

## **Destrinchando o Processo de Inovação Global: Estudo de Caso na Indústria da Confeção**

**SIDNEY MATOS MENDES**  
ESPM  
sidney.matos@outlook.com

**FELIPE MENDES BORINI**  
ESPM  
fborini@espm.br

# **Destrinchando o Processo de Inovação Global: Estudo de Caso na Indústria da Confecção**

## **Resumo**

Na busca por competitividade contra as importações chinesas as indústrias de confecção brasileiras têm recorrido a internacionalizar partes de seus processos para manter competitividade no preço e na oferta de produto, sem deixar de lado a renovação estética característica do ramo. O modelo do funil da inovação para gestão de processos é proposto num cenário de atuação local, sendo um método que estimula a captação de ideias, torna-se pertinente sua adaptação para um cenário global. A estruturação metodológica deste trabalho é uma abordagem qualitativa com método de estudo de caso de duas marcas de moda masculina, com coleta de dados documental e entrevistas com gestores de desenvolvimento de produto. A compreensão do processo real das indústrias de confecção permitiu a proposição de um modelo do funil da inovação adaptado às etapas da indústria e à necessidade de atuar de forma local e global em alguns processos. Aprendendo que é possível propor uma expansão do modelo para o contexto de processos internacionalizados, procurou-se colaborar com a atualização do funil de inovação, auxiliando às indústrias de confecção na produção de inovações em países considerados emergentes.

**Palavras-chave:** funil da inovação; internacionalização de processo; empresa de confecção.

## **Abstract**

In the search for competitiveness against Chinese imports of Brazilian clothing industries have resorted to internationalize parts of their processes to maintain competitiveness in price and product offering, without forgetting the renewal aesthetic feature of the branch. The model of the innovation funnel management processes is proposed at a local performance scene, and a method that stimulates the uptake of ideas, it is pertinent adapt to a global scenario. The methodological structure of this study is a qualitative approach with case study method two menswear brands, with documental data collection and interviews with product development managers. Understanding the actual process of industrial cooking allowed to propose a model of the innovation funnel adapted to industry stages and the need to act locally and globally in some cases. Learning that it is possible to propose an expansion of the model to the context of internationalized process, we tried to contribute to the update of the innovation funnel, helping the apparel industries in the production of innovations in emerging countries considered.

**Keywords:** innovation funnel ; internationalization process ; clothing manufacturer .

## 1 Introdução

Ao longo dos anos de 2000 a indústria têxtil e confecção brasileira perdeu competitividade com as indústrias chinesas (Costa & Rocha, 2009). Em 2010, o relatório setorial das indústria têxtil Brasileira (IEMI (2013) mostrou o volume da importação de produtos confeccionados na China, chegando ao valor de US\$ 643 mil . A consequência disso é uma forte predominância da indústria chinesa no mercado mundial do setor têxtil. Em 2013, a China detinha 50% da produção mundial e o Brasil somente 2,5% (IEMI, 2013). Tendo que se adaptar a esse novo contexto e cenário de negócio, as indústrias de confecções brasileiras, tiveram que modificar o seu processo de desenvolvimento de produto para conseguir trabalhar com estes novos competidores globais. Esse exige que as empresas do setor inovem para sobreviver.

Na literatura da inovação global é indicado a adoção de um método de gestão de inovação para as empresas manterem competitividade, sendo diversos os métodos existentes que vão desde processo simples e lineares a modelos integrados (Silva, et al., 2013). Dentre eles, o modelo do funil de inovação de Wheelwright e Clark (1992) permite compreender o processo de desenvolvimento de novos produtos. Se a priori, o modelo do funil foi concebido para a inovação fechada, ele já foi adaptado para a inovação aberta (Chesbrough, 2003). Contudo, pouco se discute quanto ao escopo geográfico das etapas do funil. Em geral, quando se fala em inovação global, ou a menção é ao produto final, ou ao processo, que por hora é desenvolvido num país e tem sua reaplicação em outros países. Neste artigo, é proposto que a inovação pode ser global em apenas em uma das etapas do processo. Para tanto é proposto a análise do escopo local ou global das etapas do funil de maneira independente. A indústria da confecção é pela sua alta competitividade global é usada para a análise proposta.

Desse modo, o objetivo do artigo é verificar grau de internacionalização das etapas do funil da inovação. Para a realização deste estudo optou-se pela metodologia qualitativa com abordagem de estudo de caso. Após a análise destes dados foi possível elaborar uma proposta de modelo de funil de inovação que corresponda ao processo convencional das confecções dentro das relações existentes com fornecedores locais e globais.

## 2 Referencial teórico

Na revisão da literatura realizada por Silva, Bagno, e Salerno (2013) os modelos apresentados com maior recorrência no estudo de gestão do processo da inovação são o modelo linear de Cooper (1990) e de Wheelwright e Clark (1992). O modelo de Cooper (1990) é batizado de *Stage-Gate* por possuir portas de avaliação das etapas do desenvolvimento de novo produto. O modelo de Wheelwright e Clark (1992) batizado de Funil da Inovação busca representar visualmente as etapas do processo novas produtos.

O modelo de *Stage-Gate* é um processo centrado no desenvolvimento de novos produtos (NPD), e para Cooper (1990, 1994) esse processo necessita ser quebrado em estágios pré-determinado interfuncionais e paralelos, onde o inicia de cada estágio é um *gate* controlável e avaliável. Esses *gates* permitem a checagem para definição se o processo deve continuar, se deve ser cancelado, ou pausado e recomeçado (Silva et al., 2013). Na figura 1 podemos ver a representação mais comum deste *gates*, associado a segunda geração num primeiro momento, posteriormente este modelo é melhorado na superposição dos estágios, fazendo assim parte da terceira geração de inovação Rothewell (1994), onde as ligações intra-organizacionais e influencias externas criam uma complexa rede da empresa com a tecnologia e o mercado (Cooper, 1994). Este modelo é muito empregado em setores de alta complexidade tecnológica como indústrias automobilísticas, farmacêuticas e de maquinários (Gavira, Ferro, Rohrich, & Quadros, 2007).

