

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Rita de Cássia Leal Campos

PROCESSO DECISÓRIO DE INOVAÇÃO:
O CASO DA INDÚSTRIA DA MODA DE BELO HORIZONTE

Belo Horizonte

2019

Rita de Cássia Leal Campos

**PROCESSO DECISÓRIO DE INOVAÇÃO:
O CASO DA INDÚSTRIA DA MODA DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais para a obtenção do título de Mestra em Administração
Área de concentração: Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais

Prof. Orientador: Dr. Uajará Pessoa Araújo

Belo Horizonte
2019

C198p Campos, Rita de Cássia Leal
Processo decisório de inovação: o caso da indústria da moda de Belo Horizonte. / Rita de Cássia Leal Campos. -- Belo Horizonte, 2019.
169 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Uajará Pessoa Araújo

Bibliografia

1. Processo Decisório. 2. Indústria Têxtil – Moda. 3. Inovação. I. Araújo, Uajará Pessoa. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título

CDD 658.421



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CEFET-MG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) Rita de Cássia Leal Campos. No dia 26 de março de 2019, às 14h30min, reuniu-se no Campus II do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado “**Processo Decisório de Inovação: o caso da indústria da moda de Belo Horizonte**”, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Banca, Prof.(a) Dr.(a) Uajará Pessoa Araújo, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) aluno(a). Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença do aluno e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

- Aprovação.
- Aprovação com recomendação de aperfeiçoamento, condicionada à satisfação das exigências feitas pela banca examinadora.
- Recomendação de reapresentação.
- Reprovação.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Belo Horizonte, 26 de março de 2019.

Assinaturas:

Prof. Dr. Uajará Pessoa Araújo (Orientador - PPGA-CEFET-MG)

Profa. Dra. Almiralva Ferraz Gomes (UESB)

Profa. Dra. Lílian Bambirra de Assis (PPGA-CEFET-MG)

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos, que com amor e zelo sempre estiveram presentes em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo, por ter me concedido a graça desta conquista, me abençoando e fortalecendo a cada dia no decorrer desta caminhada.

À minha família, que nunca mediu esforços para me apoiar em tudo o que me proponho a realizar. Obrigada por me incentivarem com imenso carinho a enfrentar os desafios e nunca desistir dos meus sonhos.

Ao meu orientador Uajará, um agradecimento especial por ter acreditado em mim, permitindo que eu tivesse liberdade para desenvolver a pesquisa. Saliento também o quanto suas contribuições foram valiosas para o meu trabalho e para a minha formação como pesquisadora.

Aos professores e colegas, com quem compartilhei momentos de muito aprendizado e crescimento, e também à equipe da Secretaria do PPGA, por sempre ter atendido às minhas solicitações com presteza e cordialidade.

Meus sinceros agradecimentos a todas as entrevistadas que se prontificaram a participar da pesquisa, me recebendo e fornecendo as informações necessárias para a realização do estudo.

De modo especial, agradeço à *designer* Anne Caroline, que gentilmente se dispôs a me ajudar na busca de contatos e foi peça-chave para a execução da pesquisa de campo.

Como não poderia deixar mencionar o substancial apoio financeiro recebido durante o curso, agradeço à FAPEMIG pela bolsa de estudos e também ao CEFET-MG pela concessão de auxílios para a participação em eventos científicos.

“Arrisque-se! Toda vida é um risco. O homem que vai mais longe é geralmente aquele que está disposto a fazer e a ousar. O barco da 'segurança' nunca vai muito além da margem.”
(Dale Carnegie)

RESUMO

Além de estar intimamente ligada ao consumo, a moda é responsável por movimentar a indústria têxtil e de confecção, representando assim uma importante atividade econômica. A moda é caracterizada pelo novo, pela mudança e pela efemeridade, o que a torna indissociável da inovação. Portanto, um dos maiores desafios para os gestores desse ramo é a diferenciação dos produtos, tornando-se necessário tomar decisões estratégicas orientadas para o mercado. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo investigar como ocorre a tomada de decisão de gestores da indústria de moda feminina de Belo Horizonte quanto à seleção de alternativas de inovação. A investigação teve como base teorias relacionadas aos seguintes assuntos: inovação, inovação na indústria da moda, tomada de decisão nas organizações, processo decisório de seleção de ideias inovadoras e mimetismo institucional. O foco da pesquisa está voltado para o primeiro subprocesso da inovação – conhecido como *Front End*, ou linha de frente – pois é nele que ocorre a identificação e seleção das oportunidades de inovação. Essa é uma etapa considerada crítica, pois é determinante para o resultado final da inovação. O estudo conduzido possui abordagem qualitativa e caráter descritivo. Investigou-se o caso da indústria da moda de Belo Horizonte, tendo em vista que a cidade se destaca como referência nacional na produção de moda. Para a coleta de dados, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com gestoras de empresas inseridas no contexto competitivo da indústria da moda. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro semiestruturado contendo questões pertinentes sobre a aplicação prática dos conceitos discutidos. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo com auxílio do *software* QDA Miner. As entrevistas foram transcritas na íntegra e carregadas no programa, iniciando-se o processo de leitura e categorização dos trechos. O material foi dividido em categorias e subcategorias de análise, definidas a partir do referencial teórico e das verbalizações contidas nas entrevistas, respectivamente. Visando enriquecer a análise dos dados, empregou-se a técnica “nuvem de palavras”, por meio da qual foram identificadas as palavras mais recorrentes no discurso de cada entrevistada. Com os resultados e discussões desta pesquisa foi possível obter uma maior compreensão da tomada de decisão no contexto da moda, contribuindo assim para o estado da arte da literatura científica e para a melhoria dos processos organizacionais nesse setor. No decorrer da construção da base teórica, levantaram-se alguns pressupostos que nortearam a investigação à medida que foram confrontados com os resultados obtidos na pesquisa de campo. Desse modo, concluiu-se que a inovação é considerada fundamental na indústria da moda, visto que é a principal estratégia de competitividade utilizada pelos gestores para obter diferenciação no *design* dos produtos. A moda em Belo Horizonte está ligada a aspectos sociais, econômicos e culturais e as empresas atribuem um valor simbólico à marca para se tornarem únicas no mercado. Frequentemente incremental, o processo de inovação na indústria da moda se dá coletivamente e de modo mais informal, seguindo um modelo processual de tomada de decisão. A seleção de ideias para o desenvolvimento de novas coleções ocorre por meio de critérios definidos e geralmente é realizada pelo proprietário da marca com o apoio de sua equipe. Para tomar decisões, os gestores utilizam pesquisas de mercado e de tendências, mas também se baseiam em suas intuições, habilidades e experiências. Além da estratégia inovativa, é também comum o emprego da estratégia imitativa na indústria da moda como forma de diminuir riscos e incertezas. Desse modo, o gestor opta por aquela que mais condiz com a proposta da marca e o perfil de seu público-alvo.

Palavras-chave: Processo decisório, Inovação, Indústria da moda, Seleção de ideias.

ABSTRACT

Besides being closely linked to consumption, fashion is responsible for moving the textile and clothing industry, thus representing an important economic activity. Fashion is characterized by the new, by change and ephemerality, which makes it inseparable from innovation. Therefore, one of the greatest challenges for the managers of this branch is the differentiation of products, making it necessary to make strategic decisions oriented to the market. In this context, this research aimed to investigate how the decision-making of managers of the women's fashion industry of Belo Horizonte in the selection of innovation alternatives occurs. The research was based on theories related to innovation, innovation in the fashion industry, decision-making in organizations, decision-making in the selection of innovative ideas and institutional mimicry. The focus of the research is on the first sub-process of innovation – known as the Front End, or the front line – because it is there that the identification and selection of innovation opportunities occurs. This is a critical step, since it is decisive for the final result of the innovation. The study conducted has a qualitative and descriptive approach. We investigated the case of the fashion industry of Belo Horizonte, considering that the city stands out as a national reference in fashion production. For the collection of data, seven semi-structured interviews were conducted with company managers within the competitive context of the fashion industry. As a data collection instrument, a semi-structured script containing pertinent questions about the practical application of the concepts discussed was used. The data were analyzed through content analysis with the help of QDA Miner software. The interviews were transcribed in full and loaded into the program, beginning the process of reading and categorizing the excerpts. The material was divided into categories and subcategories of analysis, defined from the theoretical reference and the verbalizations contained in the interviews, respectively. Aiming to enrich the data analysis, the "cloud of words" technique was used, through which the most recurrent words were identified in each interviewee's speech. With the results and discussions of this research it was possible to obtain a greater understanding of decision making in the context of fashion, thus contributing to the state of the art of scientific literature and to the improvement of organizational processes in this sector. During the construction of the theoretical basis, some assumptions were raised that guided the investigation as they were confronted with the results obtained in the field research. In this way, it was concluded that innovation is considered fundamental in the fashion industry, since it is the main strategy of competitiveness used by the managers to obtain differentiation in the design of the products. The fashion in Belo Horizonte is linked to social, economic and cultural aspects and companies attribute a symbolic value to the brand to become unique in the market. Often incremental, the innovation process in the fashion industry occurs collectively and in a more informal way, following a procedural model of decision making. The selection of ideas for the development of new collections occurs through defined criteria and is usually carried out by the brand owner with the support of his team. To make decisions, managers use market research and trends, but also rely on their intuitions, skills, and experiences. In addition to the innovative strategy, it is also common to use the imitative strategy in the fashion industry as a way to reduce risks and uncertainties. This way, the manager chooses the one that best matches the brand proposal and the profile of its target audience.

Keywords: Decision making, Innovation, Fashion industry, Selection of ideas.

LISTA DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1 – Matriz da inovação.....	25
FIGURA 2 – A cadeia produtiva do vestuário.....	33
FIGURA 3 – Modelos de tomada de decisão.....	38
FIGURA 4 – Possibilidades de participação da equipe nas decisões.....	40
FIGURA 5 – Os subprocessos do processo de inovação.....	42
FIGURA 6 – O funil da inovação para o desenvolvimento de novos produtos.....	44
FIGURA 7 – O funil do projeto.....	45
FIGURA 8 – O modelo <i>Stage Gate</i>	45
FIGURA 9 – Processos inerentes à institucionalização.....	48
FIGURA 10 – Produção da indústria têxtil: Brasil e Minas Gerais.....	55
FIGURA 11 – Etapas da pesquisa.....	65
FIGURA 12 – Categorias e subcategorias.....	81
FIGURA 13 – Exemplo de categorização de trecho.....	82
FIGURA 14 – O <i>Front End</i> da inovação na indústria da moda.....	125
FIGURA 15 – Nuvem de palavras da entrevista 1.....	144
FIGURA 16 – Nuvem de palavras da entrevista 2.....	144
FIGURA 17 – Nuvem de palavras da entrevista 3.....	145
FIGURA 18 – Nuvem de palavras da entrevista 4.....	146
FIGURA 19 – Nuvem de palavras da entrevista 5.....	146
FIGURA 20 – Nuvem de palavras da entrevista 6.....	147
FIGURA 21 – Nuvem de palavras da entrevista 7.....	148

LISTA DE QUADROS

	Página
QUADRO 1 – Etapas do <i>Front End</i> da Inovação.....	43
QUADRO 2 – Estágios do processo de desenvolvimento de produtos de moda.....	46
QUADRO 3 – Definição das categorias de análise	80

LISTA DE TABELAS

	Página
TABELA 1 – Dados econômicos do setor têxtil e de confecção brasileiro	54
TABELA 2 – Principais municípios segundo o número de empregados e de estabelecimentos na cadeia de moda de Minas Gerais	58
TABELA 3 – Inovação nas empresas das indústrias extrativa e de transformação – Brasil e região Sudeste – período 2012-2014.....	60
TABELA 4 – Grau de novidade do principal produto nas indústrias extrativa e de transformação que implementaram inovações – Brasil e região Sudeste – período 2012-2014	61
TABELA 5 – Inovação por atividade da indústria de transformação – Brasil – período 2012-2014	62
TABELA 6 – Grau de novidade do principal produto e/ou principal processo nas empresas que implementaram inovações por atividade da indústria de transformação	63
TABELA 7 – Taxas de inovação, dispêndios realizados e incidência sobre a receita líquida de vendas dos dispêndios realizados, nas atividades inovativas e internas de P&D, segundo as atividades da indústria de transformação – Brasil – período 2012-2014.....	64

LISTA DE SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

Codemig – Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CRModa – Centro de Referência da Moda

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

Firjan – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Ibram – Instituto Brasileiro de Museus

MTP – Minas Trend Preview

Mumo – Museu da Moda

OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

PIM-PF – Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física

Pintec – Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	14
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	18
1.6 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	20
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 INOVAÇÃO.....	22
2.2 INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DA MODA.....	28
2.3 TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES	34
2.4 PROCESSO DECISÓRIO DE SELEÇÃO DE IDEIAS INOVADORAS	41
2.5 MIMETISMO INSTITUCIONAL	48
3 CONTEXTUALIZAÇÃO AMBIENTAL	52
3.1 INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO NO BRASIL.....	52
3.2 INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO EM MINAS GERAIS.....	54
3.3 INDÚSTRIA DA MODA EM BELO HORIZONTE	57
3.4 INDICADORES DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DA MODA	59
4 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA	65
4.1 CONFIGURAÇÃO DO ESPAÇO METODOLÓGICO	66
4.2 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	67
4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	70
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	72
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	78
5.2 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	80
5.3 GESTÃO DA INOVAÇÃO	82
5.3.1 Significado de inovar	83
5.3.2 Desafios da inovação	86
5.3.3 Tecnologia	88
5.4 INOVAÇÕES EMPREGADAS NA INDÚSTRIA.....	90

5.4.1 Exemplos de inovações	90
5.4.2 Inovações incrementais e radicais	93
5.4.3 Fatores que desencadeiam a inovação	95
5.5 A MODA EM BH	98
5.5.1 Inovação na moda de BH	98
5.5.2 Importância econômica e cultural	100
5.6 INOVAÇÃO NA MARCA	102
5.6.1 Lançamento de coleções	103
5.6.2 Design e estilo do produto	105
5.7 A TOMADA DE DECISÃO	107
5.7.1 O decisor e seu papel	107
5.7.2 Racionalidade e intuição do decisor	110
5.7.3 Participação da equipe	112
5.7.4 Modelo de tomada de decisão	116
5.8 PLANEJAMENTO DA INOVAÇÃO	120
5.8.1 Antecedência do planejamento das coleções	120
5.8.2 Pesquisas	122
5.9 O PROCESSO DE ESCOLHA	124
5.9.1 Etapas	124
5.9.2 Principais decisões e testes	129
5.9.3 Critérios	131
5.10 INOVAÇÃO X IMITAÇÃO	134
5.10.1 Tendências	134
5.10.2 Formadores de opinião na indústria da moda	137
5.10.3 Criatividade	139
5.10.4 Estratégia imitativa e inovativa	140
5.11 ANÁLISE GRÁFICA: NUVEM DE PALAVRAS	143
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
6.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	149
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA, SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS E REFLEXÃO FINAL	153
REFERÊNCIAS	156
APÊNDICES	166

1 INTRODUÇÃO

Apresentam-se neste capítulo a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Além de alguns conceitos teóricos iniciais, expõem-se a justificativa para a elaboração da pesquisa bem como a sua relevância em termos de contribuição científica e aplicabilidade gerencial. Em seguida, é apresentada a delimitação da pesquisa e seu enquadramento temático e, por fim, a estrutura desta dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Embora esteja em evidência nos dias atuais, o tema inovação não é recente. Desde o início do século passado, em meio às mudanças trazidas pela revolução industrial, já eram desenvolvidos estudos acerca da inovação. Parte dessas investigações foi conduzida por economistas, dentre os quais se destacou Schumpeter, ao gerar importantes contribuições para a teoria do crescimento econômico. Schumpeter descreve a inovação como o motor do capitalismo e evidencia a figura do empresário inovador como o agente econômico que insere novos produtos no mercado a partir da combinação mais eficiente dos fatores de produção ou por meio da aplicação prática de uma invenção (SCHUMPETER, 1997).

A partir da década de 1980, intensificaram-se os estudos sobre inovação e esse tema ganhou notoriedade em diferentes contextos, uma vez que a inovação passou a ser admitida como o principal processo de renovação e está diretamente relacionada à sobrevivência e perspectiva de crescimento das organizações (BESSANT *et al.*, 2005).

Zawislak (2015) considera inovação como algo novo que agregue valor social ou riqueza, apontando que “novo” não significa somente um novo produto, mas pode também se referir a novas tecnologias, processos operacionais, práticas de mercado e até mesmo mudanças ou adaptações feitas na organização. Para o autor, inovação diz respeito a novidades que de alguma forma resultem em ganhos para quem as colocou em prática e, em termos econômicos, seja capaz de gerar lucro.

É razoável aceitar que a inovação e a criatividade são alguns dos principais ativos econômicos no mundo contemporâneo. Em negócios criativos, como é o caso das empresas que atuam no

setor da moda, a principal força motriz é o potencial inovador como insumo de diferenciação. O *design* de moda se insere no contexto da economia criativa, que compreende o conjunto de negócios que geram valor econômico com base na criatividade e no capital intelectual. Tais elementos têm a capacidade de gerar renda, empregos e receitas de exportação ao passo que promovem inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014).

Para Martins (2003), o conceito de inovação é intrínseco à moda, já que esta apresenta regularmente novas tendências e, além disso, a competitividade nesse setor depende de estratégias inovadoras. Em concordância, Andreoni (2008) afirma que a indústria da moda vive fundamentalmente de inovação, podendo ser observada tanto na criatividade, produção ou ainda necessidades que resultam da evolução do mercado.

Alves (2009) esclarece que a indústria da moda é responsável por movimentar a indústria têxtil e de confecções, o que dificulta a delimitação entre elas, sobretudo porque as expectativas dos consumidores aliadas à diversidade de produtos no mercado conceberam o setor de moda e o setor de vestuário como um único e indissociável universo.

A moda assume então um posicionamento intermediário em razão de sua natureza, como prática econômica e como atividade artística. Transitando entre a indústria e as artes, não somente exerce influência sobre o consumo e a economia como também repercute de maneira peculiar na cultura, transcendendo os limites do vestuário (GODARD, 2010).

Sendo uma das formas mais visíveis de consumo, a moda desempenha um importante papel na construção social da identidade. A escolha do vestuário representa a forma como os indivíduos incorporam a cultura ao seu uso próprio, tendo em vista os padrões de aparência considerados apropriados em determinado período. Assim, a moda constitui uma identificação de como as pessoas se posicionam nas estruturas sociais em diferentes épocas (CRANE, 2011).

Conforme Araújo (2013), a indústria da moda caracteriza-se por ciclos de vida curtos, volatilidade, imprevisibilidade da demanda e grande variedade de produtos. E, uma vez que os produtos se baseiam em tendências constantemente alteradas, o período de lançamento e obsolescência se torna próximo. Sendo assim, a idealização de um novo produto da moda requer o estabelecimento de um processo decisório que considere esses fatores e priorize a inovação como elemento de diferenciação em mercado sazonal.

A moda contempla dois elementos ainda pouco estudados no contexto da inovação: a criação do produto, que se dá a partir da incorporação de *design* e tecnologia; e a renovação dos produtos, que ocorre com base em um sistema contínuo de desenvolvimento de novos padrões. A colocação de novos produtos no mercado da moda envolve um conjunto de variadas técnicas, recursos e informações, exigindo assim um alto nível de conhecimento, capacitação e qualificação profissional dos gestores (KONTIC, 2007).

Stefanovitz (2011) ressalta que os processos de inovação envolvem diversos pontos de tomada de decisão. Consequentemente, dependem fortemente da ação gerencial para que ocorram de maneira absoluta. Portanto, a forma como os gestores conduzem o processo decisório de análise e seleção de oportunidades inovadoras determina a efetividade do sistema de gerenciamento da inovação.

Vinculado à função de planejamento, o processo de tomada de decisão pode ser dividido em etapas. O primeiro passo é a identificação e diagnóstico da situação; em seguida, é feita a avaliação das alternativas. Após a escolha da melhor possibilidade de ação, esta é implementada e posteriormente monitorada, gerando assim um *feedback* sobre a decisão tomada. Seja qual for o contexto em que ocorre o processo decisório, é importante que essa sequência de ações seja obedecida para que a organização tenha maior controle e segurança sobre suas ações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Na teoria administrativa moderna, a decisão é considerada um processo contingencial, ou seja, não apenas lógico, sequencial e racional, mas também circunstancial, intuitivo e subjetivo. Cada decisão é um processo interativo que envolve informações, pessoas, funções, papéis, recursos e poder. A necessidade de escolha surge da percepção de um problema e depende da motivação e da criatividade do decisor para resolver esse problema, além de sua percepção sobre o contexto e os valores e critérios nos quais se baseia para tomar a decisão (PEREIRA; FONSECA, 2009).

No contexto da moda, Rocha (2016) afirma que os gestores precisam trabalhar no desenvolvimento dos produtos por meio de decisões mais técnicas e focadas no relacionamento entre empresa e consumidor. Para isso, é necessário que compreendam melhor as culturas e diferenças estéticas, de modo a se aproximarem do cliente para o alcance do sucesso comercial no gerenciamento das inovações.

As decisões que envolvem a seleção de ideias de inovação devem ocorrer por meio de um processo estruturado e baseado em critérios. Essa etapa corresponde ao primeiro subprocesso

da inovação, o *Front End* (linha de frente), que é considerado uma fase crítica, já que as escolhas feitas nesse momento são determinantes para os estágios seguintes de desenvolvimento e comercialização dos produtos (KOEN; BERTELS; KLEINSCHMIDT, 2014).

