam as necessidades e desejos de cada segmento.

Para Cobra (2010), um negócio de moda de sucesso precisa de uma junção de inspiração, criatividade e intuição por parte dos estilistas que criarão os produtos, e muita organização, planejamento e estratégia por parte daqueles que vão gerir o processo até a concepção, produção e venda dos produtos.

O consumidor deve ser soberano, pois é ele quem escolhe os produtos, os serviços e até mesmo as ideias que irá adquirir; portanto, o seu comportamento deve ser analisado minuciosamente para poder retirar o máximo de informações, e assim, desenvolver um produto que certamente atingirá o mercado-alvo, ou seja, o grupo de consumidores e compradores potenciais para um determinado produto.

Os consumidores procuram produtos que possam contribuir ou que possam ser usufruídos de acordo com seu estilo de vida. Para isto, acabam por escolher também as marcas que traduzam os mesmos valores que acreditam. A partir de então, começam a participar do mercado de moda de maneira mais ativa. Cobra (2010) acredita que nós vivemos uma geração moldada pelas marcas que consumimos, e que, muitas vezes, cada indivíduo é reconhecido a partir de seus hábitos de consumo, apesar de possuir outros diversos valores.

Dearlove e Crainer (2000) apud Tavares (2003), p. 118 afirmam que “uma marca é uma promessa e, no final, você tem de cumpri-la. Um produto é a materialização da verdade em uma promessa”.

O consumidor de moda muda seus hábitos de compra a cada dia, devido ao grande número de informações e estímulos recebidos das diversas marcas que

existem no mercado. Portanto, as marcas devem estar atentas para essas alterações de hábitos, além de se adiantar e se preparar para elas.

Segundo Cobra (2010), as marcas podem ser caracterizadas por quatro níveis de significados:

> [...] os atributos do produto, suas funções e desempenho; os benefícios representados pelas recompensas que ela oferece; os valores sociais e gerais que ela projeta para o consumidor e a personalidade que a marca confere ao usuário (p. 40).

O autor ainda afirma que “a marca nos negócios de moda e do vestuário precisa ser diferenciada para alcançar relevância e atrair o consumidor” (p. 42). E deve ir além: a marca precisa ser amada e lembrada, e para isto, ela deve atingir o emocional do consumidor, que deve perceber a importância da marca e se identificar com ela.

Segundo Kalil (2010), o varejo precisa mostrar autoridade em relação ao consumidor, ou seja, deve prever sua necessidade e deve oferecer ainda mais do que ele espera. Assim, ele demonstrará conhecimento, surpreenderá e cativará.

É possível relacionar esse pensamento de Kalil (2010) com o de Cobra (2010), que afirma que é preciso investir em informação e conhecimento, para poder tornar um simples produto em mágico e sedutor. Será possível descobrir o que de fato possui valor para o consumidor, diferenciar determinados produtos a fim de atingir e completar diversas lacunas de necessidade que possam existir ou corrigir eventuais deficiências.

Para isso, é preciso traçar estratégias eficazes para descobrir estas necessidades dos consumidores ou convencê-los a adquirir determinados produtos. Para Tavares (2003, p. 31-32), estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. E ainda completa: “Ser diferente, focalizar uma escolha e demarcar uma posição única no mercado fazem parte da excelência estratégica”.

Esse conceito pode ser relacionado à segmentação de públicos. A partir da escolha de uma fatia de mercado para atuação, é preciso agir de maneira

diferenciada e estudar a fundo as possíveis vantagens que podem ser trabalhadas, para gerar vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes.

Tavares (2003) acredita que é preciso traçar uma estratégia bem planejada com base no valor e na vantagem competitiva, para então posicionar e consolidar uma empresa no mercado. Por meio de uma cadeia integrada e um conjunto de valores é possível reforçar as atividades que uma empresa desempenha.

“O elemento mais importante na estratégia competitiva é gerar uma diferenciação duradoura e sustentável da empresa em relação a seus concorrentes”, afirma Cobra (2010, p. 109). Para o autor, o posicionamento deve ser trabalhado e fixado na mente do consumidor, pois a valorização de uma marca é feita através do reforço dos valores intangíveis.

Uma marca também tem a liberdade de divulgar os benefícios de um determinado produto, desde que ele seja inovador e que chame atenção do consumidor. Com a alta competitividade e o grande acesso à tecnologia no mercado, os produtos ofertados estão muito próximos, ganhando a confiança e preferência do consumidor, a marca que conquistá-lo, através de seu posicionamento e valores.

Cobra (2010) acredita que hoje o marketing de negócios da moda precisa gerenciar e proporcionar estímulos que possam resultar em experiências vividas pelos consumidores de uma marca ou produto. Kalil (2010) acrescenta que as marcas devem estar atentas a este novo comportamento do consumidor, para então fazer, de suas lojas, pontos de descoberta e experiência.

> Os consumidores estão sempre em busca de prazer, de felicidade, de novas sensações, de experiências e de conexões emotivas que os façam se sentir exclusivos, únicos e originais. Querem criar seu Eu e não gostam de ser estereotipados, pois se veem como seres complexos e ímpares; ao mesmo tempo, são confiantes e querem ter um estilo pessoal, guiados por seu caráter individual (COBRA, 2010, p. 205).

Esse consumidor não compra apenas um produto, ele compra a vivência, a emoção e mais diversos outros fatores, ainda citados por Cobra (2010):

> Os clientes desejam mais do que bens e serviços; anseiam por soluções para suas necessidades, em conexão com momentos prazerosos, conveniências, status social, preços adequados e realização de desejos explícitos e ocultos (COBRA, 2010, p. 142).

Kalil (2010, p. 29) divide estes fatores de decisão de compra do consumidor em fatores objetivos e fatores subjetivos, ambos importantes para traçar uma estratégia eficaz do produto. A autora define o fator objetivo como o investimento em *commodities*, ou seja, função que o produto desempenha, seu baixo custo, preço final que ele chega ao mercado, fábrica verticalizada, entre outros fatores. Já o fator subjetivo é definido através da emoção do consumidor e de seu desejo pelo produto.

É possível entender que para fortalecer o fator subjetivo é necessário contar com o auxílio do marketing de produtos de moda, que, segundo Cobra (2010, p. 133), também é centrado nas emoções e nos valores, pois para atingir o subconsciente e o inconsciente dos consumidores, é necessário enviar mensagens marcantes para suas mentes, já saturadas de informações.

> A demanda de produtos de moda depende hoje de eventos de moda, experiência, recomendações boca a boca, marketing direto, fidelização de clientes, relações públicas, esforço de marketing no ponto de venda e também de uma boa assessoria de imprensa para divulgar coleções e marcas, estimulando hábitos de consumo (COBRA, 2010, p. 198).

A partir do momento que o consumidor é atingido pela influência das marcas, ele passa a ter novas necessidades e hábitos de consumo. Ao consumir determinados produtos que ele julga necessários para suprir essa falta dentro de si, ele se sente satisfeito. “O cliente satisfeito tende a ser leal. E a lealdade é o melhor meio de obter lucratividade em vendas” (COBRA, 2010, p. 138).

Para obter lucratividade em vendas, uma marca precisa vender mais do que apenas imagens. Uma marca não sobrevive sem um bom produto. Ocorre uma relação de dependência entre ambos, pois os valores que uma marca afirma ter precisam ser transmitidos ao consumidor também como forma de produto, desde seu desenvolvimento até a entrega final, ou seja, desde as condições de trabalho empregadas na produção, os materiais utilizados, seu design e quanto ele atende às necessidades e expectativas.

Aaker (1998, p. 94) apresenta sete diferentes dimensões de qualidade de um produto de David Garvin, que seriam: (1) seu desempenho, ou seja, as suas características primárias e operacionais; (2) seus elementos secundários, que podem ser um fator importante de decisão do consumidor entre dois produtos similares; (3) conformidade com as especificações e a ausência de defeitos; (4) a qualidade e a durabilidade do produto até a próxima compra, que se cumpridas fielmente, causam confiança no consumidor; (5) o quanto a organização está disponível para prestar serviços de suporte do produto, e, por fim, (7) a aparência ou a sensação de qualidade que o produto demonstra ao consumidor.

Portanto, para poder atingir esse consumidor tão exigente, faz-se necessário desenvolver produtos inovadores que atendam às lacunas de necessidades e que possam transmitir os valores da marca, em comunhão com os consumidores.

3 A COCRIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO

Com o objetivo de compreender como inovar para atuar no mercado competitivo e atender as necessidades dos clientes, este capítulo visa contextualizar os conceitos de inovação e sua aplicação na visão de diversos autores. Os conceitos de inovação servirão como base para posteriormente ser abordado o conceito de Cocriação, importante processo que tem como foco a interação e a conexão entre consumidor e organização.

3.1 Conceituando a inovação

A fim de atingir o cliente de maneira efetiva e conquistar espaço no mercado, discute-se bastante a respeito de inovação. Portanto, a princípio, é preciso entender seu conceito.

De acordo com o Manual de OSLO (2005),

> Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE/FINEP, 2005, p. 55).

Segundo Tidd e Bessant (2015, p. 4), “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”. E ainda acrescentam:

> [...] a inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias, é o processo de fazê-las evoluir a ponto de terem um uso prático. As definições acerca de inovação podem variar na teoria, mas todas ressaltam a necessidade de completar os aspectos de desenvolvimento e de aprofundamento de novos conhecimentos, não somente de sua invenção (TIDD; BESSANT, 2015, p. 19).

Drucker (1985) apud Tidd e Bessant (2015) apresenta uma nova perspectiva, incluindo o conceito de empreendedorismo à definição:

> Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser aprendida e praticada (p. 8).

Para melhor compreender essa definição, temos que “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”, (DORNELAS, 2008, p. 22), ou seja, para Drucker (1985 p. 8), empreendedores seriam os responsáveis pela prática e aplicação da inovação.

Para Bes e Kotler (2011, p. 45), é necessário haver um pensamento criativo para desenvolver a inovação. Os autores afirmam que é impossível criar algo do nada, então definem criatividade como “capacidade de descobrir novos meios de conectar coisas ou conceitos existentes” (BES; KOTLER, 2011, p. 45).

Bes e Kotler (2011) questionam qual seria a diferença entre uma ideia e uma inovação. Para Jugend e Silva (2013, p. 7), “Inovação é a exploração bem sucedida de novas ideias”. Enquanto Bes e Kotler (2011) acrescentam que a principal diferença está no maior valor para o cliente oferecido pela inovação (2011, p. 26).

Para tanto, Fraser (2013) afirma que é preciso ter foco no mercado para poder transmitir esse maior valor ao cliente.

> [...] “utilize o seu conhecimento sobre o mercado para tornar seu produto alinhado com as tendências emergentes. Trabalhar com o foco no mercado ajuda a entender a experiência total dos seus clientes e também pode sugerir mudanças no produto ou criação de serviços que diferenciem sua oferta” (p. 63).

Fraser (2013) aponta que uma organização precisa se diferenciar a partir de seus pontos fortes, por mais simples que eles sejam, pois isto pode aproximá-la do consumidor final, que pode abrir portas para uma grande oportunidade, apenas pela interação e relação da cadeia de valor.

A ação de observar o mercado e o consumidor a fim de inovar foi percebida também por Bes e Kotler (2011, p. 26). Os autores afirmam que por meio

da interação com os consumidores ou da observação dos seus comportamentos, as empresas podem se inspirar e obter ideias que os consumidores nunca teriam sido capazes de verbalizar.

Mesmo assumindo que o público consumidor tem um papel fundamental para a inovação, Bes e Kotler (2011, p. 68) acreditam que a inovação não deve partir apenas do cliente. É preciso também buscar a inovação dentro da organização, pois ela possui muitas informações estocadas, que podem ser úteis para análise de dados e descoberta de novos campos de atuação.

Bes e Kotler (2011, p. 42) indicam quatro diferentes níveis inovação, que variam do nível estratégico ao tático. São eles:

- Inovação de modelo de negócios: mudança sobre como a empresa cria valor. Necessita de uma reestruturação importante da organização ou a criação de uma nova unidade de negócios ou divisão;
- Inovação de mercado: significa focar em um novo público consumidor, atendendo novas necessidades ou novas situações de compra e consumo;
- Inovação de processo: significa mudanças na logística, nas vendas ou nas operações de produção;
- Inovação de produto e serviço: consiste em mudança tecnológica ou novos modelos direcionados aos mesmos consumidores, necessidades e situações.

De acordo com o Manual de Oslo (2005, p. 23), esta divisão pode ser feita da seguinte maneira: Inovações de Processo, Inovações de Produto, Inovações Organizacionais e Inovações de Marketing. As duas últimas foram definidas da seguinte maneira:

- Inovações organizacionais: implementação de novos métodos organizacionais, como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa;
- Inovações de marketing: implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e na sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Tidd e Bessant (2015, p. 9) acreditam que a inovação pode contribuir de diversas maneiras para uma organização. A respeito da inovação de processos, os autores acreditam que ela desempenha um papel estratégico muito importante. “Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode ou fazê-lo de uma maneira melhor que os outros é uma vantagem significativa.”

Porém, a inovação de produtos tem extrema importância com o papel de linha de frente de inovação no mercado. Tidd e Bessant (2015) acreditam que existe uma forte correlação entre novos produtos lançados e o desempenho da organização no mercado.

> [...] novos produtos ajudam a conquistar e a manter fatias de mercado e aumentam a lucratividade nesses mercados. No caso de produtos mais maduros e estabelecidos, o aumento de vendas vem não apenas da capacidade de oferecer preços baixos, mas também de uma variedade de fatores extra-preço – design, customização e qualidade (TIDD; BESSANT, 2015, p.9).

Hoje, o mercado exige que os produtos tenham um ciclo de vida cada vez menor, e, portanto, é de extrema importância poder substituí-los por novas versões. Segundo Tidd e Bessant, “Competir contra o tempo” (2015, p. 9) define a pressão que as empresas estão sofrendo para introduzir novos produtos e de forma mais rápida que seus concorrentes.

3.2 Inovação de produto

O processo de desenvolvimento de produtos (PDP) é fundamental para a concretização da estratégia de inovação traçada pelas organizações e determina parte do modo como a organização utilizará a inovação para competir no mercado (JUGEND; SILVA, 2013, p. 14).

