

See Now Buy Now: Desafios e Oportunidades no Desenvolvimento de Novos Produtos de Moda Sustentáveis do Mercado de Luxo na Era das Mídias Sociais

Recebido: 28/10/2018

Aprovado: 25/02/2019

¹Helen Tatiana Takamitsu
²José Alcides Gobbo Junior

Resumo

A transformação digital e as mídias sociais influenciaram a publicidade varejista e criaram novas formas de comércio, os consumidores a todo instante estão acessando o Facebook, o Instagram e o Twitter, bem como vários aplicativos para tomar decisões imediatas de compra de produtos. Nesse cenário mercadológico onde a interação do consumidor e o imediatismo se tornaram itens importantes a serem considerados pelas marcas de moda o modelo de negócios *See Now Buy Now* (SNBN) surge como uma resposta a esse novo mercado. Essa mudança onde o produto está disponível para a venda logo após os desfiles e lançamentos de coleções provoca alterações no planejamento da cadeia de suprimentos e de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos, exigindo um Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP) mais flexível e adaptado aos novos processos e prazos. Assim, esse artigo tem o propósito de propor um modelo holístico, hipotético e sustentável de PDP baseado na teoria *Agile Stage-Gate*, dentro da temática do SNBN, tendo a interação do usuário líder como métrica de desenvolvimento do processo.

Palavras-Chave: Redes. Usuário líder. Economia Circular. Cadeia de Suprimentos. Influenciador digital.

¹Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: ht.e.ht@hotmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4991-8563>

²Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: jose.gobbo@unesp.br Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-0065-7235>

See Now Buy Now: Challenges and Opportunities in Developing New Sustainable Fashion Products from the Luxury Market in the Age of Social Media

Abstract

Digital Transformation and social media have influenced retail advertising and created new forms of commerce, consumers are constantly accessing Facebook, Instagram and Twitter as well as various applications to make immediate product purchase decisions. In this market scenario where consumer interaction and immediacy became important items to be considered by fashion brands, the "See Now Buy Now" (SNBN) business model emerges as a response to this new market. This change, where the product is available for sale right after the runway show and collections launch, causes alterations in supply chain planning and the whole process of new product development, requiring a more flexible and adapted NPD (new product development) with new processes and timelines. Thus, this article aims to propose a holistic, hypothetical and sustainable NPD model based on the Agile Stage-Gate theory, within the SNBN theme, with the interaction of the lead user as the process development metric.

Keywords: Networks. Lead user. Circular economy. Supply chain. Digital influencer.

Introdução

O mercado atual de moda é um reflexo da evolução do pensamento estético e simbólico do consumidor e de sua conseqüente influência na indústria que foi potencializada com o uso das redes sociais digitais (Vehmas, Raudaskoski, Heikkilä, Harlin & Mensonen, 2018). Devido a isso o mercado de marcas de luxo está cada vez mais competitivo e com uma necessidade de aceleração de todo o seu processo de comercialização e de produção, aliando a rapidez e a flexibilidade necessária para se permanecer na tendência desse movimento que busca diminuir o tempo entre os desfiles e a chegada das coleções nas lojas (Mendes, 2017; Williams, 2016).

A inovação desponta como um fator-chave para a criação de valor. Dessa forma, as empresas buscam maneiras de ganhar vantagem competitiva em um ambiente acirrado e cada vez mais sensível às novidades. A complexidade da era do conhecimento exige articulação e cooperação. Para inovar é preciso estar conectado às redes, sejam elas formais ou informais, presenciais ou virtuais e assim ter o conhecimento de quem são seus atores centrais e suas principais formas de conexão (Goldsmith, 2015). A posição que uma empresa ocupa em uma rede é uma questão de grande importância estratégica retratando seu poder e influência naquela mídia social (Tidd & Bessant, 2015).

A Internet reflete as oportunidades que permitem às empresas alcançarem uma base muito mais ampla de compradores, reduzirem o custo do engajamento do comprador, e eficientemente criar valor para os consumidores. A constante evolução do ambiente onde as grandes marcas competem e atuam, exige novas estratégias, atitudes gerenciais e novos modelos de negócios a fim de retratar esse cenário holístico (Lu, Wang & Kennon, 2017). A implementação e gestão de canais digitais de sucesso é uma necessidade para manter e sustentar uma vantagem competitiva na indústria do luxo, pois o processo de decisão de compra utiliza uma alta dose de emoções e irracionalidade, impulsionada por uma experiência de alto impacto (Straker & Wrigley, 2016).

As empresas não podem simplesmente fazer negócios como de costume, precisam estar atentas às tendências e novas formas de comércio nesse cenário cada vez mais digitalizado e *omnichannel* (Bassan, 2018), essa situação abre espaço para mudanças com a possibilidade de grandes oportunidades econômicas e lucrativas para as empresas de toda a cadeia de suprimentos da indústria da moda, por exemplo, práticas positivas e sustentáveis como a economia circular, com a reciclagem de fibras, inovações em planejamento de produtos, diminuição de desperdício e de custo (Moorhouse & Moorhouse, 2017).

Uma resposta a esse imediatismo e interação dos consumidores foi o modelo de negócios *See Now Buy Now* (SNBN), este começou com algumas grandes marcas de luxo, umas desistiram e outras empresas de menor porte aderiram (Sotocórno, 2018). Essa mudança onde o produto está disponível para a venda logo após os desfiles e

lançamentos de coleções provoca alterações no planejamento da cadeia de suprimentos e de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos (Brun, Castelli & Karaosman, 2017). Novos *stakeholders*, fatores de controle e de parâmetro devem ser identificados e mensurados no processo de desenvolvimento de novos produtos. Muitas das melhores práticas poderão não ter um desempenho satisfatório nesse novo processo (Petro, 2018).

Depois de certa relutância inicial, o setor de luxo está começando a manter-se cada vez mais presente on-line (Bassan, 2018). Tradicionalmente, os desfiles de marcas de moda de luxo eram acontecimentos restritos para a imprensa e compradores (atacadistas), mas com a ascensão dos meios digitais o modelo corrente se tornou obsoleto, pois os eventos passaram a ser acessíveis a todo o mercado, criando uma expectativa de desejo de compra que não era atendido (Mendes, 2017).

Usualmente as coleções apresentadas seriam produzidas e comercializadas somente alguns meses depois (Hoang, 2016).

Essas mudanças criaram uma oportunidade de construir uma conexão mais estreita entre a experiência criada com os desfiles e o momento em que as pessoas podem explorar fisicamente as coleções para si mesmas (Brun et al., 2017). Criar um modelo de Desenvolvimento de Novos Produtos (PDP) adaptado para essa transformação é fundamental para permitir o engajamento de ponta a ponta com o cliente, bem como, novos modelos de negócios e cadeias de suprimentos flexíveis, dinâmicas e sustentáveis (Petro, 2018).