Assume-se que o *Front End* seja correspondente ao planejamento da inovação, tendo em vista que este é o subprocesso responsável pelo desenvolvimento de propostas teóricas de produto. As atividades que constituem o planejamento da inovação envolvem a identificação e seleção de ideias e oportunidades, considerando o contexto estratégico e as propostas de novas tecnologias, produtos e negócios (OLIVEIRA, 2012). Dado esse destaque, propõe-se nesta investigação concentrar os esforços para um maior entendimento do subprocesso *Front End*, remetendo à questão de pesquisa.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão desta pesquisa é explicitada da seguinte forma: Como ocorre a tomada de decisão dos gestores na indústria de moda feminina de Belo Horizonte quanto à seleção das alternativas de inovação?

Os gestores são os responsáveis pela tomada de decisão acerca das inovações. Moda feminina refere-se especificamente ao vestuário. E inovação é compreendida como a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado ou ainda novos processos, fornecedores e formas administrativas.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Como não poderia ser de outra forma, o objetivo geral deste trabalho foi responder à questão proposta. Tratou-se, pois, de investigar como ocorre a tomada de decisão de gestores da indústria de moda feminina de Belo Horizonte quanto à seleção das alternativas de inovação.

1.3.2 Objetivos específicos

Tendo sido estabelecido o objetivo geral da pesquisa, aprofundaram-se as intenções nele expressas por meio da definição dos seguintes objetivos específicos: i) caracterizar a indústria da moda da cidade de Belo Horizonte; ii) discutir processos decisórios voltados para o planejamento da inovação, abordando as percepções e a racionalidade/*insights* dos gestores quanto à seleção de ideias; iii) descrever os elementos envolvidos na seleção de propostas de inovação em empresas de moda feminina da capital mineira; e iv) confrontar os pressupostos teóricos com a prática da indústria de moda feminina de Belo Horizonte, buscando encontrar evidências que refutem ou corroborem (ainda que provisoriamente) com os enunciados.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Para Guedes *et al.* (2016), os processos de inovação vêm sendo amplamente estudados, especialmente nas áreas de Engenharia e *Design*. Entretanto, consideram baixo o número de pesquisas que associam inovação à indústria da moda – apesar do potencial de estudo nesse campo – e aproveitam para apontar que uma relação direta entre inovação e moda poderia ser estabelecida com base nos seguintes elementos fundamentais: a importância do setor, a constante demanda por novidades por parte dos consumidores e a necessidade das empresas de permanência no mercado.

O estudo da inovação na indústria da moda faz-se relevante, pois tal processo é um fenômeno intrínseco à prosperidade no ambiente organizacional, fazendo parte das empresas como elemento estratégico. Kontic (2007) afirma que a inovação na indústria da moda pode ser percebida nas alterações do estilo e *design* dos produtos, que são renovados em curtos períodos de tempo. Os gestores então necessitam constantemente tomar importantes decisões estratégicas cujos resultados refletem nas escolhas de milhares de consumidores e, portanto, influenciam de modo geral a economia e a lucratividade das organizações.

Considerando a inovação como força determinante em meio ao sistema capitalista, pretende-se com este estudo colaborar para o desenvolvimento do tema em termos de conhecimento gerencial e acadêmico. Tendo em vista a contribuição da teoria da inovação para o problema

em questão, acredita-se que as características da indústria da moda sejam pertinentes para o estudo de seus fundamentos sobre criatividade e competitividade.

Dentre os subprocessos da inovação, houve avanço nas pesquisas sobre desenvolvimento de novos produtos e comercialização. Contudo, os estudos relativos ao *Front End* da Inovação (FEI) – processo em que são identificadas e selecionadas as oportunidades de inovação – ainda estão em fase inicial nas organizações e na academia (AAGAARD; GERTSEN, 2011).

Ferioli *et al.* (2010) afirmam que há uma quantidade significativa de pesquisas voltadas para a geração de ideias enquanto poucas se concentram na fase de seleção, quando os gestores utilizam critérios para aceitar ou rejeitar alternativas. Em uma revisão sistemática sobre ideias inovadoras, Teza *et al.* (2015) observaram que 77% das publicações tratavam da geração de ideias enquanto apenas 23% abordavam a seleção de ideias.

Teza *et al.* (2015) ainda constataram que o FEI tem uma característica pouco estruturada, o que justifica os obstáculos encontrados para propor e aplicar ferramentas de auxílio à tomada de decisão nesse início do processo de inovação. Tais dificuldades, no entanto, podem representar oportunidades para pesquisadores e gestores. Desse modo, considera-se que a etapa do processo de inovação em que são tomadas as decisões sobre os produtos a serem lançados é um campo de investigação importante tanto para as organizações como para a literatura científica.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Dentre os diversos tipos de inovação (produto, processo, novo fornecedor, nova forma administrativa, etc.), destaca-se na presente pesquisa a inovação de produto. Das diversas fases da invenção/inovação, identificação da necessidade, criação de conceito, geração de ideias, seleção de ideias, detalhamento, prototipagem, produção, controle, distribuição, comercialização, controle e melhoria, foca-se somente na seleção.

Quanto aos tipos de atividades caracterizadas pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) – indústria, comércio e serviços – apenas a indústria é evidenciada, sendo determinada para o estudo a indústria de transformação e, dentre as atividades nela

compreendidas, somente a fabricação de produtos têxteis e a confecção de artigos do vestuário.

A indústria têxtil e de confecção são aqui denominadas indústria da moda, a qual é segmentada por gênero – masculino, feminino, infantil – e linha – casual, *jeans*, festa, alfaiataria, praia, esportiva, malha, íntima, esportiva, etc. Desses segmentos, apenas a moda feminina foi investigada, sendo que as empresas pesquisadas trabalham prioritariamente com a linha casual. De todos os polos de confeccionistas de Minas Gerais, dentre eles os das cidades de Divinópolis, Juiz de Fora, Muriaé, Montes Claros, Monte Sião e Uberlândia, a pesquisa se limita ao polo de Belo Horizonte.

Tais escolhas se fizeram necessárias para assegurar a consecução do trabalho dentro dos recursos, prazos e propósitos disponíveis ou pré-estabelecidos, preservando a qualidade da investigação.

1.6 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Esta dissertação se refere a uma pesquisa aprofundada sobre a tomada de decisão no ambiente organizacional. Isso a torna aderente à linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação do CEFET-MG – processos e sistemas decisórios em arranjos organizacionais – cujo objetivo é desenvolver estudos que contribuam para o avanço do conhecimento acerca dos processos e sistemas decisórios nas organizações.

Além disso, este estudo trata também de inovação, um dos campos temáticos estudados pelo corpo docente. Especificamente, investiga-se o *Front End* da Inovação, subprocesso considerado o centro da gestão da inovação e diretamente ligado aos conceitos de planejamento e tomada de decisão.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por seis capítulos além desta introdução. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, que compreende a abordagem de conceitos, estudos e discussões sobre os

tópicos que embasam a pesquisa. O capítulo 3 trata de uma contextualização ambiental que tem por objetivo caracterizar o objeto de estudo. O capítulo 4 indica os procedimentos metodológicos adotados para a concretização da pesquisa. Nele são especificados o tipo de pesquisa, o objeto de estudo, os procedimentos e técnicas utilizados para coletar e analisar os dados, além dos cuidados éticos envolvidos na pesquisa. No capítulo 5, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, que foram divididos em blocos temáticos para melhor compreensão e organização do material. Por fim, o capítulo 6 aponta as considerações finais da pesquisa, indicando conclusões, contribuições, limitações e sugestões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar o aporte teórico requerido para a pesquisa, reunindo informações e discutindo argumentos pertinentes de modo a fornecer sustentação à exposição do assunto. Assim, são abordados os principais tópicos que circundam o tema proposto: inovação, inovação na indústria da moda, tomada de decisão nas organizações, processo decisório de seleção de ideias inovadoras e mimetismo institucional.

2.1 INOVAÇÃO

Derivada do latim *in + novare*, a palavra “inovar” significa “fazer novo”, renovar ou alterar. Inovar é aplicar uma descoberta, ou uma nova ideia própria ou de outrem, de forma diferente, de modo que se alcance algum resultado (SAKAR, 2007). O manual de Oslo – parte integrante das publicações da instituição intergovernamental Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) – define inovação como “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” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO, 2005, p.55).

Para Rogers (2003), não importa se a ideia já existia ou não, o que a caracteriza como inovação é o fato de ser inédita para seus possíveis adotantes. E esse algo novo não significa somente um novo produto, mas pode também se referir a novas tecnologias, processos operacionais, práticas de mercado e até mesmo mudanças ou adaptações feitas na organização (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO, 2005; ZAWISLAK, 2015).

Inovações de produto pressupõem mudanças substanciais nas características e/ou composição dos bens e serviços. Inovações de processo estão ligadas às mudanças significativas no método de produção ou de distribuição. Inovações de *marketing* relacionam-se a mudanças no *design* do produto, mais especificamente na embalagem, no estabelecimento de novos métodos de precificação e na criação de novos mercados. Inovações organizacionais

envolvem a criação e desenvolvimento de novas formas organizacionais bem como mudanças na prática de negócios no ambiente interno e externo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO, 2005).

Cabe aqui reportar uma diferenciação clássica entre inovação e invenção, presente desde Schumpeter: se uma ideia não causa impacto, ela representa apenas uma invenção e não uma inovação (SAKAR, 2007). Tigre (2006) estabelece essa diferenciação afirmando que a invenção consiste em criar um processo, técnica ou produto inédito. Pode ser difundida por meio de artigos técnicos e científicos, registrada em forma de patente ou ser visualizada e simulada a partir de protótipos mesmo sem ter uma aplicação comercial concreta. A inovação, em contrapartida, apenas se dá com a efetiva aplicação prática de uma invenção.

Considerado o “pai da inovação”, Joseph Schumpeter determinou que se inova continuamente para constituir alguma vantagem estratégica. Para introduzir o assunto, Schumpeter parte de dois pontos: lucros de monopólio e destruição criativa. Os lucros de monopólio representam os ganhos obtidos por meio da inovação até que outros a copiem. Já a destruição criativa remete a uma incessante substituição daquilo já estabelecido: empresas, produtos e modelos de negócio. Nessa dinâmica, a introdução de novos produtos, processos, fornecedores e mercados enseja vantagens para alguns em detrimento de outros, fazendo da inovação o fator chave para a aquisição e a manutenção, ainda que de forma continuamente desafiada, da competitividade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2015; SCHUMPETER, 1997) – pois o ambiente competitivo está repleto de mudanças e não basta inovar uma só vez: para sobreviver, as organizações precisam gerenciar efetivamente o seu processo de inovação, lançando produtos de forma sistemática e contínua (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Autores como Dosi (1988), Nelson e Winter (1982) e Pavitt (1984) são conhecidos como neoschumpeterianos por defenderem os mesmos princípios de Schumpeter, enxergando a mudança tecnológica como o motor do desenvolvimento capitalista e definindo a firma como local de desenvolvimento das inovações e de atuação do empresário inovador (VIEIRA, 2010).

Julien (2010) afirma que a inovação está no cerne da ação empreendedora, embora sua importância para a definição de empreendedorismo nunca tenha sido mensurada desde o trabalho de Schumpeter. Para o autor, existem três fatores-chave que constituem o empreendedorismo: a informação, as redes e a inovação. O primeiro fator refere-se à

informação – proveniente da organização, de suas experiências, saberes e trajetória – que deve ser apropriada como forma de diminuir as incertezas. Para transformar a informação em inovação, a organização depende do segundo fator, as redes, pois delas são extraídos todos os recursos externos necessários à inovação. Os dois primeiros elementos são condições necessárias, enquanto o último, a inovação, é condição suficiente para um empreendedorismo dinâmico.

Segundo Bragança *et al.* (2016), a inovação esteve presente em todas as fases da civilização ao longo da história, em eventos dos mais diversos campos da atividade humana que marcaram sua evolução e impulsionaram o desenvolvimento da sociedade. No âmbito organizacional, a introdução de inovações tornou-se prática estratégica essencial para empresas de todos os tamanhos, formas e setores. O investimento em inovação proporciona às empresas crescimento, aperfeiçoamento de processos e melhorias no planejamento de novos produtos e serviços, permitindo-lhes o alcance da diferenciação pela sua performance competitiva e mercadológica.

A partir do momento que introduz novos produtos, moderniza seus processos ou altera suas rotinas organizacionais, a empresa está inovando. Quando a inovação é desenvolvida internamente ou em outra organização, pode ser que não represente uma novidade, mas ainda assim é considerada inovação, pois, como ressalta Rogers (2003), é algo novo para quem a adota. Esse conceito é apropriado para compreender os esforços tecnológicos das indústrias brasileiras, as quais são, em sua maioria, de pequeno porte e não desempenham atividades formais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Tais esforços, portanto, são para aplicar inovações já introduzidas por outras empresas (TIGRE, 2006).

Inspirado no Manual de Oslo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) criou a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec). Nesta, foi adotado o conceito de inovação proposto pelo Manual de Oslo, porém, levando-se em consideração as peculiaridades das empresas brasileiras. De acordo com a Pintec, as inovações de produto e processo diferenciam-se conforme seu grau de novidade: inovação para a empresa, mas já existente no mercado; inovação para a empresa e para o mercado (em âmbito nacional) e inovação para o mundo. Assim, a inovação pode estar relacionada a produtos e processos novos para a empresa e não necessariamente novos para o mercado ou setor de atuação. Essa inovação pode ser resultado de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizadas internamente na empresa, de novas combinações de tecnologias já existentes ou da aplicação

dessas tecnologias em novos usos ou ainda da utilização de novos conhecimentos adquiridos pela empresa (IBGE, 2015).

Por outra dimensão, Davila, Epstein e Shelton (2007) classificam a inovação conforme o grau de impacto que ela exerce sobre o produto e sobre a tecnologia empregada em sua produção. Como indica a Figura 1, os autores definem três tipos de inovação: incremental, radical e semirradical. A inovação incremental consiste em melhorias moderadas nos produtos e processos vigentes. Refere-se a pequenas, porém importantes mudanças que visam extrair o máximo valor possível dos produtos existentes. Em contrapartida, a inovação radical representa um conjunto de mudanças tanto no produto como na tecnologia. Tais mudanças são implementadas de maneira completamente nova e provocam impacto profundo na estrutura da indústria e no modelo de negócio. Já a inovação semirradical ocorre ou no produto ou na tecnologia, envolvendo mudanças substanciais em apenas uma dessas esferas. Esse tipo de inovação proporciona oportunidades de vantagem competitiva que são mais difíceis de se obter apenas por meio da inovação incremental.

TECNOLOGIA	Nova	Semirradical	Radical
	Semelhante à existente	Incremental	Semirradical
		Semelhante ao atual	Novo
		MODELO DE NEGÓCIOS	

FIGURA 1 – Matriz da Inovação

Fonte: Adaptado de Davila, Epstein e Shelton (2007)

Para seus proponentes, o esquema da Figura 1 é hábil em oferecer orientação para as decisões sobre inovações, uma vez que a forma como se realiza a inovação influencia o elemento inovado. Sendo assim, é importante conhecer a natureza da inovação, a forma mais apropriada de conduzir sua implantação bem como os recursos direcionados a esse processo. Seria indispensável aos gestores compreender as características de cada tipo de inovação para que saibam decidir estrategicamente qual o melhor momento de fazer seu uso (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Em complemento à Matriz da Inovação, é pertinente salientar as duas linhas de pensamento propostas por Barrett e Sexton (2006) quanto ao processo de inovação: a racional e a comportamental. O pensamento racional, por um lado, caracteriza o processo de inovação como sendo composto de vários estágios lineares. Essa perspectiva é criticada principalmente por não levar em consideração as interações, o movimento e o *feedback* de conhecimentos e recursos do ambiente dinâmico. A linha comportamental, por outro, contempla as ambiguidades e incertezas da realidade organizacional (FLORIANI; BEUREN; MACHADO, 2013).

A inovação pode ser compreendida como um processo que passa pela fase de geração de ideias – podendo sofrer variações provocadas por agentes internos ou externos – e posteriormente pela fase de implementação, quando se torna necessária uma coligação que fomenta a ideia, desenvolvendo-a e concretizando-a sob a forma de um novo produto ou serviço. Assim, além da criatividade, o processo de inovação abrange questões como poder, estrutura organizacional, comunicação interna e externa, fatores econômicos e outros aspectos situacionais que podem afetar a inovação ao longo do tempo (KANTER, 1984). Em complemento, Mattos e Guimarães (2005) defendem que, no modelo linear da inovação de produtos e processos, as fases são altamente interativas e impulsionadas pelas forças do mercado, isto é, a oferta e a demanda.

Uma descoberta na pesquisa sobre inovação é a de que esse processo raramente ocorre de forma isolada. É necessário enxergar a inovação sob uma perspectiva sistêmica, levando em consideração a interação com consumidores, competidores, fornecedores bem como outras organizações públicas e privadas que estão no mesmo ambiente (FAGERBERG; MWERY; NELSON, 2006).

Inovação não significa apenas crescimento e sobrevivência, mas é também uma oportunidade de influenciar os rumos da indústria em que se está inserido. É por meio da inovação que a empresa cria condições para redefinir os setores em que atua, desenvolver novas indústrias ou ainda conquistar uma liderança capaz de estabelecer as regras da concorrência. Tudo que é produzido em termos de inovação é definido pela maneira como seus diversos componentes estão distribuídos e trabalham em conjunto (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Nesse sentido, Dauscha (2010) afirma que a adoção da inovação como fator estratégico determinante de competitividade deve ser considerada como um desafio para os empresários. É preciso compreender a ideia de que, no geral, maiores investimentos em inovação permitem

impulsionar mais a competitividade local, nacional ou internacional do negócio, além de aumentar o poder aquisitivo do mercado como um todo.

A necessidade de inovar representa um desafio para as organizações, pois, além de envolver elevado grau de risco e incerteza, a ocorrência da inovação de maneira sistemática e integrada depende da interação de um conjunto complexo de elementos humanos, organizacionais, tecnológicos e mercadológicos (TIDD; BESSANT, PAVITT, 2015). Contudo, desenvolver sistematicamente os processos não garante que a inovação se concretize efetivamente. A implementação de novas ideias requer o estabelecimento de uma dinâmica em que as pessoas, departamentos, instâncias de poder e condições socioculturais interagem entre si moldando as ações coletivas para a atividade inovadora (STEFANOVITZ, 2011).

Para Trias de Bes e Kotler (2011), não há inovação sem criatividade, porém, novas ideias e tecnologias isoladas não são suficientes. A criatividade deve estar diretamente ligada à gestão da inovação. Dessa forma, as habilidades relacionadas ao gerenciamento empresarial são essenciais para a garantia do sucesso da materialização da ideia no mercado. É nesse contexto que se concentram os constantes esforços dos gestores da indústria da moda para oferecer um produto diferenciado, inovador e de qualidade.

Embora faça parte de um sistema orientado, a inovação é um processo interativo e necessariamente aberto, que busca manter um certo equilíbrio entre conhecimento, habilidades e *know how*. Essa combinação é sustentada por trocas de informações interna e externamente, ultrapassando a simples gestão ao abrir espaço para a socialização, trocas de experiências e quebras no cotidiano. O processo de inovação é específico para cada empresa, pois depende de suas aptidões, capacidades e estratégias de mercado. Todavia, o modelo de gestão que mais favorecia a inovação seria o neointustrial, voltado para a lógica de flexibilidade e interação entre múltiplos atores (JULIEN, 2010).

Confrontando as considerações apresentadas nesta seção e as ambientando ao objeto em estudo¹ parece razoável adotar como pressupostos da investigação, que:

P1 – A inovação é principal estratégia de competitividade no mercado da moda.

P2 – A inovação na indústria da moda é mais frequentemente incremental, de alcance apenas local (primeiro da empresa) ou regional (primeiro na região ou no estado).

¹ A caracterização do objeto é apresentada no Capítulo 3.

P3 – A inovação no segmento de moda se dá principalmente por meio do diferencial empregado no *design* dos produtos.

2.2 INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DA MODA

De acordo com Cobra (2010), a inovação de produto é constantemente aplicada pelas empresas, em especial aquelas da área de *design*, com o propósito de obter diferenciais competitivos. As empresas que produzem e distribuem artigos de moda devem ter como foco de diferenciação as inovações que vão desde a concepção dos produtos até a sua comercialização.

Segundo Moro, Mendes e Maus (2015), inúmeras estratégias são adotadas pelas indústrias desse setor, passando pelo aumento da tecnologia e gerenciamento da cadeia e alcançando os processos logísticos, onde são implantadas ferramentas para melhorar a efetividade da entrega, na tentativa de reduzir os riscos envolvidos.

A inovação tecnológica, aliada à criatividade, possibilita a criação de um produto diferenciado; por esse motivo, o *design* de vestuário é um setor que se mantém sempre atualizado e tem implementado nos últimos anos inovações como a impressão em 3D. Introduzida no mercado da moda em 2000, essa tecnologia abriu fronteiras para novas criações, permitindo a obtenção de resultados exclusivos nas peças finais além da redução de custos (KUHN; MINUZZI, 2015).