Jugend e Silva (2013) conceituam o desenvolvimento de produtos como:

> [...] um conjunto de atividades por meio das quais se busca, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas de uma empresa, chegar às especificações de um produto novo ou à melhoria de um já existente, e de seu processo de produção (JUGEND; SILVA, 2013, p. 14).

Baxter (2011, p. 43) define o desenvolvimento de produtos como um problema multifatorial, visto que seu sucesso ou fracasso depende de muitos fatores, internos ou externos, como a aceitação dos consumidores e distribuidores, facilidade de fabricação, durabilidade e confiabilidade no produto.

Para Baxter (2011, p. 127), o sucesso comercial de novos produtos significa ter uma quantidade vendida suficiente a um preço razoável, a fim de que todos os custos (desenvolvimento, produção e comercialização) sejam cobertos e que haja um lucro suficiente para remunerar o capital investido pela empresa.

Portanto, é preciso que os responsáveis pelo PDP identifiquem e se antecipem em relação às necessidades do mercado e proponham soluções por meio de projetos de produtos, tecnologias e serviços. E ir ainda além. A organização precisa também se preocupar com a identificação de possibilidades e restrições técnicas e tecnológicas, aspectos sociais, administrativos, jurídico-legais e relacionados ao meio ambiente (JUGEND; SILVA, 2013, p. 15).

Portanto, para aplicar o PDP e propor novas soluções, as organizações precisam ter uma grande capacidade de inovação e desenvolver continuamente novos produtos.

> A gestão bem estruturada desses processos de inovação e desenvolvimento de produtos promove uma relevante vantagem competitiva para as empresas que possuem uma gestão efetiva desses processos, o que pode promover benefícios como: ganhos em termo de criatividade, maior capacidade de diversificação dos produtos, melhores parcerias para diminuição de custos dos produtos desenvolvidos e menor tempo para desenvolvimento de produtos (JUGEND; SILVA, 2013, p. 7).

Para Smith e Reinertsen (1997), a inovação em produtos está sendo vista como uma solução fundamental para o jogo competitivo e global que ocorre no mercado, e apontam que um ciclo curto de desenvolvimento de produtos pode trazer muitos benefícios.

> Se um produto for lançado mais cedo, raramente se torna obsoleto mais cedo. Consequentemente, para cada mês cortado do ciclo de desenvolvimento de um produto, ganha-se um mês em sua vida comercial e um mês adicional de receitas e lucros (SMITH; REINERTSEN, 1997, p. 17).

Para Smith e Reinertsen (1997, p. 17), o lançamento antecipado de produtos pode aumentar a participação da empresa no mercado, pois ao lançar um novo produto antes dos concorrentes, o mercado está livre, e o foco dos consumidores estará apenas em uma única organização.

Smith e Reinertsen (1997) afirmam ainda que o desenvolvimento de produtos de forma acelerada deve se tornar um hábito, com pensamento a longo prazo, para que a empresa obtenha vantagem no mercado. “Colocar rapidamente um bom produto no mercado é bom, mas não assegura a viabilidade da empresa. Apenas aquelas que absorverem essa nova forma de operar sobreviverão.” (SMITH; REINERTSEN, 1997, p. 19).

Para Baxter (2011, p.128), o maior prejuízo que pode ser causado pelo atraso do lançamento de um produto é a oportunidade no mercado que a empresa perde. Este prejuízo não é necessariamente um custo, mas é um valor que a empresa deixou de faturar por ter desperdiçado a oportunidade. “Portanto, o atraso em um mês no desenvolvimento pode ser visto como perda de um mês de faturamento.”

O tempo é um fator de extrema importância para o desenvolvimento de produtos, mas Smith e Reinertsen (1997) acreditam que não deve ser a única área a ser levada em conta. Para os autores, áreas como o desenvolvimento, qualidade, confiabilidade e custo do produto devem ter igual importância a fim de manter uma empresa competitiva.

Para atingir essa competitividade, as organizações também devem gerar novas ideias, a fim de atingir a inovação. Jugend e Silva (2013) apresentam uma ilustração de como devem ocorrer as etapas para a gestão de ideias (Figura 6).

É possível perceber que os autores apontam fontes externas e internas para a geração de novas ideias.

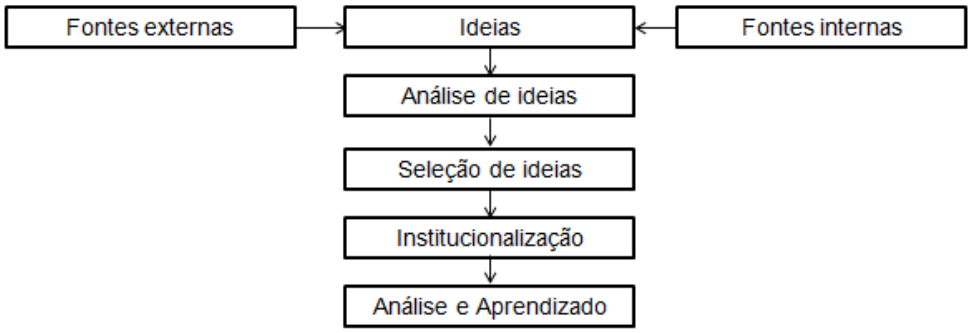

Figura 6. Etapas para gestão de Ideias
Fonte: Jugend e Silva, 2013, p. 12

As fontes internas apontadas por Jugend e Silva (2013) podem ser os funcionários. Os autores acreditam que é recomendável que as organizações estimulem seus funcionários a participar, dar opiniões e ideias sobre os processos, produtos e serviços da empresa. Os funcionários são uma valiosa fonte de informações sobre a empresa, e, portanto, são capazes de dar boas ideias de novos produtos ou de melhorias naqueles já existentes.

Por ser uma valiosa fonte de informações, é preciso saber mediar estes funcionários a fim de retirar o máximo de informações relevantes e fazer com que eles trabalhem juntos para atingir a inovação, pois todos possuem um mesmo objetivo principal: desenvolver produtos de sucesso, independente de sua área ou departamento. Jugend e Silva (2013) afirmam que para o bom desempenho do PDP, os diferentes departamentos de uma empresa devem atuar em conjunto, e para isso os autores recomendam a presença de uma equipe multifuncional para mediar o processo.

Sobre as fontes externas, Jugend e Silva (2013) acreditam que é extremamente importante escutá-las, pois elas possuem uma visão de fora da empresa, e podem ser clientes, consultores, fornecedores, entre outros.

Fraser (2013) afirma que uma grande estratégia que as organizações podem usar é o engajamento de clientes e partes interessadas dentro e fora da organização, que podem criar ideias e levá-las ao mercado, potencializando a inovação. Para Bes e Kotler (2011, p. 26), “A inovação que começa com a compreensão do comportamento corrente dos consumidores finais tem muito mais probabilidade de ser bem-sucedida”.

Baxter (2011) ainda completa o conceito de Bes e Kotler (2011), afirmado que “O produto bem-sucedido é aquele que consegue decifrar a mente do consumidor: ele consegue interpretar as necessidades, sonhos, desejos, valores e expectativas do consumidor”. (BAXTER, 2011, p. 43).

Segundo Baxter (2011), os consumidores podem apresentar certa resistência à inovação, mas para quebrar esta barreira, é preciso acrescentar valor ao consumidor com uma diferenciação do mercado, aumentando as chances de sucesso.

A fim de mediar todo este processo com os consumidores, Jugend e Silva (2011) destacam o importante papel do marketing. Os autores afirmam que o profissional de marketing pode atuar em atividades como pesquisa de mercado, e abordar e ouvir diversos públicos, como os clientes, por exemplo, por meio da inovação aberta, também conhecida como “Open Innovation” (JUGEND; SILVA, 2013, p. 13).

Jugend e Silva (2013) acreditam que é extremamente difícil as empresas manterem-se competitivas utilizando apenas informações e tecnologias internas à organização, devido à velocidade das mudanças no mercado. Logo, “a abordagem de inovação aberta segue a linha de colaboração entre os atores presentes em um dado sistema de inovação” (JUGEND; SILVA, 2013, p. 62).

Como principais características e benefícios da Inovação Aberta, Jugend e Silva (2013) destacam a capacidade de aumentar a criatividade, de favorecer o compartilhamento, de diminuir custos e tempo, e de promover melhorias do desempenho nas atividades de desenvolvimento.

É possível perceber que muitas organizações têm envolvido clientes em seus processos de geração de ideias no desenvolvimento de produtos, e utilizam a tecnologia da informação a seu favor.

> O uso da tecnologia da informação, especialmente a internet, facilita essa integração entre agentes externos e a empresa em atividades de geração de ideias. Devido à atual facilidade de comunicação online e à interação com diversos agentes, o que pode ocorrer inclusive por meio das redes sociais como Facebook, LinkedIn e outras, nos últimos anos as empresas passaram a dispor de maior facilidade de rede de contatos para a colaboração em seus processos de inovação (JUGEND; SILVA, 2013, p. 65).

Para Fraser (2013), “o design da experiência dos clientes impulsiona a inovação. A implantação da experiência certa gera o crescimento dos negócios” (FRASER, 2013, p. 62).

3.3 Cocriação

De acordo com Kalil (2010), estudando a cadeia de influência que ocorre entre consumidores inovadores e consumidores disseminadores, é possível criar novas estratégias de inovação para as marcas. É possível “criar” o futuro através da cocriação com os consumidores, ou seja, “criar conjuntamente com esses usuários novas perspectivas, novos produtos, experiências e serviços que simplifiquem a vida deles à medida que contribuam também para um mundo mais igualitário e feliz” (KALIL, 2010, p. 53).

Para Bes e Kotler (2011, p. 116), “A cocriação é uma técnica de inovação muito recente, que consiste em aproximar clientes ou consumidores dos processos criativos”. Os autores afirmam que em geral, a cocriação conta com o auxílio de tecnologias, principalmente a Internet, a fim de criar espaços de interação, onde as pessoas possam propor, avaliar, melhorar ideias, dar opiniões ou fazer avaliações sobre projetos a serem desenvolvidos.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), cocriação é um termo criado por Prahalad, que tem como objetivo,

> caracterizar as novas maneiras de criar produto e experiência por meio da colaboração por empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal interligados em uma rede de inovação. A experiência de um produto jamais é isolada. É o acúmulo das experiências individuais do consumidor que cria maior valor para o produto. Quando os consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com necessidades e desejos singulares (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 37).

Fraser (2013) acrescenta que cocriação é “construir em conjunto com as partes interessadas por meio de plataformas de engajamento que mutuamente expandem o valor baseado em experiências humanas” (p. 45). O autor ainda afirma que o processo de cocriação também pode auxiliar uma organização a encontrar

defeitos em um processo de forma mais rápida, com uma melhor relação custo-benefício, levando a soluções mais sólidas e relevantes.

“Para ter sucesso, as empresas precisam entender que os consumidores apreciam cada vez mais a cocriação, a “comunização” e o desenvolvimento da personalidade da marca.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 37). Os autores acrescentam que, consumidores gostam de estar conectados a outros consumidores, portanto, as organizações precisam entender e abrir espaço para que eles se conectem e interajam, abraçando essa nova tendência.

> Em geral, a cocriação visa consumidores e clientes bastante envolvidos com a marca ou com a categoria, e a empresa concede a esses consumidores ferramentas on-line (off-line) para expressar ideias e ajudar a orientar os designers no desenvolvimento de protótipos. A cocriação também pode ser realizada por meio de sessões de trabalho face a face, semelhante a reuniões de grupo direcionadas, para as quais pessoas de fora da organização são convidadas (BES; KOTLER, 2011, p. 116).

Bes e Kotler (2011) acreditam que o contato com os clientes e a inovação é muito importante, e que a cocriação é eficaz em mercados com alto grau de dinamicidade e variação, como mercados expostos a moda, e que sofrem mudanças nas preferências do consumidor.

Para entender melhor o conceito de cocriação, é possível observar o quadro 1, de Prahalad e Ramaswamy (2004, apud COSTA, 2013) a fim de entender de uma forma clara o que é cocriação.

É possível notar que podem existir algumas confusões a respeito do conceito de cocriação, mas é importante ressaltar que a cocriação é um processo de colaboração, diálogo e experiência.

Uma grande confusão que pode ser feita é a respeito da diferença entre cocriação e customização, como exemplificado no quadro 1.

O que é não é co-criação	O que é co-criação
Foco no consumidor	Criação conjunta de valor com o consumidor. Não é somente a firma tentando agradar o cliente
Cliente é o rei – tem sempre razão	Permitir que o cliente co-construa o serviço e a experiência para se adequar ao seu contexto
Bom serviço, atendimento abundante e mimos ao cliente	Definição do problema comum e resolução de problemas
Customização em massa	Criação de um ambiente de experiências no qual os consumidores podem ter diálogos ativos e co-construir experiências personalizadas
Transferência de atividades da empresa para o cliente, como no self-service	Vivenciar o negócio como os consumidores fazem em tempo real
Cliente como gerente de produtos ou co-design de produtos e serviços	Co-construção personalizada de experiências
Variedade de produtos	Variedade de experiências
Segmento de um	Experiência de um
Pesquisa de mercado meticulosa	Diálogo contínuo
Consultar clientes a fim de novos produtos e serviços	Inovar em ambientes para novas experiências de co-criação

Quadro 1. O conceito de cocriação
Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004 apud Costa, 2013, p. 17

Para Kristensson, Matthing e Johansson (2008 apud COSTA, 2013), a diferença entre os dois conceitos existe no grau de envolvimento com o consumidor. A cocriação é mais elaborada e mais ativa em comparação à customização, e representa uma ruptura no modo tradicional de pensar na geração de valor, pois na customização o valor é gerado apenas durante a produção, enquanto que na cocriação o valor é gerado em todo o processo, desde a criação até o consumo.

Fica claro na figura 7 a relação entre a empresa e o consumidor que existe no processo de cocriação. É possível perceber que as relações de colaboração e de competição coexistem entre ambos, visto que, a cocriação pode gerar experiências de valor, mas da mesma forma, buscam extrair maior valor econômico da relação.