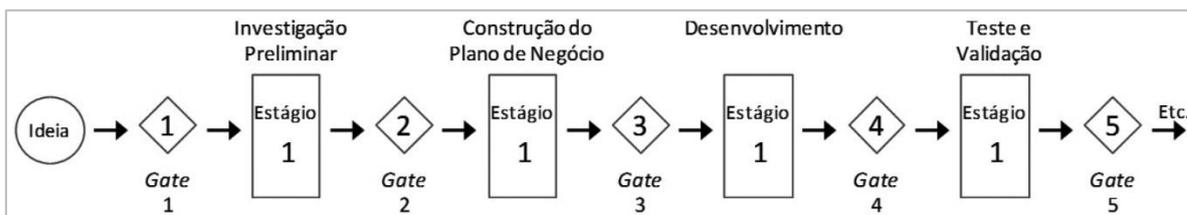


Figura 1 – Stage-Gates de segunda geração  
 Fonte: Cooper (1990, 1994); Silva et al. (2013)

O modelo de Funil da Inovação ou também conhecido como funil do desenvolvimento de Wheelwright e Clark (1992) apresenta, por meio da ideia de um funil, a proposta de que bons processos possuem “bocas” largas e gargalos estreitos, tendo uma abrangente captação de ideias internas ou externas a organização e uma eficiente filtragem de valor nas ideias para investimento de recursos, e posterior implantação (Silva et al., 2013). Esse modelo é eficaz em ambientes de recursos escassos, que normalmente dispõe de mais ideias das fases iniciais do que nas demais fases de desenvolvimento, por falta de recursos (Silva et al., 2013), tornando-se um modelo inspirado e focado em indústrias e mercados de bens de consumo (Gavira et al., 2007).

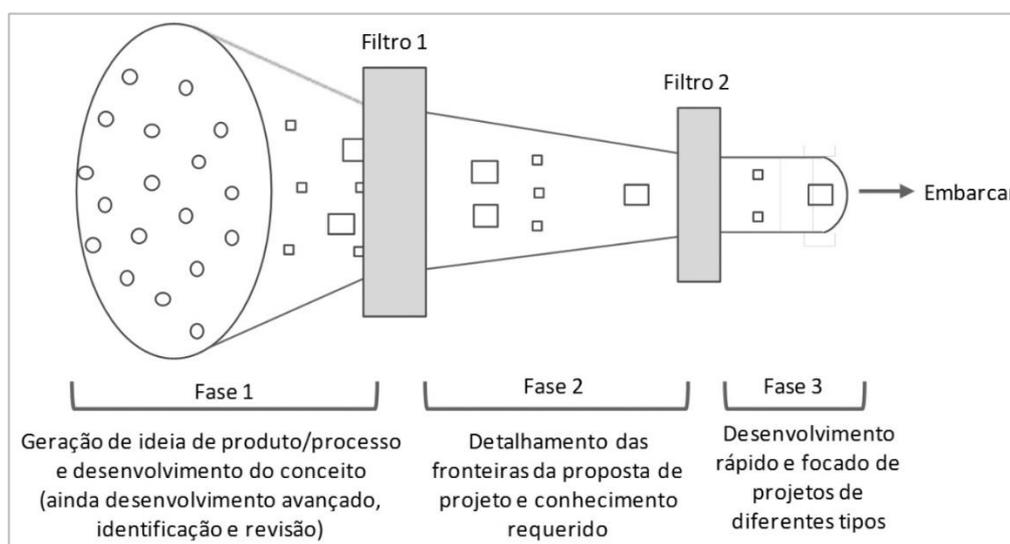


Figura 2 – Funil da inovação / desenvolvimento  
 Fonte: Silva et al. (2013); Wheelwright e Clark (1992)

Inicialmente o modelo de Wheelwright e Clark (1992) continham somente três fases correspondentes a fase da geração de ideias e definição do conceito, a fase seguinte corresponde a adequação ao processo produtivo da empresa, e a terceira fase corresponde ao processo de produção e a introdução do produto no mercado (Moura, Benedicto, & Silva Filho, 2008; Silva et al., 2013), como pode ser visto na figura 2. Posteriormente Ganguly (1999) propôs uma melhoria deste modelo para uma melhor adequação ao mercado em vista de identifica-lo como uma excelente base para representar, monitorar e gerenciar a inovação em um negócio. Nessa melhoria é melhor concebido a entrada de ideias no funil e o lançamento do produto no final do funil com monitoria e análise, como é representado na figura 3. Um destaque maior fica para a seleção prévia das ideias antes da entrada no funil, que poder ser avaliada por uma relação conceitual pré-definida por especialistas ou pelo consumo (Gavira et al., 2007).