Cidreira (2005) apresenta seis perspectivas que podem ser exploradas considerando o conceito de moda e seus desdobramentos: i) a econômica, fundamentada na análise do consumo; ii) a semiológica, que estuda a moda enquanto signo da sociedade; iii) a psicanalítica, que visa compreender e interpretar o comportamento humano quanto à vestimenta; iv) a moral e filosófica, que trata da liberdade e dominação em relação à moda bem como da noção de moda como reprodução de um modelo; v) a histórica, que estabelece uma relação entre a vestimenta e o espírito de determinada época; e vi) a sociológica, que compreende funções de dinâmica social como produção, difusão e consumo dos produtos de moda.

Historicamente, Braga (2007) afirma que nas sociedades antigas não existia variedade e contínua sucessão de novidades no vestuário. Apesar das variações nas maneiras de se vestir

ao longo do tempo, essas modificações não estavam relacionadas ao sucesso do novo, mas às intensas transformações culturais. Sendo assim, a moda envolve uma estruturação simbólica de determinada cultura e tem como principal característica mostrar-se transitória e com constante renovação (SOUSA; GOMEZ; CAMPOS, 2013; GODARD, 2010; MOURA, 2008).

Do ponto de vista acadêmico, a dinâmica da moda constitui um importante campo de pesquisa para o conhecimento da cultura e da sociedade, uma vez que as mudanças aparentemente superficiais observadas no cotidiano revelam alterações de diferentes significâncias na estrutura social. O princípio da história do atual sistema de moda, por exemplo, ocorreu no período conhecido como Baixa Idade Média, época em que ficou marcada a expressão do ser humano como indivíduo. Em suas vestimentas, as pessoas deixaram de expressar meramente seu padrão de classe social, passando a recompor signos de forma particular (SOUSA; GOMEZ; CAMPOS, 2013).

Alinhado, Godard (2010) caracteriza a moda como atividade econômica pelo fato de produzir objetos, porém pode também representar uma atividade cultural, pois gera símbolos. A moda não se contenta em transformar tecidos em roupas, mas cria objetos que contêm significados. A relevância econômica é demarcada pelas constantes renovações da moda e a abrangência dessa indústria, levando em consideração a quantidade e diversidade de produtos e pessoas envolvidas. Já a expressão cultural se relaciona à produção de bens de valor entregues ao consumidor. Infere-se então que a moda não é apenas uma área de produção, mas também de expressão cultural contemporânea, já que apresenta reflexos e referências de uma sociedade quanto aos seus usos e costumes cotidianos (MOURA, 2008).

O vestuário é considerado um produto de valor simbólico, pois possui um significado para o indivíduo ou grupo social, que encontram na moda um mecanismo funcional de inclusão social. No decorrer da história, os indivíduos desenvolveram mais fortemente seu universo visual, comunicando por meio do vestuário suas identidades sociais e materiais, levando em consideração a existência de um consenso entre os grupos acerca do que se transmitia. Assim, conclui-se que o desenvolvimento e a expressão da moda se dão por meio das inter-relações entre criação, cultura, tecnologia e também aspectos históricos, sociopolíticos e econômicos (LAMOGLIA, 2017; MOURA, 2008).

Segundo Treptow (2013), no setor de confecção de moda, o diferencial competitivo está na oferta de novos produtos que sejam atraentes ao consumidor e atendam aos seus desejos.

Portanto, pesquisar, desenvolver e produzir artigos de vestuário são atividades que exigem uma ampla capacidade de gerenciar tempo e recursos, uma vez que os produtos devem ser expostos nas vitrines antes mesmo do início de uma nova estação.

Visto que a moda é conhecida pela mudança, Dias (2015) faz uma reflexão sobre a sua temporalidade linear e circular. Entende-se por tempo linear uma sucessão de eventos irrepetíveis e irreversíveis, ou seja, os registros históricos apresentam um comportamento evolutivo, em um movimento retilíneo de fatos inéditos direcionados ao futuro. O tempo cíclico, em contrapartida, refere-se a uma sequência permanente de ciclos repetitivos. Trata-se de um eterno retorno de momentos em que nenhum evento é absoluto, pois a história é caracterizada pela reedição de acontecimentos passados. Partindo da análise desses conceitos, a autora afirma que o fenômeno da moda está ligado a ambos os tempos: a linearidade é representada pelas tendências e a circularidade pode ser verificada nas releituras de épocas passadas.

Na indústria da moda, são desenvolvidos diferentes produtos destinados a usos distintos, que estão compreendidos em dois principais segmentos: vestuário padrão e vestuário da moda. O primeiro engloba artigos padronizados, baixa oscilação da moda, alto volume de vendas e conceito de qualidade associado à durabilidade. Já o segundo está vinculado à produção em pequenos lotes e o desenvolvimento das peças é ditado pelas tendências da moda. Esses produtos estão voltados para o público que acompanha os rápidos fluxos da moda e nesse caso o conceito de qualidade relaciona-se à atualidade dos modelos, cores, estampas, toque e caimento dos tecidos, cuidados na costura e acabamentos, entre outros (GOULARTI FILHO; JENOVEVA NETO, 1997)

Mendes, Sacomano e Fusco (2010) classificam os estilos da moda em: i) clássico – produtos consagrados pelo uso e mais próximos da funcionalidade, sóbrios e com pouca variação de modelagem e tecido; ii) modinha – produtos sensíveis às variações da moda, cuja criação é temporária e sujeita a adaptações conforme a aceitação do público; iii) *fashion* – produtos que seguem fielmente as tendências da moda; e iv) vanguarda – produtos fabricados com tecidos e modelagem inovadores, com base em tendências de comportamentos socioculturais. Considerando que esse setor desenvolve produtos ditados por tendências, os estilos em que a moda se classifica proporcionam oportunidades e restrições, as quais podem ser referentes ao público-alvo com base em uma pesquisa de mercado ou à proposta de atuação da marca.

Para Castro (2016), o *design* dos produtos pode ser identificado a partir das formas e cores dos produtos. Já o estilo incorpora o *design*, mas também compreende conceitos socioeconômicos e culturais, sendo reconhecido pelos consumidores como principal elemento inovador. Uma vez que o consumo de produtos de moda é um fator de diferenciação entre consumidores, a adesão de um estilo pelo consumo em massa ocasiona a obsolescência desses produtos. Desse modo, o fato da moda ser um fenômeno social gera influências sobre o comportamento de um estilo e suas inclinações, que, por sua vez, dão origem às tendências de moda.

A inovação na indústria da moda está condicionada à difusão de tendências. Etimologicamente, o termo deriva do latim *tendentia*, que significa “tender para”, “inclinarse para” ou ser “atraído por”. A ideia de tendência disseminou-se a partir do século XIX principalmente em decorrência das concepções de progresso e evolução. A tendência representa um desdobramento natural do presente, consistindo de uma visão de futuro. Assim, na tentativa de controlar as mudanças que venham a ocorrer na moda, as empresas estabelecem tendências, ou seja, padrões a serem seguidos pela indústria (CALDAS, 2004).

Crane (2011) complementa afirmando que no século XIX o sistema de moda adquiriu um nível global, sendo a palavra moda substituída pela noção de tendências. A moda foi transformada em um conjunto de tendências que podem surgir das mais variadas fontes, a exemplo das culturas de rua, músicas e séries de televisão. O consumidor então passou a fazer suas escolhas não somente com base na opinião de estilistas, mas também apoiados nas sugestões de especialistas da indústria da moda e outras influências ao seu redor.

Garcia e Miranda (2005) apontam que a tendência retrata o ciclo de vida da moda. É necessário haver renovação na vestimenta e a tendência, atrelada à mudança, configura-se nos modismos lançados a cada estação. Existem dois tipos de modismos que compõem as tendências: a mania e a onda. A mania ocorre em um curto espaço de tempo e rapidamente desaparece, enquanto a onda tem maior duração e seu surgimento ocorre mais lentamente, assim como sua aceitação pelo consumidor.

De modo sistemático ou não, nos estudos e negócios da moda, existe o interesse pela prospecção de tendências, as quais indicam o que está acontecendo e antecipam o que influenciará o comportamento e a maneira de vestir das pessoas. No setor de vestuário, esse jogo de tendências e a dinâmica de lançamento de no mínimo duas coleções por ano causam a rápida obsolescência dos produtos. As coleções geralmente combinam duas estações do ano –

primavera e verão ou outono e inverno – porém, existe uma tendência para o lançamento de mais coleções no decorrer do ano (SOUSA; GOMEZ; CAMPOS, 2013).

Na década de 1990, o conceito de *fast fashion* foi introduzido, presumindo a oferta de diversas coleções com base nas demandas de consumo e a indústria do vestuário desenvolveu-se com base em temporalidades específicas. Os produtos da coleção de inverno, por exemplo, são entregues ao varejo em março. A produção ocorre em janeiro, então, o processo de pesquisa, criação e preparação é realizado no ano anterior. Simultaneamente, os profissionais dedicam uma parte desse período ao desenvolvimento da próxima coleção de verão (SOUSA; GOMEZ; CAMPOS, 2013).

Atrelada à notoriedade expressa nos números do setor têxtil e de confecção, cresceu também uma demanda inerente ao sistema de moda: a necessidade de atender a avidez dos consumidores por novidade. Essa necessidade faz-se presente em todos os níveis da cadeia produtiva, desde empresas de fiações e tecelagens até empresas do comércio. Dessa forma, todos os componentes da cadeia dos produtos de moda buscam de certo modo se manterem atualizados para oferecer ao mercado alguma forma de inovação (GUEDES *et al.*, 2016).

Para Julien (2010), a inovação não pode se limitar ao empreendedor de maneira individual e à simples busca pelo lucro, como presume a abordagem clássica da teoria econômica, desconsiderando os laços com o mercado e o ambiente. Ao contrário, deve ser conduzida de forma coletiva, em um processo dinâmico (interno e externo) que prioriza a formação de redes como estratégia de cooperação, intercomunicação e superação de incertezas e ambiguidades. Nesse meio propício à inovação, cria-se um ambiente de conhecimento e aprendizagem que permite a integração dos serviços à empresa, garantindo o adequado funcionamento de todas as etapas da cadeia produtiva, desde o desenvolvimento até a colocação no mercado.

Na Figura 2, apresenta-se a cadeia produtiva do vestuário, ilustrada conforme as etapas definidas por Godard (2010). Tal processo está interligado com a produção têxtil e de outros produtos utilizados como matéria-prima. Segundo o autor, as etapas mais lucrativas são o *design* e o *marketing* – que revelam o valor simbólico dos produtos – e a distribuição aos varejistas.

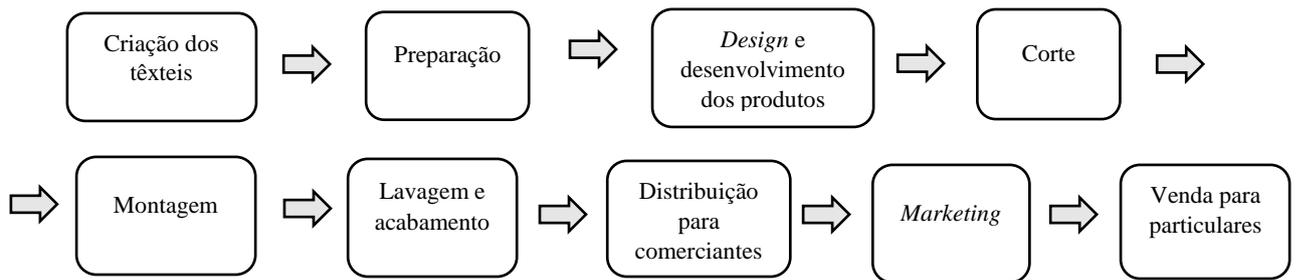


FIGURA 2 – A cadeia produtiva do vestuário

Fonte: Adaptado de Godard (2010)

Na visão de Godard (2010), a moda como negócio requer uma gestão estratégica voltada para o mercado ao longo de toda a cadeia produtiva, sujeitando até mesmo estilistas e *designers* aos interesses do público consumidor. Assim, tornam-se necessárias pesquisas e outras atividades de *marketing* que envolvem, entre outros aspectos, conhecimentos de base antropológica, psicológica e sociológica. Estudos de tendências culturais e suas influências sobre o consumidor, por exemplo, são importantes para o setor, pois permitem observar a manifestação de gostos, desejos e disposições de consumo.

Nesse sentido, a tecnologia facilita o trabalho do gestor de se aproximar dos clientes e atender seus desejos. As empresas de moda têm utilizado as mídias como uma inovação tecnológica que permite a diferenciação no processo de divulgação e comunicação. As redes sociais são vistas pelas empresas como uma oportunidade para estreitar o relacionamento com o consumidor e ampliar a cartela de clientes (CARVALHO, 2015).

Capelassi (2010) se refere ao processo de desenvolvimento de produto como um conjunto de atividades que envolve quase todos os departamentos da organização e que tem o propósito de transformar as necessidades do mercado em novos produtos economicamente viáveis. A indústria de confecção estrutura-se na criação, produção e comercialização de produtos. O processo tem início a partir da tomada de decisão estratégica da administração, passando pelo projeto do produto e pelo processo de fabricação para enfim chegar ao consumidor final.

Tendo em vista que se abordaram diversas características das empresas de moda relacionadas à noção de mudança e inovação, sugere-se a consideração dos pressupostos que seguem:

P4 – A inovação é percebida pelos gestores, pelo menos no nível do discurso, como essencial para o negócio da moda.

P5 – As empresas de moda buscam atribuir um valor simbólico à sua marca como forma de se tornarem diferenciadas no mercado.

P6 – A inovação na indústria da moda está vinculada ao acompanhamento de tendências.

P7 – O processo de inovação ocorre coletivamente, envolvendo toda a cadeia produtiva.

2.3 TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Maximiano (2015), o processo decisório refere-se à sequência de etapas desde a identificação de determinada situação que requer algum tipo de decisão até o ato de escolher e colocar em prática uma ação ou solução, fechando assim o ciclo do processo. De modo geral, essa decisão cria uma nova situação que pode implicar em outros processos decisórios.

A tomada de decisão requer tempo, disponibilidade e a capacidade humana de processar informações. Na era do conhecimento, existe uma quantidade significativa de informações disponíveis, porém, nem todas elas são capazes de agregar valor aos objetivos da escolha. Portanto, o desafio do decisor não é obter informações, mas sim interpretá-las a fim de determinar sua utilidade para o processo decisório. A análise das alternativas implica ainda a avaliação de suas consequências, levando em consideração o grau de certeza e incerteza e o nível de risco envolvido na decisão (PEREIRA; FONSECA, 2009).

Na literatura, os autores descrevem de diferentes maneiras as etapas do processo de tomada de decisão. De acordo com Simon (1977), ele é composto pelas fases de inteligência, projeto e escolha. No primeiro estágio, o responsável pela decisão busca obter informações ou conhecimento acerca do problema. Na etapa seguinte, tendo sido definido formalmente o problema, iniciam-se as atividades de elaboração e avaliação de alternativas na busca de potenciais soluções para o problema. Por fim, na fase de escolha, após análise das alternativas disponíveis, o tomador de decisão seleciona uma delas.

Turban, Rainer e Potter (2005) afirmam que as decisões são tomadas com base em um processo sistemático que se divide em quatro etapas principais: inteligência, elaboração, seleção e implementação. No primeiro momento, a realidade é explorada e o problema é definido durante a fase de inteligência. Na fase de elaboração, uma representação sintetizada da realidade é construída com base em suposições que expressem relações entre as variáveis e

assim são definidos os critérios de avaliação das possíveis soluções. Em seguida, na etapa de seleção, a melhor alternativa é escolhida e testada em alguns cenários, para enfim passar para o último estágio, ou seja, ser implementada solucionando então o problema.

Para Bazerman (2004), o processo decisório é realizado de maneira racional e deve envolver o estabelecimento de critérios, seguindo seis fases: i) definir perfeitamente o problema; ii) identificar todos os critérios; iii) ponderar acuradamente os critérios de acordo com a preferência do tomador da decisão; iv) reconhecer as alternativas relevantes; v) avaliar cada opção de acordo com cada critério, e vi) calcular e selecionar a que oferece maior valor.

Na perspectiva de Weber, a racionalidade é o elemento central do conceito de ação social, podendo ser entendida como aquilo que caracteriza o seu sentido. A ação social pode ser determinada por meio de quatro tipos ideais de racionalidade, referentes a: i) fins: quando o sujeito age conforme suas expectativas em relação ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, tomando essas expectativas como condições ou meios para alcançar fins próprios; ii) valores: quando a ação é orientada pelas próprias convicções do agente, sejam elas éticas, estéticas, religiosas ou de qualquer outra natureza; iii) afetos: quando a ação é inspirada em estados emocionais atuais, sem considerar meios ou fins a atingir; iv) tradição: quando a ação é guiada por costumes arraigados (WEBER, 1999).

Com base no pensamento de Weber, Mannheim (1962) desenvolveu os conceitos de racionalidade funcional e racionalidade substantiva. A racionalidade funcional pressupõe a ordenação de meios para o alcance de fins específicos. O foco está no processo e nos instrumentos utilizados para o cumprimento de uma meta, sem que o agente tenha consciência dos objetivos predeterminados. Esse tipo de racionalidade inspira-se na dinâmica capitalista, sendo comumente desenvolvido em organizações industriais. No sistema de burocracia moderna, prevalecem os critérios racionais de decisão que, apoiados em princípios científicos, impulsionam as forças produtivas. Em contrapartida, a racionalidade substantiva admite uma valorização da inteligência dos indivíduos e sua capacidade de pensar, questionar e julgar os acontecimentos de maneira independente.

A racionalidade funcional, também chamada racionalidade instrumental, é uma ação embasada no cálculo, voltada para a consecução de finalidades relativas a interesses econômicos. Na lógica da racionalidade instrumental, prevalece a relação entre meios e fins, desconsiderando a qualidade e o conteúdo das ações. Já a racionalidade substantiva implica a concretização da ação com base não apenas em cálculos, mas também no contexto da

interação social do indivíduo, permitindo o pleno desenvolvimento de suas potencialidades (RAMOS, 1989).

Habermas (1987) faz uma crítica à predominância da racionalidade instrumental na sociedade moderna no que diz respeito à supressão da interação social como meio de encontrar novas alternativas para a consecução de objetivos. Por esse motivo, o autor reformula o conceito de racionalidade, propondo um novo paradigma que estabelece uma relação entre trabalho e comunicação. Essa nova concepção consiste na razão comunicativa, a qual emerge de um contexto de diálogo, sem existência de coerção, de modo que os sujeitos possam expressar e contestar ideias por meio de argumentos. Apoiado na visão de Berger e Luckmann (2004) sobre a construção social da realidade, Habermas (1987) afirma que a racionalidade comunicativa é sustentada por uma ação dialógica e participativa, construída a partir da interação social na vida cotidiana.

Julien (2010) concorda com Habermas (1987) ao afirmar que a racionalidade é eminentemente subjetiva, fortemente influenciada pelas necessidades, conhecimentos e comportamentos dos que a cercam. Trazendo essa visão para o contexto da inovação, a autor afirma que a racionalidade vai além da busca pela eficácia no mercado, visto que seus resultados da inovação não são programáveis e, portanto, incertos. Além disso, a inovação está ligada a mecanismos cognitivos individuais e organizacionais, afastando-se do positivismo da teoria econômica clássica. Desse modo, a racionalidade envolvida nesse processo pode ser caracterizada como coletiva e circunstancial, uma vez que proporciona um compartilhamento sistemático de informações entre todos os envolvidos no ambiente da organização.

Conforme o pensamento clássico da teoria econômica, uma condição para que o processo decisório funcione é que ele seja conduzido de forma racional. No entanto, essa premissa é inválida, pois a mente humana – que utiliza de métodos heurísticos para efetuar o reconhecimento, a busca e a seleção de informação – apresenta capacidade limitada de processar informação. Em outras palavras, o ser humano é intencionalmente racional, mas somente de forma limitada (SIMON, 1979).

Choo (2003) destaca que uma decisão absolutamente racional exige uma coleta e processamento de informações que não condizem com a capacidade da empresa. Para lidar com essa limitação, o autor sugere que a organização deve criar ou mudar o ambiente por meio de princípios que orientem rotinas, guiando assim o comportamento individual nas

decisões cotidianas. Dessa forma, reduz-se a incerteza e a complexidade da tomada de decisão, tornando esse processo mais simples para o indivíduo.

Corroborando essa visão, Huff e Prybutok (2008) ressaltam que a tomada de decisão é uma ação complexa, porque quando um indivíduo toma uma decisão ele não tem conhecimento de todas as possíveis consequências dessa decisão. O elemento de incerteza é sempre presente como resultado dessa falta de conhecimento prévio. Além disso, as percepções do decisor não refletem a realidade e variam conforme o momento. O resultado acarretado por esses fatores é, então, uma decisão satisfatória e não a melhor decisão.

A noção de racionalidade limitada serve, portanto, de base para explicar como as decisões realmente são tomadas. Em uma situação de escolha, o decisor tende a considerar modelos simplistas que fornecem opções evidentes e familiares, selecionando assim opções aceitáveis e finalizando a busca pela melhor alternativa possível. Essa aparente irracionalidade é decorrente do uso de heurísticas de decisão e das tendências causadas pela ordem em que as opções se apresentam ao decisor (ROBBINS, 2000).

Pereira e Fonseca (2009) buscam estabelecer um equilíbrio entre as perspectivas objetiva e subjetiva da tomada de decisão ao afirmarem que não existe decisão absolutamente racional ou emocional. Segundo os autores, a decisão é sistêmica, multifacetada e multidisciplinar. Mesmo agindo intuitivamente, o decisor não deixa de seguir determinada lógica, envolvendo sempre o lado racional. O oposto também é válido, pois, por mais racional que seja, toda decisão se baseia em valores, crenças, experiências e emoções do decisor. Sendo assim, ao tomar decisões, o indivíduo age por inteiro, movido por atributos lógicos, biológicos, psicológicos, culturais, etc.