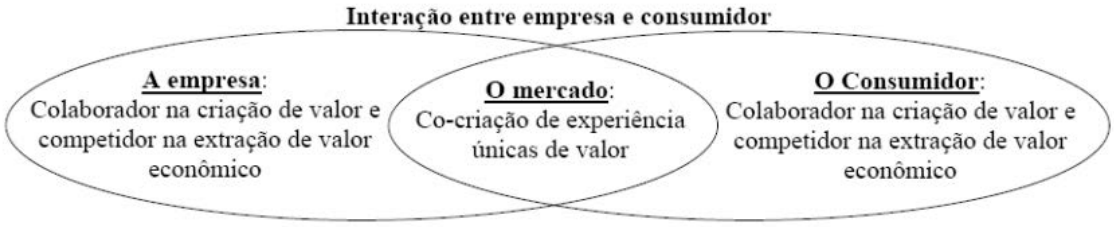

Figura 7. Interação entre empresa e consumidor
Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004 apud Hofstatter, 2010, p. 44

Kristensson, Matthing e Johansson (2008 apud COSTA, 2013, p. 17) tentam operacionalizar os conceitos de cocriação e trazê-los para a realidade empresarial. A partir de então, chegam aos seguintes sete aspectos dos quais a cocriação pode derivar:

1. Uma situação de uso – os usuários têm ideias melhores durante uma situação de uso e necessidade de um produto;
2. Vários papéis do cliente – Um cliente possui vários papéis durante o dia (como o indivíduo se comporta no trabalho, na faculdade, em uma festa, entre outros casos). Dependendo do papel que a pessoa está exercendo, ela contribuirá diferentemente para a cocriação de um novo produto;
3. Oportunidades e limitações tecnológicas – um cliente pode ajudar a cocriar dependendo das ferramentas tecnológicas que possui acesso;
4. Benefícios aparentes – os clientes tendem a dar ideias se perceberem que haverá algum benefício em troca, como melhorias no serviço ou se benefícios pessoais forem alcançados;
5. Brain-Storms Negativos - Muitas ideias originadas em sessões de brainstorm (geração de grande quantidade de ideias) não são aplicáveis, pois os clientes não estão envolvidos com o projeto;
6. Conhecimentos limitados – não é necessário ser um especialista no assunto para contribuir com cocriação. Clientes típicos podem contribuir com ideias relevantes sem necessariamente ser especialista no produto ou serviço;
7. Heterogeneidade – quanto mais heterogênea for a amostra de clientes participantes da cocriação, maior será o alcance dos efeitos da cocriação para os vários segmentos de clientes que a empresa possua.

A fim de medir a força que o processo de cocriação possui, Fraser (2013) acredita que o ideal seria avaliar o envolvimento social que ocorreu, como por exemplo, o engajamento com meios de comunicação sociais, principalmente em nível de conversação e crítica, o grau de interação com empresas que utilizam ferramentas de mídia social e a predisposição natural de cocriar com elas.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) acreditam que para desenvolver a cocriação, é preciso que as empresas criem uma espécie de “plataforma”, ou seja, um produto genérico que possa ser customizado mais a frente. Posteriormente, os

autores acreditam que é preciso deixar os consumidores aturarem dento de uma rede, e assim, customizarem esta plataforma de acordo com suas identidades. Ao final, é de extrema importância trabalhar com o feedback dos mesmos, com o objetivo de enriquecer esta determinada plataforma e incorporar os esforços que foram destinados à ela pela rede.

Bes e Kotler (2011) afirmam que um dos métodos mais predominantes da cocriação é denominado análise de usuário-líder. Esse método foi desenvolvido por Eric Von Hipel e baseia-se no princípio de que ao trabalhar com clientes inovadores, eles acabarão propondo ideias inovadoras de produto.

De acordo ainda com Bes e Kotler (2011), a cocriação também pode ser aplicada em comitês ou painéis consultivos de clientes. A empresa pode então manter contato regular com os clientes, coletando informações, ideias e novas possibilidades. Esses clientes podem ser escolhidos pela organização, formando uma amostra de acordo com seu envolvimento com seus produtos.

Prahalad e Ramaswamy (2004 apud Costa 2010) propõem a criação de blocos de interação entre clientes e empresas para facilitar a cocriação. Eles os chamam de Modelo DART, e suas bases devem ser:

- O diálogo: pois cria e mantém a lealdade da comunidade de consumidores, e implica na interatividade, engajamento, habilidade e disposição, além de girar em torno do interesse de ambos;
- O acesso: pois é preciso dar acesso à informação para haver um diálogo honesto entre consumidor e empresa;
- A transparência: pois não basta a informação, é preciso ter transparência para haver confiança;
- O risco-benefício percebido: os consumidores devem também compartilhar os riscos e os benefícios da cocriação.

Prahalad e Ramaswamy (2004 apud Costa 2010) acreditam que quando combinados estes quatro blocos, o consumidor se transforma em um colaborador e cocriador de valor para a empresa.

Ao se tratar dos possíveis riscos que podem ocorrer durante a implementação da cocriação, Hofstatter (2010), acredita que as organizações

precisam estar atentas a certas incertezas, como por exemplo, a possível negação da participação por parte dos consumidores, não coincidir com o momento que o consumidor deseja participar ou participar de uma maneira não satisfatória.

Outro desafio apontado por Hofstatter (2010) é que para garantir que essa participação ocorra, é preciso proporcionar qualidade no serviço para o consumidor, ter estratégias bem definidas, e analisar minuciosamente o que pode contribuir para o produto e serviço, a fim de atender as expectativas do consumidor.

Portanto, a cocriação, ao ser aplicada em contextos inovadores tende a gerar a vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes. Para Aaker (2001), a vantagem competitiva ocorre a partir do diferencial de uma determinada empresa comparada a outras.

É necessário que os concorrentes só descubram este diferencial no momento de divulgação aos consumidores, pois no momento que descobrirem, eles tentarão copiar. Portanto, é extremamente importante que este diferencial seja difícil de ser imitado.

Ao se obter uma vantagem competitiva e ter um diferencial, é possível então gerar valor à marca ou produto. De acordo com Mota (2008), a vantagem competitiva e a criação de valor estão ligadas.

> Isso significa que a escolha por um benefício devem superar seus custos. Desse modo, será competitivamente vantajosa a posição em que o concorrente oferece ao cliente um bem ou serviço cujo índice de valor seja melhor que o do seu competidor (MOTA, 2008, p. 81).

Portanto, para haver fidelização ou fazer com que o cliente volte a comprar, é preciso agregar valor ao produto, serviço ou à marca a fim de trazer benefícios.

Cobra (2010) ressalta de quando é o caso de produtos de moda, como roupas, calçados ou acessórios, a aplicação de conceitos de inovação está completamente relacionada à aplicação de estratégias de diferenciação, enfatizando atributos e benefícios de produtos.

Para justificar, Cobra (2010) ainda afirma que os consumidores, não somente de moda, mas de produtos de todos os segmentos,

> estão sempre em busca de prazer, de felicidade, de novas sensações, de experiências e de conexões emotivas que os façam se sentir exclusivos, únicos e originais. Querem criar seu Eu e não gostam de ser estereotipados, pois se veem como seres complexos e ímpares; ao mesmo tempo, são confiantes e querem ter um estilo pessoal, guiados por seu caráter individual (COBRA, 2010, p. 205).

Portanto, mais do que vender mercadorias, as organizações precisam proporcionar emoções aos consumidores. Eles não querem apenas produtos e serviços, eles “anseiam por soluções para suas necessidades, em conexão com momentos prazerosos, conveniências, interatividade, status social, preços adequados e realização de desejos explícitos e ocultos” (COBRA, 2010, p. 142). E como foi possível compreender ao longo do capítulo, a cocriação pode ajudar a decifrar todos estes desejos.

4. O VAREJO E O FAST-FASHION

Neste capítulo será possível entender o conceito inovador que vem sendo utilizado pelas grandes empresas do varejo de moda no Brasil: o fast-fashion. Para compreender esta estratégia, é necessário contextualizar seu surgimento, verificar sua presença no mercado, sua importância e os motivos pelos quais as empresas brasileiras estão adotando-o.

4.1 Origem do fast-fashion

Segundo Andreta e Cesar (2010, p. 7), o *prêt-à-porter* ou *read-to-wear*, ou seja, “pronto para vestir”, surge no contexto da Segunda Guerra Mundial, quando as fábricas de confecção norte-americanas intensificaram a produção de roupas para uma escala industrial, e com boa qualidade. Assim, as roupas foram confeccionadas em diferentes numerações e cores.

> O prêt-à-porter (pronto para vestir) surgiu depois da Segunda Guerra Mundial, e logo se popularizou por oferecer maior praticidade na aquisição de roupas, variedade de estilos e preços mais acessíveis. Por prêt-à-porter podemos compreender toda roupa que não é produzida para um consumidor específico e exclusivo, mas sim para um grupo de consumidores potenciais (TREPTOW, 2013, p. 31).

Neste período, o foco principal era no volume da produção. Com uma demanda crescente e um maior desejo por novidades, a qualidade da alta costura começou a perder o foco dos consumidores e o ciclo de vida dos produtos de moda se tornou muito mais acelerado.

Segundo Treptow (2013), as boutiques se tornaram populares nos anos 70 aqui no Brasil, pois queriam atender os clientes do segmento fashion e de vanguarda. Por outro lado, as lojas de departamento atendiam o público mais tradicional, sem arriscar em modismos.

Uma parte do público, os consumidores de perfil fashion com renda inferior passaram a ser atendidos então por sacoleiros, que em suas próprias casas

anotavam pedidos e viajavam para centros de produção em busca das encomendas desejadas de seus clientes. Assim, a indústria de pronta-entrega foi fomentada.

> As lojas de departamentos perceberam que estavam perdendo mercado para essa nova modalidade de comércio, e muitas reagiram adaptando suas estratégias de compra e variedade de estoque para melhor atender ao consumidor fashion (TREPTOW, 2013, p. 52).

Lipovestsky (2014) afirma que quanto mais o consumo é acelerado e se desenvolve, mais os objetos de consumo se tornam descartáveis, nada mais que instrumentos. Antes com um papel de individualização das pessoas, hoje a moda se torna muito mais acessível a diversas classes sociais.

> Institucionalizando o efêmero, diversificando o leque dos objetos e dos serviços, o terminal da moda multiplicou as ocasiões da escolha individual, obrigou o indivíduo a informar-se, a acolher as novidades [...] À medida que o efêmero invade o cotidiano, as novidades são cada vez mais rapidamente e cada vez mais bem-aceitas; em seu apogeu, a economia-moda engendrou um agente social à sua imagem: o próprio indivíduo-moda, sem apego profundo, móvel, de personalidade e de gostos flutuantes (LIPOVETSKY, 2004, p.123).

A fim de atender a grande demanda do mercado por produtos inovadores, o mercado começou a se adaptar, aumentando a rapidez de todos seus processos para entregar novos produtos e atender as necessidades dos consumidores. Portanto, segundo Audi e Junqueira (2013), surge a partir da década de 90 um novo fenômeno mercadológico: o fast-fashion.

O fast-fashion existe devido aos resultados do prêt-à-porter, e surge para entregar, com grande velocidade, a moda para o consumidor, que está se tornando cada vez mais informado em relação às tendências e sedento pelo consumo. Esse modelo de negócio tem como objetivo trocar as mercadorias no ponto de venda com grande velocidade e com peças semiexclusivas, e teve como pioneira a rede Zara, sendo seguida por outras empresas brasileiras.

> A modernização distributiva dos últimos dez a quinze anos é relevante para a compreensão do fenômeno fast-fashion. Sem dúvida, após este processo, o mundo da produção e o da distribuição foram progressivamente integrados, não somente porque os novos produtos são, em grande parte, o sucesso de uma integração do produtor, mas também porque o mesmo sistema de distribuição organizada pode dispor, graças a globalização de fontes de fornecimento de baixo custo (CIETTA, 2010, p. 48).

Seguindo Ries (2002), a Zara chega a comercializar doze mil modelos por ano em um ciclo de produto que totaliza 15 dias. Existe um grande número de modelos desenvolvidos, porém, eles são produzidos em pequenas quantidades. Desta forma, a empresa troca semanalmente 35% de suas mercadorias, com a estratégia de diminuir o tempo que as peças são expostas no ponto de venda, criando uma ideia de peças semiexclusivas. Devido a uma ideia de limitação dos produtos ofertados, o consumidor acaba efetuando a compra do produto desejado, pois tem medo de perder a oportunidade.

Para Treptow (2013), Zara, H&M, Top Shop e Forever 21 são exemplos internacionais bem sucedidos de empresas que atuam no fast-fashion. A autora afirma ainda que nenhuma delas lança tendências, mas são rápidas em adaptar os lançamentos das semanas de moda, oferecendo o mesmo visual apresentado nas passarelas em tecidos e manufatura de custo inferior.

Cietta (2010) acredita, entretanto, que o fast-fashion vai além. O autor afirma que o fast-fashion é um “complexo de estratégias que objetivam organizar, em um setor no qual o tempo é escasso, uma variável de escolha, velocidade e qualidade, amplitude de variedades e produtos pensados para públicos específicos” (p. 25). Para ele, o fast-fashion se destaca por não ter uma divisão estabelecida das fases e funções, mas apresenta modelos novos para cada uma destas etapas, reduzindo riscos e custos.

Com a exigência do consumidor e do mercado de uma coleção com um número grande de vendas, as empresas buscam inspiração nos grandes estilistas e organizações que ditam as tendências, para reduzir a possibilidade do erro, pois “a atividade de desenvolvimento de um novo produto não é tarefa simples. Ela requer pesquisa, planejamento cuidadoso, controle meticuloso e, mais importante, o uso de métodos sistemáticos” (BAXTER, 1998, p.3).

Segundo Kalil (2010), a pioneira Zara faz uma pequena coleção para abrir a temporada, e em seguida passa a analisar a reação dos clientes e adaptar as peças de acordo com as preferências do público daquele determinado local. A empresa também disponibiliza novos produtos duas vezes por semana, para que os clientes voltem com frequência à loja.

> O diretor de cada loja conhece o perfil de seu público e a partir da oferta que lhe é feita pode escolher o que venderá em seu ponto de venda. As peças são limitadas, mesmo quando faz grande sucesso, reforçando a ideia de compra imediata, porque mais tarde a roupa pode não estar mais lá. Além disso, esse sistema diminui a chance de estar vestida igual a muitas outras pessoas (KALIL, 2010, p. 46).

Com o objetivo de atender a uma demanda mundial de consumidores cada vez mais vorazes em investir tempo e dinheiro para comprar artigos de vestuário, o fast-fashion é um sistema que cresce graças à velocidade com que consegue responder aos desejos de consumidores mais exigentes habituados às compras por impulso, acostumados às constantes mudanças sociais e preocupado em satisfazer suas necessidades individuais de consumo e prazer.