Abordando esse novo cenário, esse artigo foi desenvolvido através de uma revisão detalhada e sistemática com o objetivo de elaborar um modelo de PDP baseado na teoria de *Agile Stage-Gate*, dentro da temática do *See Now Buy Now* (SNBN), levando em consideração a identificação da cadeia de suprimentos e da sustentabilidade. Para tal formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como elaborar um modelo holístico e hipotético de PDP baseado na teoria de *Agile Stage-Gate*, dentro da temática do SNBN?

Esse papel é dividido em três partes. A primeira parte é a revisão de literatura do SNBN, PDP e Economia Circular na Moda. A segunda parte é uma visão geral do modelo holístico e hipotético. A parte final é uma breve análise dos resultados e sugestões para futuras pesquisas.

Revisão de Literatura

Nessa seção, foram abordados os referenciais teóricos dos assuntos tratados no presente artigo.

See Now Buy Now

O SNBN é um termo que surgiu da publicação de um relatório realizado pelo *Boston Consulting Group* para o *Council of Fashion Designers of America* (Phelps, 2016). Brun et al. (2017) define o SNBN como um modelo de negócio inovador onde os produtos de

moda são disponibilizados imediatamente para venda após o desfile de lançamento, não é um processo simples, pois exige um realinhamento produtivo e uma assertividade dos produtos lançados (Almeida, 2017).

O SNBN é uma reação perspicaz à demanda volátil do consumidor moderno, mas que apresenta uma série de desafios para a cadeia de suprimentos devido às mudanças de cronogramas de produção e de lançamento do produto (Bassan, 2018). Esse modelo precisa estar em sintonia com as estratégias dos departamentos de comunicação e marketing, a fim de se adaptarem e garantirem a sintonia com esse novo imediatismo. A marca Burberry foi uma das primeiras a aderir o SNBN, em seguida vieram: Tom Ford, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren, Michael Kors além de outras de menor porte. Algumas marcas adotaram o SNBN para a coleção inteira, outras só para itens selecionados (Hoang, 2016).

Esse novo modelo (SNBN), onde os consumidores podem adquirir seus produtos de forma quase que imediata após seu lançamento nas passarelas ou em eventos de moda, acelerou e modificou todo o processo de PDP, onde a agilidade e a participação direta ou indireta dos consumidores passaram a ser regra (Vedsmand, Kielgast & Cooper, 2016). As marcas de moda buscam modelos e operações que permitam uma conexão contínua com todos os *stakeholders* ao longo de toda a cadeia de suprimentos, permitindo assim uma maior reatividade (Bassan, 2018).

A marca Burberry é um exemplo do pioneirismo em novas formas de engajamento com os consumidores do mercado de luxo, na união das coleções masculinas e femininas, na aplicação do SNBN, nas mudanças em sua cadeia de suprimentos e PDP (Straker & Wrigley, 2016). Um exemplo para tal abordagem é a sua *timeline* do modelo operacional conforme a Figura 1.

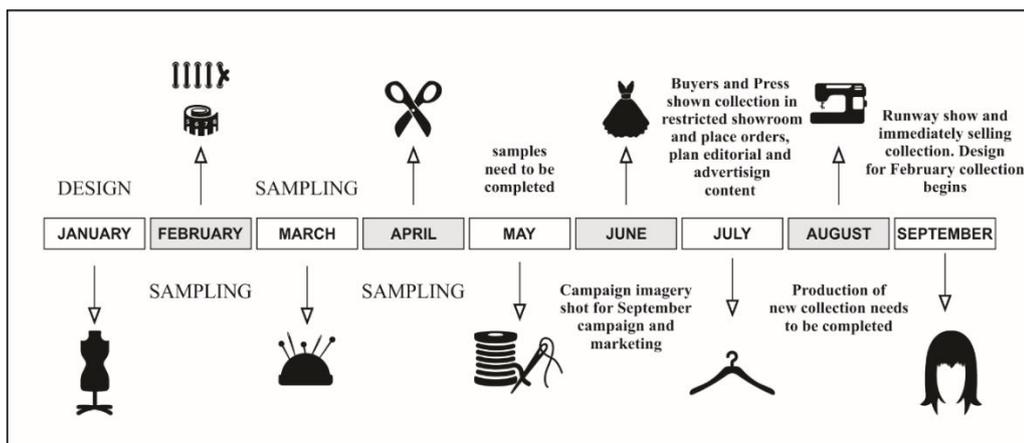


Figura 1: Timeline do novo modelo operacional da Burberry

Fonte: Adaptado de Hoang (2016)

Williams (2016) comenta que a marca Burberry para garantir a disponibilização imediata de seus produtos após os desfiles teve de modificar significativamente o ciclo de

vida do produto, começando com o desenho da coleção em janeiro, a amostragem ocorre em fevereiro, março e abril e os compradores e a imprensa recebem acesso à coleção durante o mês de julho. Embora essas etapas, bem como o sincronismo do marketing, são essenciais para a liberação dos produtos em setembro, o modelo de PDP traz consigo uma série de desafios específicos (Straker & Wrigley, 2016).

Hoang (2016) descreve e comenta sobre as etapas do novo modelo do SNBN adotado pela Burberry. Tradicionalmente, as marcas de moda de luxo começam a projetar uma coleção seis meses antes de um desfile de moda estrear (Figura 2). A Burberry diz que mudou seus processos internos por vários meses - incluindo design, desenvolvimento e produção - para acomodar o novo formato, no qual as coleções e os shows serão descritos simplesmente como "setembro" e "fevereiro" (Figura 3). Antes a coleção que seria lançada em setembro, começava a ser projetada em maio. Pelo modelo SNBN os designers começam a trabalhar em janeiro.