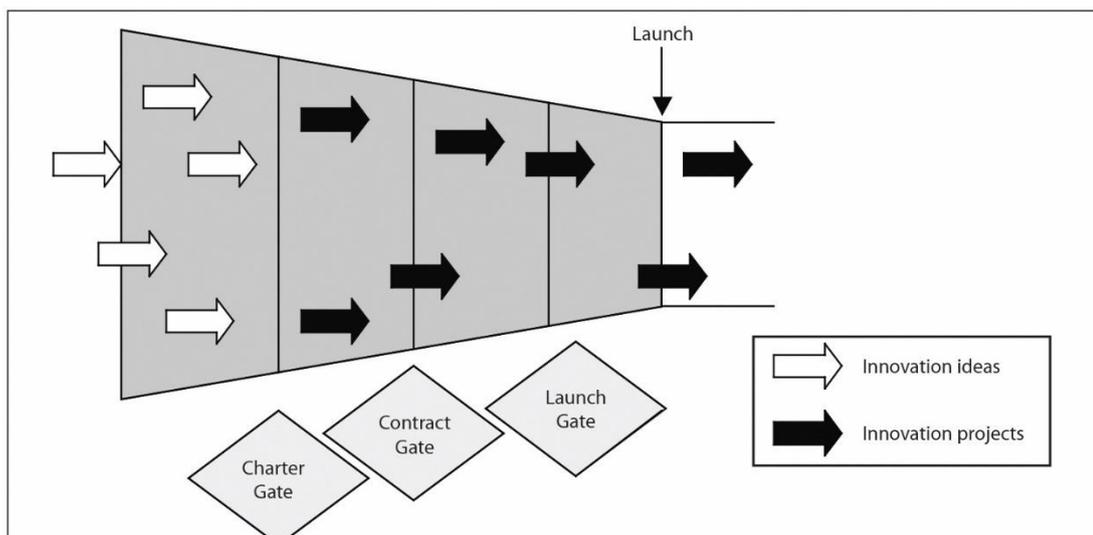


Figura 3 – Atividades em um funil de inovação  
 Fonte: Ganguly (1999); Gavira et al. (2007)

Cada modelo possui sua adequada utilização para a tipo de empresa, de segmento de mercado ou tipo de produto. O modelo do *Stage-Gate* é construído na base da realização de constantes checagens e aprovações para prosseguir o processo de desenvolvimento da inovação (Silva et al., 2013), e não considera a variedade de ideias como ponto crucial do processo, deixando sempre o foco maior para os *gates*. Essa verificação constantes está associada a quantidade de recursos que será investido no processo, para tal é melhor adaptado tal processo para mercados de alta tecnologia, com departamentos de P&D declarados, como é o caso do uso desta método pela Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer) que emprega o método preocupado com o desempenho do projeto faz uso de indicadores de prazo (Gavira et al., 2007). Diferente, o modelo do Funil da Inovação é proposto por Wheelwright e Clark (1992) na visão de maior captação de ideias no início do processo, centralizando o seu desenvolvimento no afunilamento das ideias, onde os *gates* entram para afunilar na procura de adequação aos recursos existentes, trazendo assim maior agilidade ao processo. Para Gavira et al. (2007) o modelo do Funil de Inovação é mais adequado às indústrias de bens de consumo, pois elas necessitam de maior agilidade no lançamento de novos produtos para manter-se no mercado altamente competitivo de baixa e média tecnologia; um volume maior de ideias para novos produtos possibilitam a realização dos filtros para focar os esforços e recursos na ideia de maior probabilidade de sucesso. Com a proposta de estudar a cadeia da moda no foco da indústria de confecção este trabalho seguirá com o aprofundamento do modelo de funil da inovação, conforme observado por Costa, Monteiro Filha, e Guidolin (2011) em um estudo realizado para o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) a industrial de têxtil e confecção é hoje considerada a referência das indústrias de baixa tecnologia, e produz um produto de bem de consumo.

### 2.1 Detalhamento das etapas do funil de inovação

Wheelwright e Clark (1992) desenvolveram o funil da inovação como uma ferramenta para auxiliar na geração de alternativas de ideias que irão de encontro de algum conceito ou design específico de acordo com a necessidade do mercado. Sendo tão semelhante com a teoria, o funil na prática pode ser usado com mais de um produto simultaneamente, necessitando cuidado para não acarretar em confusão (Gavira et al., 2007).

O Funil é formado por cinco fases contendo três *gates* (que podem ser compreendidos como filtros), como pode ser visto na figura 5. Esse modelo inicia com a primeira fase das ideias, intitulado *ideas*, onde é captado as novas ideias e as já existentes para construção dos conceitos técnicos e mercadológicos, correspondendo com as necessidades do consumidor. No final desta fase, as ideias relevantes para o projeto são filtradas no primeiro *gate* intitulado *charter gate*, onde é ponderado o

potencial de impacto e relevância para a proposta, a adequação e disponibilidade de recursos e a condição financeira para a concretização do projeto (Ganguly, 1999; Gavira et al., 2007).

Na segunda fase da *feasibility*, as ideias aprovadas na fase anteriores são refinadas levando à melhor definição do mercado de atuação e de qual perfil de consumidor será atendido. A estratégia do produto é analisada e as tecnologias disponíveis são revistas, são avaliados a viabilidade técnica e financeira para a elaboração de uma proposta para aprovação. Esses critérios fazem parte do *contract gate* que filtra ainda mais a ideias definindo ainda mais o *mix* de produto que será desenvolvido (Ganguly, 1999; Gavira et al., 2007).

A fase seguinte, a terceira, intitulada de *capability*, está associada com a produção e definição do plano comercial, do mix de marketing e as demais áreas correspondentes ao processo. A aprovação do plano de lançamento é o crivo de avaliação do terceiro *gate*, o *launch gate*, quer será a última interrupção para o andamento do projeto. Depois deste *gate* segue a fase quatro de *implementation* onde é executado o processo operacional, podendo ser a produção de um produto ou a preparação para ativação de um serviço, que levará a concretização do projeto. A fase final é a quinta fase intitulada de *launch* de mensuração e monitoramento do desempenho e análise das respostas de desempenho de mercado e aceitação do consumidor (Ganguly, 1999; Gavira et al., 2007; Wheelwright & Clark, 1992).