> Os ciclos de mudança e a sede do mercado por novidades têm forçado as empresas a lançamentos cada vez mais próximos. Nas empresas de estrutura pequena, como as microempresas de confecção que atuam no mercado de pronta-entrega, chegam a ser esperados lançamentos semanais, pois o cliente está sempre em busca de novidades. Mas mesmo as grandes lojas de departamento estão se adaptando a essas exigências. Até o começo do século, era comum uma grande rede de lojas iniciar o planejamento de uma coleção com 52 semanas [...] de antecedência da estação que estaria disponível nas prateleiras para o varejo. Hoje essas marcas procuram adaptar-se a ciclos mais curtos para competir com o mercado de “fast-fashion”, que vão da conceptualização do produto até o ponto de venda em oito semanas (TREPTOW, 2013, p. 15).

Para Cobra (2010), os produtos de moda devem exercer um fascínio muito grande no público em um prazo muito pequeno, para atrair o maior número de consumidores que desejam suprir suas necessidades e desejos, sejam eles simples ou sofisticados.

Devido ao ciclo de vida curto, os produtos também devem ter como foco maximizar as vendas em um prazo também curto. “Assim, fazer marketing para produtos de moda é uma maneira de administrar a demanda de mercado e, sempre

que possível, ir além, buscando encantar e seduzir pessoas" (COBRA, 2010, p. 26). E com um giro de mercadorias rápido, a quantidade de produtos que entram em promoções e liquidações é muito pequena.

Para Cietta (2010), o fast-fashion tem a capacidade de oferecer para o mercado o que ele quer em um curto espaço de tempo. Portanto, as lojas são abastecidas constantemente com produtos que seguem as últimas tendências do consumo, e o sistema pode gerenciar o risco que existe no lançamento de uma coleção, como a chance de que os produtos têm de não ser vendidos.

Cietta (2010) afirma ainda que as empresas do fast-fashion focam em segmentos de consumidores, de forma muito específica, seja nos tamanhos dos produtos, seu estilo, ou a logística da distribuição destes produtos, mas ao mesmo tempo, de maneira muito consciente, para reduzir riscos e custos. "Graças à globalização, as fontes de fornecimento de baixo custo puderam ser encontradas [...] Esta mudança marcou o início de um novo modelo de negócios" (CIETTA, 2010, p. 48).

Grande parte das empresas do fast-fashion tem como fornecedores países como China, Vietnã e Índia, devido ao custo baixo de mão de obra, mas isto gera um aumento do custo da logística do desenvolvimento e da entrega dos produtos, que devem suprir a loja de novidades com frequência.

Devido a este fato, algumas empresas então investindo recursos para que a produção seja próxima às sedes, pois mesmo com mão de obra e matéria-prima mais caras, a rápida produção faz com que os produtos cheguem às lojas também de maneira mais rápida e, consequentemente, o número de vendas também aumente. Com muita agilidade para dar ao público produtos de moda no auge das tendências, as demais organizações que ainda produzem a partir do modelo tradicional até 24 meses antes do lançamento dos produtos são deixadas em segundo plano.

De acordo com Cietta (2010), as empresas do fast-fashion se preocupam em estabelecer vínculos com seu público, para poder consolidar sua marca e ganhar espaço no mercado, além de ter o reconhecimento dos consumidores e da mídia. Para tanto, esses modelos de negócio fogem da divulgação tradicional feita pelas demais empresas, como os grandes desfiles, por exemplo.

A partir de todo o resultado obtido por empresas como Zara, H&M e Forever21, o modelo de negócio não demorou a chegar ao Brasil e ser implantado em lojas de departamento já consolidadas.

4.2 Varejo e fast-fashion no Brasil

De acordo com Drucker (1958), o varejo é um termômetro da economia nacional, pois ligando a produção ao consumidor final, reflete o poder de compra dos consumidores. O varejo auxilia o setor terciário e é base para geração de muitos empregos. Porém, para Jones (2005), o varejo vai ainda além. O autor afirma:

> Hoje em dia pode-se dizer que fazer compras é a atividade de lazer mais elementar. A demanda por certos tipos de roupas e formas mais convenientes ou agradáveis de comprá-las serão refletidas pelo sucesso ou fracasso dos tipos de varejo (JONES, 2005, p. 65).

Esta afirmação pode justificar o sucesso das lojas de departamento em nosso país, como Riachuelo, Renner, C&A e Marisa, por exemplo.

> O crescimento do mercado brasileiro de moda atual é alavancado pelas grandes varejistas, que investem fortemente em novas unidades e na diversificação dos produtos. As redes de varejo especializadas em vestuário e acessórios têm compreendido melhor o novo consumidor brasileiro e possuem condições de continuar a crescer bem acima do crescimento médio do mercado (SEBRAE, 2015, p.14).

Em 2013, a revista *Isto É*, em sua edição 2.294, afirma que as maiores grifes globais do setor fast-fashion chegavam ao Brasil e estavam obrigando as empresas do varejo nacional a lançar novas estratégias neste mercado valioso.

As grandes empresas do varejo de moda citadas acima abrangem departamentos e marcas próprias para atender as diversas idades, sexo ou estilo de vida. Entretanto, seu público-alvo são mulheres de 18 a 35 anos. (CHRISTOPHER, 2007).

De acordo com Cobra (2007), o público dessas lojas é geralmente jovem, informado e que conhece a moda. São inovadores, seguidores rápidos da moda,

mas não são leais às marcas e têm propensão a gastar. E é justamente esse público que garante que o fast-fashion tenha um giro rápido de estoque.

Estas empresas, conhecendo o perfil do seu público, buscam fidelizá-los ao agregar e consolidar valor à marca da loja, inovando e oferecendo produtos de qualidade por preços baixos, e em grande variedade para vários segmentos. É possível perceber que quatro das principais empresas do varejo de moda do Brasil, segundo pesquisa da Ibevar divulgada na revista Exame[2], buscam espaço neste mercado e utilizam o termo inovação, ou transmitem a ideia de que há uma busca constante por tendências e novidades em seus sites institucionais.

4.2.1 C&A

A C&A, especialista em produtos do varejo de moda e serviços financeiros, considera-se uma empresa inovadora, divertida e apaixonada pelas pessoas, e afirma que está entre as maiores cadeias de varejo do mundo, oferecendo o melhor da moda por preços acessíveis (C&A, 2016). Em seu site oficial, a C&A afirma que realiza pesquisas de satisfação constantes com seus clientes, funcionários, fornecedores e com a comunidade onde atua, para continuar superando expectativas.

A empresa considera que o segredo para seu sucesso é a busca constante por inovação e também o esforço constante para superar as expectativas das pessoas. Afirma ainda que tem como estratégia traduzir as tendências de moda que pesquisam no mundo todo para as preferências das brasileiras. A C&A também disponibiliza uma área em seu site principal para destacar essas tendências (Figura 8). As tendências são divididas em menus e seus links, ao serem selecionados, redirecionam o leitor à loja virtual da empresa, induzindo-os à compra.

É relevante citar que a C&A se destaca com sua campanha publicitária claramente focada no fast-fashion. A campanha “Tá bombando, tá na C&A” teve sua veiculação na televisão e no Youtube a partir do início de julho de 2015, com uma série de comerciais apresentando as tendências de cada período. O termo “tá

[2] Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/13-redes-de-moda-que-mais-vendem-no-brasil#1>.

bombando” se refere ao “que está em alta”, ou seja, as tendências em maior destaque no determinado momento. Todos os vídeos podem ser encontrados no canal da empresa no Youtube (Figura 9).

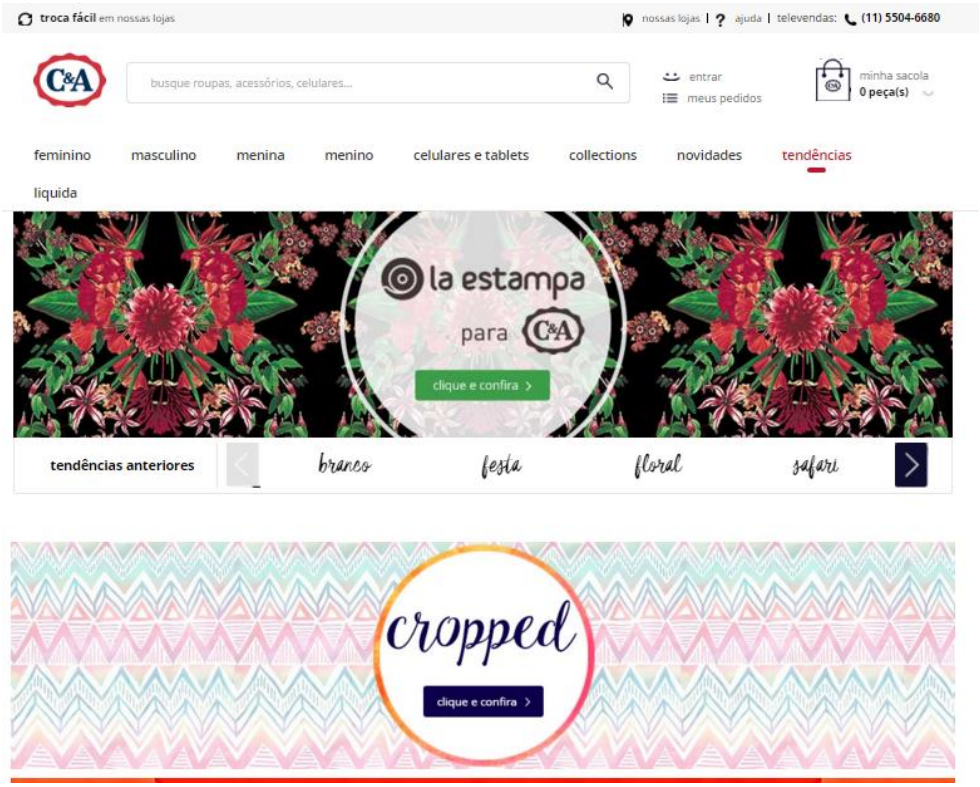

Figura 8. Imagem do site da C&A

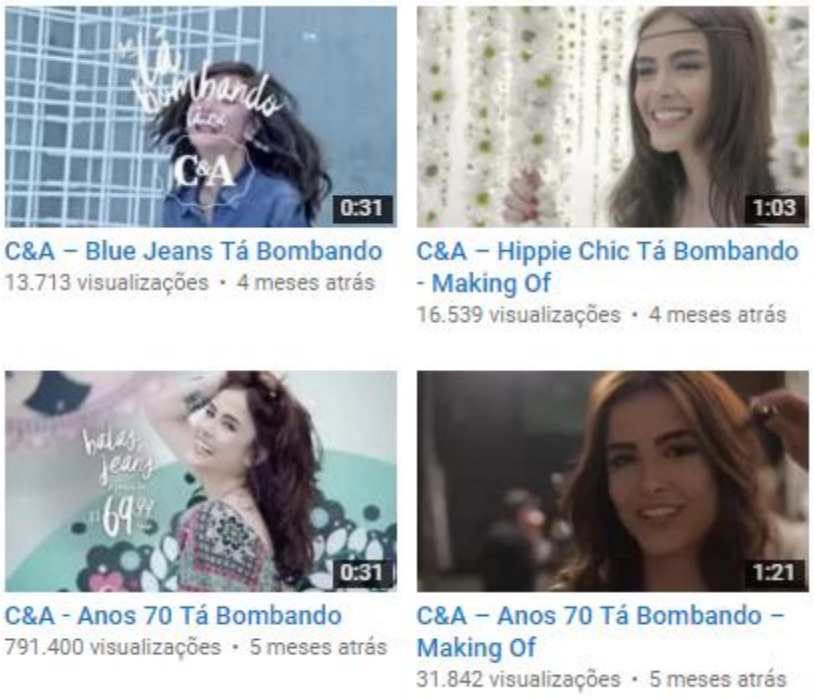

Figura 9. Canal da empresa C&A no Youtube

4.2.2 Renner

A Lojas Renner afirma em seu site oficial que é a maior varejista de moda do Brasil em faturamento e que possui uma cultura corporativa sólida. Além disso, a empresa afirma que sua gestão é voltada para o encantamento e superação das expectativas dos clientes. É possível encontrar características do fast-fashion na segmentação do público por coleções para diferentes estilos de vida, sem deixar de lado a busca constante por tendências de moda.

A organização cita que sua missão é ser a maior vendedora de moda das Américas, oferecer preços competitivos e qualidade, encantando e inovando (RENNER, 2016). Em seus valores, a Renner afirma que é uma empresa alegre, inovadora, que possui suas portas abertas, e seu negócio é movido por persistência, criatividade e de forma ágil.

“Temos senso de urgência, atitude e agressividade na busca das melhores práticas, garimpando todas as oportunidades que aparecem no mercado. Tomamos decisões, correndo riscos com responsabilidade.“ (RENNER, 2016).

De forma segmentada, mas abrangente, a Renner divide suas coleções a partir de estilos de vida desde 2012, caracterizado pelo slogan “Você tem seu estilo. A Renner tem todos” (RENNER, 2016). A partir de então, os produtos começaram a ser expostos nas lojas de forma coordenada, para facilitar a escolha do cliente e otimizar seu tempo.

A Renner disponibiliza um site chamado “Estilo Renner”, que tem o objetivo de dar ao leitor dicas de moda e tendências, exemplificando-as com fotos de produtos que podem ser encontrados nas lojas, e dando dicas de como utilizá-los (Figura 10).

Caso o leitor queira adquirir estas peças, ele as encontrará nas lojas físicas ou na loja online, que possui um link direto no menu superior da página.

Para ressaltar as características do fast-fashion, a Renner, a partir de junho de 2015, com a campanha veiculada na televisão e nas mídias sociais, iniciou a inclusão das frases: “É por isso que na Renner tem novidade sempre. E você, já foi na Renner hoje?”.

Figura 10. Imagem do site da Renner

É possível perceber a influência clara do fast-fashion e a mensagem que a empresa gostaria de passar ao reforçar na mente do consumidor que todos os dias existe um produto novo na loja.

Os vídeos da campanha podem ser encontrados nas mídias sociais da empresa, como Facebook e Youtube.