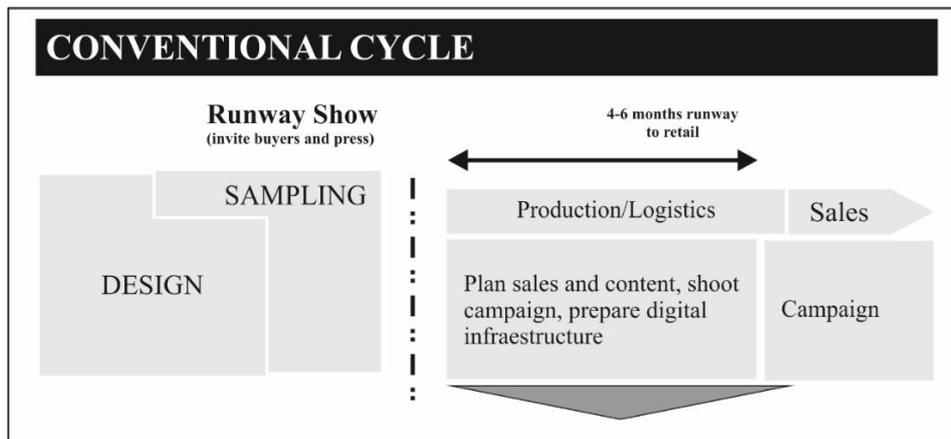


Figura 2: Ciclo tradicional de negócio de moda

Fonte: Adaptado de Atkearney (2017)

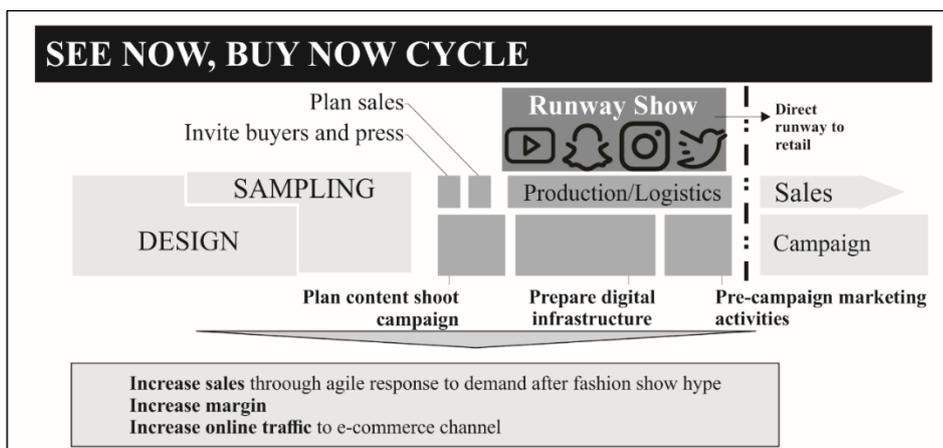


Figura 3: Ciclo SNBN de negócio de moda

Fonte: Adaptado de Atkearney (2017)

Conforme a coleção estava sendo projetada, a Burberry comunicou os prazos de produção e os prazos de entrega com seus parceiros da cadeia de suprimentos.

Usualmente toda a coleção é projetada, em seguida é lançada e somente em seguida a cadeia de suprimentos começava a atuar, essa nova abordagem exige uma integração maior de toda a cadeia produtiva (Atkearney, 2017; Brun et al., 2017).

O processo se inicia com o design da coleção. Dando continuidade ao processo, de cada design é feita uma amostra para ser apresentada aos compradores e à imprensa de moda, antes as amostras eram apresentadas nos desfiles. No novo processo, as amostras são filmadas e fotografadas para as campanhas publicitárias cerca de três meses antes do desfile - essa etapa ocorre em junho ou julho (Hoang, 2016).

Anteriormente, os compradores e a imprensa esperavam até a época do desfile para ver a nova coleção, em seguida, visitavam o showroom para efetuarem os pedidos e solicitarem as amostras para sessões de fotos. No modelo SNBN é feito uma apresentação restrita e confidencial (com a assinatura de um acordo de não divulgação) com os principais compradores de atacado em julho, referente ao lançamento que será efetuado em setembro. Assim que os pedidos são realizados pelos compradores uma estimativa de estoque é definida (para atender seu e-commerce e suas lojas próprias) e assim se inicia a produção, para que sejam entregues em tempo para estarem disponíveis nas lojas logo após o lançamento - evento de moda (Hoang, 2016).

Alguns vídeos e imagens selecionados são disponibilizados antes do lançamento oficial da campanha, mas a campanha completa é oficialmente lançada somente após o desfile, para coincidir com a disponibilização dos produtos nas lojas e das imagens publicitárias. O desfile de lançamento é transmitido ao vivo nas redes sociais, com atendimento aos clientes que queiram comprar os itens da coleção; após o show a coleção já está liberada para ser vendida. Depois do desfile de setembro se inicia o processo novamente, com a etapa do design para a coleção que será vista em fevereiro (Atkearney, 2017).

No SNBN, os *stakeholders* (consumidores, atores na cadeia de suprimentos, influenciadores digitais e a mídia de moda) passam a ter um grau maior de importância no processo de PDP, com o *time to market* diminuído.

A definição dos *stakeholders* é um processo onde se identifica as partes cujos interesses devem ser levados em conta ao se desenvolver uma política ou um programa (Kozlowski, 2012). A participação direta ou indireta desses *stakeholders* passa a ser extremamente relevante para o sucesso da coleção de moda, seja em aceitação ou número das vendas (Brun et al., 2017).

O grupo de moda Hennes & Mauritz (H&M) em seu programa *Conscious*, que é definido como um plano visando um futuro de moda mais sustentável, cita a importância de um relacionamento saudável junto aos seus *stakeholders*, onde identificaram os seguintes alvos, como os principais: clientes, comunidades, colegas, fornecedores e seus funcionários, parceiros da indústria, políticos, organizações não governamentais, organizações intergovernamentais e os investidores (H&M, 2016).

Desafios e Benefícios do Modelo SNBN

Um dos grandes desafios do modelo de negócio do SNBN é prever a demanda para a nova coleção, pois os volumes são encomendados a fornecedores antes que haja tempo para qualquer reação crítica do mercado consumidor que possibilite a influência direta na previsão de vendas. Isso aumenta o risco de *oversupply* (excesso de oferta) ou de *stockout* (fora de estoque), levando a uma oportunidade de negócio perdida, ou criando um excedente de estoque que deve então ser descartado com desconto a margens decrescentes (Mendes, 2016).

Para gerenciar essas dificuldades as empresas devem ter como objetivo obter o *feedback* prévio dos consumidores, por meio de fóruns confidenciais, análise de redes sociais digitais e análise de dados visando assegurar que seus fornecedores sejam suficientemente ágeis para facilitar o reordenamento das linhas mais populares caso seja necessário alguns ajustes no decorrer do processo (Brun et al., 2017). Os varejistas que são capazes de reconectar seus processos de projeto e manufatura para aderir ao SNBN terão uma chance maior de adequar sua oferta corretamente à demanda e alcançar os melhores resultados a longo prazo (Petro, 2018).

O SNBN redefinirá a oferta e a demanda dos varejistas, colocando as produtoras de *fast fashion* (e.g. Zara) ou marcas de menor porte sob pressão para reagir às tendências da passarela em questão de dias, e assim, liberar suas coleções o mais rápido possível. Enquanto a indústria de moda de luxo tem tradicionalmente desfrutado longos tempos de espera e está atrelada a um calendário de lançamento sazonal, a adoção antecipada de uma estratégia de cadeia de fornecimento ágil está se tornando essencial (Bassan, 2018). Para aqueles que demonstram agilidade e capacidade de previsão, o SNBN representa uma oportunidade de negócio significativa (Williams, 2016).