Ainda segundo os autores, as escolhas são fortemente influenciadas pelo conhecimento e pela situação existencial do decisor no momento da decisão. O conhecimento representa a experiência do decisor e suas habilidades em lidar com o problema em questão. Já a situação existencial diz respeito ao estado emocional do decisor, suas condições físicas, psicológicas e intelectuais. A maior parte dos obstáculos do processo decisório situa-se nessa dimensão, pois, ao contrário da face técnica, que é passível de treinamento e desenvolvimento, a face existencial é imprevisível e até certo ponto incontrolável.

O processo decisório envolve diferentes modelos de tomada de decisão, que variam conforme cada tipo de situação. Por se tratar de uma das principais obras acerca do tema, destacam-se como principais os modelos analisados por Choo (2003): racional, processual, político e

anárquico. Seja qual for o modelo de decisão adotado, existem duas propriedades a serem consideradas: a estrutura e a clareza dos objetivos, que influenciam nas preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade de informações disponíveis sobre os métodos e processos adotados. Os objetivos podem ser confusos e pode não haver acordo sobre sua importância entre os grupos da organização. Dessa forma, existe ambiguidade ou conflito sobre os objetivos a serem mantidos. Nesse contexto, surge também a incerteza, pois os problemas são tecnicamente complexos e não há informações suficientes sobre relações de causa e efeito ou sobre os meios mais apropriados para o alcance dos objetivos (CHOO, 2003).

Os modelos de tomada de decisão são analisados por Choo (2003) ao longo de dois eixos: ambiguidade/conflito sobre objetivos e incerteza técnica, como apresentado na Figura 3. No eixo horizontal, quando a ambiguidade/conflito sobre objetivos é baixa, a decisão aproxima-se de uma solução de problema, norteada por um conjunto definido de objetivos e preferências. Se, contudo, a ambiguidade/conflito é alta, devem ser observados a oportunidade e o contexto, a partir de fatores como momento oportuno, influência e esforço envolvidos na escolha. No eixo vertical, quando há baixa incerteza técnica, a decisão tende a ser estruturada, com interesses bem definidos e orientada por regras e rotinas. Entretanto, quando a incerteza técnica é alta, a decisão configura-se em um processo dinâmico, carregado de mudanças e interrupções inesperadas.

		AMBIGUIDADE/ CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p>MODELO RACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientado para objetivos ✓ Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	<p>MODELO POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos e interesses conflitantes ✓ Certeza sobre abordagens e resultados preferidos
	Alta	<p>MODELO PROCESSUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientado por objetivos ✓ Múltiplas opções e soluções alternativas 	<p>MODELO ANÁRQUICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos são ambíguos ✓ Processos para atingir os objetivos são obscuros

FIGURA 3 – Modelos de tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Choo (2003)

O modelo racional, inicialmente desenvolvido por March e Simon (1975) e, posteriormente, ajustado por Cyert e March (1992), descreve a tomada de decisão como uma ação orientada para objetivos cujo comportamento de escolha é regulado por normas e rotinas, de modo que as atividades sejam exercidas de acordo com procedimentos racionais. Para os autores, as organizações se apoiam constantemente em padrões para tomar decisões. Ademais, os procedimentos operacionais são a memória da organização e oferecem estabilidade e orientação para decisões recorrentes.

Proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), o modelo processual esclarece as fases e ciclos que estruturam as atividades de decisão. Com ênfase na dinâmica dos comportamentos decisórios e na amplitude e complexidade das decisões estratégicas, o modelo compreende fases de decisão (identificação, desenvolvimento e seleção). O processo se inicia com o diagnóstico do problema, passa pela análise de múltiplas opções e termina com a seleção de uma alternativa. Também fazem parte do modelo as rotinas de apoio à decisão – que dizem respeito a controle, comunicação e políticas – e fatores dinâmicos como intervenções e *feedback*.

No modelo político, desenvolvido por Allison (1972), a política é considerada como mecanismo de decisão. Utiliza-se a metáfora da tomada de decisão como um jogo, em que diferentes jogadores ocupam posições diferentes e exercem graus de influência distintos, de acordo com as regras e seu poder de barganha. Nesse modelo, os resultados das decisões estão mais relacionados às mudanças políticas do que ao processo racional de escolha.

Associado à expressão “lata de lixo” por Cohen, March e Olsen (1972), o modelo anárquico faz referência a um processo de decisão que apresenta regras pouco definidas ou até mesmo incoerentes. Nele, as organizações são consideradas “anarquias organizadas” em que diversos tipos de problemas e soluções são apontados pelos participantes à medida que são gerados. As situações de escolha caracterizam-se por preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluída. As preferências, nesse caso, representam ideias esparsas e precisam ser descobertas em vez de serem previamente conhecidas. A tecnologia é obscura, uma vez que os procedimentos não são bem compreendidos pelos membros da organização e não há meios definidos para o alcance de objetivos. A participação torna-se fluída, pois há envolvimento das pessoas nas inúmeras atividades.

A respeito da figura do tomador de decisões, Maximiano (2006) afirma que a responsabilidade pelas decisões é primordialmente conferida aos gerentes ou pessoas que

ocupam cargos de administradores. Todavia, isso não significa que todas as decisões devam ser tomadas por eles. Os gestores podem dividi-las com sua equipe e, conforme o grau de participação da mesma no processo decisório, as decisões classificam-se em três tipos: autocráticas, compartilhadas e delegadas, como mostra a Figura 4.

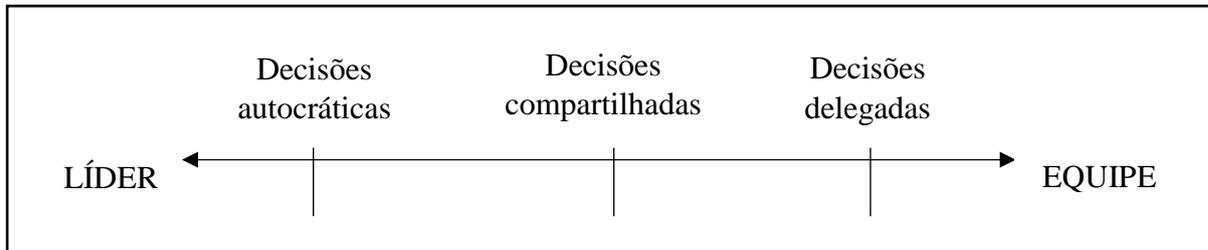


FIGURA 4 – Possibilidades de participação da equipe nas decisões

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006)

Decisões autocráticas são aquelas tomadas de forma unilateral pelo gerente, não havendo participação da equipe no processo decisório. Do contrário, quando existe participação da equipe, as decisões podem ser compartilhadas, tomadas juntamente com os membros ou mesmo totalmente transferidas a eles, ocorrendo assim uma delegação (MAXIMIANO, 2006).

Pereira e Fonseca (2009) destacam que o aumento da participação no processo decisório (*empowerment*) estimula a autonomia da equipe, a motivação e a visão compartilhada, reduzindo a centralização das decisões ou o uso da autoridade no sentido vertical. Para que seja efetiva, entretanto, essa forma de atuação depende de fatores como: a confiança entre as pessoas envolvidas, a quebra de velhos paradigmas, a transparência das atividades e os métodos de análise e processamento da informação.

De acordo com Martins *et al.* (2015), seja qual for o nível de envolvimento dos proprietários e sua equipe, a tomada de decisão é um processo cuja gestão depende do capital humano, pois não há organização que opere sem o trabalho e esforço das pessoas. No processo de criar e desenvolver inovações, por exemplo, são elas que tomam as decisões e assumem os riscos, cabendo então às empresas tornar esse processo eficiente e voltado para a potencialização de seus resultados.

Sobretudo na indústria de vestuário da moda, em que o ciclo de vida do produto é curto, é essencial que as exigências do mercado estejam diretamente vinculadas às atividades executadas pelas equipes de projeto. E, tendo em vista a natureza dinâmica desse processo, as

decisões precisam ser tomadas em nível de gestão. Em uma empresa de moda, o processo de tomada de decisão deve levar em consideração, além do relatório de vendas e as tendências de mercado, uma atualização de informações relativas ao consumidor bem como uma análise cruzada com o pensamento dos *designers*. Essa prática pode levar ao aumento da satisfação do consumidor bem como proporcionar mais responsabilidade e distinção aos profissionais que fazem parte da equipe de desenvolvimento do produto (ROCHA, 2016).

Considerando as discussões tratadas nesta seção sobre a tomada de decisão nas organizações e o contexto de investigação proposto (empresas do setor de moda), podem ser estabelecidos os pressupostos:

P8 – A tomada de decisão na indústria da moda tende a seguir um modelo processual, pois ocorre em um ambiente dinâmico e com base em uma linha geral de desenvolvimento.

P9 – O processo decisório de inovação acontece de cima para baixo por mecanismo centralizado ou especializado, mais de natureza informal.

P10 – Além de se basear nas informações disponíveis para a tomada de decisão, o gestor também decide com base em sua intuição, crenças e experiências.

P11 – O *designer*/estilista, sendo o profissional responsável pelas atividades criativas do processo de desenvolvimento de produtos, participa ativamente da tomada de decisão estratégica junto ao gestor.

2.4 PROCESSO DECISÓRIO DE SELEÇÃO DE IDEIAS INOVADORAS

As atividades que antecedem o formal e bem estruturado processo de desenvolvimento caracterizam o chamado de *Front End* (linha de frente), representado na Figura 5. Koen *et al.* (2001) determinam que este constitui o primeiro subprocesso do processo de inovação. Essa etapa compreende as ações e o tempo até a apresentação e aprovação de um conceito de produto. O *Front End* da Inovação (FEI) é considerado um componente crítico, uma vez que as decisões tomadas nessa ocasião determinam as opções de inovação que serão consideradas para o desenvolvimento e comercialização (KOEN; BERTELS; KLEINSCHMIDT, 2014).

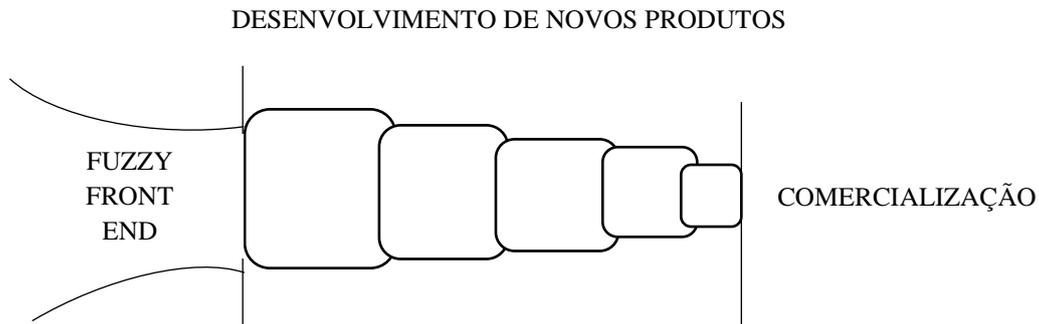


FIGURA 5 – Os subprocessos do processo de inovação

Fonte: Adaptado de Koen *et al.* (2001)

Esse subprocesso foi popularizado por Reinertsen e Smith (1991) como *Fuzzy Front End* ou FFE. O termo “fuzzy” foi utilizado para mencionar o quão incerto e caótico é o estágio entre o momento em que a oportunidade é identificada e o momento em que os esforços são direcionados para o desenvolvimento de uma inovação. Para os autores, essa fase inicial é determinante e pode ser considerada um *framework* ideal para a estruturação da fase teórica. É ressaltada ainda a importância estratégica do FFE, visto que gera como resultado o dimensionamento de tempo, recursos, custos, prazos e qualidade do processo de desenvolvimento de produto.

Conforme Koen *et al.* (2001), o *Front End* divide-se em cinco etapas: i) identificação da oportunidade; ii) análise da oportunidade; iii) geração de ideias; iv) seleção de ideias e; v) conceito. No Quadro1, encontra-se a descrição de como ocorre cada uma dessas etapas.

QUADRO 1

Etapas do *Front End* da Inovação

Etapa 1	Identificação da oportunidade: fontes e procedimentos são utilizados para detectar as oportunidades, que então são consideradas em termos de recursos, tecnologias e modelo de negócio.
Etapa 2	Análise da oportunidade: tendo em vista que os recursos disponíveis são limitados, a empresa faz a seleção da oportunidade na qual irá investir durante o FEI.
Etapa 3	Geração de ideias: a oportunidade é transformada em uma ideia de produto. Durante essa etapa, as ideias são sugeridas, eliminadas, combinadas, reformuladas e atualizadas a fim de que seja encontrada uma solução adequada à necessidade do cliente bem como à capacidade de produção e comercialização da empresa.
Etapa 4	Seleção de ideias: tendo sido elaboradas diversas ideias, uma ou algumas delas são escolhidas para a próxima fase, o desenvolvimento do conceito. Os critérios de decisão geralmente estão associados a elementos como risco tecnológico, nível de investimento, análise competitiva, capacidade organizacional e retorno financeiro.
Etapa 5	Conceito: A partir da análise dos elementos anteriormente citados, desenvolve-se um plano de negócios cuja formalidade varia conforme a natureza da oportunidade, o nível dos recursos, os requisitos do processo de desenvolvimento de produtos e a cultura da empresa.

Fonte: Adaptado de Koen *et al.* (2001)

O *Front End* da Inovação tem o objetivo de obter ideias e identificar oportunidades valiosas para o processo de desenvolvimento de inovação. As características dessas ideias e oportunidades constituem um fator que limita a qualidade das inovações que serão lançadas (AAGAARD; GERTSEN, 2011). Sobre a importância do FEI, Reid e Bretani (2004) afirmam que, partindo do pressuposto de que as escolhas realizadas nesse momento tendem a direcioná-lo bem como gerar fortes influências sobre o resultado, uma melhoria nessa etapa evidentemente provoca notável impacto no processo como um todo.

Em se tratando da decisão que envolve a adoção de uma inovação, o processo ocorre da seguinte maneira: o indivíduo ou unidade decisória obtém conhecimento sobre a inovação em questão a fim de formar uma opinião a seu respeito e então decide se irá adotá-la ou rejeitá-la. Se decidir aderir a ela, partirá para a implementação da ideia e finalmente para a confirmação dessa decisão (ROGERS, 2003).

Sobre a abordagem da inovação enquanto processo, Julien (2010) afirma que, em um modelo linear, a inovação é entendida como uma sequência lógica que passa pelas seguintes fases: i) percepção da necessidade; ii) pesquisa; iii) desenvolvimento; iv) comercialização; v) adoção

ou difusão; e vi) análise dos resultados ou consequências. Contudo, o autor ressalta que a inovação é um processo coletivo e interativo. Portanto, na prática, podem ocorrer retornos e saltos entre as etapas, seguindo um movimento de ida e volta em relação ao exterior da empresa. Assim, é recomendável que os gestores integrem as fases de maneira paralela ou ainda façam com que as mesmas se sobreponham.

Conforme afirma Mendes (2018), não existe um modelo teórico de implantação do processo de inovação que seja aplicável a todos os setores industriais. Assim, serão retratados e descritos de maneira genérica aqueles mais relevantes e frequentemente implementados, entre eles o Funil da Inovação e o Modelo *Stage Gate*.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2015), o conhecimento tem um papel fundamental no processo de inovação, pois é ele o responsável por converter a incerteza em risco. No atual ambiente competitivo, valoriza-se a capacidade de dominar rapidamente o conhecimento; então, o desafio da gestão da inovação é se concentrar em adquirir conhecimento inicial para fundamentar o processo decisório. Tal conhecimento pode ser adquirido por meio de pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de mercado, análise da concorrência e identificação de tendências. Para os autores, o conhecimento reduz incertezas e facilita o processo decisório. Entretanto, à medida que se avança em um projeto, ele se torna mais dispendioso. Essa ideia pode ser representada pelo chamado “funil da inovação”, ilustrado na Figura 6.

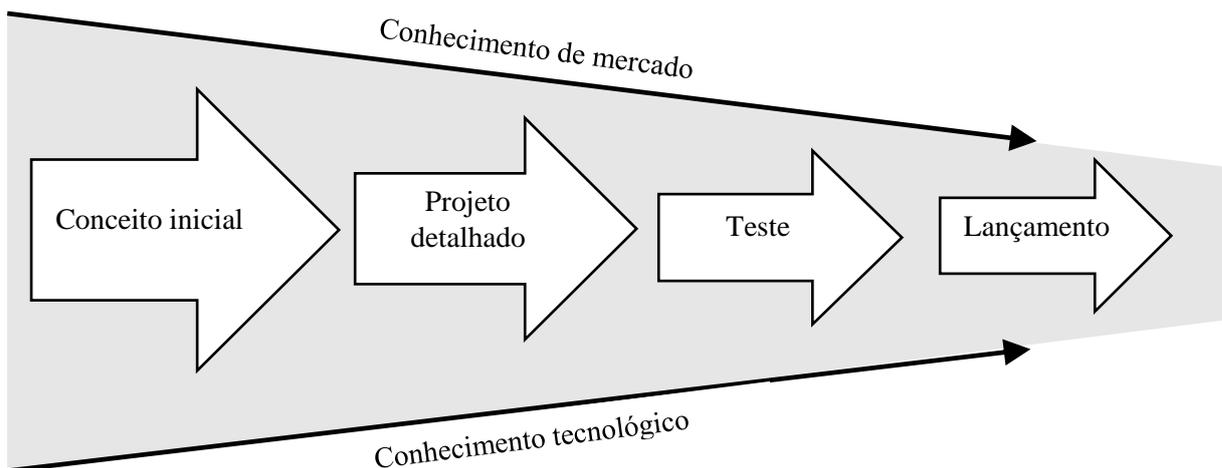


FIGURA 6 – O funil da inovação para o desenvolvimento de novos produtos

Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2015)

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), o projeto tem início com uma ideia mais geral e indefinida, ou seja, uma concepção. Progressivamente, essa ideia original vai sendo refinada e

detalhada até que possa ser transformada em produto. Como pode ser observado na Figura 7, os autores também utilizam a noção de “funil” para expressar a redução no número de opções a cada etapa de decisão. À medida que passam pelos filtros de avaliação, as alternativas vão diminuindo, assim como a incerteza em relação ao projeto final, até que reste apenas uma opção.

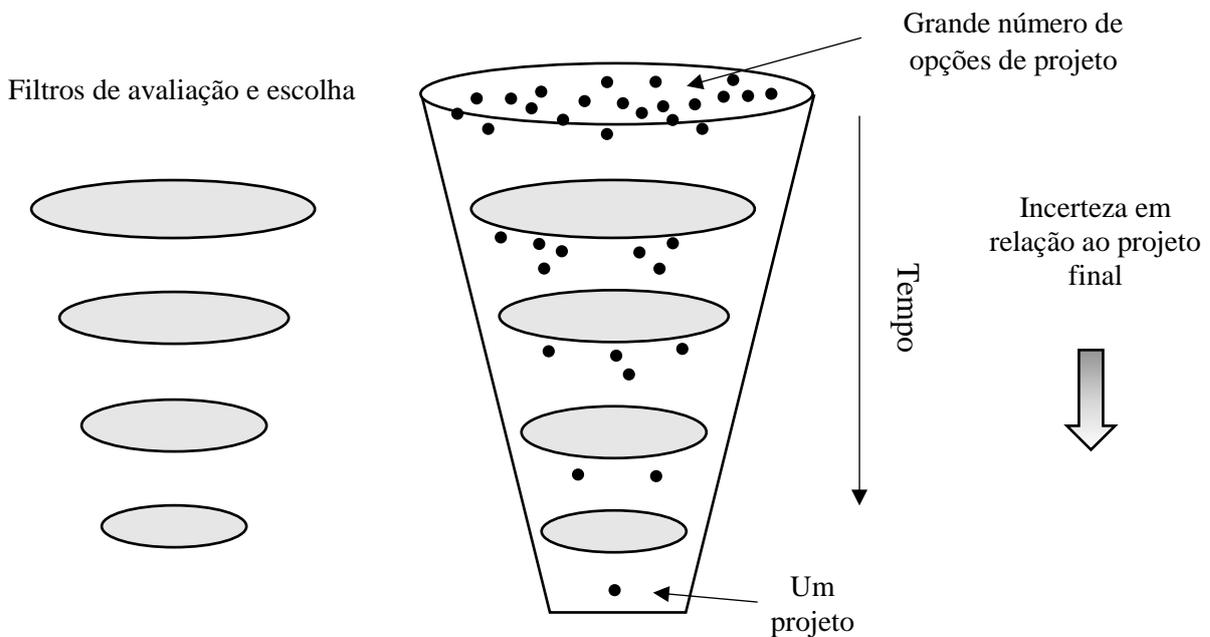


FIGURA 7 – O funil do projeto

Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002)

De modo análogo, apresenta-se o modelo *Stage Gate* proposto por Cooper (2001), conforme a Figura 8, em que P significa “portão” e E “estágio”. Esse sistema propicia uma estrutura formal para filtrar projetos de desenvolvimento de novos produtos por meio de critérios explícitos, eliminando os que não têm potencial a fim de evitar altos custos e desperdício de recursos.