Essas fase descritas não são fechadas e permitem adaptações conforme for o processo da organização, assim é o exemplo descrito por Gavira et al. (2007) da empresa Natura que trabalha com o modelo de funil com seis fases, onde acrescenta um critério de avaliação. Para Wheelwright e Clark (1992) o funil é uma ferramenta para guiar as escolhas e fazer combinações entre necessidade e oportunidades quando bem estruturado com os processos da organização.

### 3 Metodologia

A pesquisa científica constitui um procedimento formal que utiliza de métodos reflexivos para adquirir conhecimento a respeito da realidade. Para Creswell (2010) o projeto de pesquisa é composto de um plano contendo procedimentos para a realização da pesquisa, onde abrange de suposições até métodos detalhados de coleta e análise de dados. Sendo um projeto de pesquisa optamos por utilizar a concepção filosófica pós-positivista pela necessidade de identificar e avaliar as causas que tendem a determinar os efeitos e resultados, gerando um conhecimento baseado em observação da realidade (Creswell, 2010).

Para a definição da abordagem optamos pela estratégia de investigação qualitativa, que segundo Magalhães, Souza, e Moura (2012) está centrada na compreensão do específico e do particular, sem generalizar os fatos e mantendo o foco da interpretação. Com a pretensão de estudar o fenômeno do processo de inovação adotado por um segmento de mercado, a abordagem qualitativa é pertinente por permitir compreender o contexto e em que ocorre o fenômeno, estudando-o através da perspectiva de pessoas envolvidas em todos os pontos de vistas relevantes (Godoy, 1995).

Para a realização do estudo dentro dos métodos disponíveis na abordagem qualitativa, optou-se pelo método de estudo de caso exploratório, pois, como observa Creswell (2010); Oliveira, Maçada, e Goldoni (2009) torna-se possível investigar o fenômeno em seu ambiente natural e seus detalhes relacionados a mudanças de processos, e para Gavira et al. (2007) é a estratégia preferida quando o foco de estudo é um fenômeno atual que só poderá ser estudado no contexto real. Assim como é a proposta da questão de pesquisa centrada em como empresas do ramo de confecções utilizam a gestão de inovação num contexto da internacionalização, o tipo de estudo de caso que parece melhor adequado para tal questão é a de *design*, que conforme Oliveira et al. (2009), este tipo permite construir uma hipótese de que o processo de desenvolvimento de produto das indústrias de confecção se reestruturaram para se manter competitivo num mercado internacionalizado, perseguindo assim a teoria da adaptação do funil da inovação.

O modelo de estudo de caso adotado neste trabalho corresponde ao modelo de Eisenhardt (1989) que contempla oito estágios: a definição do problema de pesquisa; a seleção do caso; protocolo de coleta de dados; a realização da coleta de dados; a análise dos dados; a proposição de uma hipótese; a comparação com a literatura; e quando possível apresentar um encerramento contendo a saturação teórica observada. Tendo já definido o problema de pesquisa com sendo a relação do funil de inovação com a internacionalização de processos, identificou-se como caso de estudo as empresas do segmento de vestuário com administração na cidade de São Paulo, que não detêm o processo de confecção porém gerencia o processo de desenvolvimento num cenário de internacionalização de processos, tendo a escolha dos casos sido realizada por conveniência de proximidade do autor deste trabalho para com os profissionais das empresas TITO e Englandman. Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio de análise de documentos e entrevistas, sendo a análise de documento uma fonte de dados secundários por ser adquirida junto dos canais de divulgação das empresas; já as entrevistas semi-estruturadas são dados primários que foram adquiridas junto dos profissionais responsáveis destas empresas pelo gerenciamento do desenvolvimento de produtos. Estes dados coletados permitiram a realização de uma comparação do processo descrito nas descrições, com o método do funil de inovação, onde será acrescentado a proposição da localização da realização de cada fase do processo. Tal comparação dará base para a apresentação de uma hipótese de abertura da teoria do funil da inovação incorporando as relações de processos internacionais de uma organização. Assim como ressalta Gavira et al. (2007) em seu estudo, estes procedimentos visam compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, e a realização de tal neste trabalho visa contribuir na compreensão das mudanças e entendimento das particularidades das organizações e dos indivíduos dentro do contexto estudado.

### 3.1 Descrição dos casos

Para o estudo sobre o processo de desenvolvimento de produtos adotado por empresas nacionais de marcas de vestuário trabalhamos com duas marcas do segmento de vestuário masculino que atuam com seus pontos de venda mais intensamente nos varejos localizados na cidade de São Paulo, sendo as marcas TITO e Englandman (nomes fictícios dados para as empresas). Tal caso é adotado pelo autor por corroborar com Kachba e Hatakeyama (2013) na proposição de que na indústria de confecção as maiores inovações ocorrem no design de produto e na organização de produção e marketing, tornando as empresas desse setor mais intensivas no processo do design. Visto que “os produtos da indústria do vestuário têm o seu *mix* de produto renovados a cada três meses, de acordo com as estações do ano. Esses contingentes de modificações de modelos exigem processos produtivos altamente flexíveis e otimizados, que mesmo com os avanços no segmento do vestuário, ... há ainda muitas operações manuais no processo produtivo..” (Kachba & Hatakeyama, 2013).

A TITO é uma empresa que teve a sua primeira loja aberta em 1984, inicialmente oferecia ao mercado produto de vestuário masculino com qualidade de alfaiataria e linguagem estética associada a irreverência e atitude, a preços acessíveis. Somente em 1999 a empresa buscou levar a mesma oferta ao público feminino, conseguindo em 2003 ter a sua primeira participação do Fashion Rio e em 2014 a marca fez a sua estreia no São Paulo Fashion Week. Devido a sua estratégia a TITO atingiu o número de 161 lojas com o faturamento líquido de R\$ 400.000,00 no ano de 2012 conforme dados do Anuário do Portal no Varejo (2013); e anuncia em seu canal eletrônico a estratégia de iniciar no ano de 2015 a internacionalização da marca com o lançamento de uma unidade da loja nos EUA em 2016.