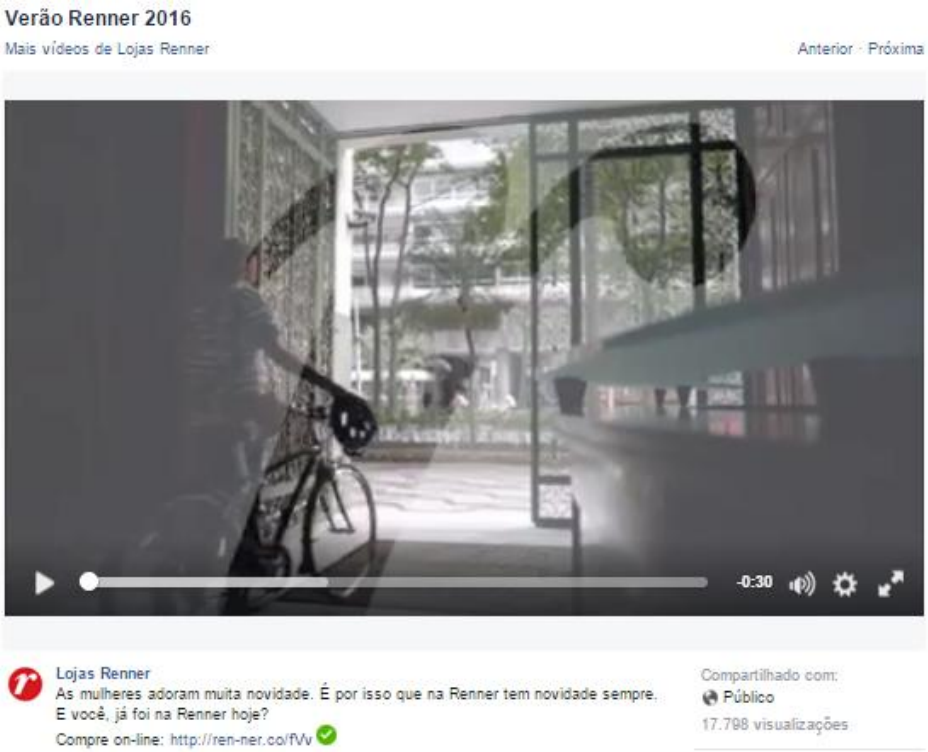

Figura 11. Canal da empresa Renner no Youtube

4.2.3 Riachuelo

De acordo com informações extraídas do site da Riachuelo, a organização se consolidou no mercado como a maior empresa de moda do País, principalmente pelo fato de ser a única do segmento que pesquisa, cria e produz, entre outras inovações (RIACHUELO, 2016).

É possível perceber que a empresa deixa claro ao cliente e ao leitor do site que ela adota o modelo de negócios fast-fashion, citando-o em diversos momentos de seu conteúdo institucional, como pode ser observado abaixo, em fragmentos extraídos de seu site:

> Com este modelo inédito de negócios, a empresa - que possui o maior parque fabril da América Latina - incorporou, com exatidão, o verdadeiro conceito fast fashion, objetivando democratizar o acesso às últimas tendências das passarelas nacionais e internacionais (RIACHUELO, 2016).

> Adotamos o conceito de "fast fashion" - agilidade na produção e na distribuição das coleções - para garantir rapidez na divulgação das novas tendências e geração de valor agregado para cada coleção (RIACHUELO, 2016).

> Atualmente, a Riachuelo trabalha com um conceito inovador, o "Fast Fashion", que consiste na rápida produção e distribuição de coleções, difundindo as mais novas tendências de moda, por todo o Brasil.

> Para aplicar o modelo "Fast Fashion", foi criado o Departamento de Estilo, que busca a conciliação das necessidades momentâneas do varejo e as possibilidades da fábrica, permitindo entregar exatamente o que o público deseja. (RIACHUELO, 2016)

Hoje, segundo a própria Riachuelo, ela é a maior empresa de moda do Brasil, contando com 285 lojas distribuídas pelo Brasil, e é o canal direto de distribuição dos produtos do Grupo Guararapes, maior grupo de confecção de roupas da América Latina (RIACHUELO, 2016). Anteriormente, as fábricas do Grupo Guararapes eram responsáveis por desenhar as peças e produzi-las, enviando para a distribuição nas lojas. Porém, este processo não contava com pesquisas constantes sobre tendências e opinião dos clientes. As peças não agradavam o público e acabavam encalhadas nos estoques.

Outras características do fast-fashion podem ser notadas na própria descrição da Riachuelo em seu site, como pode ser notado nos trechos abaixo:

> A partir de 1983, nosso foco passou a ser a moda. Sempre em sintonia com as tendências nacionais e internacionais, de forma democrática, entregamos aos nossos clientes a moda com bons preços e qualidade superior. Esta estratégia envolveu a criação e o fortalecimento de marcas próprias, cada uma com identidade visual e público-alvo específico (RIACHUELO, 2016).

> Ainda foram criadas as Pequenas Unidades de Produção, as PUPs: que são núcleos de costureiras formados para desenvolver a chamada "modinha" - um trabalho muito mais especializado e em menor escala - mas que consegue entregar moda de forma mais rápida às lojas. [...] Para que esse processo funcione é necessário um entrosamento preciso entre todas as etapas, que começam até 6 meses antes do lançamento das coleções. É nesse período que são feitas pesquisas sobre tendências das passarelas nacionais e internacionais - e que definem os temas das coleções. (RIACHUELO, 2016).

As características do fast-fashion que podem ser encontradas nestes fragmentos dizem respeito ao foco nas tendências que a Riachuelo busca, à forma democrática que os produtos são alcançados devido a seu preço acessível, ao seu público segmentado, à entrega rápida ao ponto de venda e ao estoque limitado.

Para tratar do assunto tendências, a Riachuelo possui em seu site oficial um blog chamado “Blog Estação” (Figura 12). Esse blog possui postagens diárias a respeito de novas tendências, dicas para o leitor de como combinar produtos e estampas, e também de informar o consumidor da loja sobre o lançamento de novos produtos. Isto faz com que a empresa informe-o sobre as novidades do mercado e desperte nele a necessidade de compra de seus produtos.

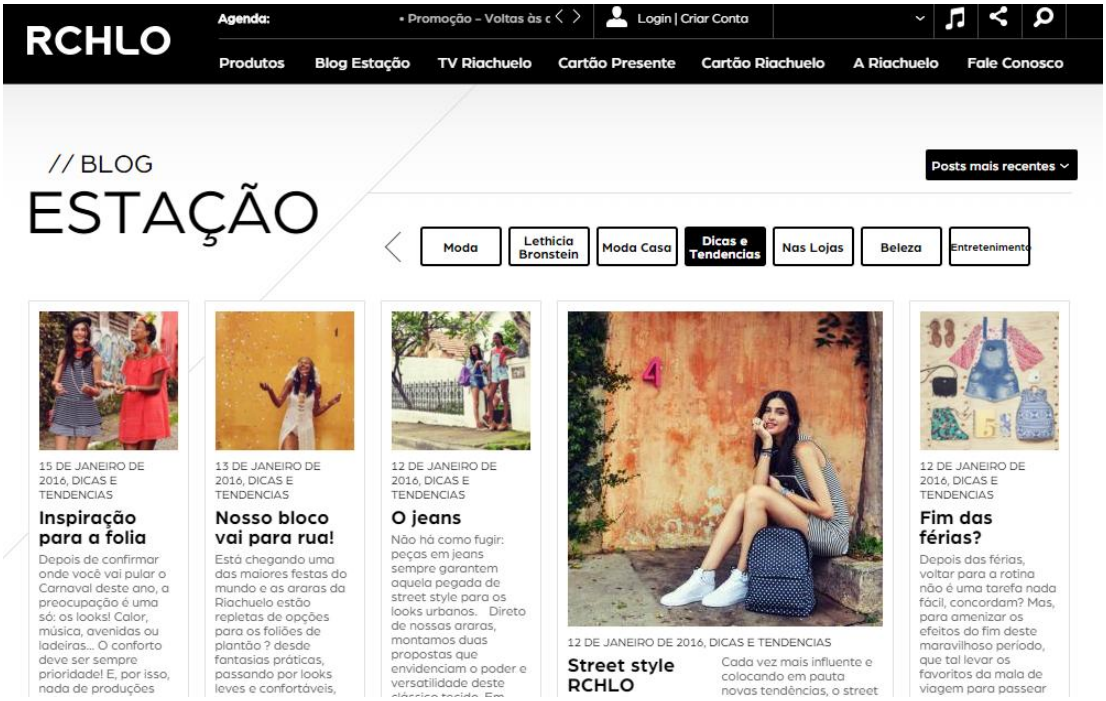

Figura 12. Imagem do site da Riachuelo

4.2.4 Marisa

A Marisa é uma empresa genuinamente brasileira, com foco na classe média, e que hoje se tornou referência na venda de moda (MARISA, 2016). A empresa acredita que seu slogan “De mulher para mulher” é reconhecido em qualquer região do país, e isso reforça o quanto a Marisa busca se adaptar ao seu público-alvo, modernizando-se e ampliando suas lojas e mix de produtos oferecidos.

> Em todas as nossas lojas as clientes encontram coleções que traduzem as tendências dos principais centros mundiais de moda para o dia a dia da mulher brasileira, sempre com boa relação custo-benefício, uma das marcas registradas da empresa. Nossa equipe de estilistas e designers de produto está sempre atualizada com as novas tendências e conceitos de moda e comportamento no mundo (MARISA, 2016).

A partir desta afirmação, é possível perceber que a empresa Marisa incorpora características do fast-fashion, como as coleções que traduzem as tendências mundiais e a boa relação custo-benefício.

A Marisa não possui um site ou blog destinado apenas para tratar sobre tendências, mas disponibiliza em sua página principal “dicas de looks” para seus

consumidores, ou seja, possíveis combinações de seus produtos de acordo com a sazonalidade ou datas festivas (Figura 13).

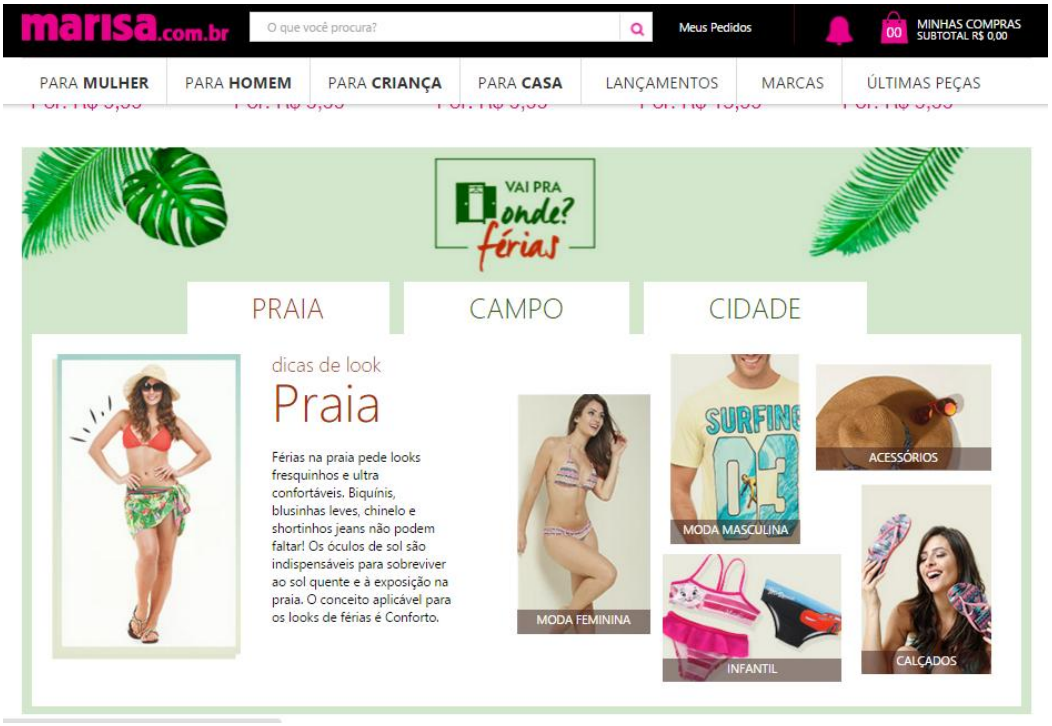

Figura 13. Imagem do site da Marisa

4.2.5 Considerações

De uma maneira geral, as quatro marcas citadas apresentam características do fast-fashion. Podemos destacar aspectos como a agilidade no desenvolvimento e no lançamento de produtos e coleções, previsão de tendências da moda mundial e a busca por oferecer produtos a um custo acessível para os consumidores.

Na análise das marcas podemos verificar que suas estratégias de marketing e vendas buscam sempre enfatizar aspectos de inovação em seus produtos e estabelecer uma comunicação com o objetivo de despertar o desejo dos consumidores pelos lançamentos constantes da marca.

Entretanto, pode-se afirmar que em todos os casos analisados o processo de desenvolvimento dos produtos é conduzido pela própria marca, e o consumidor é apenas um agente passivo neste ciclo, ou seja, não participa do processo e apenas recebe as novidades e lançamentos através dos canais de comunicação da marca.

5 RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo demonstrar de forma mais clara como ocorre o desenvolvimento de produtos em lojas do varejo brasileiro, por meio de entrevistas realizadas com gerentes de produtos, apontando semelhanças e diferenças entre elas e indicando uma sugestão de aplicação de cocriação, a fim de fazer com que as organizações inovem mais e se aproximem de seu público.

5.1 Entrevistas

É de extrema importância entender o funcionamento do processo interno às empresas para compreender como ocorre a concepção dos produtos e a aplicação do conceito de fast-fashion. Para esse fim, foi estruturada uma pesquisa com o objetivo de conhecer o processo interno de desenvolvimento de produtos das seguintes empresas: Riachuelo, Renner, C&A e Marisa. O primeiro contato com os gerentes de produtos foi feitos por meio da rede social LinkedIn, e a entrevista foi realizada por e-mail, podendo ser encontrada no apêndice deste trabalho.

O roteiro das entrevistas foi constituído por perguntas abertas, deixando livre para que os entrevistados pudessem expressar sua visão e comentários a respeito do desenvolvimento de produtos de suas respectivas empresas.

Só foi possível obter duas respostas, a primeira delas com Claudia Piccoli (Apêndice A), Gerente de Produtos Moda Praia Adulto Feminino da Riachuelo, e a segunda com a Gerente de Produto Infantil Feminino de uma das empresas líderes de mercado do varejo de moda brasileiro (Apêndice B), que não autorizou a divulgação de seu nome.