Vários estilistas são contra o SNBN, pois pressupõem que o modelo dificulta o processo de criação, com isso o produto perde em qualidade e inovação (Mendes, 2016). Assim, um produto fora dos altos padrões do mercado de luxo não pode ser justificado pela aceleração do processo de desenvolvimento (Young, 2016).

Morand (2016) comenta que outro grande desafio do SNBN é equilibrar a relação de interatividade com seus consumidores/seguidores e influenciadores digitais, pois esse sistema de cocriação possibilita um aumento do controle do processo pelo consumidor e influenciador. Esse equilíbrio é necessário, pois o cliente pode criar seus próprios produtos, e prejudicar a inovação das marcas, pois usualmente os consumidores favorecem a mudança suave e incremental.

Outro fator a ser considerado é o fator econômico, pois o SNBN exige uma estrutura organizacional enxuta e eficiente, a marca deve estar bem capitalizada, visto que a aceleração do processo apresenta riscos financeiros maiores (Brun et al., 2017; Morand, 2016), por outro lado o ganho em volume de vendas e faturamento é visivelmente

favorável para as marcas que conseguem gerenciar de forma eficaz esse novo modelo de negócios (Petro, 2018; Segran, 2017).

Para Conlon (2016), no SNBN, além do benefício óbvio de vender uma coleção sazonal ainda na estação para qual foi projetada, tem como pontos positivos: a conexão aumentada com o cliente; resposta ágil junto aos consumidores; estética independente e uma maior proteção contra a cópia imediata das peças lançadas. Os pontos negativos: um impacto na exclusividade; aumento de custos para marcas que não têm sua própria cadeia de suprimentos e prazo apertado para a imprensa e para o estilista.

Petro (2018) comenta que o SNBN não é apenas uma boa ideia, e sim, uma abordagem necessária para os varejistas modernos atenderem às preferências dos consumidores, ávidos por novidades, no tempo certo e com preços competitivos, a voz do cliente precisa ser refletida no que é colocado nas prateleiras ou apresentado através de canais on-line, por isso algumas empresas e marcas estão reconfigurando tudo, desde o projeto, desenvolvimento, cadeia de suprimentos e também estão aderindo a novas práticas com o uso de inteligência artificial (AI), cocriação junto a clientes, impressão 3D, produção local e em menor escala.

Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP)

Um produto pode ser um serviço ou um objeto físico e, de acordo com Roozenburg e Eeckels (1995), é usado como “um instrumento na ação humana” para preencher uma série de valores e necessidades de uma pessoa ou de uma organização. Kotler (2012) argumenta que o produto pode ser tangível ou intangível. Entretanto, o foco dessa pesquisa é sobre os produtos físicos, também designados como artefatos (Bramklev, 2007).

Um segundo tema central no desenvolvimento de produto, é o processo executado quando do desenvolvimento do produto. Um processo é uma série bem definida de atividades inter-relacionadas conectadas por meio da transformação de inputs em outputs (Ljungberg & Larsson, 2001; Melan, 1992).

O Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP) inclui a geração de ideias, o design do produto, o protótipo, as etapas de produção e de comercialização, e outros componentes específicos de cada mercado. São combinações de produtos e tecnologias já existentes, misturados com um pouco de novidade onde múltiplos atores interagem e trabalham juntos para desenvolver algo novo. As empresas em seu processo de PDP tem uma grande variedade de parceiros: como usuários, clientes, fornecedores, distribuidores, intermediários e até mesmo concorrentes, e podem participar de um conjunto variado de acordos colaborativos: como alianças, joint ventures, pesquisa coletiva, redes informais, redes sociais, concursos, processos cocriativos, e outros tantos (Leenders & Dolfsma, 2016).

Uma ideia central no desenvolvimento de produto é a habilidade para generalizar o processo de desenvolvimento de produto, i.e., descrever o processo genérico de desenvolvimento de produto.

Processo de Desenvolvimento SNBN + Agile-Stage-Gates

No SNBN o lead time é comprimido, pois a entrega dos produtos nas lojas deve coincidir com o desfile de moda, mas o processo de desenvolvimento não pode ser muito antecipado, pois as suas fases iniciais, onde ocorrem análises de tendências e estilos, devem coincidir com o calendário de pesquisa de materiais e feiras de tendências (Hoang, 2016).

Isso expressa a necessidade da introdução de metodologias específicas como "*lean techniques, agile philosophy*" com o objetivo específico de reduzir os prazos de desenvolvimento e entrega, não só no processo de fabricação, de compras e de amostragem, mas também nas fases do projeto de design. Isso exige um grau muito alto de controle sobre o processo de desenvolvimento, de modo a garantir que o tempo de cada atividade seja respeitado, é necessário que funcione como um sistema evento-produção ao invés de etapas separadas (Brun et al, 2017).

Um modelo de PDP estruturado em etapas (*structured gating process*) tem como benefícios: permitir que a gerência selecione as melhores ideias e projetos com mais percepção e conhecimento; reduzir o risco e os custos de falha do projeto e aumentar a chance de sucesso de novos produtos (Vedsmand et al. 2016).

Cooper e Sommer (2016, 2018) comentam que novos estudos e evidências revelam que os métodos *Agile*, até agora usados principalmente para o desenvolvimento de produtos na área da Tecnologia da Informação, podem ser integrados com abordagens tradicionais para gerar benefícios significativos para os fabricantes de produtos físicos. Os autores sugerem integrar o sistema *Agile* com o tradicional processo de desenvolvimento de produtos em *Stage-Gates* para atender às necessidades de um determinado projeto de desenvolvimento de produto físico.

Os dois sistemas apresentam abordagens distintas: O *Stage-Gate* é um sistema abrangente de *idea-to-launch system* (sistema de ideia para lançamento) e macroplanejamento, enquanto que o *Agile* é uma metodologia de gerenciamento de projetos de micro planejamento. O *Agile-Stage-Gate* foi adotado por algumas empresas para o desenvolvimento de produtos físicos, com ciclos de projeto de design rápidos com uma validação rápida e antecipada do cliente (Vedsmand et al., 2016).