A outra marca de estudo de caso é a Englandman, hoje detentora de 17 lojas, sendo 11 próprias e 6 franquizadas, entrou no mercado em agosto de 2013 com a proposta de oferecer moda jovem cosmopolita, moderna e inovadora em sua linguagem estética, que tem como base de pesquisa de desenvolvimento de seus produtos e coleções referências do Reino Unido e o estilo de vida dos britânicos, propondo trazer o que tem de melhor na moda europeia para o Brasil. A estratégia da Englandman é tem dois pontos essenciais, preços competitivos e experiência *instore*, levando para as lojas experiência de consumo.

#### 4 Análises dos resultados

Com base nos dados obtidos em entrevistas com os profissionais de desenvolvimento de produto das empresas TITO e Englandman identificamos que as etapas prescritas para o processo de desenvolvimento do produto são distintas, e para apresenta-los através de frases extraídas das entrevistas transcritas, divididas por empresas, onde inicialmente apresentaremos a empresa TITO na tabela 1, e posteriormente a empresa Englandman seguirá apresentada na tabela 2.

<b>Frases extraídas do profissional da TITO</b>	<b>Categorização das etapas</b>
“Cabe ao gerente de produto avaliar o que vai comprar lá fora, e o que vai comprar aqui...devido aos prazos de importação que demora muito...entre o que é commodities e o que é produto de moda...”	Definição das peças da coleção Montagem do <i>mix</i> de produto
“...eu vou lá e dou esse <i>mix</i> para a minha equipe de estilo, que já fez a sua pesquisa do que está acontecendo no mundo, do que está acontecendo na moda...”	Pesquisa de moda / tendência
“...e aí em cima do <i>mix</i> que eu dei para ele, ele vai pegar e analisar o que da moda ele consegue encaixar dentro destes produtos que eu passei...”	Desenvolvimento de tema da coleção
“...o estilista vai e me passa uma descrição das peças que deseja na coleção que deverei comprar...ele vai e prepara a ficha técnica, os designers vão desenhar as suas artes, ...e isso é entregue na mão do gerente de produto que vai avaliar se esse produto pode ser comercial ou não. ”	Projeto da coleção
“...então eu pego todas essas fichas técnicas em mãos, vou para a China, sento com os fornecedores, desenvolvo essa piloto com eles, e em cima dessa piloto já consigo acertar preço, consigo ver se a gramatura do tecido está bom no produto...” “...no produto nacional o próprio estilista consegue passar as fichas para uma fábrica xis no Sul e aí eles vão pilotar todas as peças e enviam para nós. ”	Peças piloto
“...numa reunião com outros gerentes os produtos eram aprovados, ...após isso eu volto para a China e fecho a pro-forma para importar...” “Esse processo da importação demora um pouco, por isso que muitas vezes a gente tem que fazer uma coleção antes do ano...” “O produto nacional é mais fácil de fazer, a gente tem mais acesso, ...e fazemos o produto básico, ...que todo fornecedor consegue fazer, ...essa produção leva 30 dias para ser feita. ”	Produção Compra de peças
“...entregar produto na multimarca, ...o de loja chega certinho...”	Comercialização
“...marcas que não trabalham só com modinha <i>fast fashion</i> , ela vai avaliar <i>last year</i> , ela vai avaliar o que ela está vendendo e o que ela vai projetar para vender. ”	Avaliação

Tabela 1 – Transcrição de frases extraídas da entrevista realizada com profissional de desenvolvimento de produto da empresa TITO. Fonte: elaborado pelo autor

<b>Frases extraídas do profissional da Englandman</b>	<b>Categorização das etapas</b>
“ Na verdade, não temos plataforma nenhuma de pesquisa, ...tendo sempre que procurar na internet e nas feiras de moda nacional” “...quando a gente pesquisa, esse pessoal olha muito para fora, conseqüentemente a minha pesquisa sempre é um pouco olhada para fora, para o exterior, para a Europa. ”	Pesquisa de moda / tendência

“...tem uma quantidade de peças que a gente tem que desenvolver...”	Definição de peças da coleção
“ Depois de descobrir qual é a macrotendência que está rolando, agente senta junto e tenta transformar isso para o nosso universo, ...para o nosso homem, mais a nossa cara...”	Desenvolvimento de tema/conceito da coleção
“ O projeto da coleção é tudo realizado aqui dentro da empresa, a gente desenvolve tudo em conjunto, ...faz a aprovação dentro da diretoria, ...é tudo interno, a gente não pega nada pronto. ”.	Projeto da coleção
“...começa com as pilotos, a partir das pilotos aprovadas agente faz o pedido completo com os fornecedores...”	Peças pilotos
“Agente sempre pega um fornecedor que faz o desenvolvimento todo fora, que tem a confecção dele, e a gente só compra o produto final. ” “ Quando a Englandman foi aberta, a gente tava 100% com os produtos da China, ...porque a empresa surgiu a partir de uma importadora, ...mas quantidade era muito grande para vender nas lojas, ...então a gente começou a partir para o nacional, agora é 100% nacional. ”	Produção
“ A Englandman comercializa somente não Brasil e acho que não pretende atuar de forma internacional. ”	Comercialização

Tabela 2 – Transcrição de frases extraídas da entrevista realizada com profissional de desenvolvimento de produto da empresa Englandman. Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1 Análise Intercasos das etapas

As distinções encontradas entre as estruturas dos processos adotados pelas duas empresas estão nas etapas de definições de peças da coleção e na avaliação, onde pode-se notar que a empresa TITO apresenta uma estrutura maior de categorias, obtendo assim um processo de desenvolvimento de produto com maior controle na gestão, demonstrando maior preocupação por esse processo ou identificação da importância do mesmo para a empresa.