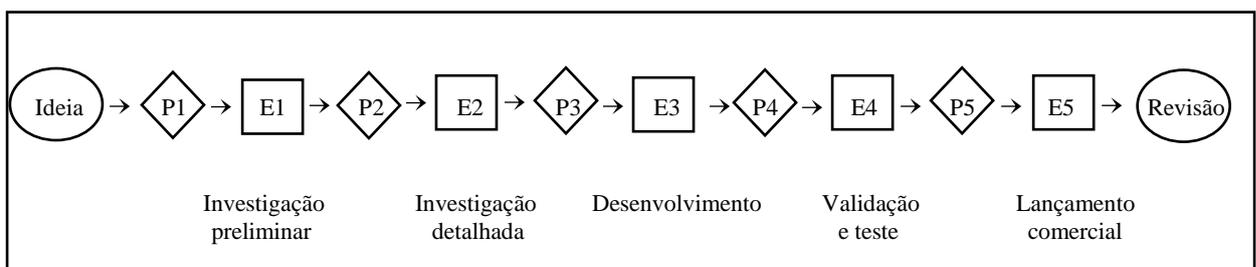


FIGURA 8 – O modelo *Stage Gate*

Fonte: Adaptado de Cooper (2001)

Esse modelo é útil para a tomada de uma série de decisões graduais subsequentes. Basicamente, é composto de diversos “portões” entre os estágios do projeto, permitindo a revisão de seu progresso com base em critérios claramente definidos. O projeto somente passa para a fase seguinte se atender a esses critérios; caso contrário, é abandonado ou reorientado para ser repensado antes de prosseguir. Há outras variações como *fuzzy gates*, ou seja, “portões indefinidos”, para tratar dessa abordagem. Porém, o importante é que exista uma estrutura bem definida que seja capaz de gerenciar as informações sobre aspectos técnicos e mercadológicos da inovação durante o processo de evolução do projeto (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2015).

Na indústria da moda, o processo de inovação também possui um padrão linear e sequencial, o que se nota no modelo proposto por Markeviciute e Blazenaite (2011). Nesse modelo, o desenvolvimento de um produto da moda passa pelos seguintes estágios: i) pesquisa; ii) compras direcionais e comparativas; iii) aquisição de tecidos para a produção das peças; iv) *design* e desenvolvimento das peças; v) apresentação do *design* do vestuário; vi) planejamento da coleção; vii) desenvolvimento e finalização do produto. Estas etapas são descritas no Quadro 2, com base na sequência cronológica em que geralmente ocorrem.

QUADRO 2

Estágios do processo de desenvolvimento de produtos de moda

Estágio	Processos
(A) Pesquisa	Previsão da moda por meio da realização de pesquisas junto aos consumidores a fim de compreender suas necessidades
(B) Compras direcionais e comparativas	Viagens em busca de ideias de tendências para uma nova estação, visitando as lojas dos mais influentes <i>designers</i> e varejistas e regressando com anotações, esboços e peças de vestuário para inspiração.
(C) Aquisição de tecidos para a produção	Seleção de matéria-prima para amostragem e produção a granel de tecidos do vestuário.
(D) <i>Design</i> e desenvolvimento das peças	Os <i>designers</i> reinterpretam e aplicam elementos das tendências pesquisadas, criando novos produtos adequados ao mercado-alvo.
(E) Apresentação do <i>design</i> do vestuário	Os <i>designers</i> de moda apresentam variados desenhos ou protótipos de vestuário para os compradores (lojistas) para a seleção dos produtos que de fato serão disponibilizados no mercado.
(F) Planejamento da coleção	Compilação dos produtos em uma coleção comercialmente aceitável, dentro dos parâmetros financeiros, mercadológicos e de <i>design</i> .
(G) Desenvolvimento e finalização do produto	Cumprimento dos padrões de qualidade e ajuste necessários para a produção em massa; o estilista direciona o material ao profissional responsável pela produção.

Dentro desse processo, considera-se que a fase mais crítica é a do desenvolvimento de protótipos, pois muitas vezes o produto criado não está de acordo com a ideia original ou não atende ao perfil do cliente, sendo necessárias pequenas ou grandes alterações. Assim, a pilotagem se torna uma etapa cara em decorrência do desperdício de tempo e matéria-prima até a aprovação da peça. É comum serem desenvolvidas duas ou três peças piloto para a aprovação de um único item da coleção, pois quando “[...] um protótipo é diagnosticado com defeito, o molde deve ser corrigido e outro protótipo deve ser produzido pelo novo molde. [...]” (TREPTOW, 2013, p. 155).

A indústria da moda, posicionada entre as indústrias criativas, é um setor dinâmico e de intensa criatividade cujo desenvolvimento passa pelos processos de concepção, fabricação, varejo e promoção dos produtos de moda. O consumidor de moda, ao expressar suas necessidades, é influenciado por mudanças sociais, econômicas e políticas que ocorrem no ambiente, o que determina os processos e participantes nessa indústria específica. A investigação do desenvolvimento das necessidades do consumidor revela sua dependência em relação às tendências sociais relevantes. Assim, a análise do relacionamento entre consumidores e agentes de negócios permite concluir que as empresas criam, fabricam, selecionam e vendem novos produtos orientados para o mercado consumidor (MARKEVICIUTE; BLAZENAITE, 2011).

Diante da exposição dos conceitos relacionados ao processo decisório de seleção de ideias inovadoras, cabe apontar os seguintes pressupostos:

P12 – O *Front End* da inovação para o desenvolvimento de produtos da moda ocorre de forma estruturada, passando por estágios sequenciais.

P13 – Diversas ideias são apresentadas ao decisor e a seleção das ideias é feita com base em filtros de avaliação e critérios definidos.

P14 – Em termos mercadológicos, as empresas de moda adquirem o conhecimento necessário para a seleção de ideias inovadoras principalmente por meio da pesquisa de tendências.

2.5 MIMETISMO INSTITUCIONAL

Na moda, a inovação se dá pela diferenciação do que é novo a partir de modelos atuais. Desse modo, existe o argumento de que na indústria da moda há predominância da estratégia imitativa, já que frequentemente se adota a estratégia mais simples e de custo mais acessível, realizando-se a adaptação dos produtos para que sejam equivalentes aos dos principais criadores da moda (CAULKINS *et al.*, 2007). Para uma melhor compreensão desse assunto, julga-se relevante fazer uma análise do institucionalismo sob a ótica do mimetismo, trazendo reflexões dessa teoria para o contexto da moda.

Segundo Tolbert e Zucker (2007), uma instituição ou o resultado de um processo de institucionalização pode ser definido como uma tipificação de ações que são tomadas como habituais por determinados atores. Tais ações referem-se a comportamentos desenvolvidos empiricamente que se tornam comuns à medida que são adotados a fim de resolver problemas recorrentes como resposta a estímulos particulares. Para os autores, a institucionalização começa a partir de uma inovação, passa pelos processos de habituação e objetificação e se completa com a sedimentação, conforme indicado na Figura 9.

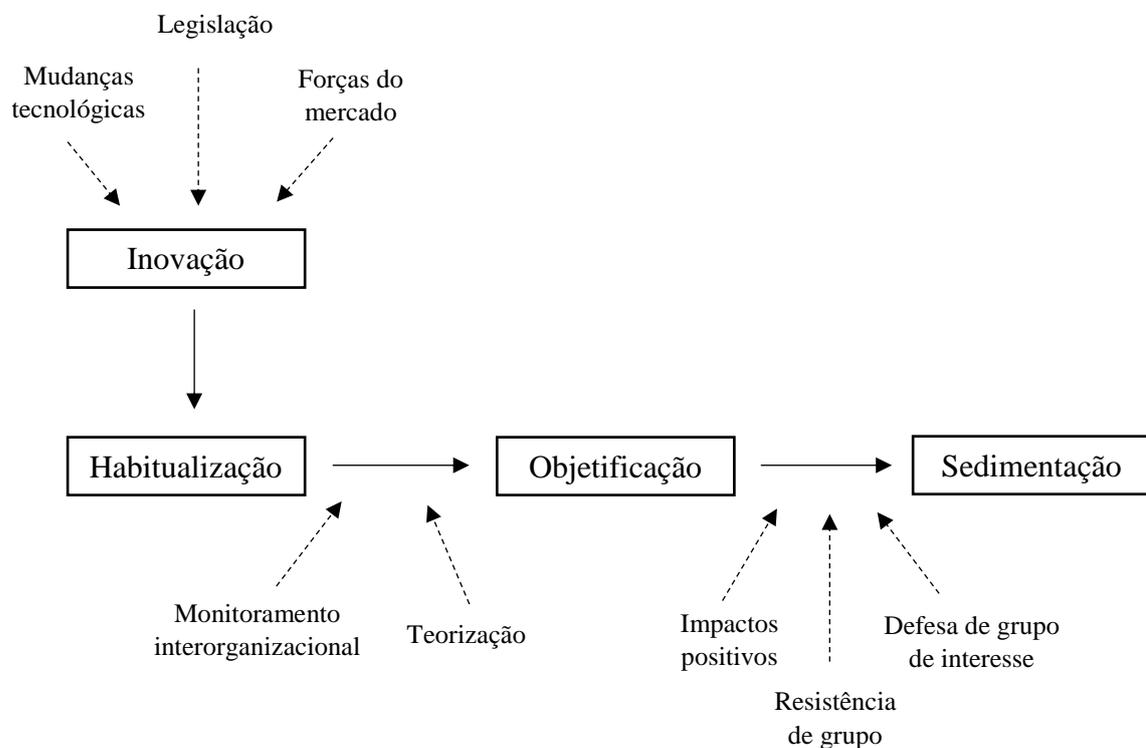


FIGURA 9 – Processos inerentes à institucionalização

Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (2007)

Esclarecendo os elementos do esquema apresentado, Tolbert e Zucker (2007) apontam que mudanças tecnológicas, legislação local e forças do mercado são fatores que podem incidir sobre a necessidade de inovar para se adaptar e sobreviver em ambientes competitivos. No contexto organizacional, a habitualização diz respeito à criação e formalização de novos arranjos estruturais como resposta a problemas específicos. Esse conjunto de políticas e procedimentos podem ser utilizados por outras organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes, o que configura um estágio de pré-institucionalização. O processo seguinte, a objetificação, refere-se à difusão das estruturas criadas. É a consequência do monitoramento feito pela organização quanto aos efeitos obtidos pelos seus concorrentes com a adoção da estrutura. Quanto maior é a sua aceitação, maior a probabilidade de os decisores perceberem uma tendência favorável em relação ao seu custo-benefício. Em outras palavras, quanto mais disseminada é uma escolha, mais provavelmente ela será considerada uma escolha ótima.

Assim, tendo avaliado e definido a estrutura como solução apropriada, a teorização confere a ela uma legitimidade cognitiva e normativa geral, momento em que se encontra no estágio de semi-institucionalização. Por fim, a sedimentação relaciona-se à continuidade histórica da estrutura e sua sobrevivência pelas gerações de membros da organização. Esse processo caracteriza-se tanto pela propagação da estrutura como pela perpetuação da mesma por um período de tempo significativamente longo. Assim, tem-se o alcance do estágio de institucionalização total, o qual depende dos efeitos conjuntos de: correlação positiva com resultados desejados, baixa resistência dos grupos de oposição e apoio contínuo de grupos defensores (TOLBERT; ZUCKER, 2007).

DiMaggio e Powell (2005) abordam o institucionalismo buscando explicar a homogeneidade das práticas organizacionais a partir do isomorfismo. Esse conceito envolve a compreensão de que organizações do mesmo ramo de negócios encontram-se estruturadas em um campo concreto – constituído pelo Estado, competição e categorias profissionais – do qual surgem poderosas forças que as levam a se tornar mais similares umas às outras, pressionando-as a uma adaptação ao mundo exterior. As mudanças isomórficas institucionais podem ocorrer por meio de três mecanismos distintos: i) isomorfismo coercitivo, que tem origem nas influências políticas e no problema da legitimidade; ii) isomorfismo mimético, que deriva de respostas padronizadas à incerteza; e iii) isomorfismo normativo, que se relaciona à profissionalização.

Em campos organizacionais altamente estruturados, como é o caso da indústria da moda, os esforços individuais para lidar racionalmente com restrições e incertezas levam à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados. Adotar uma organização como

modelo é uma forma de resposta à incerteza, uma vez que essa organização serve como fonte oportuna de práticas copiáveis. A difusão dos modelos pode ocorrer de forma involuntária, indireta a partir da transferência ou rotatividade de funcionários, ou explícita por meio de associações de comércio de indústrias e firmas de consultoria. Até mesmo as atividades inovativas podem ser creditadas ao fato de tomar outras organizações como modelo. As empresas adotam essas “inovações” a fim de aumentar sua legitimidade no mercado e demonstrar que estão em busca de melhores condições de trabalho. De modo geral, quanto maior o número de pessoas envolvidas com a organização (colaboradores ou clientes), maior a pressão para oferecer serviços disponibilizados por outras organizações. Portanto, tanto uma mão de obra experiente quanto uma extensa gama de cliente podem alavancar o isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Para Coelho (2015), a diferenciação de mercado e o ganho em vantagem competitiva podem ser obtidos por meio da estratégia de inovação. Entretanto, a imitação, difundida no setor da moda em função da efemeridade, também pode ser considerada uma estratégia empresarial. Visto que o ciclo de vida dos produtos da moda está cada vez mais curto e existe um crescente estímulo à compra, os gestores antecipam preferências do consumidor ao imitar o concorrente, disponibilizando rapidamente os produtos no mercado para não correr o risco de perder o *timing* de venda. Assim, os motivos para a adoção de tal estratégia envolvem a redução da incerteza e o aumento da segurança para a sobrevivência da empresa no mercado.

Estratégias imitativas geralmente são adotadas por empresas de pequeno porte que fazem parte de setores menos vulneráveis à mudança tecnológica. Tais empresas não possuem privilégios comerciais ou proteção governamental, e em meio à ausência de diferenciação e à defasagem tecnológica, são levadas a praticarem preços baixos. Na indústria da moda, é comum a cópia de modelos e lançamentos originais por empresas que não têm capacidade para desenvolver *design* próprio e, com imitações de marcas famosas a baixo custo de produção, atingem o mercado de consumidores de baixa renda, formado pela maior parte da população brasileira (TIGRE, 2006).

A cópia no mercado da moda pode ainda estar relacionada à inspiração em um produto já lançado aliada a recursos internos para o oferecimento de um produto melhor que o da concorrência ou que melhor atenda às expectativas do público-alvo. Nesse caso, pode-se considerar a presença de uma inovação incremental (COELHO, 2015).

Em concordância, Oliveira e Epaminondas (2014) acrescentam que quando os inovadores aprimoram os produtos ou descobrem novos usos para os mesmos, ocorre uma ‘imitação criativa’. Com base em seus estudos no contexto das empresas do setor de moda, os autores afirmam que a inovação contínua de produtos é um fator determinante para o sucesso, sendo que a inovação incremental é o tipo mais comum e ocorre principalmente no processo de modelagem. Destacam ainda que as estratégias competitivas se fundamentam no estabelecimento de uma marca reconhecida que seja capaz de fidelizar clientes, assim como na criatividade dos funcionários e na qualidade dos produtos (diferenciação).

A partir da abordagem sobre mimetismo institucional, correlacionado à ideia de imitação no contexto da moda, podem ser levantados como pressupostos:

P15 – Os gestores da indústria da moda adotam a estratégia imitativa como forma de sobrevivência e diminuição de riscos e custos.

P16 – A inovação nos produtos de moda é (pelo menos, parcialmente) mimética, podendo ser considerada uma ‘imitação criativa’.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO AMBIENTAL

Este capítulo tem como propósito apresentar a caracterização do objeto de estudo. Com base em informações de estudos acerca do universo investigado bem como dados de pesquisas realizadas por instituições especializadas, elaborou-se um panorama histórico e econômico da indústria da moda. Para melhor compreensão do objeto, apresentam-se primeiramente as características da indústria têxtil e de confecções no ambiente brasileiro, em seguida, no contexto mineiro e, por fim, na cidade de Belo Horizonte.

3.1 INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO NO BRASIL

Sendo um dos setores de maior tradição no segmento industrial, o setor têxtil assume posição de destaque na economia dos países desenvolvidos e quanto aos países emergentes pode ser considerado carro-chefe do desenvolvimento, haja vista que a indústria têxtil proporciona notoriedade a estes no comércio mundial de manufatura. Verifica-se que a expansão do mercado têxtil mundial – tanto em termos de montante produzido quanto no comércio entre países líderes de produção e consumo – ocorreu em razão do aumento do número de consumidores e da renda em alguns países bem como da abertura dos mercados ao comércio internacional. No Brasil, o setor possui igual importância, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do país. Após a incipiência da indústria têxtil no período colonial, houve uma aceleração do processo de industrialização e próximo à Primeira Guerra Mundial o Brasil já contava com 200 fábricas. Esse crescimento que permitiu a consolidação da indústria têxtil brasileira deveu-se à limitação da capacidade de importação do país, o que estimulou a produção interna (MELO *et al.*, 2007).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção – ABIT (2017a), a indústria da moda está presente no Brasil há quase 200 anos e o país é o único a possuir uma cadeia de moda completa no Ocidente. Somente no Brasil as atividades se iniciam na produção de fibras, como por exemplo a plantação de algodão, passam por fiações, tecelagens, beneficiadores, confecções, varejo e chegam até os desfiles de moda. Na indústria de transformação, o setor representou, em 2017, 5,7% do faturamento e 16,7% dos empregos,

sendo o segundo maior empregador (perde apenas para a indústria de alimentos e bebidas juntos). Em termos mundiais, o Brasil é o quinto maior produtor têxtil, quarto maior produtor de malhas, segundo maior produtor e terceiro maior consumidor de brim, além de possuir o quarto maior parque produtivo de confecção. No país, existem 29 mil empresas formais e mais de 100 escolas e faculdades de moda. A moda brasileira é referência mundial – pelo menos, para a ABIT – em *beachwear*, *jeanswear* e *homewear*, estando entre as cinco maiores Semanas de Moda do mundo no momento da pesquisa (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DA CONFECÇÃO, 2017a).

As marcas de moda expandem-se no Brasil em decorrência de diversos fatores, tais como o aumento do número de cursos relacionados à moda nas instituições de ensino, o desenvolvimento de polos industriais e comerciais de moda e a inserção da moda no plano da economia criativa, sendo considerada patrimônio cultural do país pelo poder público. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014).

Ao se conceituar o setor criativo, admite-se que este inclui todos os aspectos da atividade criativa, abrangendo não apenas as organizações culturais e artísticas, mas também as chamadas “indústrias criativas” como a de *design*, cinema, televisão e rádio, que contribuem para a economia do país (FRONVILLE; ISAR, 2003). As características de tais indústrias podem ser agrupadas em três blocos: o primeiro trata de uma forma de produção que adota a criatividade como recurso-chave; o segundo envolve a variedade e diferenciação dos produtos desenvolvidos; e o terceiro aborda o caráter cultural do consumo e da demanda por tais produtos (BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

Um estudo desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – Firjan em 2013, a partir do mapeamento da cadeia da indústria criativa no Brasil, revelou que a moda é um setor-chave no país, correspondendo a 16,4% no PIB nacional. Dentre os setores considerados, a moda, a arquitetura e o *design* compreendem o núcleo responsável pela maior parcela da indústria criativa nacional, representando 82,8% do trabalho criativo no Brasil, 82,5% dos estabelecimentos e 73,9% da massa salarial (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2014).

Conforme a ABIT (2017b), após dois anos de recessão, o setor começou a mostrar sinais de recuperação em 2017. Essa melhora esteve relacionada a alguns fatores como um leve aumento do consumo no segundo semestre de 2016, a forte substituição de importações proveniente de um câmbio altamente depreciado bem como os desdobramentos econômicos e

políticos. A título de comparação, apresentam-se na Tabela 1 alguns dados do setor em relação ao ano de 2016 e 2017.

TABELA 1
Dados econômicos do setor têxtil e de confecção brasileiro

Dados gerais do setor	2016	2017
Faturamento da cadeia têxtil e de confecção	US\$ 39,3 bilhões	US\$ 45,0 bilhões
Exportações (sem fibra de algodão)	US\$ 1,0 bilhão	US\$ 1,0 bilhão
Importações (sem fibra de algodão)	US\$ 4,2 bilhões	US\$ 5,1 bilhões
Investimentos no setor	R\$ 1,7 milhão	R\$ 1,9 milhão
Produção média de confecção	5,7 bilhões de peças	5,9 bilhões de peças
Produção média têxtil	1,6 milhão de toneladas	1,7 milhão de toneladas
Varejo de vestuário	6,3 bilhões de peças	6,71 bilhões de peças

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da ABIT (2017a)

Para 2018, foi previsto um crescimento de 2,5% na produção de vestuário, 4% na produção têxtil e 5% no varejo de vestuário, além de um crescimento de 5% nas exportações (em valor e quantidade) e nas importações 10% em valor e 12% em quantidade. Estimou-se ainda a criação de mais de 20 mil postos de trabalho, um aumento de 5,5% no faturamento, chegando a US\$ 47 bilhões, bem como o alcance de um investimento de 2,25 milhões no setor. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DA CONFECÇÃO, 2017b).