5.1.1 Claudia, da Riachuelo

Claudia ingressou como *trainee* na Riachuelo, onde pôde atuar nos principais setores da empresa, como loja, matriz e compras. Hoje, após quatro anos

e meio na empresa, atua como gerente de produto no departamento de Moda Praia Adulto Feminino.

Ao ser questionada a respeito do tempo médio gasto no desenvolvimento de uma coleção ou produto específico, Claudia informou que uma coleção pode demorar no mínimo nove meses para estar em loja, tratando-se de produtos importados ou fabricados por terceiros. Porém, quando são produzidos na fábrica própria da Riachuelo, a Guararapes, o período de sua concepção até sua produção pode demorar dez dias.

As campanhas da Riachuelo duram em média vinte dias, do seu lançamento até sua finalização, pois Claudia afirma que há a preocupação de que o cliente encontre novos produtos sempre que visitar as lojas. Por este motivo, as lojas recebem produtos semanalmente, mudando sua cara.

Claudia afirmou que o público é dividido por grupos, e cada grupo possui uma segmentação diferente. Por exemplo, o grupo infantil é segmentado por faixa etária e gênero; já o feminino e o masculino são divididos por “estilo”, como “contemporâneo” e “jovem”. Já os grupos lingerie, *fitness* e moda praia, podem ser divididos por ocasião de uso, faixa etária e estilo.

Figura 14. Loja Riachuelo: masculino jovem – Boulevard Shopping/Bauru

Figura 15. Loja Riachuelo: lingerie – Boulevard Shopping/Bauru

Figura 16. Loja Riachuelo: gestante – Boulevard Shopping/Bauru

As lojas da Riachuelo são divididas em *clusters* de lojas. Essa divisão é feita por porte (metragem), venda, região e temperatura média do ano. Claudia afirma que por meio destes *clusters* é possível, dentro da coleção macro, enviar produtos e quantidades diferentes mais adequadas a cada segmento.

As coleções anteriores são analisadas através de um sistema de relatórios diários de venda, onde a equipe acompanha e analisa diariamente o que

está sendo vendido nas lojas. Essas análises são levadas em consideração no desenvolvimento das próximas coleções, para mapear os erros e acertos da coleção passada.

As pesquisas de tendências e comportamento são realizadas pelo Núcleo de Estilo da Riachuelo. Este núcleo apresenta as principais tendências e temas para a próxima temporada. A partir de então, o estilista do departamento seleciona matérias-primas, cartelas de cores, entre outros elementos e aplica ao departamento.

A pesquisa de concorrentes e fornecedores é de responsabilidade de Claudia e dos demais gerentes de produto. Porém, o gerente de produto é o “core” do departamento, ou seja, é o principal responsável do departamento, e tudo o que envolve a coleção também é de sua responsabilidade (inclusive garantir que as principais tendências estão sendo contempladas no plano de criação pelo estilista).

Claudia informou que durante o desenvolvimento é possível solicitar pesquisas como grupos focais ou cliente oculto, mas que elas ocorrem principalmente para adequar uma nova demanda ou lançar um produto inovador, por exemplo.

O planejamento da coleção inicia com a definição do número de modelos para o período estipulado. A partir de então, o gerente de produto desenha um *briefing* e passa ao estilista para que seja desenvolvida a coleção. O cronograma desta coleção deve partir da entrega dos produtos importados, a que tem a produção mais demorada. A partir da compra dos produtos importados, a coleção toma forma, e então entram os produtos de terceiros.

Para a aprovação final dos produtos, é feita uma comparação das amostras de desenvolvimento com as amostras de produção. Porém, para os produtos importados, essa aprovação é realizada no escritório em Shanghai, na China.

Os produtos da Riachuelo podem ser produzidos em uma das duas fábricas da empresa ou em fornecedores dentro e fora do Brasil. Os produtos importados e acessórios precisam ter uma ficha técnica feita pelas estilistas, a qual a gerente de produtos deve revisar e aprovar.

Para o lançamento da coleção, Claudia explica que a Riachuelo sempre apresenta uma “mini-coleção”, que chega às lojas antes da coleção principal, indicando o *preview* da próxima temporada, ou seja, uma pequena amostra do que será lançado.

Claudia explica também que é enviado mensalmente para as lojas o “Painel de VM” com sugestões de como coordenar as peças nos equipamentos. O núcleo de visual merchandising da loja tem responsabilidade por seguir as regras de exposição que os desenvolvedores estipularam como estratégia de coleção de cada departamento. As vitrines são determinadas pelo núcleo de VM e são influenciadas pelo que está ocorrendo no mercado e na empresa, como pode ser notado nas fotos abaixo:

Figura 17. Loja Riachuelo: vitrine das festas de fim de ano – Boulevard Shopping

Figura 18. Loja Riachuelo: vitrine – liquidação de início de ano – Grand Plaza Shopping, Santo André

Figura 19. Loja Riachuelo: vitrine – liquidação de início de ano – Rua Batista de Carvalho, Bauru

Para o lançamento de produtos, o meio mais utilizado pela empresa são as mídias sociais. Catálogos são apenas produzidos nas principais datas como Dia das Mães, dos Pais, Natal, Virada de Coleção, entre outros, e eventos são realizados apenas ao realizar parcerias com marcas ou estilistas.

Ao ser questionada se na Riachuelo já foi utilizada a estratégia de cocriação de produtos, Claudia afirma que a empresa terá uma campanha com a estilista Bronstein, famosa por desenhar vestidos de festas. Nesta campanha, as primeiras 25 pessoas que chegarem no dia do lançamento terão seus vestidos feitos sob medida por ela.

Porém, vale relembrar os conceitos abordados no segundo capítulo deste trabalho, quando Kristensson, Matthing e Johansson (2008 apud COSTA, 2013) reforçam a diferença entre a geração de valor da cocriação e customização, podendo então definir esta ação pontual como customização de produto.

5.1.2 Gerente de produto da empresa X

A gerente de produtos ingressou nesta empresa há oito anos e meio, como *trainee*. Após um ano e meio de programa, aprendendo todos os processos e formato de gestão, tornou-se gerente de uma loja da empresa em São Paulo, onde

atuou por nove meses. Em 2011, foi convidada para atuar na área de compras e ser gerente de produto no time de produtos infantis femininos, onde atua até hoje.

Os times são responsáveis por todo desenvolvimento, compra, negociação e proposta de como deve ser exposto os produtos na loja. O principal objetivo do time no qual a gerente atua é oferecer produtos de moda e básicos a um preço justo para meninas de 4 a 16 anos. Esta faixa etária compreende dois tipos de meninas: 4 a 12 anos e a pré-adolescente de 10 a 16 anos. A gerente afirma que seu time possui duas marcas próprias para atender essas meninas, mas que atua também com marcas licenciadas.

Com base nisso, o time tem o seguinte modelo hierárquico: um gerente sênior de compras, que lidera e dá as diretrizes para o time, um gerente de planejamento, dois gerentes de produto, dois gerentes de *sourcing*, que negociam a coleção com os fornecedores, e um gerente de moda, que lidera as estilistas. Há três estilistas no time, que desenvolvem a coleção, e duas técnicas de produto que fazem detalhadamente as fichas técnicas de cada modelo.

Hoje, em média, é desenvolvida uma coleção com fornecedores nacionais de 5 a 6 meses antes de estar nas lojas. Tratando-se de produtos importados, este tempo aumenta para, em média, 8 a 10 meses antes da coleção ir para as lojas.

O processo de desenvolvimento começa com *workshops* de produto. Segundo a desenvolvedora, normalmente eles são feitos logo depois dos grandes desfiles das Semanas de Moda. As gerentes de moda e as estilistas veem todos os desfiles e participam da apresentação de uma consultoria de moda, que normalmente destaca as principais tendências de cada desfile.

Após esta apresentação, gerente e estilistas de cada time reúnem-se para pensar nas principais apostas, montando os *mood boards* inspiracionais, que de acordo com Araújo (2014), são painéis que contêm colagens de imagens, textos, formas, cores e tudo mais que estiver relacionado com o projeto. Junto ao *mood board*, são apresentadas também sugestões para cartela de cores do semestre e os possíveis temas, que normalmente são alterados a cada dois meses. Este workshop de produto normalmente dura uma semana.

Com tudo pronto, elas apresentam para as gerentes de produto, que acrescentam comentários voltados para a área comercial, relatando se acreditam

nas modelagens, cores e estampas propostas, sempre com base no desempenho histórico dos produtos e na análise de mercado, feita semanalmente.

De acordo com a gerente, seu objetivo é munir a sua equipe com informações comerciais do tipo: quais produtos tiveram venda acima da expectativa; quais não tiveram um bom desempenho; quais cores tiveram melhor desempenho; quais tamanhos tiveram maior saída; qual região do Brasil vendeu melhor e qual teve a pior performance; o que os concorrentes estão oferecendo; o que as clientes gostariam de achar nas lojas. Para conseguir responder a todas essas perguntas, o time todo deve estar muito antenado ao que aparece nas novelas, nas revistas de moda, ao que as atrizes estão vestindo e ao que os concorrentes estão fazendo.

A gerente afirma que a equipe sempre acompanha a Zara, pois acredita que o processo de fast-fashion deles é impecável. Além disso, acredita que é impressionante como todas as lojas conseguem ter um visual merchandising padrão, que faz com que você veja a mesma exposição em todas elas, diferindo apenas se a coleção é de verão ou de inverno, dependendo do país.

Para a gerente, todas as grandes redes varejistas têm um desafio muito grande quando se trata do Brasil, devido à sua extensão e sua diferença climática, gerando um grande desafio de logística. É preciso então criar clusters ao longo do país, pois não é possível enviar a mesma coleção para Porto Alegre e Salvador, afirma. Esta empresa divide o Brasil em três clusters − regiões fria, quente e híbrida, de forma a poder atender os diferentes públicos do País, adequando modelagens, cores e estampas ideais para cada perfil.

Para realizar a escolha de todos os produtos que entrarão nas lojas, é realizado um encontro chamado de Feira, que normalmente dura uma semana e todos do time participam. Neste momento, é checado se todo o planejamento numérico para a compra continua o mesmo ou se é preciso fazer ajustes.

A gerente explica que após a Feira a próxima etapa é escolher o sortimento e determinar os preços de venda de cada uma das peças, pensando sempre na proposta comercial, nas ações de marketing e no que vai realmente encantar seus clientes. Com esta etapa concluída e validada por todos do time, as técnicas de produto fazem as fichas técnicas de cada modelo e as gerentes de *sourcing* negociam com os fornecedores as peças escolhidas. Logo após, as

gerentes de produto garantem a execução da estratégia de alocação das peças (existe uma coleção core que vai para todas as lojas e as coleções complementares que vão para as lojas maiores) e de marketing, garantindo que as lojas exponham a coleção conforme planejado na Feira.

Segundo a gerente, seu time reserva em torno de 15% de abertura para a compra de fast-fashion, mas este número varia de acordo com cada time. No feminino, por exemplo, a influência da moda é muito maior do que no infantil, por isso a tendência é que esse número seja bem mais alto nesses times. No caso das peças fast-fashion, elas são compradas com uma antecedência bem menor para garantir o *freshness* nas lojas, ou seja, que o consumidor sempre encontre novidades.

A gerente afirma que seu time trabalha cada vez mais para ter as “peças-desejo” das clientes nas lojas no menor espaço de tempo possível. Por exemplo, se uma atriz usa uma determinada peça na novela e esta peça vira um *hit,* ou seja, uma peça de desejo, o time deseja que a cliente corra para a loja, pois sabe que achará lá o modelo que tanto quer.

A gerente afirma que não há ação realizada relacionada à cocriação, mas comenta que coleções em parceria com grandes marcas e estilistas são um dos grandes sucessos da empresa. Este tipo de ação é planejado com bastante antecedência, pois cada peça deve ser aprovada "em parceria". Para isso, o calendário comercial da empresa é desenhado, em média, com um ano de antecedência, contemplando todos os grandes eventos e os momentos em que cada time terá a vitrine principal. Dessa forma, o time tem, em média, uma ação comercial a cada duas semanas, fazendo com que o cliente sempre ache novidades nas lojas em toda e qualquer visita.

5.1.3 Considerações

É possível notar que ambas as empresas possuem características similares e que ambas adotam o modelo de negócio fast-fashion. Ambas possuem em seu mix de produtos itens fabricados no Brasil e fora dele. Porém, os produtos do fast-fashion, que precisam chegar ao ponto de venda de forma rápida, são

produzidos no país, de modo que sua logística seja também rápida, para não perder o tempo certo de chegada às mãos do consumidor, antes que uma nova tendência tome o lugar.

A Riachuelo possui certa vantagem em relação à empresa com nome confidencial devido à forma de produção de seus produtos. A Riachuelo ganha tempo por produzir parte de suas peças em sua própria indústria, o que pode trazer mais lucros ao levar tendências de forma mais rápida ao consumidor, em comparação aos seus concorrentes, que possuem todo o mix de produtos em produção terceirizada, nacional ou internacional. Porém, a Riachuelo deve contar com custos mais altos de produção, por manter uma estrutura industrial.

Ambas as empresas, ao serem questionadas a respeito de inovação, apresentam a estratégia de *cross-branding*. Kotler e Armstrong (1995 apud CAETANO, 2013, p. 5) definem *cross-branding* como “a parceria de duas ou mais marcas a fim de lançarem um produto e/ou serviço”. Para os autores, há um benefício mútuo entre as marcas devido ao seu nome e valor, gerando benefícios e conquista de novos mercados.

Há muitas características semelhantes entre as duas empresas. Ambas segmentam seus produtos de maneira similar, por sexo, faixa etária, estilo e ocasião de uso; ambas dividem suas lojas em clusters, a fim de atender todo o país de maneira efetiva; nos dois casos há um grande envolvimento de toda a equipe para contribuir no desenvolvimento de produtos melhores, e, por fim, ambas as empresas investem muitos recursos financeiros e humanos a fim de encontrar e oferecer as melhores tendências ao consumidor e inovar, saindo na frente dos concorrentes.

Neste cenário, é possível perceber que ambas as organizações realizam diversas pesquisas para atender a demanda do público e levar ao ponto de venda o que ele deseja. Porém, durante a pesquisa até a entrega do produto, existe uma comunicação assimétrica de duas mãos entre empresa e o consumidor.