A definição de peças da coleção também pode ser intitulada de montagem do mix de produto, e como relatado pelos profissionais entrevistados, o fato desta etapa acontecer antes ou depois da pesquisa de moda varia conforme a gestão da empresa e sua estratégia de atuação no mercado, podendo ter uma distinção grande entre uma marca de moda que atuam com *fast fashion*, das grandes marcas de magazines. Mas independente da estratégia, a etapa delimita as etapas seguintes, visto a sua influência na definição do local onde ocorrerá a produção das vestimentas, e como relatada pelos entrevistados irá comprometer e influir no momento criativo do estilista. A definição da quantidade de peças que serão produzidas em parceiros locais ou internacionais compromete o tempo do processo e a qualidade do produto.

A pesquisa de moda é o momento de captação das tendências praticadas no mercado, e com a facilidade de circulação de informação na internet e nas redes sociais como o Instagram isso torna-se uma *praxis* que leva o estilista a conhecer o que está acontecendo no mundo, já que a moda transmite o que uma sociedade e um indivíduo crê ou pensa a respeito de algo. Pareceu na entrevista que essa etapa é de livre atuação, podendo o estilista procurar fontes de diversas nacionalidades, culturas e até em parceiros de negócios. É o momento de captação de ideias, vontades e linguagens.

O desenvolvimento do tema é a etapa que vem para filtrar e direcionar todas etapas e dados coletados anteriormente, que como relatado, cabe ao profissional de estilo “encaixar” as informações dentro dos produtos que compõem o mix da coleção, e busca “transformar” as informações em para o universo da empresa. A descrição apresentada demonstra que esta etapa está muito relacionada com o local, não podendo ser transferida para uma unidade internacional para ser realizada, visto que está dependendo do conhecimento adquirido direto com o convívio local da necessidade e comportamento do mercado.

A etapa de projetar a coleção demonstra ser dependente total da etapa anterior, onde é colocado no produto todas as ideias coletadas e avaliadas. Uma etapa que necessita ser realizado internamente na

empresa, não podendo ser realizado externamente, conforme pode ser observado nas frases extraídas das pesquisas. Esta etapa necessariamente precisa gerar ferramentas de controle de produção, onde tem que apresentar detalhamento técnicos e recursos necessários para a ser aprovado e seguir para a produção.

Como ambas as marcas não detém a processo de confecção internamente, a etapa de confecção da peça piloto é realizada com parceiros externos à empresa, podendo ser um fornecedor regional, local ou internacional, dependendo da estratégia adotada pela empresa nas etapas iniciais de definição das peças de coleção. Essa etapa precede como seguira com a etapa de produção, visto que a peça piloto tem que ser realizada nas mesmas condições técnicas de maquinários e tecidos disponíveis no fornecedor. O interessante observado na entrevista foi como a mudança de localização do fornecedor está puramente relacionado com redução de custos associadas a escala de produção, tramites fiscais e tempo de entrega do produto. O fornecedor local detendo o custo mais elevado que o fornecedor chinês procura entregar praticidade, garantia e agilidade na entrega, enquanto o fornecedor internacional (nem sempre é adotado os serviços das indústrias chinesas) oferece custo baixo do produto final e diversidade de tecnologias e matéria prima. E pode-se nota que devido a estes fatores a TITO distribui seus produtos da coleção para uma proporção de produtos básicos serem produzidos localmente e a outra parte com mais estilo de moda ser produzido em confecções chinesas, enquanto que a Englandman inicialmente produzia totalmente na China e hoje não produz uma única peça fora do país devido ao auto custo da importação, ficando somente com os fornecedores locais.

A Comercialização de ambas a empresas ainda é local até a data da realização da entrevista, mas conforme observado em documentos analisados, a TITO pretende lançar uma loja no Estados Unidos da América até 2016. Até lá, o foco desta companhia será atender as características e necessidades do mercado local. A descoberta quanto a avaliação realizada pela gestão de desenvolvimento de produto da TITO sobre a quantidade de sucesso e de itens vendidos por coleção para ser utilizado para próxima coleção vem colaborar para a parte deste estudo, onde é analisado a relação do processo convencional adotado pela indústria da moda e o modelo do funil da inovação.

Durante a elaboração desta análise das entrevistas foi observado que não há uma estrutura de etapas clara e única, visto que cada empresa tem uma estratégia distinta para a sua atuação no mercado, dentro de suas capacidades e recursos disponíveis para atender ao mercado desejado. Essa distinção não gerou muitas dúvidas na composição das etapas descritas acima, ficando somente a etapa de definição das peças/mix da coleção indefinido sua adequada posição, mas buscou-se manter essa liberdade na análise realizada.

#### 4.2 Comparativo do Funil da Inovação

Conforme descrito anteriormente o funil da inovação é uma ferramenta a ser utilizada para auxiliar na geração de alternativas de ideias para a produção de algum conceito ou design específico de acordo com a necessidade do mercado (Wheelwright & Clark, 1992) e como observado por Gavira et al. (2007) esta ferramenta é adequada para uso em indústrias de bens de consumo onde não é exigido alta tecnologias nos processos de produção, e não faz parte da essência de empresas como é a indústria de confecção como relatado por Costa et al. (2011) no estudo para o BNDES. Agora a questão deste estudo fica na possibilidade de adotar o funil da inovação para entender o processo de gestão de inovação e de desenvolvimento de produto nas marcas de vestuários estudadas no caso. Para tal foi elaborado a figura 6 onde procura-se apresentar as correlações possíveis entre as etapas para o funil da inovação e as etapas identificadas nas entrevistas.