3.2 INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO EM MINAS GERAIS

A indústria do vestuário foi relevante no processo de industrialização de Minas Gerais, especialmente a partir da década de 1970, quando a moda começou a ser consolidada no Estado. Alguns fatores contribuíram para que a indústria do vestuário mineira adquirisse expressividade em termos de quantidade: localização estratégica em relação ao mercado fornecedor e consumidor de matéria-prima, fácil acesso da mão de obra às áreas industriais e facilidade em obter mão de obra qualificada. Além disso, a produção de matéria-prima dentro do próprio Estado é um fator que favoreceu a expansão dos segmentos da cadeia têxtil, a exemplo do vestuário, que assume a moda como fenômeno sociocultural. Assim, a economia

do Estado foi se beneficiando com o surgimento de novos postos de trabalho, novos negócios e novas marcas reconhecidas nacional e internacionalmente (ANDRADE, 2002).

A mais ampla pesquisa já realizada em Minas Gerais sobre a cadeia produtiva da moda, elaborada pela Fundação João Pinheiro (2016), revelou que esse setor oferece uma importante contribuição à economia do Estado. Segundo dados do estudo, a participação da moda na indústria de 135 cidades mineiras é superior à média do Estado. A composição do valor adicionado da moda de Minas Gerais distribui-se da seguinte forma: 68,7% (setor têxtil e vestuário), 28,6% (couros e calçados) e 2,7% (joias e bijuterias). Dentro do setor têxtil e de vestuário, destaca-se a produção de peças de roupas, correspondente a 44,5% do total.

Assim como no Brasil, a produção têxtil em Minas Gerais voltou a crescer depois de um intenso período de crise. Interrompendo a sequência de oito trimestres negativos, o Produto Interno Bruto (PIB) mineiro apresentou expansão de 1,7% no segundo trimestre de 2017 (em relação ao trimestre anterior), totalizando R\$ 145,8 bilhões. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o PIB brasileiro cresceu 0,2% no mesmo período e na mesma base de comparação. Na indústria de transformação, que teve um crescimento de 2,7%, a Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física (PIM-PF) destacou a retomada do nível de atividade na fabricação de produtos têxteis (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2017). A partir da Figura 10, é possível fazer uma comparação entre a produção da indústria têxtil brasileira e mineira entre 2006 e 2017.

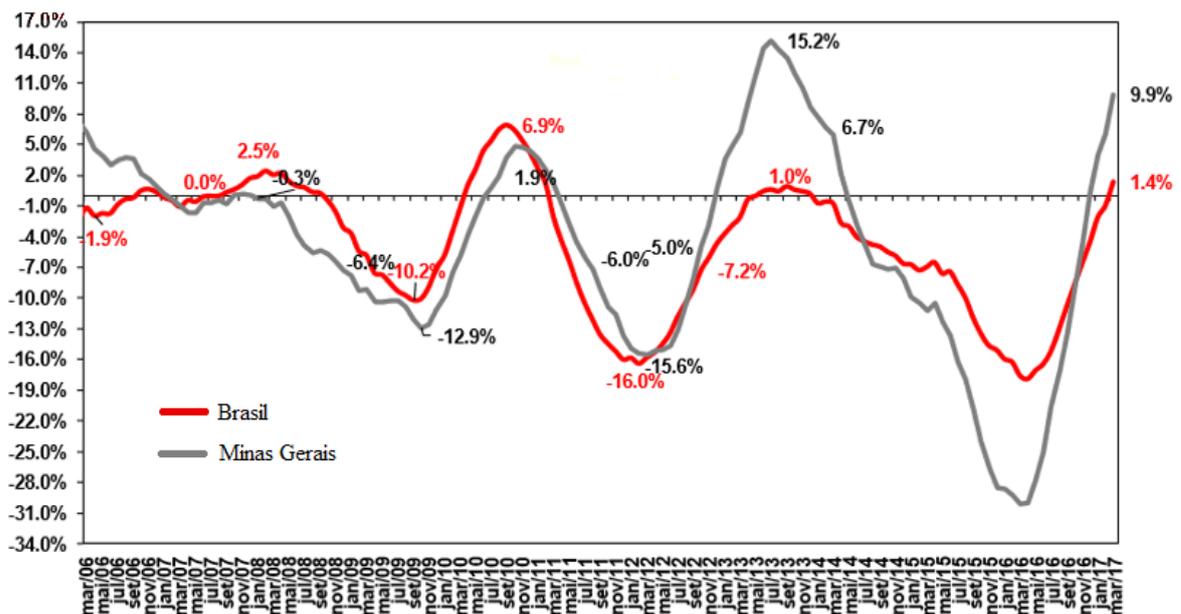


FIGURA 10 – Produção da indústria têxtil: Brasil e Minas Gerais (acumulada 12 meses)

Fonte: Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Banco Bradesco, 2017

Minas Gerais obteve representatividade no cenário nacional da moda por meio do *Minas Trend Preview*. O evento, realizado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), é considerado uma das principais plataformas de negócios e lançamentos do país. Direcionado para lojistas brasileiros e compradores internacionais, o *Minas Trend Preview* (MTP) foi criado com o objetivo de fomentar a indústria da moda mineira, promovendo a troca de conhecimento e a integração entre profissionais. Além disso, coloca em destaque a criatividade e capacidade da moda mineira de atender a demanda por produtos diferenciados. Já consolidado no calendário da moda brasileira, o *Minas Trend* completou 10 anos em 2017, chegando à sua 21ª edição (MINAS TREND, 2017).

Em Minas Gerais, a cadeia produtiva da moda reúne 10,8 mil indústrias e gera 132,8 mil empregos. No MTP, reúnem-se mais de 200 expositores de marcas de vestuário, calçados, bolsas, joias e bijuterias, sendo que os mineiros representam 65% dos participantes. O evento recebe cerca de 15 mil visitantes e a FIEMG estima que em torno dele girem 30 milhões em negócios, o que representa 60% do faturamento das marcas participantes. Em um convênio assinado com a FIEMG por meio da Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Codemig), o Estado assegurou a realização de mais quatro edições da Feira, com um investimento de R\$ 3,6 milhões (ESTADO DE MINAS, 2017).

De acordo com a Codemig (2017), o apoio ao *Minas Trend* faz parte do Minas de Todas as Artes – Programa Codemig de Incentivo à Indústria Criativa. A indústria criativa compreende a cadeia produtiva formada pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que fazem o uso de criatividade e capital intelectual como insumos primários. O objetivo dessa iniciativa estratégica é alavancar novos negócios que gerem empregos, renda e riquezas para o Estado. A partir de um mapeamento de oportunidades de negócios realizado pelo *McKinsey Global Institute*, o fomento ao setor da moda estabeleceu-se como investimento prioritário da Codemig. A consultoria investigou tendências globais e dezenas de setores econômicos mineiros a fim de identificar aqueles com maior potencial de geração de impacto na economia do Estado. Nesse estudo, as indústrias de confecção/têxtil e calçados/bolsas foram apontadas como estratégicas para vários territórios de desenvolvimento do Estado. Até o final de 2018, estavam previstos investimentos de mais de R\$ 50 milhões em iniciativas que valorizam os setores de moda, gastronomia, audiovisual, *design*, música e novas mídias.

3.3 INDÚSTRIA DA MODA EM BELO HORIZONTE

Conforme Andrade (2002), na década de 1970, quando a indústria da moda começou a ganhar destaque no mercado mineiro, ocorreram em Belo Horizonte dois fatos marcantes para a sua concretização: a necessidade de inserção da tecnologia no meio produtivo e a demanda por produtos customizados. A profissionalização da moda tornou necessária uma melhor estrutura de comercialização e maiores conhecimentos de tecnologia para a confecção de vestuário de qualidade. Ao contrário dos anos 1960, em que se consumia tudo o que era produzido tanto pelas grandes confecções quanto pelas fábricas de fundo de quintal, nos anos 1970, cresceu uma demanda por produtos diferenciados. O surgimento dessa necessidade levou muitas *boutiques* a adotarem um novo foco de comercialização, voltado para a confecção de roupas personalizadas para sua clientela.

Em 1980, a moda mineira viveu um momento importante com a criação do Grupo Mineiro de Moda, em Belo Horizonte. O referido Grupo era uma associação composta por dez grifes mineiras e surgiu com o propósito de ganhar visibilidade nacional, prestígio e poder econômico, colocando a capital mineira na rota de compradores e da imprensa brasileira. Embrião de todos os movimentos acerca da moda em Minas Gerais, o Grupo Mineiro de Moda transformou Belo Horizonte em um polo lançador de tendências e destino imperdível para lojistas e jornalistas de todo o Brasil. Uma de suas principais contribuições foi a elaboração do calendário de lançamentos na capital, que era seguido pelas outras marcas da cidade, além da realização de desfiles que fortaleciam o setor de confecções do Estado e das matérias jornalísticas que divulgavam o polo nacionalmente (PREFEITURA DE BELO HORIZONTE, 2015).

Belo Horizonte foi oficialmente declarada a capital da moda por meio da Lei nº 10.390/12 e abriga tradicionais polos da moda. Os bairros de Lourdes, Prado, Savassi e Barro Preto são nacionalmente reconhecidos como pontos que oferecem diversidades do luxo ao casual. A moda seria um atrativo turístico da capital mineira em razão do *design* inovador das roupas, que ditam tendências nas vitrines atraindo clientes de todas as partes do mundo. A Pesquisa de Opinião do Comércio Varejista de Belo Horizonte – Polo de Moda, realizada nos bairros acima citados e no Centro, revelou que 51,4% das empresas avaliam o mercado da moda como bom ou ótimo. Os dados também mostraram que 45% das empresas fabricam suas peças, 44% são revendedoras de diversas marcas e 10,1% são franquias (FEDERAÇÃO DO

COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2013).

Segundo a Fundação João Pinheiro (2016), apesar de a moda não representar a principal atividade industrial de Minas Gerais, ela possui peso considerável em alguns municípios. Quando analisado o Valor Adicionado da Moda no Estado, Nova Serrana é a primeira colocada no ranking, representando 12,09% da moda de Minas Gerais; em segundo lugar, Itaúna apresenta um valor de 6,23%, seguido de Montes Claros com 6,13% e Belo Horizonte com 6,08%. A colocação de Nova Serrana deve-se à atividade calçadista no município enquanto Itaúna e Montes Claros se destacam pela produção têxtil-vestuário. Já a capital mineira se sobressai em todos os segmentos da moda: calçadista (54,81%), têxtil-vestuário (31,83%) e joias e bijuterias (13,36%). A partir da Tabela 2, observa-se que Belo Horizonte também se destaca em relação aos principais municípios empregadores e com maior número de estabelecimentos.

TABELA 2
Principais municípios segundo o número de empregados e de estabelecimentos na cadeia de moda de Minas Gerais

Municípios/Ano	2010	2011	2012	2013	2014
Empregados					
Nova Serrana	16.515	15.523	16.410	17.102	16.707
Belo Horizonte	11.160	9.779	9.674	8.965	8.298
Divinópolis	6.635	6.349	6.123	6.079	5.827
Juiz de Fora	5.912	5.068	4.846	4.830	4.584
Muriaé	4.079	3.828	3.719	3.435	3.371
Estabelecimentos					
Belo Horizonte	1.171	1.132	1.108	1.036	1.010
Nova Serrana	893	925	938	940	997
Divinópolis	751	747	753	725	703
Monte Sião	534	588	609	600	591
Juiz de Fora	462	451	429	438	439

Fonte: Fundação João Pinheiro (2016)

Em Belo Horizonte, a moda é considerada bem cultural e patrimônio nacional. É com essa visão que a Prefeitura, por meio da Fundação Municipal de Cultura, inaugurou o primeiro museu público do Brasil destinado à moda. Conhecido como Mumo, o Museu da Moda está

localizado em um prédio neogótico construído em 1914. A ideia de criar um espaço dedicado à preservação da memória de Belo Horizonte surgiu em 2012, quando foi inaugurado o Centro de Referência da Moda – CRModa. Com a promoção de exposições, eventos culturais e educativos, o projeto tornou-se bem-sucedido, possibilitando a transformação do centro em museu após quatro anos (PREFEITURA DE BELO HORIZONTE, 2017).

A instituição passou a fazer parte do catálogo do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), participando de suas atividades e tendo sua programação divulgada nacional e internacionalmente. O museu conta com acervo próprio, constituído de aproximadamente 900 itens como objetos, vestuário, acessórios, fotografias e documentos, doados por famílias tradicionais de Belo Horizonte. O propósito do Mumo é apoiar o intercâmbio da moda brasileira, fornecendo instrumentos de apoio à pesquisa e à formação em moda bem como mecanismos de fomento a todos os elos da cadeia produtiva da moda e ampliando sua participação no desenvolvimento socioeconômico e cultural da cidade (PREFEITURA DE BELO HORIZONTE, 2017).

3.4 INDICADORES DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DA MODA

Para a apresentação dos indicadores das atividades de inovação da indústria da moda utilizam-se como base os dados da principal pesquisa de inovação do tipo *survey* realizada no Brasil pelo IBGE: a Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec). Esta pesquisa tem o objetivo de fornecer informações para a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais das atividades de inovação das empresas brasileiras com dez ou mais pessoas ocupadas, tomando como universo de investigação as indústrias extrativas e de transformação, além dos setores de eletricidade e gás e de serviços selecionados. Os resultados são apresentados de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE. A 6ª edição da pesquisa (Pintec 2014) refere-se aos esforços de inovação realizadas no triênio 2012-2014 pelas empresas brasileiras e permite realizar a análise das atividades de inovação no país ou por recorte regional, ao se considerar as Grandes regiões e Unidades da Federação selecionadas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015).

As atividades da indústria da moda estão compreendidas na seção C da classificação CNAE: Indústrias de transformação. Esta seção inclui as atividades que envolvem a transformação

física, química e biológica de materiais, substâncias e componentes a fim de se obter novos produtos. Na indústria de transformação, as atividades são frequentemente desenvolvidas em plantas industriais e fábricas, com a utilização de máquinas e outros equipamentos para manipulação de materiais. Também se considera atividade industrial a produção manual e artesanal bem como a venda direta ao consumidor, a exemplo dos ateliês de costura. A fabricação de produtos têxteis pertence à divisão 13 e envolve atividades de preparação das fibras têxteis, a fiação e a tecelagem, além das atividades de acabamento de fios, tecidos e artigos têxteis e do vestuário. Já a confecção de artigos do vestuário e acessórios pertence à divisão 14, que abrange a confecção, por costura, de roupas adultas e infantis de qualquer tipo de material e para qualquer uso, confeccionadas em série ou sob medida (COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO, 2015).

A Tabela 3 diz respeito às inovações nas indústrias extrativa e de transformação no Brasil entre 2012 e 2014. Nota-se que a região Sudeste é a que possui o maior número de empresas pertencentes a essas indústrias, sendo que a maioria dessas empresas se localiza em São Paulo e Minas Gerais. Além disso, também é possível observar que, no país e na região Sudeste, as principais inovações implementadas são referentes a produto ou processo. Em Minas Gerais, no entanto, as inovações organizacionais e/ou de marketing se mostraram mais significativas.

TABELA 3
Inovação nas empresas das indústrias extrativa e de
transformação – Brasil e região Sudeste – período 2012-2014

Brasil e região Sudeste	Empresas			
	2012-2014			
	Total	Que implementaram		
Inovação de produto e/ou processo		Apenas projetos incompletos e/ou aban- donados	Apenas inovações organizacio- nais e/ou de <i>marketing</i>	
Brasil	117 976	42 987	3 478	39 889
Sudeste	60 423	20 354	1 614	20 253
Minas Gerais	14 085	5 001	370	5 195
Espírito Santo	2 502	953	140	738
Rio de Janeiro	6 417	1 617	77	2 434
São Paulo	37 419	12 783	1 027	11 887

Fonte: Pesquisa de Inovação Tecnológica, 2014

Segundo a Tabela 4, que mostra o grau de novidade do principal produto das empresas que implementaram inovações, a maioria das inovações esteve relacionada a um produto novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional. No Brasil, na região Sudeste e em Minas Gerais, a maior parte das inovações se deu a partir do aprimoramento de um produto já existente na empresa.

TABELA 4

Grau de novidade do principal produto nas indústrias extrativa e de transformação que implementaram inovações – Brasil e região Sudeste – período 2012-2014

Grau de novidade do principal produto nas empresas que implementaram inovações

Grandes Regiões e Unidades da Federação selecionadas	Novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional			Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial			Novo para o mercado mundial		
	Total	Aprimoramento de um já existente	Completamente novo para a empresa	Total	Aprimoramento de um já existente	Completamente novo para a empresa	Total	Aprimoramento de um já existente	Completamente novo para a empresa
Brasil	17 000	8 943	8 057	4 064	2 193	1 871	493	240	253
Sudeste	7 429	3 916	3 513	2 436	1 228	1 209	265	105	160
Minas Gerais	1 834	941	893	574	284	290	28	8	19
Espírito Santo	419	235	184	40	35	5	1	-	1
Rio de Janeiro	471	178	293	186	87	98	20	1	19
São Paulo	4 705	2 561	2 143	1 637	821	816	216	96	121

Fonte: Pesquisa de Inovação Tecnológica, 2014

A indústria da moda, que inclui a fabricação de produtos têxteis e a confecção de artigos do vestuário e acessórios, compreende um significativo número de empresas em comparação a outras atividades da indústria de transformação, como mostra a Tabela 5. Na indústria de transformação, de modo geral, o tipo de inovação mais comum é o de produto e processo. No entanto, na indústria da moda, a maioria das empresas implementa inovações organizacionais e/ou de *marketing*.

TABELA 5
Inovação por atividade da indústria de transformação – Brasil – período 2012-2014

Atividades da indústria de transformação	Empresas			
	2012-2014			
	Total	Que implementaram		
Inovação de produto e/ou processo		Apenas projetos incompletos e/ou abandonados	Apenas inovações organizacionais e/ou de <i>marketing</i>	
Total de indústrias de transformação	115 268	41 850	3 310	39 325
Fabricação de produtos alimentícios	13 846	6 168	478	3 790
Fabricação de bebidas	967	423	14	438
Fabricação de produtos do fumo	68	24	5	25
Fabricação de produtos têxteis	3 856	1 234	111	1 338
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	17 582	5 107	361	6 979
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	4 921	1 415	153	2 282
Fabricação de produtos de madeira	5 235	1 325	193	2 011
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	2 133	647	49	825

Fonte: Pesquisa de Inovação Tecnológica, 2014

A Tabela 6 se refere ao grau de novidade do principal produto e/ou principal processo implementado nas atividades da indústria de transformação. Nas empresas que compõem a indústria da moda, as principais inovações ocorreram por meio da implementação de um produto novo para a empresa, porém, já existente no mercado nacional. Na maioria das empresas que fabricam produtos têxteis, houve aprimoramento de um produto já existente na empresa. Em relação à confecção de artigos do vestuário e acessórios, contudo, na maior parte das empresas o produto implantado era completamente novo para a empresa.

TABELA 6
Grau de novidade do principal produto e/ou principal processo nas empresas que implementaram inovações por atividade da indústria de transformação

Atividades da indústria de transformação	Grau de novidade do principal produto nas empresas que implementaram inovações								
	Novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional			Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial			Novo para o mercado mundial		
	Total	Aprimo-ramento de um já existente	Comple-tamente novo para a empresa	Total	Aprimo-ramento de um já existente	Comple-tamente novo para a empresa	Total	Aprimo-ramento de um já existente	Comple-tamente novo para a empresa
Total de indústrias	16 634	8 823	7 812	4 046	2 177	1 868	490	240	249
Fabricação de produtos alimentícios	3 183	1 347	1 836	188	66	122	17	6	12
Fabricação de bebidas	155	106	50	10	2	8	1	-	1
Fabricação de produtos do fumo	3	3	-	10	4	6	-	-	-
Fabricação de produtos têxteis	366	233	133	89	57	32	11	3	8
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	1 644	650	993	337	244	94	3	3	-
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	611	537	74	177	94	83	8	3	5
Fabricação de produtos de madeira	647	574	73	24	16	8	2	1	1
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	186	146	41	35	24	11	10	7	4

Fonte: Pesquisa de Inovação Tecnológica, 2014

Na Tabela 7, podem ser observadas três variáveis em relação às inovações na indústria de transformação no período de 2012 a 2014: taxa de inovação, dispêndios realizados nas atividades e sua incidência sobre a receita líquida de vendas. Quanto às atividades da indústria da moda, percebe-se que apesar de ser mais baixa a taxa de inovação na confecção de artigos do vestuário e acessórios, os dispêndios realizados foram mais altos, tanto nas atividades inovativas quanto nas de P&D.

TABELA 7
Taxas de inovação, dispêndios realizados e incidência sobre a receita líquida de vendas dos dispêndios realizados, nas atividades inovativas e internas de P&D, segundo as atividades da indústria de transformação – Brasil – período 2012-2014

Atividades da indústria de transformação	Taxas de inovação (período 2012-2014)	Dispêndios realizados nas atividades (1 000 R\$)		Incidência sobre a receita líquida de vendas dos dispêndios realizados nas atividades	
		2014		Inovativas	Internas de P&D
		Inovativas	Internas de P&D		
Indústrias de transformação	36,3	55 891 758	17 560 176	2,16	0,68
Fabricação de produtos alimentícios	44,5	7 106 516	776 246	1,35	0,15
Fabricação de bebidas	43,7	2 152 772	62 540	2,89	0,08
Fabricação de produtos do fumo	35,0	170 408	75 430	1,37	0,60
Fabricação de produtos têxteis	32,0	761 050	59 212	1,86	0,14
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	29,0	805 552	105 549	1,73	0,23
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	28,8	673 702	264 533	1,83	0,72
Fabricação de produtos de madeira	25,3	630 051	48 121	2,75	0,21
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	30,3	1 219 031	275 760	1,77	0,40

Fonte: Pesquisa de Inovação Tecnológica, 2014

Com base nos dados apresentados, é possível notar que, como se afirma na literatura, as inovações de produto e processo se dão frequentemente em nível interno nas empresas, por meio da implementação de conhecimentos e tecnologias já disponíveis no mercado. Já as inovações organizacionais estão vinculadas a melhorias na organização do trabalho e as inovações de *marketing* podem ser percebidas no *design* dos produtos ou em outras modificações significativas para a empresa.