Grunig (2003, p. 87) afirma que modelo “assimétrico de duas mãos” utiliza pesquisas para implantar mensagens que possam persuadir públicos estratégicos a se comportarem da forma que deseja a organização. O autor afirma ainda que este modelo é “egoísta, pois mostra que a organização acredita que só ela tem razão [...] O modelo funciona razoavelmente bem quando há pouco conflito com os públicos e

estes podem se beneficiar ao modificarem seu comportamento” (GRUNIG, 2003, p.87).

Portanto, podemos encontrar neste momento uma nova oportunidade para inovar, interagindo com o mercado.

5.2 Proposta de cocriação

É possível perceber que o fast-fashion, desde seu surgimento, carrega uma carga de inovação gigantesca. Ele gerou grandes mudanças no varejo mundial, pois muitas empresas resolveram adotar este modelo de negócio a fim de prosperar.

Desta forma, o conceito que está sendo adotado por diversas empresas, inclusive no Brasil, como verificado no capítulo anterior, vem perdendo seu caráter de novidade. A partir do momento que duas ou mais empresas entregam ao consumidor produtos semelhantes, seguindo as mesmas tendências, sobressairá aquele que tiver maior valor agregado ao seu produto ou marca.

O fast-fashion continua dando resultados, mas deixou de ser uma vantagem competitiva de poucos. A partir de então, a cocriação pode ser uma saída para a criação de valor de produto e da marca, aproximando-se do consumidor, interagindo com ele e criando uma rede para que ele possa interagir também com outros indivíduos.

A cocriação no fast-fashion poderia ser incorporada à organização através de uma equipe responsável pela implementação e avaliação constante de resultados, a fim de retirar o maior número de informações possíveis. O processo de cocriação poderia então ser encarado como uma etapa do desenvolvimento de produtos, uma diferente forma de pesquisa, como uma base de informações de atualização constante, pois, para ser relevante para o fast-fashion, ela precisa gerar resultados rápidos.

Segundo conceitos de Jugend e Silva (2013), para o bom desempenho do desenvolvimento de produtos, a equipe deve ser multifuncional, para que as melhores escolhas sejam tomadas em conjunto, levando em consideração a experiência e as informações que cada um possui de seu departamento.

O Departamento de Marketing, responsável pelo desenvolvimento de produtos, poderia ser o departamento-chave, encabeçando o processo de cocriação mas contando com o auxílio de uma equipe completa de profissionais, com as áreas Relações Públicas, Publicidade, Mídias, Tecnologia da Informação, Suprimentos, entre outras.

O objetivo desta plataforma seria reunir uma rede de pessoas com objetivo ou assunto em comum, a fim de gerar interação e troca de experiências, em um ambiente aberto, livre. Prahalad e Ramaswamy (2004) apud Costa 2010 reforçam a importância de manter a lealdade da comunidade de consumidores, implicando na interatividade, engajamento, habilidade e disposição, além de girar em torno do interesse de ambos.

Para Fraser (2013), um dos inúmeros benefícios do processo de cocriação é a possibilidade de encontrar defeitos de forma mais rápida, com uma melhor relação custo-benefício. Em uma loja, um produto encalhado em estoque pode significar um investimento parado; logo, se houvesse a contribuição do consumidor no desenvolvimento, os riscos de estoque cheio despencariam. Os produtos seriam vendidos e o dinheiro retornaria para o desenvolvimento de outros novos produtos.

É preciso levar em conta o Modelo DART, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) apud Costa (2010), que cria blocos de interação entre clientes e empresas por meio do diálogo, do acesso, da transparência e do risco-benefício.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) é aconselhável a criação de uma espécie de “plataforma” para desenvolver a cocriação. E para acrescentar, Jugend e Silva (2013) afirmaram a importância da internet e das redes sociais a fim de gerar integração e a geração de ideias.

Com o objetivo de gerar acesso, é possível criar uma plataforma nos sites, blogs ou hotsites já existentes, apresentados no capítulo anterior, pois estes já possuem uma aproximação do público através de um caráter informativo. Além disso, toda campanha de publicidade e mídias sociais poderia ser voltada ao incentivo da participação nesta rede de interação a fim de gerar um diálogo entre a rede. Trabalhadas de forma integrada, as mídias sociais, como Facebook, LinkedIn,

Instagram e Twitter poderiam atuar além do papel de divulgação, mas também como extensão da plataforma.

Para garantir a transparência do processo e poder gerar informações ainda mais relevantes, faz-se necessário que tanto consumidores quanto colaboradores da organização participem deste processo. Seria interessante também a participação de grandes nomes e estudiosos da área da moda, pois de acordo com Kristensson, Matthing e Johansson (2008) apud Costa (2013), p. 17, quanto mais heterogênea for a amostra de clientes participantes da cocriação, maiores serão seus resultados.

Os primeiros encontros cocriativos podem ser on-line, por meio de fóruns de discussão, além de estratégias nas mídias, como postagens com perguntas gerais como guia da discussão ou a utilização da ferramenta de “grupos fechados” no Facebook. Posteriormente, é possível selecionar um grupo reduzido de indivíduos de acordo com um critério estabelecido pela organização, podendo ser, por exemplo, os participantes mais inovadores do processo, a fim de organizar um encontro presencial e mais discussão e novas ideias.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que é preciso deixar os consumidores atuarem dentro desta rede. Porém, esta liberdade diz respeito à expressão e à opinião dentro dela. É extremamente importante haver um planejamento do que será discutido na plataforma, definir qual será a linguagem utilizada com o público, como será realizada a interação na plataforma, entre tantos outros aspectos, com o objetivo de traçar as melhores estratégias para se obter o maior número de informações relevantes possível. Ao final, é de extrema importância trabalhar com o *feedback* dos consumidores, com o objetivo de enriquecer esta determinada plataforma e incorporar os esforços que foram destinados a ela pela rede.

Para Grunig (2003, apud FERRARI, 2003, p. 10), a organização, ao se preocupar com os interesses da sociedade, pode ganhar uma valiosa ferramenta estratégica, que pode então agregar diferentes valores aos seus produtos. Grunig (2003, p. 74) ainda afirma que deve haver um bom relacionamento entre a organização e seus públicos, a fim de descobrir seus objetivos e incorporá-los em sua atuação.

O profissional de Relações Públicas exerceria um importante papel neste processo, através da mediação dos participantes, definição das estratégias a serem utilizadas e análise de resultados, visto que, segundo o Artigo 1º do Decreto que regulamenta a profissão de Relações Públicas no Brasil, é possível verificar que:

> A atividade e o esforço deliberado, planificado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas (Decreto Nº 63283, 1968).

Ou seja, este profissional tem extrema importância na atuação estratégica das organizações e possui grande facilidade e sensibilidade de relacionamento com os diversos públicos com os quais a organização se relaciona.

É clara a importância da facilidade de relacionamento com o público que participará da construção da rede de interação, a fim de atingir o resultado esperado da cocriação e incorporar seus resultados de forma eficiente nos processos da organização.

6 CONSIDERAÇÕES

Este trabalho apresentou um panorama geral sobre moda, desenvolvimento de produtos e processos utilizados pelas marcas para se destacar no mercado. Para isso, algumas marcas do varejo da moda brasileira foram analisadas para ilustrar as estratégias aplicadas no Brasil.

A busca por destaque e preferência dos consumidores conduziu lojas e marcas a adotar o sistema fast-fashion com o objetivo de otimizar a produção de produtos, antecipando tendências e atualizando o público sobre seus lançamentos constantemente, visando despertar o desejo de consumo neles.

A adoção do fast-fashion no mercado brasileiro impulsionou o crescimento de um grupo de marcas que hoje dominam uma grande fatia do mercado da moda brasileira. Para isso, essas marcas focam seus produtos e suas estratégias em públicos segmentados, comunicam-se com estes de maneira dinâmica e sedutora, e apresentam não somente produtos de moda que acompanham as tendências mundiais, mas também oferecem um custo benéfico acessível ao consumidor.

O fast-fashion foi uma grande inovação no mercado brasileiro e seu sucesso foi usufruído pelas grandes marcas citadas neste trabalho. Dessa maneira, torna-se imprescindível que novas estratégias sejam adotadas por estas marcas para inovar e se estacar no mercado perante a concorrência.

Este trabalho apresentou uma proposta para que as marcas do varejo da moda no Brasil inovem ainda mais o processo de desenvolvimento de seus produtos. O processo de cocriação torna-se uma alternativa para o desenvolvimento de um diálogo maior com os consumidores, visando o aperfeiçoamento de produtos e, principalmente, a experiência dos consumidores.

A partir do diálogo e da interação a organização fica mais próxima dos consumidores, e cria relacionamento e valor para a marca. Esse valor gera uma vantagem competitiva frente à concorrência.

Ao incorporar a cocriação no desenvolvimento de produtos, a marca pode interagir de uma maneira efetiva com o consumidor, detectando falhas em seus

processos ou produtos e diminuindo custos. Os resultados poderão ser vistos com a minimização de custos e com o lançamento de produtos que certamente serão mais apreciados pelo consumidor, visto que este participou do seu processo de criação.

Ainda nesta proposta de utilizar a cocriação, fica evidente que a participação de um profissional de relações públicas neste processo pode contribuir muito no que diz respeito ao diálogo e ao relacionamento com os consumidores participantes do processo de cocriação.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas Brand Equity: Gerenciando o valor da marca**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,1998.

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARAÚJO, E. **Pesquisa criativa - como utilizar a pesquisa para inovar nos negócios**.Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

AUDI, T.; JUNQUEIRA, C. O mundo da moda: notas sobre o mercado do luxo e o mercado fast fashion. **Inter Relações**, Faculdade de Santa Marcelina, n.13, p24-28, 2013.

BAXTER, M. **Projeto de produto**: guia prático para design de novos produtos. 3 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

BARBOSA D. 13 redes de moda que mais vendem no Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, 17 set. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/13-redes-de-moda-que-mais-vendem-no-brasil#1>.

CAETANO, C. C. **O cross-branding e a cocriação no âmbito do varejo de moda**. 2013. Dissertação (Mestrado em Têxtil e Moda) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades - USP, São Paulo, 2013.

CIETTA, E. **A revolução do fast fashion**. Estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

COBRA, M. **Marketing e moda**. São Paulo: Editora Senac, 2010.

CONHECER: Varejo da Moda. Brasília: SEBRAE, n. 30, maio 2015. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c8874f1b33de587fcc7641cb0f839ec2/$File/5350.pdf>.

Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP). Decreto Nº 63.283, de 26 de setembro de 1968. Disponível em: <http://www.conferp.org.br/?p=201>. Acesso em: fev. 2015.

COSTA, D. F. **Co-criação: uma perspectiva do consumidor**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP, Ribeirão Preto, 2013.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

C&A. Homepage da empresa C&A. Disponível em: <http://www.cea.com.br/tendencias-cea?O=OrderByReleaseDateDESC>.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Eslevier Brasil, 2008.

DRUCKER, P. F. Marketing and economic development. **Journal of Marketing**, v.22, n.3, p.252–259, jan. 1958.

FERRARI, M. A. Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social. **Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, p. 7-16, 2003.

FRASER, H. **Design para negócios na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GOMES, F. R. **Difusão de inovações, estratégia e a inovação**: a construção de um modelo orientado para os gestores de Empresa. 2007. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2007.

GRUNIG, J. E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, p.67-92, 2003.

HOFSTATTER, C. R. **Estudo dos efeitos da co-criação de valor no desempenho percebido, satisfação e lealdade**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade do Vale do Rio do Sinos, São Leopoldo, 2010.

JONES, S. J. **Fashion desing: manual do estilista**. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

JUGEND, D. **Desenvolvimento de produtos em pequenas empresas e médias empresas de base tecnológica**: prática de gestão no setor de automação de controle de processos. 2006. 167f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

JUGEND, D. SILVA, S. **Inovação e desenvolvimento de produtos**: práticas de gestão e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

KAKUTA, S. M.; RIBEIRO J. **O que é uma tendência?** Disponível em: <http://goo.gl/ZEWtaf>. Acesso em: 20 nov. 2015.

KALIL, G. **Fashion marketing**: relação da moda com o mercado. São Paulo: Editora Senac, 2010.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; BES, F. T. **A Bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

KOTLER, P.; FOX, K**. Marketing estratégico para Instituições Educacionais**.1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, M. **Obtendo resultados com Relações Públicas.** 2. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LIPOVETSKY, G. **O império de efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

MARISA. Homepage da empresa Marisa. Disponível em: <http://www.marisa.com.br/>.

MESTRE N. Os gigantes da moda rápida. **ISTOÉ Independente**, n. 2294, 01 nov. 2013. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/332682_ OS+GIGANTES+DA+MODA+RAPIDA>.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

MOTA, A. **Estratégia competitiva**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Trad. Flávia Gouveia. 3. ed. Paris: OCED, 2005.

PINHO, J. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

SMITH, P.; REINERTSEN, D. **Desenvolvendo produtos na metade do tempo**. São Paulo: Futura, 1997.

TAVARES, F. **Gestão da marca**: estratégia e marca. Rio de Janeiro: E-Papers, 2003.

RENNER. Homepage da empresa Renner. Disponível em: <http://www.lojasrenner.com.br/institucional;jsessionid=j69zWYncSHm7p2hhTQ60pVrhWT3sDVywS1JZTSzGPrY0h0JvSNsL!83830842>.

RENNER. Homepage sobre estilo Renner. Disponível em: <http://www.estilorenner.com.br/>.

RIACHUELO. Homepage da empresa Riachuelo. Disponível em: <http://www.riachuelo.com.br/a-riachuelo/empresa>.

RIES, A.I.; RIES, L. **A queda da publicidade e a ascensão das relações públicas**. Lisboa: Notícias, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TREPTOW, D. **Inventando moda: planejamento de coleção**. São Paulo: Pallotti, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entevista Claudia Piccoli, Gerente de Produtos Moda Praia Adulto Feminino da Riachuelo

Você pode falar um pouco sobre a sua trajetória dentro da Riachuelo e como chegou no cargo que ocupa hoje?
Estou há 4,5 anos na Riachuelo, entrei em agosto de 2011, através do processo de Trainee. Como trainee, passei pelos principais setores da empresa: treinei em loja por cerca de 3 meses, depois na matriz, no setor de compras, iniciei o treinamento para a área onde atuo hoje: compras. Passei pelo departamento de Óculos e Relógios, antes de assumir em definitivo o departamento de Moda Praia adulto feminino, onde estou até hoje, como gerente de produto.