Como pode ser observado na figura 4 há correlações entre as fases do Funil com as etapas do desenvolvimento de produto na indústria de confecção, assim como alguns filtros do funil se assemelham com algumas etapas do desenvolvimento da indústria. As correlações existentes entre teoria e realidade da indústria pode ser observado na: i) primeira fase de captação de ideia e a etapa pesquisa de moda sendo comum na abertura para novas ideias e conhecimentos antes de iniciar o projeto; ii) no primeiro *gate* e etapa de definição do *mix* que irá compor a coleção filtrando qual tipo de produto será

projetado; iii) na segunda fase de viabilidade e a etapa de desenvolvimento do tema onde o estilista apresenta aplicações possíveis das ideias nos produtos solicitados; iv) já o segundo gate e a terceira fase da capacidade não apresenta distinção com a etapa de projeto da coleção já que neste momento é desenvolvido a ficha técnica que apresenta detalhamento dos produtos que deverão ser aprovados; v) o gate de lançamento é a peça piloto que sendo aprovada tanto no fornecedor local ou internacional dá início na produção; vi) a fase da implementação e a etapa de produção ambas propõe a execução do projeto, que seja numa produção, ou num preparação; vii) a fase de lançamento está para a etapa de comercialização da indústria de confecção; viii) somente a avaliação não tem a sua parte de correlação.

Agora, como foi observado na análise das entrevistas transcritas, o processo de desenvolvimento de produto da indústria de confecção permite que algumas etapas aconteçam fora da empresa, e em alguns casos como na empresa TITO, a execução fora da empresa ocorre com fornecedores chineses pelo benefício de redução de custo. Na figura 4 foi acrescentado a representação de quais das etapas poderiam ser realizadas localmente, e quais poderiam ser realizadas globalmente conforme a estratégia adotada pela empresa. Com tal execução observou-se uma possível extensão do modelo de funil de inovação que pela teoria não é apresentado, onde há a possibilidade de acrescentar a proposição da empresa atuar com parte da estratégia pensado na atuação local, e parte na atuação global, como no caso da TITO quem atuação mista numa única coleção (produto).

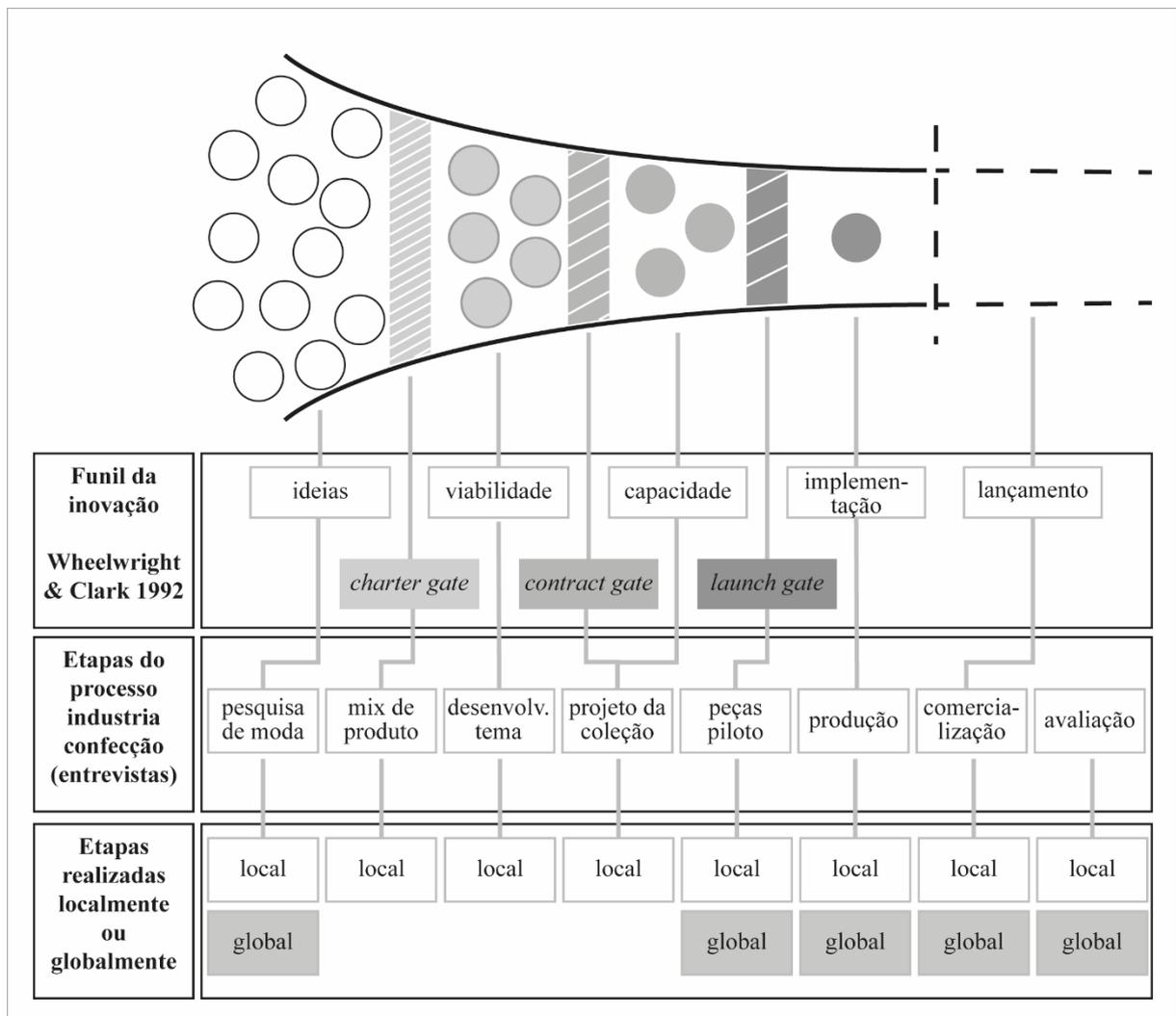


Figura 4 – Correlação do Funil da Inovação com as etapas do desenvolvimento na indústria de confecção.  
Fonte: elaborado pelo autor