A principal diferença do *Agile-Stage-Gate* versus os sistemas tradicionais de *gating* é a flexibilidade em lidar e reconhecer que muitos projetos, especialmente os mais inovadores, têm altos níveis de ambiguidade e de incerteza no começo, e muitas vezes torna-se impossível prever todas as variáveis no início do sistema. Assim, as incertezas sobre os produtos concretos são gerenciadas pela aceitação e até mesmo pelo apoio às

mudanças no escopo do produto e do projeto, desde que essas mudanças não afetem o objetivo geral do projeto, o orçamento e a atratividade financeira (Cooper & Sommer, 2016; 2018).

O *Agile* é um conjunto de metodologias de desenvolvimento de software baseadas em processos iterativos e incrementais em que os requisitos e soluções evoluem através da colaboração entre equipes auto-organizadas e multifuncionais. Na prática, o estágio de desenvolvimento ágil consiste tipicamente em vários ciclos de desenvolvimento curtos, conhecidos como *sprints*, com cada *sprint* realizado por uma equipe de projeto. O resultado de cada *sprint* deve ser um produto funcional (código executável) que possa ser demonstrado às partes interessadas - clientes, por exemplo (Cooper, 2016).

O *Stage-Gate* constitui uma estratégia robusta de desenvolvimento de produtos e processos que cria a disciplina necessária para impedir o desperdício de recursos em projetos de menor potencial. Os projetos são separados em diversos estágios (*Stages*) seguidos por pontos de decisão (*Gates*) onde se reavalia (*Go/Kill*) se ele deve ou não continuar em frente. Trata-se de uma ferramenta desenvolvida ao longo de anos de estudos de boas práticas de empresas líderes em desenvolvimento de novos produtos (Vedsmand et al. 2016).

No modelo híbrido (Figura 4), proposto Cooper e Sommer (2016, 2018), o *Agile* é simplesmente inserido nas etapas de desenvolvimento e de testes. Os Stage-Gates continuam com a mesma estrutura: os pontos de decisão continuam nos mesmos lugares, as entregas são verificadas e a reavaliação é feita.

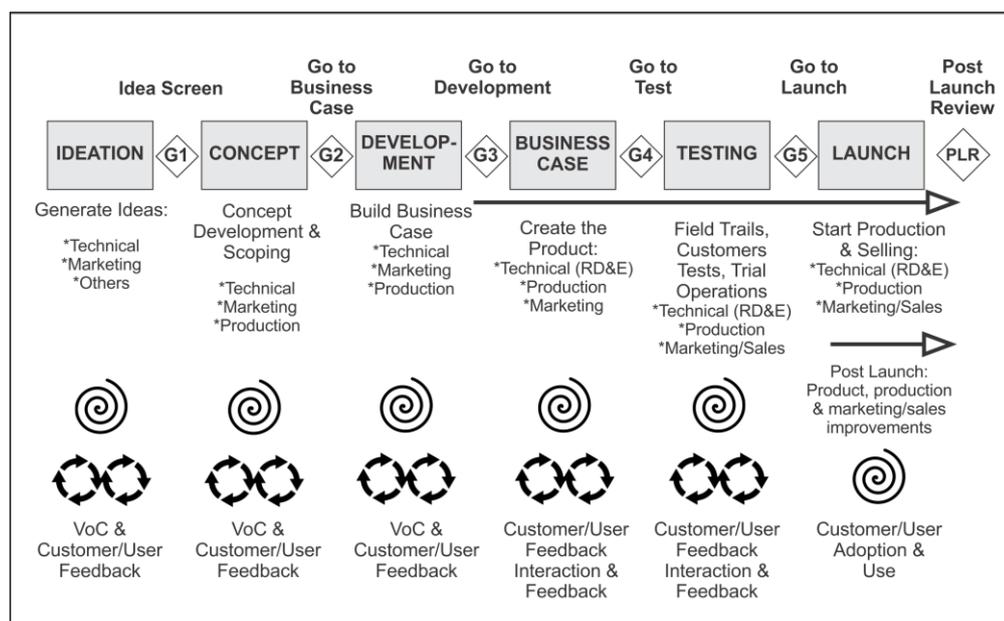


Figura 4: Modelo híbrido do Agile-Stage-Gate

Fonte: Adaptado de Cooper e Sommer (2016, 2018)

No PDP de produtos físicos, o *Agile-Stage-Gate* inclui os *sprints* similares ao modelo *Agile-Scrum* da Tecnologia da Informação. Em cada etapa está presente as espirais, que

é uma série iterações de construir-testar-revisar (*build-test-feedback-revise*) que tornam o sistema mais adaptável, com a presença da voz-do-cliente (VoC). Na conclusão dos *sprints*, alguma versão do produto - um *protocept* - deve ser demonstrada aos *stakeholders* (clientes e gerenciamento) representando o resultado de uma tarefa concluída. Cada *sprint* é planejado em tempo real, assim o processo é altamente responsivo e adaptável. A presença de equipes dedicadas, segundo Cooper (2016), é essencial para acelerar o processo e garantir que o mesmo funcione bem. Os *sprints* movem-se eficientemente "gate to gate", é necessário o uso de ferramentas visuais como gráficos e esquemas para engajar o time e demonstrar o decorrer do processo.

Os *Gates* e *Stages* permanecem parte do processo, com os *Gates* sendo os pontos vitais de decisão *Go / Kill* - eliminando os projetos fracos e fornecendo foco no *pipeline* de desenvolvimento. Os *Stages* fornecem uma visão geral de alto nível das principais fases do projeto e também *insights* sobre as atividades necessárias e resultados esperados em cada etapa (Cooper & Sommer 2016, 2018).

Alguns dos benefícios relatados desse modelo híbrido *Agile Stage-Gate* incluem: considerar a voz-do-cliente (VoC) continuamente, com o objetivo de obter o produto certo; responder rapidamente às necessidades dos clientes; lidar com incertezas e ambiguidades, muitas vezes características de desenvolvimentos mais inovadores, flexibilidade no design, melhora a produtividade, comunicação e coordenação entre a equipe integrante do projeto e assim melhora o foco no projeto priorizando os itens mais importantes (Cooper & Sommer, 2016; 2018).

Sustentabilidade na Moda (Economia Circular)

A Economia Circular pode ser definida como um sistema regenerativo no qual a entrada de recursos e o escoamento de resíduos, emissões e energia são minimizados pela desaceleração, fechamento e estreitamento de material e circuitos de energia, através do projeto, manutenção, reparo, reutilização, remanufatura, reforma e reciclagem de longa duração (Geissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Moorhouse e Moorhouse (2017) comentam que a Indústria da Moda é amplamente considerada a segunda mais destrutiva para o meio ambiente somente atrás do petróleo. Uma solução para esse problema seria a implementação da economia circular, essa pode gerar inúmeros benefícios para a natureza e tem grande potencial para criar um negócio multibilionário através de uma abordagem colaborativa para o design e a produção.