4 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Creswell (2007), o pesquisador deve se basear em uma estrutura que direcione seu *design* de pesquisa desde a definição da postura filosófica adotada frente ao objeto de estudo até as técnicas de coleta e análise de dados. Isso deve ser explicitado, investindo no enquadramento da investigação em termos epistemológicos, ontológicos e metodológicos; e na apresentação das estratégias que se pretende utilizar na condução da pesquisa para o alcance dos objetivos propostos.

A Figura 11 mostra uma representação lógica e ordenada das etapas percorridas para a realização da pesquisa, em consonância com as expectativas de Marconi e Lakatos (2008) de maior segurança nas decisões metodológicas.

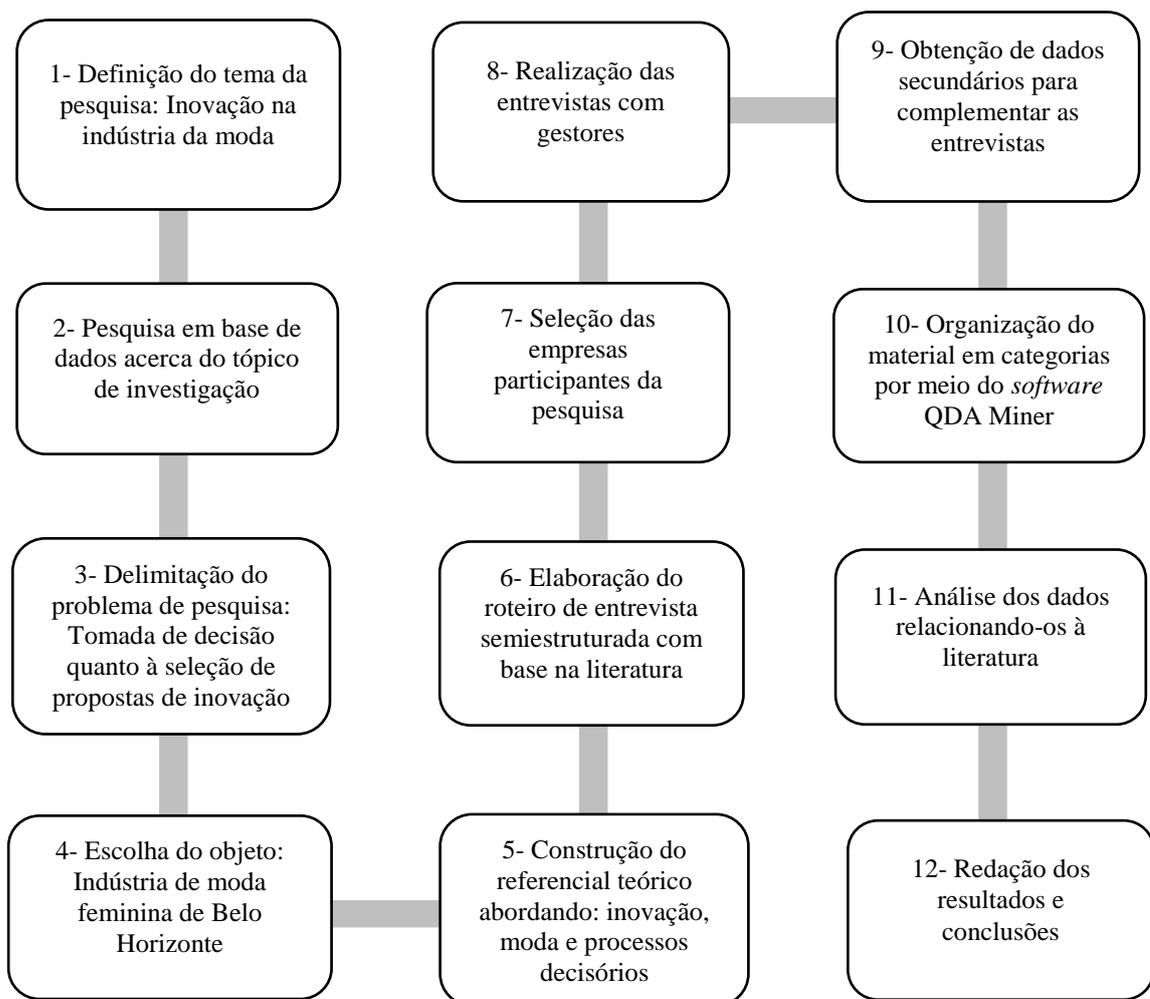


FIGURA 11 – Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, apresenta-se uma caracterização detalhada da pesquisa, sendo descritos os procedimentos adotados para a concretização de cada etapa.

4.1 CONFIGURAÇÃO DO ESPAÇO METODOLÓGICO

Assumiu-se nesta pesquisa um compromisso com a perspectiva naturalista e a compreensão da experiência humana sob a ótica interpretativista. Os pressupostos dessa natureza operam como um meio de compreender as práticas sociais em seus cenários naturais, buscando o entendimento e a interpretação dos fenômenos, a partir dos significados que os sujeitos lhes conferem. Ressalta-se a natureza socialmente construída da realidade, enfatizando o mundo da experiência vivida, visto que é nele que se entrecruzam crença individual, ação e cultura (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Colocando em evidência a importância da construção social da realidade, Berger e Luckmann (2004) afirmam que a vida cotidiana é um fenômeno social e pode ser compreendida a partir da sociologia do conhecimento, que tem como objetivo analisar as relações entre o pensamento humano e o contexto em que este surge. Trata-se de uma realidade dotada de um sentido próprio na medida em que é interpretada pelos homens e concebe um mundo coerente.

A concepção interpretativista considera o homem um agente social que influencia e é influenciado pela estrutura social. Suas percepções sobre a realidade são peculiares, podendo então haver diferentes interpretações de acordo com o observador e o seu posicionamento diante do fenômeno investigado. Na pesquisa qualitativa, tem predominado essa busca pela compreensão da realidade a partir do discurso declarado pelos sujeitos participantes. A noção de significado reforça a necessidade de se conduzir a análise com base no ponto de vista do ator da ação, e não do investigador (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2004).

Logo, este estudo configura-se como ontologicamente subjetivo, pois, como afirma Duarte (2004), parte do que nos é informado é particular, já que reflete a maneira como aquele sujeito enxerga, vivencia e avalia seu tempo histórico, seu momento e seu meio social; em outras palavras, é apenas um dentre vários pontos de vista possíveis. Portanto, recorrer a depoimentos como fonte de investigação pressupõe extrair do relato pessoal aquilo que permite ser associado à dimensão coletiva. Nesse caso, o pesquisador assume o papel de mediador ao conduzir o informante no discurso sobre suas relações com o grupo social do

qual faz ou fez parte, dado um certo tempo e lugar. E, à medida que fornece matéria-prima para a pesquisa, o informante também faz uma reflexão sobre sua realidade, avaliando seu meio social e conferindo um novo sentido a ele (DUARTE, 2004).

Seguindo essa linha de pensamento, este estudo identifica-se com a perspectiva fenomenológica. A fenomenologia é o estudo da ciência do fenômeno, compreendendo tudo aquilo que se manifesta ou se revela por si mesmo. Essa abordagem é adequada quando se quer dar destaque à experiência de vida das pessoas. Na área de Administração, o método tem sido aplicado ao estudo de importantes fenômenos em diversos campos como marketing, recursos humanos, desenvolvimento organizacional e pesquisa de gerência (MOREIRA, 2004).

O fenômeno e sujeito são correlatos; a investigação fenomenológica está voltada para o que faz sentido para o sujeito, ou seja, trabalha com o que se considera significativo no contexto em que o fenômeno se manifesta e é percebido. Nesse sentido, a pesquisa destina-se à descoberta e constituição de novos espaços de leitura da realidade. A fenomenologia pressupõe uma descrição do que é visto, sentido e vivido pelo sujeito, à medida que este se expressa por meio da linguagem. Sendo assim, deve ocorrer de forma direta e tão livre quanto possível de preconceitos e julgamentos (BICUDO, 2000).

4.2 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, esta pesquisa tem abordagem qualitativa. Conforme Malhotra (2011), a pesquisa qualitativa proporciona melhor percepção e compreensão do contexto pesquisado, constituindo-se em um método de pesquisa não estruturado e exploratório, baseado em pequenas amostras. Vieira (2004) destaca que a pesquisa qualitativa possibilita a realização de descrições mais ricas e bem fundamentadas, além de permitir que o pesquisador tenha maior grau de flexibilidade para a adequação da estrutura teórica ao fenômeno em estudo.

As perspectivas da pesquisa qualitativa baseiam-se no universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Esses elementos fazem parte de uma realidade social, a partir da qual o indivíduo interpreta suas ações com base em suas experiências vivenciadas e compartilhadas. Todo esse universo da produção humana e suas relações dificilmente pode ser traduzido em dados quantitativos, o que torna a pesquisa qualitativa mais apropriada para

responder a questões tão particulares e profundas. Assim sendo, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela interpretação de significados que não podem ser compreendidos por meio de indicadores numéricos, pois descrevem comportamentos, percepções, ações, confianças e características da realidade estudada (MINAYO, 2010).

Para Chizzotti (2006), uma pesquisa não pode ser resultado de observações distantes das significações que os sujeitos atribuem a seus atos. Pelo contrário, deve revelar o sentido social construído pelos indivíduos em suas interações cotidianas. Nessa perspectiva, os métodos quantitativos se tornam ineficientes para compreender as ações práticas dos indivíduos por desviarem o pesquisador do verdadeiro objeto de investigação. A abordagem qualitativa parte do pressuposto de que o conhecimento não pode ser reduzido a um rol de dados isolados ligados a uma teoria explicativa, pois existe uma interdependência entre o sujeito e o objeto.

A pesquisa qualitativa se caracteriza por: i) ambiente natural em que o fenômeno ocorre, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta de dados; ii) estudo essencialmente descritivo iii) importância dos significados atribuídos pelos indivíduos investigados; e iv) tendência à análise indutiva dos dados (GODOY, 1995).

Quanto aos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2008), o propósito desse tipo de estudo é descrever as características de determinada população/fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. A pesquisa descritiva é geralmente realizada por pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática. A diferença em relação à pesquisa exploratória é que em uma pesquisa descritiva, o assunto abordado na pesquisa já é conhecido. Nesse sentido, esta oferece uma ampla contribuição ao proporcionar novas visões acerca de uma realidade já conhecida.

De forma análoga, Triviños (2008) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever precisamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja investigar. O estudo descritivo requer uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que visam orientar a coleta e interpretação de dados, além de conferir validade científica à pesquisa. Essa delimitação também deve ser feita quanto aos objetivos, termos, variáveis, hipóteses, questões de pesquisa, população e amostra.

Este estudo descritivo dividiu-se em duas fases: a revisão de literatura – que envolveu o levantamento de temas e abordagens já discutidos por estudiosos – e a pesquisa de campo, que ocorreu a partir da busca por entidades e empresas do setor investigado (BARROS;

LEHFELD, 2007). Tendo adquirido conhecimento abrangente sobre o tema por meio da revisão de literatura, iniciaram-se os procedimentos relativos à pesquisa de campo. Conforme Vergara (2013), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no próprio local em que ocorre o fenômeno que se deseja explicar, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes, observação participante, etc.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a estratégia metodológica de estudo de caso. Para Godoy (2006), o estudo de caso refere-se à descrição de um fenômeno delimitado, em que o pesquisador está mais interessado em compreender os processos sociais que ocorrem em determinado contexto do que as relações estabelecidas entre as variáveis. O caso, segundo Creswell (2007), pode se referir a um evento, uma atividade ou indivíduos específicos. Assim sendo, a noção de sistema limitado relaciona-se à definição do tempo e espaço.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, que compreende a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas de análise dos mesmos. Algumas de suas principais características são: a) é uma estratégia de pesquisa adequada para as ciências sociais aplicadas; b) é empregado em pesquisas de acontecimentos contemporâneos em condições contextuais; c) requer a elaboração de um protocolo que estabeleça os procedimentos e regras gerais; d) permite uma convergência de informações e troca de experiências acerca do fenômeno; e) utiliza de teste empírico para fazer inferências; e f) investiga profundamente o fenômeno, exaurindo as possibilidades em relação ao que foi delimitado para o estudo (YIN, 2010).

Levando em consideração a natureza dos objetivos da pesquisa, o estudo de caso conduzido assumiu um caráter descritivo-interpretativo. De acordo com Godoy (2006), o estudo de caso descritivo apresenta o relato detalhado de um fenômeno social, buscando demonstrar os aspectos e a complexidade da situação. Já o estudo de caso interpretativo, além de conter uma rica descrição do fenômeno, procura encontrar padrões nos dados e criar categorias conceituais que permitam ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas.

Por fim, no que se refere ao desenvolvimento no tempo, esta pesquisa se classifica como transversal única. Segundo Malhotra (2011), essa abordagem consiste no estudo de uma amostra representativa de entrevistados extraída da população-alvo, a partir da qual são obtidos os dados uma única vez, não havendo uma preocupação com a evolução temporal do fenômeno.

4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a entrevista. Partindo de teorias e pressupostos definidos pelo investigador, esse recurso metodológico busca coletar informações com base na experiência subjetiva de uma fonte, escolhida por representar o fenômeno que se deseja conhecer. Na pesquisa qualitativa, os dados também são resultado da interpretação do pesquisador ao passo que este estabelece um diálogo inteligente e crítico com a realidade. Nesse sentido, as perguntas da entrevista permitem compreender o passado, descrever processos e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, interações, padrões, detalhes, gerando assim juízos de valor e interpretações (DEMO, 2004).

Rey (2005) enfatiza que a entrevista e a conversação diferenciam-se devido à natureza de seus processos. A entrevista possui caráter instrumental, uma vez que o pesquisador parte de questões predeterminadas e tem como foco as respostas dadas pelos respondentes, não se envolvendo no processo como participante. Já a conversação caracteriza-se pela aproximação em condição de sujeito, dando espaço à sua expressão livre e aberta, possibilitando o surgimento de diferentes sentidos subjetivos no decorrer do diálogo.

Para Minayo (2010), a entrevista é o procedimento mais comum no trabalho de campo. Em um sentido amplo, ela pode ser entendida como uma conversa com propósitos bem definidos, por meio da qual podem ser obtidos dados objetivos e subjetivos. Esse procedimento pode ocorrer de forma estruturada – quando as perguntas são formuladas previamente – ou não estruturada – quando o informante é livre para tratar o tema proposto.

Neste estudo, foram articuladas as duas modalidades, ou seja, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Conforme Fontana e Frey (1994), a entrevista semiestruturada, embora parta de um roteiro de perguntas, tem flexibilidade suficiente para fazer alterações em sua ordem e eliminar ou incluir questões. Ao contrário da entrevista estruturada, o entrevistado dispõe de ampla liberdade para responder, ou seja, sua resposta não é limitada.

Na pesquisa qualitativa, é mais adequada a entrevista que se aproxima de esquemas mais livres e menos estruturados, em que não há uma ordem de questões completamente estabelecida e rígida. Nesse sentido, torna-se ideal a entrevista semiestruturada, que parte de determinados conhecimentos básicos fundamentados em teorias e hipóteses, e em seguida abre espaço para um amplo campo de interrogativas que surgem à medida que o informante

fornece as respostas. Desse modo, o informante começa a participar do conteúdo da pesquisa seguindo espontaneamente sua linha de pensamento ao relatar suas experiências dentro do foco proposto pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 2008).

Segundo Duarte (2005), a entrevista semiestruturada é conduzida em grande parte pelo entrevistado, porém ajustada ao roteiro do pesquisador. As questões que constituem esse roteiro originam-se do problema de pesquisa e buscam envolver a amplitude do tema, devendo ser apresentadas da maneira mais aberta possível. Em geral, são elaboradas entre quatro e sete questões, que são tratadas individualmente como temas abertos, a fim de que posteriormente se tornem base para a disposição dos dados em categorias. Ao fazer cada pergunta, o pesquisador deve explorar ao máximo a resposta até que a questão se esgote. Desse modo, seguindo a lógica de um funil, as perguntas gerais vão dando origem a perguntas específicas. Durante a preparação do roteiro, é recomendável levantar tópicos relevantes sobre cada questão para que após a exploração da pergunta original o pesquisador confira se todos eles foram abordados.

Sendo assim, as entrevistas foram conduzidas por meio do roteiro semiestruturado que consta no APÊNDICE 1, desenvolvido de acordo com os objetivos e fundamentação teórica da pesquisa. O roteiro serviu de orientação para a manutenção de uma linha de raciocínio à medida que se buscou compreender de que forma os conceitos pesquisados se aplicam à realidade.

A pesquisa em Administração pressupõe a coleta de informações como forma de obter auxílio para a tomada de decisões. Para dar início a esse processo, é necessário entrar em contato com pessoas que possuem entendimento sobre o assunto que se propõe investigar, e que, portanto, sejam capazes de discorrer acerca do fenômeno. Essas pessoas constituem a população ou o universo da pesquisa, pois constituem o somatório de todos os elementos relevantes para a pesquisa e que compartilham um conjunto de características em comum. A amostra, por sua vez, refere-se a um subconjunto relativamente pequeno da população, que de fato será pesquisado (HAIR JUNIOR. *et al.*, 2005).

Operacionalmente, foram realizadas sete entrevistas com duração de 60 a 90 minutos, que foram gravadas e posteriormente transcritas. O perfil escolhido para o entrevistado foi o de proprietário, diretor ou gerente (*designer/estilista*) responsável pela seleção de ideias inovadoras. As empresas foram selecionadas dentre aquelas que se enquadravam nos seguintes critérios: i) ser empresa industrial do ramo de confecção de vestuário feminino; ii)

estar localizada em Belo Horizonte; e iii) ter *design* próprio com lançamento regular de coleções. Tendo em vista que a amostra é não probabilística, adotou-se a técnica *snowball* (bola de neve) como método de amostragem. Desse modo, o sujeito inicialmente selecionado para a pesquisa indicou novos participantes e assim sucessivamente até que o objetivo do estudo fosse alcançado.

Optou-se, portanto, pelo método de saturação dos dados, considerando uma amostragem teórica em que o número de sujeitos envolvidos foi determinado em razão de sua representatividade para a teoria, e não para a população. A quantidade de entrevistados estipulada foi a que proporcionou maior contribuição teórica para a pesquisa, sendo suficiente para que não ocorresse repetição de dados. O esgotamento temático do assunto se deu quando um avanço nas observações ou um enriquecimento das categorias de análise não foram capazes de agregar nenhum conhecimento adicional (FLICK, 2008).

É importante lembrar que antes da coleta de dados as entrevistadas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no APÊNDICE 2. Esse documento é o meio pelo qual o participante explicita a sua anuência após esclarecimento sobre a natureza da pesquisa, sua justificativa, seus objetivos, métodos, potenciais benefícios e riscos. O registro desse assentimento é importante para o cumprimento dos requisitos éticos, pois garante que os direitos do participante serão respeitados e os mantém conscientes de todas as informações a respeito da condução da pesquisa.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Yin (2010), as pesquisas que envolvem levantamentos baseiam-se em generalizações estatísticas; já os estudos de caso fundamentam-se em generalizações analíticas. A pesquisa qualitativa, essencialmente, não busca fazer generalizações. Entretanto, é possível desenvolver uma contribuição à produção do conhecimento por meio da ampliação dos campos teóricos, a partir da comparação dos padrões de uma teoria já existente com os resultados empíricos do caso, a fim de afirmar, confrontar ou expandi-la.

Na epistemologia qualitativa, a interpretação dos dados não ocorre de modo conclusivo posterior à coleta de dados, como na maioria das pesquisas. Visto que o teórico e o empírico estão intimamente ligados, reforçando o caráter construtivo-interpretativo do método

qualitativo, a interpretação acontece ao longo de toda a pesquisa. Essa construção é feita à medida que o pesquisador organiza as análises em categorias, as quais expressam não apenas um único momento do objeto, mas todo o contexto em que este surge como significado. A elaboração de categorias evidencia a construção teórica feita pelo pesquisador a partir das informações fornecidas pelos sujeitos no momento empírico (REY, 2002).

Duarte (2004) ressalta que a análise temática pode ser feita tomando-se as informações obtidas junto aos entrevistados e organizando-as primeiramente em três ou quatro grandes eixos temáticos, determinados em conformidade com os objetivos da pesquisa. Em seguida, constroem-se subeixos temáticos, mais específicos e precisos quanto ao objeto investigado, em que se organizam as falas dos respondentes obtidas a partir da fragmentação dos discursos. Tendo ordenado o material empírico, o pesquisador prossegue a análise fazendo um cruzamento desse material com as referências teóricas que direcionam seu olhar acerca do tema. Ao articular as falas dos informantes, o pesquisador estabelece um “diálogo artificial” entre elas, de modo a detectar recorrências, concordâncias, contradições e divergências.