Através dos dados coletados nos documentos digitais e das entrevistas realizadas acredita-se que a variação que há entre as marcas TITO e Englandman acontece devido as distinções de tempo de

mercado, espaço de atuação no mercado e estratégia pretendida, já que a TITO tem uma estratégia de preço que procura manter uma parte da produção maior na China pela quantidade de lojas que precisa abastecer, além de ter que oferecer seus produtos de forma acessível como bandeira que carrega de diferencial competitivo, enquanto a Englandman detendo menos lojas, não necessita trabalhar com grandes volumes de peças.

Além de que a TITO por ter maior período de experiência no mercado, parece já ter identificado uma vantagem competitiva em seu processo que a permite alcançar mercados internacionais como descrito que pretende atuar no EUA no ano de 2016, pois possivelmente acredita que detém algo em seu produto que possa oferecer a outros mercados. Enquanto que a Englandman é uma marca com menos de 2 anos de existência, que carrega na sua estratégia de produto transportar a linguagem estética dos londrinos, que venha limitar seu campo de atuação, visto que está fazendo o movimento de trazer tendência de fora para vender dentro do país.

## 5 Conclusão

Dentre as diversas estruturas existente de organização do processo de gestão de inovação optou-se para este trabalho o método do funil da inovação de Wheelwright e Clark (1992) pois estruturalmente ele favorece a captação de ideias para a geração de um produto podendo acontecer em um curto período de tempo. Observou-se que entre a variedade grande de modelos existentes nas cinco gerações estudadas, há a possibilidade de extensão desta análise com outros modelos como por exemplo o modelo da inovação aberta de Chesbrough.

A proposta de acrescentar no modelo de funil da inovação a possibilidade de executar etapas do processo em fornecedores locais ou globais colabora com os futuros estudos futuros da inovação internacional em países emergentes, que vem realizando exportação de produtos, ou conhecimentos tecnológicos específicos para países já desenvolvidos. Para continuidade deste estudo o autor acredita ser relevante estudar o do mapa do fluxo global da inovação com inovações reversas propostas por von Zedtwitz, Corsi, Sjøberg, e Frega (2015). Desta forma pretende-se com este trabalho colaborar com a literatura produzida para o estudo da inovação e estratégia de internacionalização de empresas brasileiras, mais diretamente na proposição de ampliar o modelo do funil de inovação de Wheelwright para uma relação com o cenário globalizado de atuação das empresas brasileiras, como o caso estudado de uma marca local de vestuário de moda masculina.

## 6 Referências bibliográficas

- Anuário do Portal no Varejo (2013). *Relatório os mais importantes no varejo: o mais completo panorama no setor com 21 segmentos e mais de 400 empresas. Números, análises, tendências e perspectivas*. Recuperado em 18 de julho, 2015, do Portal No Varejo: <http://portalnovarejo.com.br/index.php/2013-2>
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44-54.
- Cooper, R. G. (1994). Third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14.
- Costa, A. C. R. d., Monteiro Filha, D. C., & Guidolin, S. M. (2011). Inovação nos setores de baixa e média tecnologia. *BNDES Setorial*, n. 33, mar. 2011, p. 379-420.
- Costa, A. C. R. d., & Rocha, É. R. P. d. (2009). Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. *BNDES Setorial*(29), 159-202.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*: Artmed.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Ganguly, A. S. (1999). *Business-Driven Research and Development: Managing knowledge to create wealth*: Palgrave Macmillan.
- Gavira, M. d. O., Ferro, A. F. P., Rohrich, S. S., & Quadros, R. (2007). Gestão da Inovação Tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo *Revista de Administração Mackenzie*, 8(1), 77-107.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa. Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-19.
- IEMI. (2013). Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira ABIT/IEMI (Vol. 8, pp. 152).
- Kachba, Y. R., & Hatakeyama, K. (2013). Estratégias de inovação em APLs: viés para o desenvolvimento de produtos de moda. *Produção*, 23(4), 751-761. doi: 10.1590/s0103-65132013005000012
- Magalhães, L. H., Souza, E. C. G., & Moura, R. R. C. (2012). *Estudo Sobre A Inovação no Âmbito de Uma Empresa Têxtil do Interior de Mg*. Paper presented at the XV SEMEAD.
- Moura, C. E., Benedicto, G. C., & Silva Filho, C. F. (2008). *Um Estudo Teórico-Empírico sobre modelo e práticas de inovação*. Paper presented at the XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro.
- Oliveira, M., Maçada, A. C. G., & Goldoni, V. (2009). Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação. *REGE Revista de Gestão*, 16(1), 33-49.
- Silva, D. O. d., Bagno, R. B., & Salerno, M. S. (2013). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Produção*(ahead), 0-0. doi: 10.1590/s0103-65132013005000059
- von Zedtwitz, M., Corsi, S., Sjøberg, P. V., & Frega, R. (2015). A Typology of Reverse Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 12-28. doi: 10.1111/jpim.12181
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*: Simon and Schuster.