No mercado de Moda na área do Luxo, algumas grandes marcas como Stella McCartney, Gucci, Balenciaga, Bottega Venetta e Hermes já estão adotando práticas da Economia Circular, com isso têm gerado novos negócios, novos produtos e práticas sustentáveis de fabricação (Schilling, 2017). Uma prova da importância da sustentabilidade e da reputação frente às redes sociais foi a marca Burberry ter parado

com a prática de destruir grande parte de seu estoque, reconhecendo que o luxo moderno significa ser social e ambientalmente responsável (Bird, 2018).

Marcas e varejistas interessados em integrar esse sistema em seu modelo de negócios podem reutilizar seus próprios resíduos têxteis como matéria-prima. Esse processo tem o potencial de criar um ciclo de desperdício quase zero para marcas que o implantam. Além de ser um método de produção mais econômico, a maior conexão com as fábricas têxteis na criação de uma economia circular é uma oportunidade para as marcas se envolverem mais com o design dos tecidos, resultando em maior exclusividade e melhor inovação (Moorhouse & Moorhouse, 2017). Existe uma forte pressão sobre as marcas e varejistas para reduzir de forma responsável o desperdício de produtos da indústria da moda, não apenas pela reciclagem e reutilização, mas também pela produção mais assertiva (Bird, 2018).

O Plano de Ação Europeu para Roupas lançado em maio de 2016 tem como objetivo incentivar a indústria, cientistas e designers a reinventar a maneira como projetamos e produzimos produtos, a repensar a forma como usamos e consumimos, e redefinimos a reutilização e reciclagem (Waste and Resources Action Programme, 2016).

O design de moda zero desperdício aborda a ineficiência no uso de tecidos ao reformular o desperdício do material como uma oportunidade para explorar a magia da moda; celebrando a experimentação e a descoberta de novas formas (Rissanen & McQuillan, 2016).

Algumas marcas estão dando grandes passos para fechar o ciclo e colher os benefícios disso (Moorhouse & Moorhouse, 2017). No entanto, em outras partes do setor, como Fletcher (2014) sugere, existe grande timidez e certa relutância em ver um futuro da adoção da Economia Circular como um modelo de negócios moderno e sustentável, imbuído no estágio de projeto.

As marcas precisam projetar e lançar produtos exclusivos que atraiam a atenção devido à velocidade das notícias e a competitividade primordial nas mídias sociais, criando oportunidades de inovação pelo design sustentável e assim agregar valor duradouro à identidade da marca (Moorhouse & Moorhouse, 2017).

Modelo Hipotético Agile State- Gate no SNBN

Devido à novidade do tema analisado, observa-se na literatura acadêmica uma escassez de trabalhos que abordem o tema do SNBN e o de PDP de produtos de moda sustentáveis que são projetados dentro do modelo do SNBN, considerando essas premissas, justifica-se a escolha do contexto e do objeto de análise.

Para a definição do modelo proposto de PDP (Figura 5) abordando o *Agile State-Gate* no SNBN, foram considerados o sequencial e os prazos da *Timeline* do Modelo Operacional do SNBN da Figura 1, de acordo com o Ciclo de Negócio de moda no SNBN

da Figura 3. Na etapa da espiral (*Agile Stage-Gate*) o VoC (voz do consumidor) foi substituído pelo grupo de *Lead Users*, segundo Von Hippel (2017) estes são mais propensos do que os usuários médios a desenvolver produtos com maior valor comercial e são os primeiros a fornecerem informações e dados sobre oportunidades comerciais emergentes, outra possibilidade também seria incluir os influenciadores digitais como parte colaborativa do processo.

Todo o processo leva em conta o uso da Economia Circular para dar um destino sustentável para a sobra de materiais e de estoque, uma possibilidade seria a de definir uma porcentagem da coleção com o aproveitamento de materiais provenientes das sobras de componentes ou de produtos, ou o desenvolvimento de novos tecidos, materiais, adornos, enfim o que a imaginação permitir, desde que se tenha como premissa o uso de processos mais sustentáveis. Na fase do design inicial essa regra já seria aderida.

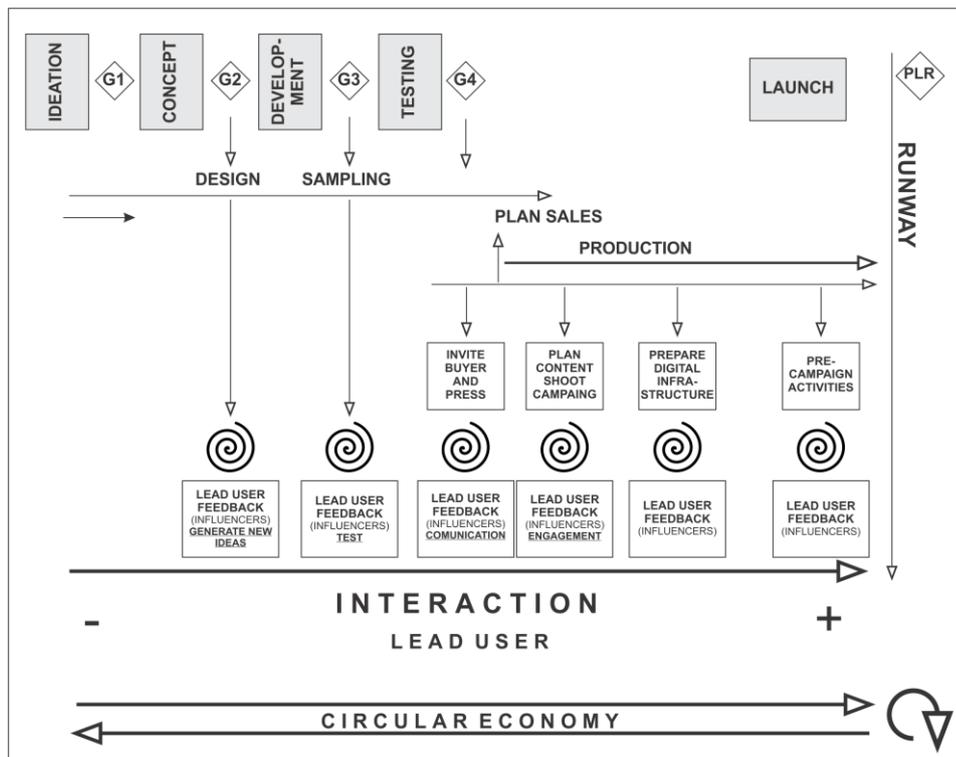


Figura 5. Modelo Hipotético NPD – SNBN

Usuários líderes (*Lead Users*) são consumidores cujas necessidades atuais se tornarão gerais em um mercado dentro de meses ou anos no futuro. Uma vez que os usuários líderes estão familiarizados com os cenários atuais que serão os do futuro para a maioria dos outros, eles podem servir como fontes de previsão das necessidades e tendências para a pesquisa de marketing (Von Hippel, 1986). No caso do modelo de PDP proposto, o grupo de *Lead Users* a ser abordado será o de influenciadores, tanto os digitais como os atores chaves da empresa de moda. Os influenciadores digitais são definidos de acordo

com a análise de redes de mídias sociais da marca, e os atores chaves da rede dos stakeholders da empresa.