Como ocorre a divisão e nomeação dos departamentos responsáveis pela criação dos produtos?
A divisão dos departamentos ocorre por Marca e/ou categoria de produto. Exemplo por marca: departamento moda praia feminino: Marca Dript feminino; departamento fitness feminino: Marca Body Work feminino. Exemplo por categoria: Jeanseria feminino: gere jeans de todas as marcas dentro do feminino.

Hoje, em média, quanto tempo é gasto desde o início do desenvolvimento de um produto ou coleção, até chegar ao ponto de venda, ao consumidor final?
Uma coleção pode demorar, no mínimo, 9 meses para estar em loja, se contarmos apenas produtos importados e/ou fabricados por terceiros. Se falarmos apenas da fábrica própria, a Guararapes, um produto pode estar em loja em 10 dias, de sua concepção à produção.

Qual o tempo médio da duração de campanhas? A Riachuelo tem a preocupação de deixar a loja sempre “com uma cara nova”?

As campanhas duram, em média, 20 dias, do lançamento à finalização. Nossa preocupação é que o cliente encontre sempre novidade quando visita as lojas, por isso, as lojas recebem toda semana novos produtos, que mudam a cara da loja.

Como é feita a segmentação dos públicos da Riachuelo?
Cada grupo tem um tipo de segmentação. O grupo infantil segmenta por faixa etária e gênero. O grupo feminino por “estilo”: contemporâneo, jovem, etc, assim como o masculino. Nos grupos lingerie, fitness e moda praia, a segmentação é mista. Temos fitness e moda praia como ocasião de uso e, dentro destes departamentos, abrangemos maior parte das faixas etárias adultas. No grupo lingerie, temos ocasião de uso, como lingerie sensual e pijamas, mas também faixa etária, com clássico, contemporâneo, básico, etc.

Os produtos, coleções, entre outros, podem sofrer alterações de acordo com a região do país? Sim, fazemos clusters de lojas, por porte (m²), por venda $, por região e por temperatura média do ano. Através desses clusters conseguimos enviar, dentro da coleção macro, o que mais se adequa cada segmento.

Como é feita a análise das coleções anteriores? Temos um sistema de relatórios diários de venda, onde acompanhamos dia a dia o que está vendendo em loja, as análises são feitas diariamente e, sempre quando fazemos as novas coleções, essas análises são levadas em consideração, para termos o cuidado de não repetir um modelo que não vendeu bem.

Levando em consideração as pesquisas que são realizadas para desenvolver um produto (pesquisa de tendências, de comportamento, de concorrência, do tema da coleção, de fornecedores e tecnologias, entre outras), quais são de sua responsabilidade e de sua equipe e quais você conta com o apoio de outros departamentos?
As pesquisas de tendência e de comportamento temos um núcleo de estilo que nos apresenta as principais tendências e temas da próxima temporada. Partindo daí, a estilista do departamento pinça e aplica ao departamento, assim como matérias-primas, cartela de cor, etc. A pesquisa de concorrência e fornecedores é responsabilidade direta do gerente de produto, porém, uma vez que o gerente de produto é o “core” do departamento e principal responsável por ele, tudo que envolve a coleção também é de sua responsabilidade, inclusive garantir que as principais tendências estão sendo contempladas pelo estilista no plano de coleção.

Durante o desenvolvimento, vocês realizam pesquisas diretas com o consumidor? Como, por exemplo, pesquisa de opinião, grupos focais?
Sim, podemos solicitar grupos focais, cliente oculto, etc. Isso é feito mais para adequar uma demanda nova, lançar um produto inovador, etc.

Como ocorre o planejamento da coleção (definição de cronograma, definição de mix)?
O planejamento de coleção começa na definição de número de modelos, através do aberto de compras para o período estipulado. A partir disso, é desenhado um briefing e passado ao estilo para que se desenvolva a coleção.O cronograna parte do lead time de entrega de produção mais demorado: o importado. A coleção começa a tomar forma com a compra de produtos importados e, depois, entram os produtos de terceiros.

Como as informações para a criação são passadas ao designer? Existe um briefing padrão? Você é responsável por esta etapa?
Existe um briefing que é passado a cada criação de coleção e é de responsabilidade total do gerente de produto.

Na Riachuelo, vocês utilizam ou já utilizaram a estratégia de cocriação de produtos, ou seja, deram abertura para que os consumidores finais participassem da criação dos produtos?
Teremos uma campanha com a Lethicia Bronstein, estilista famosa por seus vestidos de festa, onde as 25 primeiras pessoas que chegarem no dia do lançamento terão seus vestidos feitos sob medida por ela. Acredito que essa seja a primeira campanha nesse sentido.

Como ocorre a aprovação final dos produtos?
De produtos importados, é feito no escritório da China, em Shanghai, comparando as amostras de desenvolvimento com as amostras de produção do fornecedor,

verificando também estampa, size specs, modelagem, etc. No Brasil, as amostras passam pelo mesmo processo. No caso de estamparia, aprovamos a bandeira de tecido com a tecelagem, enviamos ao fornecedor e ele pilota as primeiras peças. Em montagem de linha, aprovamos os modelos e iniciamos a negociação após a prova de modelagem.

É feita uma ficha técnica para cada produto da coleção? Se sim, quem é responsável? Sim, somente para produtos importados e acessórios (bolsas, chapéus de praia). As responsáveis são as estilistas por elaborarem estas fichas técnicas e o gerente de produto as revisa e aprova.

Onde ocorre a produção dos produtos desenvolvidos? Ocorre em fornecedores do exterior, fornecedores no brasil e nas duas fábricas da empresa, depende do tipo de produto e do departamento.

Existe uma apresentação de pré-coleção antes do lançamento da coleção principal? A pré coleção seria o preview? Sempre temos uma mini-coleção que chega em loja antes da coleção principal, indicando o preview da próxima temporada.

A escolha das peças que irão para os mostruários e vitrines tem influência sua ou é responsabilidade de outro departamento? Há sugestões ou modelos as lojas seguirem? Enviamos mensalmente o “painel de VM” para as lojas, onde elas seguem nossa sugestão de como coordenar as peças nos equipamentos. O núcleo de VM de loja tem responsabilidade por seguir as regras de exposição que estipulamos como estratégia de coleção de cada departamento. As vitrines são determinadas pelo núcleo de VM apenas, e depende muito do que está acontecendo na empresa/ mercado: se estamos em promoção de jeans, as vitrines serão nesse tema; se estamos em promoção de Pais, a vitrine será nesse tema e assim por diante.

Como ocorre o lançamento dos produtos? Há organização de eventos, participação em feiras, desfiles internos e externos, produção de catálogos...? A produção de catálogo é apenas nos eventos principais: Mães, Pais, Namorados, Natal, Virada de coleção (verão/inverno) etc. Não fazemos eventos, utilizamos mais as redes sociais para divulgar as novidades. Eventos somente quando fazemos parcerias com marcas ou estilistas.

Existe alguma etapa importante, não citada nas questões, que você gostaria de comentar? Acredito que o processo como um todo é bastante complexo e difícil de explicar dessa forma, mas acho que passamos pelas etapas principais.

APÊNDICE B – Entevista com a Gerente de Produto Infantil Feminino de uma das empresas líderes de mercado do varejo de moda brasileiro

Oi Laís, tudo bem? Desculpa a demora para te responder. Mas espero que eu consiga te ajudar no seu trabalho. Gostaria de ressaltar que estas respostas são extremamente confidencias e não podem ser divulgadas em nenhum outro lugar que não seja no seu trabalho de conclusão do curso, ok? A Empresa X raramente fornece entrevistas e informações desse tipo para a mídia. Segue abaixo as respostas: Trabalho na Empresa X há oito anos e meio. Entrei como Trainee. Depois de um ano e meio no programa, aprendendo todos os processos e formato de gestão, virei gerente de uma loja da empresa em São Paulo. Fiquei nove meses lá e me convidaram para assumir o desafio de gerenciar e liderar toda a reforma da loja do Shopping Y para transformá-la na Flagship da Empresa X no Brasil. A inauguração foi um sucesso e novamente apareceu uma nova oportunidade em outro setor da empresa. Em 2011, fui para a área de compras ser gerente de produto do Time das Meninas e estou neste mesmo time desde então. O Time das Meninas é responsável por todo o desenvolvimento, compra, negociação e proposta de como deve ser exposto os produtos na loja. Nosso principal objetivo é oferecer moda e básicos a um preço justo para meninas de 4 a 16 anos. Esta faixa etária compreende 2 tipos de meninas: a mais novinha de 4 a 12 anos e a pré-adolescente de 10 a 16 anos. Temos 2 marcas próprias para atender essas meninas. Além disso, ainda temos marcas licenciadas em nossas lojas. Com base nisso, temos o seguinte modelo hierárquico dentro do Time: um gerente sênior de compras, que lidera e dá as diretrizes para o Time, um gerente de planejamento, dois gerentes de produto, um compra a malharia e o outro o tecido plano, 2 gerentes de sourcing, que negociam a coleção com os fornecedores, um gerente de moda, que lidera as estilistas. Temos três estilistas no Time, que desenvolvem a coleção e duas técnicas de produto que fazem detalhadamente as fichas técnicas de cada modelo. Hoje, em média, desenvolvemos uma coleção com fornecedores nacionais de 5 a 6 meses antes delas estarem nas lojas. Quando falamos de produtos importados este tempo aumenta bastante, em torno de 8 a 10 meses antes da colecão ir para as lojas. O processo começa com os workshops de produto. Normalmente eles são feitos logo depois dos grandes desfiles das Semanas de Moda. As gerentes de moda e as estilistas vêem todos os desfiles e participam da apresentação de uma consultoria de moda, que normalmente destaca as principais tendências de cada desfile. Após esta apresentação a gerente e estilistas de cada time se reunem para pensar nas principais apostas, montando assim os mood boards inspiracionais com sugestão de cartela de cores para o semestre e flow de temas, que normalmente mudamos a cada 2 meses. Este workshop de produto normalmente dura uma semana. Com tudo pronto, elas apresentam para as gerentes de produto que dão inputs comerciais neste momento, dizendo se acreditam nas modelagens, cores e estampas propostas. Sempre com base na performance histórica dos produtos e análise de mercado que é feita semanalmente. As gerentes de produto tem como objetivo munir a sua equipe com informações comerciais do tipo: quais produtos tiveram venda acima da expectativa? Quais não performaram? Quais cores tiveram melhor desempenho? Quais tamanhos tiveram maior saída? Qual região do Brasil vendeu melhor e qual teve pior performance? O que os nossos concorrentes estão oferecendo? O que as clientes gostariam de achar em nossas lojas? Para conseguir responder a todas essas perguntas o time todo deve estar muito antenado ao que

aparece nas novelas, nas revistas de moda, o que as atrizes estao vestindo, o que nossos concorrente e benchmarking estão fazendo. Gostamos sempre de acompanhar a Zara. Acreditamos que o processo de fast-fashion deles é impecável. Além disso, é impressionante como em todas as lojas que você visita eles conseguem ter um visual merchandising padrão que faz com que você veja a mesma exposição em todas as lojas, diferindo apenas se a coleção é de verão ou de inverno, dependendo do pais que você está. Todas as grandes redes varejistas tem um desafio muito grande quando falamos do Brasil. É um país muito grande, que gera um desafio de logística para as empresas, e além disso ainda tem uma diferença muito grande de clima, que fica ainda mais acentuado no Inverno. Não podemos enviar a mesma coleção para Porto Alegre e Salvador. Por isso, usamos cluster de regiões climáticas, dividindo o Brasil em três clusters: Região Fria, Quente e Hìbrida. Assim fazemos coleções que atendem aos diferentes públicos que temos em nosso país adequando modelagens, cores e estampas ideais para cada perfil. A escolha de todos os produtos que entrarão nas lojas é feita durante a Feira (é assim que chamamos este momento). Normalmente dura uma semana e todos do Time participam. É nesta hora que checamos se todo o planejamento numérico para a compra continua o mesmo ou se precisamos fazer ajustes. De uma forma bem simples e prática, funciona assim: se você vende mais que o esperado, tem abertura para colocar mais estoque do que o planejado inicialmente. Se as vendas não estão boas, precisa diminuir a compra da próxima coleção, pois já tem estoque suficiente nas lojas. Com os números ajustados, vamos para a próxima etapa da feira que é escolher o sortimento e determinar os preços de venda de cada uma das peças, pensando sempre em nossa proposta comercial, ações de marketing e o que vai realmente encantar nossos clientes. Com esta etapa concluída e validada por todos do Time, as técnicas de produto fazem as fichas técnicas de cada modelo e as gerentes de sourcing negociam com os fornecedores as peças escolhidas. Depois disso, as gerentes de produto garantem a execução da estratégia de alocação das peças - temos uma coleção core que vai para todas as lojas e as coleções complementares que vão para as lojas maiores - e de marketing - garantindo que as lojas exponham a coleção conforme planejamos na feira. Deixamos em torno de 15% de abertura para a compra de fast-fashion. Este número varia de acordo com cada Time. No feminino, por exemplo, a influência da moda é muito maior do que no infantil, por isso, a tendência é que esse número seja bem mais alto nesses Times. No caso das peças fast-fashion, compramos com uma antecedência bem menor para garantir o freshness em nossas lojas. Trabalhamos cada vez mais para ter as peças-desejo das clientes em nossas lojas no menor espaço de tempo possível. Por exemplo, se a Giovanna Antonelli usa vestido bandage na novela e esta peça vira um hit, queremos que a cliente corra para a Empresa X pois sabe que achará lá o modelo que tanto quer. Atualmente um dos grandes sucessos da Empresa X são as collections que fazemos em parceria com grandes marcas e estilistas. Este tipo de ação é planejada com bastante antecedência, pois cada peça deve ser aprovada também "em parceria". Para isso, desenhamos o calendário comercial da empresa com mais ou menos um ano de antecedência, contemplando todos os grandes eventos e os momentos em que cada time terá a vitrine principal. Dessa forma, temos em média uma ação comercial a cada duas semanas, fazendo com que o cliente sempre ache novidades em nossas lojas em toda e qualquer visita. Espero que ajude!
Beijo,
Gerente de Produto.