Uma posição de rede favorável é estar localizado no centro desta. Isso se presta a estudos de diagramação de relacionamentos para encontrar a pessoa do centro, a mais influente. A centralidade dos líderes de opinião nas redes sociais permite o acesso a muitos outros atores para ouvirem sua mensagem e assim exercerem seu poder de persuasão (Goldsmith, 2015).

Dentro do modelo foi definida uma reta de interação dos usuários líderes que torna-se positiva (aumenta) conforme a proximidade do lançamento da coleção (no desfile), essa relação é verificada, pois os desfiles são apresentados em tempo real nas principais mídias sociais, com isso a interação dos clientes e principalmente dos usuários líderes aumenta consideravelmente nessa fase, através de postagens e *lives* no Facebook, Instagram e Twitter.

Na fase de testes o uso de prototipagem em 3D ou de modelos virtuais, acelera o sistema e possibilita o *feedback* dos usuários, permitindo a decisão do que fica e do que é descartado no processo.

Considerações Finais

A impaciência tornou-se um modo de vida, um hábito. E é inegável que a indústria da moda foi completamente transformada pelas redes sociais e pelo surgimento de novas plataformas B2B e B2C. Desenvolver e lançar produtos de forma cada vez mais rápida, a um custo menor e antecipando ações da concorrência é um desafio e ao mesmo tempo uma necessidade para a sobrevivência das organizações.

Entregar mais projetos, com recursos reduzidos, em um ambiente de incertezas inerente aos projetos de inovação em produtos, ressalta a importância de um modelo de referência de PDP considerando o SNBN.

O modelo proposto por este artigo teve como principal objetivo trazer insights para a mudança dos prazos e da nova forma do modelo de negócio que surgiu com o SNBN no mercado de moda (em especial para o mercado de luxo) e a necessidade de novos processos de PDP, mais ágeis, mais sustentáveis e mais interativos visando o equilíbrio entre os desejos do cliente e o talento do designer em criar produtos inovadores em consonância com os objetivos, estratégia da empresa e a cadeia de suprimentos disponível. O grande desafio para o designer é gerenciar os prazos que foram alterados no SNBN com a cadeia de suprimentos e em especial aos varejistas e fornecedores que tem o lançamento de produtos e insumos ainda atrelados ao calendário tradicional de moda.

Os *Lead Users* (influenciadores) passam a ter um poder de interferência e de presença que é indiscutível, o desafio é otimizar essa influência no processo de PDP como um todo.

O SNBN surge como um desafio para as marcas, tanto para as de maior e de menor porte, pois desenvolver os produtos nesse novo modelo exige uma maior sincronicidade e investimento financeiro, outro ponto a ser considerado é a necessidade de um planejamento de atuação das marcas de moda nas redes sociais, para aproveitar as oportunidades e saber lidar com os desafios que a interatividade proporciona.

Várias marcas de moda do mercado de luxo e designers são contras ao modelo do SNBN, mas o aumento do SNBN em várias semanas de moda ao redor do planeta como Alemanha (Atkearney, 2017), Brasil (Tolipan, 2017), Portugal (Fashion network, 2017), França (Howland, 2017), entre outras confirma a tendência de estruturação do modelo e a necessidade de estudos acadêmicos em novos modelos de PDP e da cadeia de suprimentos necessária para este modelo de negócio.

Portanto, pesquisas futuras quantitativas e qualitativas por meio de estudo de casos, poderiam comprovar as análises conceituais e *insights* sobre o SNBN e a aplicabilidade do modelo de PDP hipotético proposto no presente artigo, uma ferramenta a ser considerada e que possibilita o gerenciamento desse modelo que modifica vários processos e datas de entrega dos *stakeholders* da cadeia produtiva é o *Product Lifecycle Management* (PLM), a tradução literal do PLM é que se trata do gerenciamento de um produto ao longo de seu ciclo de vida. Este ciclo de vida inclui os requisitos iniciais do cliente (design conceitual, incluindo o design de fabricação - produto / processo de industrialização), vida operacional, final de vida (reciclagem) ou reuso. Estamos testemunhando o despertar de uma mudança para o desperdício zero e uma Economia Circular, na qual os produtos não são usados apenas uma vez, mas são reutilizados e redefinidos várias vezes. A Indústria da Moda e o Mercado de Luxo, que têm sido apontados como grandes culpados podem ser precursores em criar novos modelos de negócios mais sustentáveis, aliando o imediatismo inerente das redes sociais com novos produtos criados sob essa nova ótica.

Referências

Almeida, L. (2017). "See Now Buy Now"- Um desafio para as marcas comerciais. Recuperado em 25 de setembro de 2018, de <http://institutoriomoda.com.br/blog/see-now-buy-now-um-desafio/>

Atkearney. (2017). *Der Laufsteg wird zum Kaufsteg*. Recuperado em 15 de setembro de 2018, de http://www.atkearney.de/consumer-products-retail/featured-article/-/asset_publisher/S5UkO0zy0vnu/content/der-laufsteg-wird-zum-kaufsteg.

Bassan, V. (2018). *Il "See now, buy now" come innovazione e cambiamento per l'industria della moda dell'era digitale*. Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia, Venezia, Itália.

Bird, J. (2018). *Fashion's dirty little secret and how it's coming clean*. Recuperado em 20 de setembro de 2018, de <https://www.forbes.com/sites/jonbird1/2018/09/09/fashions-dirty-little-secret-and-how-its-coming-clean/#555246ac1771>.

Bramklev, C. (2007). *Towards integrated product and package development* (pp. 1-59). Department of Design Sciences, Division of Packaging Logistics, Lund University.

Brun, A., Castelli, C., & Karaosman, H. (2017). See now buy now: a revolution for luxury supply chain management. *Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain: Proceedings of IT4Fashion 2016*. Switzerland: Springer Nature.

Conlon, S. (2016). *See-Now, Buy-Now: What Have We Learnt? How did brands handle the fashion revolution this year?* Recuperado em 23 de setembro de 2018, de <http://www.vogue.co.uk/article/see-now-buy-now-what-have-we-learnt>.

Cooper, R. G. (2016). Agile–Stage-Gate Hybrids: The Next Stage for Product Development Blending Agile and Stage-Gate methods can provide flexibility, speed, and improved communication in new-product development. *Research-Technology Management*, 59 (1), 21-29.

Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive. *Industrial Marketing Management*, 100 (59), 167-180.

Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage-Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed Integrating Agile project management methods into a Stage-Gate system offers both opportunities and challenges. *Research-Technology Management*, 61(2), 17-26.

Fashion network. (2017). 'See now, buy now' invade Portugal Fashion. Recuperado em 23 de setembro de 2018, de <http://pt.fashionnetwork.com/news/-See-now-buy-now-invade-Portugal-Fashion,808206.html#.WNcnyDsrK00>.

Fletcher, K. (2014). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys* (2nd ed.). Abingdon: Routledge.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy–A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

Goldsmith, E. B. (2015). *Social influence and sustainable consumption*. Cham, Switzerland: Springer.

Hennes & Mauritz - H&M. (2016). *H&M Conscious Actions*. Recuperado em 20 de setembro de 2018, de <http://sustainability.hm.com/>.

Hoang, L. (2016). *How Burberry is Operationalising 'See Now, Buy Now*. Recuperado em 15 de setembro de 2018, de <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/how-burberry-is-operationalising-see-now-buy-now>.

Howland, D. (2017). *H&M to debut 'see now, buy now' collection at Paris Fashion Week*. Recuperado em 25 de setembro de 2018, de <http://www.retaildive.com/news/hm-to-debut-see-now-buy-now-collection-at-paris-fashion-week/434940/>.

Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. New York: Simon and Schuster.

Kozlowski, A., Bardecki, M., & Searcy, C. (2012). Environmental impacts in the fashion industry: A life-cycle and stakeholder framework. *Journal of Corporate Citizenship*, (45), 17-36.

Leenders, R. T., & Dolfsma, W. A. (2016). Social networks for innovation and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 33 (2), 123-131.

Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lu, R., Wang, Y., & Kennon, R. (2017). Cross-Cultural Research for Luxury Fashion Brands in the Chinese Market: A Review of Long-Versus Short-Term Orientation in National Culture Dimensions. *Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain: Proceedings of IT4Fashion 2016*. Switzerland: Springer Nature.

Mars, A. (2017). *Doing Well by Doing Good: From Gucci and Balenciaga to Puma, François-Henri Pinault wants you to know why luxury and social change coincide*. Recuperado em 25 de setembro de 2018, de https://www.huffingtonpost.com/entry/doing-well-by-doing-good-from-gucci-and-balenciaga_us_59319886e4b00573ab57a2e9 .

Melan, E. H. (1992). *Process Management: methods for improving products and service*. New York: McGraw-Hill School Education Group.

Mendes, S. (2017). See Now, Buy Now: The position of the press in fashion's new consumer model. *International Journal of Fashion Studies*, 4(2), 285-292.

Moorhouse, D., & Moorhouse, D. (2017). Sustainable Design: Circular Economy in Fashion and Textiles. *The Design Journal*, 20 (1), 1948-1959.

Morand, P. (2016). *Op-Ed The Problem With 'Buy Now'*. Recuperado em 25 de setembro de 2018, de <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/op-ed-the-problem-with-buy-now>.

Petro, G. (2018). *How 'See-Now-Buy-Now' Is Rewiring Retail*. Recuperado em 25 de setembro de 2018, de <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2018/01/31/how-see-now-buy-now-is-rewiring-retail/#37c35412c0b7>.

Phelps, N. (2016). *Change Is Coming: The CFDA Releases Results of Study on the Future of New York Fashion Week*. Recuperado em 25 de setembro de 2018, de <https://www.vogue.com/article/cfda-future-of-nyfw-study>.

Rissanen, T., & McQuillan, H. (2016). *Zero waste fashion design* (Vol. 57). London: Bloomsbury Publishing.

Roozenburg, N. F, & Eekels, J. (1995). *Product design: fundamentals and methods*. Chichester: Wiley.

Schilling, M. K. (2017). *Stella McCartney is weaving a new way forward*. Recuperado em 24 de agosto de 2018, de <https://www.fastcompany.com/40474789/stella-mccartney-is-weaving-a-new-way-forward> .

Segran, E. (2017). *Is fashion week irrelevant? Rebecca Minkoff and Anna Sui Weigh In*. Recuperado em 15 de agosto de 2018, de <https://www.fastcompany.com/40461496/is-fashion-week-dead-rebecca-minkoff-and-anna-sui-debate>.

Sotocórno, V. (2018). *Por que o "See now, Buy now" não deu certo para todo mundo?*. Recuperado em 28 de setembro de 2018, de <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2018/04/por-que-o-see-now-buy-now-nao-deu-certo-para-todo-mundo.html>.

Straker, K., & Wrigley, C. (2016). Emotionally engaging customers in the digital age: the case study of "Burberry love". *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20 (3), 276-299.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Tolipan, H. (2017). *SPFW - Paulo Borges sobre o "See now, Buy now": "Toda mudança gera um pouco de medo"*. Recuperado em 16 de agosto de 2018, de <http://www.jb.com.br/heloisa-tolipan/noticias/2017/03/15/spfw-paulo-borges-sobre-o-see-now-buy-now-toda-mudanca-gera-um-pouco-de-medo/>.

Vedsmann, T., Kielgast, S., & Cooper, R. G. (2016). *Integrating agile with stage-gate-how new agile-scrum methods lead to faster and better innovation*. Hørsholm: Innovation Management.

Vehmas, K., Raudaskoski, A., Heikkilä, P., Harlin, A., & Mensonen, A. (2018). Consumer attitudes and communication in circular fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22 (3), 286-300.

Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32 (7), 791-805.

Von Hippel, E. (2017). Free Innovation by Consumers—How Producers Can Benefit: Consumers' free innovations represent a potentially valuable resource for industrial innovators. *Research-Technology Management*, 60 (1), 39-42.

Waste and Resources Action Programme – WRAP (2016). *Circular Economy & Resource Efficiency Experts*. Recuperado em 20 de setembro de 2018, de <http://www.wrap.org.uk/sustainable-textiles>.

Williams R (2016). "See now, buy now" trend is forcing a fashion retail revolution. Recuperado em 15 de agosto de 2018, de <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2016/09/comment-see-now-buy-now-trend-is-forcing-a-fashion-retail-revolution>.

Young, SB. (2016). *3 Ways See-Now, Buy-Now Is Challenging the Fashion Industry*. Recuperado em 15 de agosto de 2018, de <http://footwearnews.com/2016/business/retail/see-now-buy-now-fashion-industry-challenges-business-analysis-259202/>.