Assim sendo, os dados foram interpretados por meio da análise de conteúdo que, segundo Godoy (1995), é uma técnica metodológica que pode ser utilizada para analisar discursos diversos de todas as formas de comunicação. A análise de conteúdo foi influenciada pela busca da cientificidade e objetividade sendo associada a um enfoque quantitativo que lhe conferia alcance puramente descritivo. Entretanto, essa lacuna foi sendo preenchida à medida que se inseria nessa técnica a abordagem qualitativa, permitindo compreender características, estruturas ou modelos presentes nos fragmentos das mensagens. Sob essa perspectiva, o pesquisador assumiu um duplo papel: o de entender o sentido transmitido pela comunicação como um receptor comum, e, ainda, desviar o olhar a fim de buscar outros possíveis significados para aquela mensagem.

De acordo com Chizzotti (2006), a análise de conteúdo é um método de tratamento e análise de informações cujo objetivo é compreender de forma crítica o sentido das comunicações, apreendendo suas significações explícitas e ocultas. A decodificação de um documento pode ser realizada por meio de diferentes procedimentos, tais como a decomposição do texto em unidades léxicas ou a análise por categorias. A escolha do método mais apropriado depende do material coletado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica adotada pelo pesquisador.

Bardin (2011) define a análise de conteúdo como o conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos que visam obter indicadores (quantitativos ou não) capazes de fornecer inferências de conhecimentos em relação ao conteúdo das mensagens. A utilização da técnica baseia-se em três etapas fundamentais: i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase envolve a organização do material a ser analisado com o objetivo de operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais. Compreende a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, preparando-os de maneira formal. Tratando-se de entrevistas, o conjunto de todas as suas transcrições compõe o *corpus* da pesquisa. Nesse caso, é preciso obedecer às seguintes regras de validade: i) exaustividade: nada pode ser omitido, a totalidade do texto deve ser esgotada; ii) representatividade: a amostra deve representar o universo de forma fidedigna; iii) homogeneidade: os dados devem ser referentes ao mesmo tema, coletados por meio das mesmas técnicas e provenientes de fontes com características semelhantes; iv) pertinência: o conteúdo deve ser adequado ao propósito da pesquisa; e v) exclusividade: um mesmo elemento não pode ser atribuído a tópicos distintos (BARDIN, 2011).

Tendo realizado a leitura flutuante do material e definido o *corpus* da pesquisa, Minayo (2010) indica que o próximo passo é a retomada dos objetivos iniciais do estudo frente ao material organizado. A partir desse momento, o pesquisador começa a determinar os indicadores que orientarão a interpretação final, fazendo recortes em unidades de registro (palavra-chave ou frase) e unidades de contexto (agrupamento de unidades de registro comuns).

Para Bardin (2011), esse processo constitui a segunda etapa da análise de conteúdo, na qual o material textual é explorado a partir da definição de categorias. Os temas que se repetem com frequência são recortados do texto em unidades comparáveis, adotando-se os seguintes procedimentos: a) codificação: escolha de unidades de registro e agregação de elementos comuns; b) classificação: agrupamento semântico (por temas), sintático (por classe de palavras) e léxico (considerando o sentido das palavras); e c) categorização: separação em blocos, reunindo uma quantidade maior de informações.

A definição das categorias pode ocorrer com base nos conceitos do referencial teórico ou a partir das verbalizações referentes aos temas, devendo ser apresentadas em quadros matriciais contendo título e definição. Além disso, as categorias devem estar em concordância com

alguns critérios: i) exclusão mútua: um mesmo elemento não pode ser classificado em mais de uma categoria; ii) homogeneidade: em cada categoria deve haver apenas uma dimensão de análise; iii) pertinência: as categorias devem estar de acordo com os objetivos da pesquisa, o embasamento teórico e o material selecionado; iv) objetividade e fidelidade: a classificação deve ser suportada por parâmetros bem definidos a fim de evitar distorções relativas à subjetividade do analista; e v) produtividade: as categorias devem fornecer resultados férteis em termos de inferências, novas hipóteses ou dados exatos (BARDIN, 2011).

Concluída a fase da definição das categorias, Minayo (2010) aponta que os resultados devem ser tratados por meio de análise crítica e reflexiva. O pesquisador deve propor inferências e realizar interpretações, relacionando-as ao referencial teórico desenvolvido ou sugerindo novas dimensões teóricas e interpretativas que porventura venham a ser levantadas no decorrer da leitura e análise do material.

Bardin (2011) determina que a terceira etapa da análise de conteúdo compreende a inferência e a interpretação dos dados. Nesse momento, o pesquisador busca conferir validade e significância aos resultados brutos, indo além do que pode ser facilmente apreendido do conteúdo analisado. A inferência é orientada por polos de comunicação – emissor, receptor e mensagem – observando-se quem produz a mensagem, quem a recebe e interpreta, e o seu conteúdo e significação. As inferências levam à interpretação, surgindo assim a necessidade de uma análise comparativa entre enunciados e ações a fim de se identificar possíveis unificações. Para que a interpretação tenha sentido, o pesquisador deve retomar o referencial teórico a fim de fornecer uma análise embasada e profunda do discurso dos enunciados.

Moraes (1999) ressalta que uma boa análise de conteúdo não se limita à descrição. É essencial que busque alcançar uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens por meio da inferência e da interpretação. O termo inferir, mais relacionado à pesquisa quantitativa, remete à generalização, ou seja, a extensão das conclusões de um grupo menor (amostra) para um grupo mais amplo (população). O termo interpretar, por sua vez, associa-se mais à pesquisa qualitativa, mais especificamente à procura de compreensão. Qualquer leitura de texto pode ser considerada uma interpretação, porém, o analista de conteúdo dispense maior esforço nesse exercício, visto que precisa interpretar não apenas os conteúdos manifestos, mas também aqueles latentes, ocultados consciente ou inconscientemente pelos atores sociais.

Por fim, Bardin (2011) sugere o uso do computador como ferramenta tecnológica de auxílio ao tratamento dos dados. É interessante recorrer a esse recurso quando: a) a unidade de análise é a palavra e o indicador é frequencial (contagem da frequência com que a palavra aparece no texto); b) a análise é complexa e envolve o tratamento simultâneo de um considerável número de variáveis; c) propõe-se avaliar a aparição de uma ou mais unidades de registro em uma mesma unidade de contexto; e d) a investigação implica análises sucessivas, dado que o computador permite preparar e armazenar os dados, tornando-os disponíveis para uso contínuo. Ademais, a utilização do computador durante a análise traz vantagens como: maior agilidade no tratamento dos dados; aumento do rigor na organização da investigação (já que o computador não aceita ambiguidades); flexibilidade para aplicar os dados classificados a novas hipóteses; facilidade para reproduzir e trocar documentos entre pesquisadores e; possibilidade de manipular dados complexos, poupando o analista de atividades longas e laboriosas.

Sobre a utilização de programas de computador para a análise qualitativa dos dados, Moreira (2007) afirma que esse processo se mostra útil para pesquisadores, que têm substituído a análise manual pela análise assistida por computador. Os *softwares* apropriados para esse tipo de análise possuem, entre outras características padrões, a capacidade de codificação, recuperação de dados e buscas automáticas, o que acelera o tratamento dos dados. É importante observar, contudo, que a codificação dos dados é produto do raciocínio e versatilidade do investigador, que é o responsável por realizar todas as operações que dão condições para que o *software* retorne os resultados.

Nesta pesquisa, a análise dos dados ocorreu com o apoio do *software* QDA Miner, um programa de análise qualitativa de dados que permite codificar dados textuais e gráficos, fazer anotações, recuperar e revisar dados e documentos codificados. O QDA Miner é capaz de gerenciar projetos complexos que envolvem vários documentos combinados com informações numéricas e categóricas. O programa também oferece uma ampla gama de ferramentas de exploração para identificar padrões na codificação e relações entre os códigos estabelecidos, entre outras propriedades numéricas ou categoriais. Os documentos são armazenados em *Rich Text Format – RTF* (em português, formato de texto enriquecido) e aceitam formatação de fontes, parágrafos, gráficos e tabelas. Além disso, os documentos podem ser editados a qualquer momento sem que a codificação existente seja alterada (PROVALIS RESEARCH, 2009).

Em complemento à análise de conteúdo, utilizou-se o recurso gráfico “nuvem de palavras”, que utiliza as linguagens texto e imagem para produzir sínteses de dados do discurso. Essa ferramenta amplia o tamanho da fonte das palavras em função de sua frequência, facilitando assim a visualização daquelas mais relevantes no *corpus* analisado.

Por fim, considera-se pertinente evidenciar que, para contrastar os pressupostos com os resultados da pesquisa, admitiu-se o princípio da falseabilidade de Popper (1975, 1980). Opondo-se ao critério de verificacionismo, o autor defende que toda teoria é conjectural e provisória, sendo passível de ser falseável por testes que busquem contestá-la. Nesse sentido, a observação e a indução empírica levam ao conhecimento do fato, podendo refutar ou corroborar a teoria, porém não são suficientes para atestar a veracidade de um enunciado.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Foram selecionadas para a investigação sete empresas de moda, localizadas em Belo Horizonte, que possuem *design* próprio e lançam coleções regularmente. Foi realizada uma entrevista em cada empresa, sendo que, dentre as entrevistadas, quatro são as proprietárias e três são *designers*/estilistas da marca. Todas as entrevistadas são formadas em *Design* de Moda e atuam nesse mercado há mais de cinco anos. Para preservar a identidade das marcas e das entrevistadas, foram utilizados números para se referir a ambas ao longo de toda a análise. A seguir, apresenta-se uma breve descrição das empresas pesquisadas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A empresa 1 está no mercado há quatro anos e é resultado da concretização de um projeto de TCC. Seus dois pontos principais são a fábrica – onde estão os setores de estilo, produção e financeiro – e o *showroom*, responsável pela venda e distribuição. A empresa conta com 15 funcionários internos e 25 costureiras externas. Seguindo tendências, a marca produz todos os tipos de peças relativas ao vestuário casual.

Há seis anos no mercado, a empresa 2 é uma indústria de pequeno porte que também terceiriza a parte da produção e se divide entre fabricação e comércio. Na fábrica, realizam-se os processos de corte, desenvolvimento e pilotagem e no *showroom* centralizam-se o setor administrativo-financeiro bem como as vendas para os atacadistas. O produto dessa marca não se encaixa no segmento de vestuário padrão nem vestuário de moda, pois é atemporal e apresenta um *design* voltado para a arte.

A empresa 3 foi criada em 2011 e possui apenas duas funcionárias internas: uma costureira e uma auxiliar de produção. Essas profissionais são responsáveis pelo processo de pilotagem de todas as peças, que depois de prontas são encaminhadas à facção para a produção em grande escala. A fabricação das peças piloto, as atividades administrativas e o atendimento aos representantes acontecem na sede da empresa. A marca não possui loja própria, mas tem parceria com um *showroom* de atacado, que recebe uma comissão para a venda dos produtos.

As peças seguem a linha casual e são desenvolvidas com base em tendências voltadas para o público jovem.

A empresa 4 possui três anos de mercado e surgiu com a ideia da estilista de fazer camisetas estampadas à mão, portanto, o público-alvo da marca são pessoas que buscam algo personalizado. Os modelos e estampas são criados pela proprietária – com base em tendências de moda de rua – e o corte e a costura são terceirizados. Os produtos são vendidos no atacado em uma loja física, por encomenda em uma loja *online* e por meio de redes sociais.

Atuando no mercado há aproximadamente trinta anos, a empresa 5 iniciou suas atividades como uma marca familiar que produzia para um grupo e foi passando por inovações até que se estabelecesse por conta própria no mercado. Os setores financeiro e de produção são separados; os demais processos se concentram no setor de estilo, que é coordenado pela proprietária e dois auxiliares. Na fábrica são produzidas apenas as peças piloto, portanto, a produção em escala é realizada por *freelancers*. Hoje a empresa se dedica à produção de peças *plus size* seguindo uma linha de vestuário padrão e a venda ocorre no *showroom* da marca e por meio de representantes.

A empresa 6, que também está no mercado há cerca de trinta anos, segue uma linha casual voltada para o público das classes A e B. A marca segue tendências internacionais, buscando trazer para suas peças novidades que ainda não foram lançadas no Brasil. Com duas lojas próprias, uma em Belo Horizonte e outra em São Paulo, distribui seus produtos para a maioria dos estados brasileiros. Em termos de estrutura, a empresa se divide em quatro departamentos: recursos humanos, financeiro, marketing e produção. Devido à demanda elevada e limitação de capacidade, apenas uma pequena parte da produção é feita internamente.

A empresa 7 é uma marca jovem, criada em 2014, cujo foco é atender à classe A, oferecendo peças conceituais fabricadas com tecidos nobres, baseadas nas tendências de passarela, porém mais despojadas. Apesar de ser nova, a marca já é conhecida em Minas Gerais, sendo representada por vários *showrooms* no Prado. Nessa empresa, todas as peças são feitas dentro da fábrica, exceto as estampas, e as vendas ocorrem por meio de uma loja virtual, multimarcas e representantes.

5.2 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Os resultados foram divididos em blocos temáticos. Seguindo as etapas da análise de conteúdo, primeiramente foi preparado o *corpus* da pesquisa, constituído de todas as entrevistas transcritas de acordo com as regras de validade definidas por Bardin (2011). Tendo organizado o *corpus*, o material foi inserido no *software* QDA Miner.

Em seguida, foram retomadas as discussões apresentadas no referencial teórico a fim de se identificar as categorias de análise. Buscando atender aos critérios estabelecidos por Bardin (2011), foram definidas oito categorias com base na literatura, nos pressupostos da pesquisa e na forma como foi organizado o roteiro de perguntas. A definição do conteúdo de cada categoria consta no Quadro 3.

QUADRO 3
Definição das categorias de análise

Título	Definição
Gestão da inovação	Trata da importância da inovação e como ela se desenvolve no ambiente organizacional
Inovações empregadas na indústria	Apresenta inovações frequentemente implantadas na indústria e o impacto dessas alterações
A moda em BH	Caracteriza a moda de Belo Horizonte em termos de inovação
Inovação na marca	Retrata a maneira como as marcas trabalham para inovar e oferecer um diferencial
A tomada de decisão	Expõe a forma como são tomadas as decisões e os envolvidos nesse processo
Planejamento da inovação	Indica como se dá o planejamento para o lançamento de produtos inovadores
O processo de escolha	Descreve os estágios e fatores envolvidos na seleção de ideias inovadoras
Inovação x imitação	Refere-se à inovação e à imitação sob a perspectiva estratégica

Fonte: Elaborado pela autora

As verbalizações que surgiram como respostas às indagações das entrevistas deram origem a subcategorias, que foram inseridas como códigos no *software*, dentro das oito categorias previamente definidas. Na Figura 12, apresentam-se as categorias e subcategorias, estruturadas no programa.

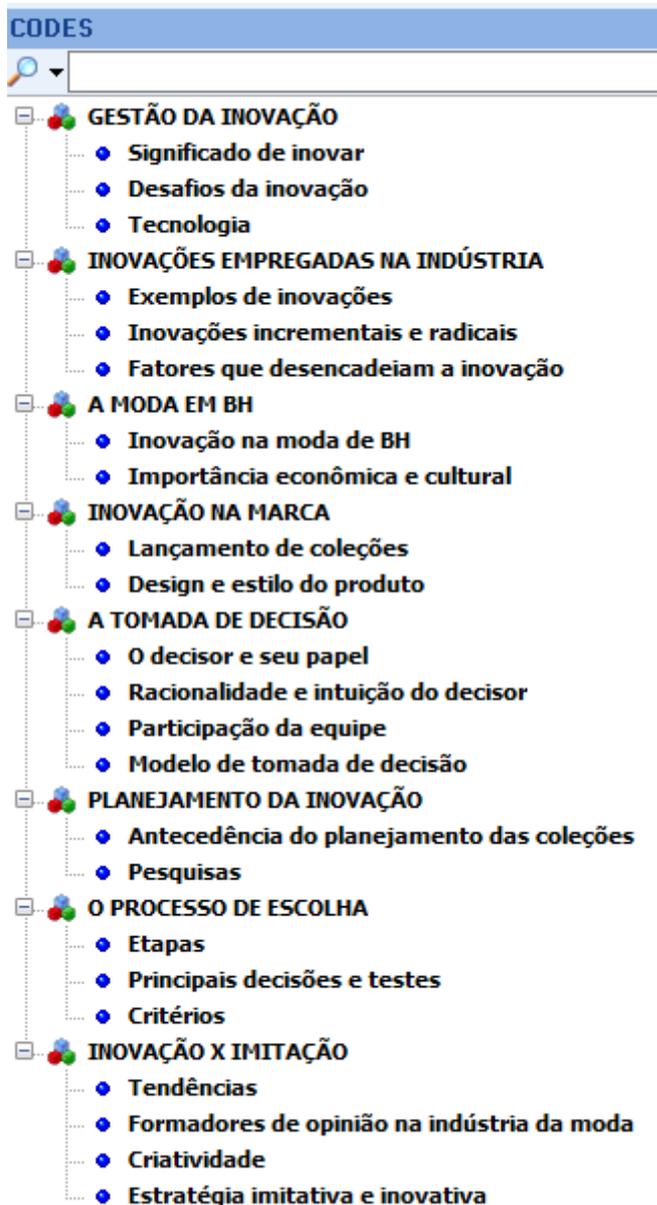


Figura 12 – Categorias e subcategorias

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo sido estabelecidas as categorias e subcategorias, iniciou-se o processo de agrupamento dos elementos do *corpus* de acordo com os temas aos quais se relacionam. No *software*, foi atribuída uma cor diferente a cada subcategoria a fim de facilitar o processo de classificação. Assim, à medida que se realizava leitura do material, os trechos das entrevistas eram

selecionados e associados às subcategorias a que correspondiam até que todo o documento se tornasse categorizado. Esse procedimento foi efetuado de maneira individual em relação a cada entrevista transcrita. A Figura 13 mostra um exemplo de categorização de um trecho.

P: Qual é o papel da tecnologia pra inovação?

E: Fundamental, porque... afinal de contas, é, qualquer pesquisa que a gente traga, a gente vai precisar da tecnologia pra tentar... concretizar, um exemplo é a essa questão da C&A com o plantio de algodão; ele faz todo esse processo, mas sem a tecnologia não seria possível, porque nos lugares onde não havia como se cultivar esse produto, naturalmente, da forma que eles queriam, que é o que eles vão fazer, eles precisou colocar tecnologia lá, que era maquinários apropriados, que as pessoas não tinham, pra produzir a quantidade necessária, pra transformar isso em fio, em tecido... então assim, não tem como separar a tecnologia da inovação, faz parte, eu acho que caminha junto.

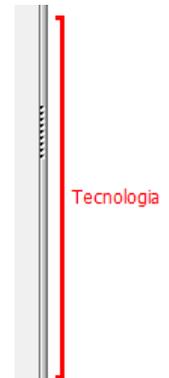


FIGURA 13 – Exemplo de categorização de trecho

Fonte: Dados da pesquisa

Concluída a segunda etapa da análise de conteúdo, iniciou-se a apreciação crítica para a interpretação dos dados. Foi realizada uma análise com base nos conceitos teóricos abordados no trabalho, visando compreender, primordialmente, como cada tema tratado contribui para a compreensão dos processos decisórios inerentes ao *Front End* da inovação na indústria da moda. Buscou-se estabelecer relações entre os dados empíricos e a literatura, expondo argumentos que sustentem os pressupostos levantados. A discussão dos resultados é apresentada a seguir, em tópicos referentes às categorias e subcategorias. É importante ressaltar que, para conferir maior autenticidade aos relatos, os trechos das entrevistas que aparecem no decorrer da análise preservam na íntegra a fala das entrevistadas.

5.3 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Esta categoria retrata a forma como é vista a inovação dentro das empresas pesquisadas, discutindo as motivações que levam as gestoras a tomar a decisão de inovar. Buscou-se compreender o significado do termo “inovar” na concepção dos entrevistados e a importância que atribuem à inovação para o meio organizacional. Com isso, procurou-se investigar se a proposta da marca ao se inserir no mercado era inovadora, se existe um ambiente propício

para a inovação dentro da empresa, como ela se desenvolve, quais os desafios da necessidade de inovar e ainda qual o papel da tecnologia nesse processo.

5.3.1 Significado de inovar

As entrevistadas associam a expressão “inovar” ao ineditismo e ao ato de “fazer diferente”, de introduzir algo novo no mercado a fim de conquistar uma cartela maior de clientes. Na fala da entrevistada 1, fica claro que essa é uma busca constante no dia a dia das empresas de moda: “Inovar é o que a gente faz todos os dias aqui né, que é aquela, é, busca o tempo inteiro de novidade, de estratégias novas, de planejamento, de... a gente faz isso o tempo inteiro”.

Para a entrevistada 2, é complicado falar de inovação em termos de produto, pois:

A gente observa que... pra área, por exemplo, de produto, uma cadeira, às vezes é muito mais fácil você desenvolver uma cadeira inédita do que desenvolver uma roupa inédita, porque a roupa, ela tem as questões assim, já existem os padrões, por exemplo, feminino: saia, blusa, calça, short, jaqueta... Então existe já as obrigatoriedades pra gente seguir, a gente não tem como sair muito do que já é proposto porque já existe né, praticamente (E2).

Por esse motivo, ainda conforme a entrevistada 2, a inovação no produto está mais relacionada ao valor simbólico; em suas palavras, “ao conceito que a roupa carrega”, pois é por meio dele que a marca adquire originalidade. Essa afirmação está de acordo com o pensamento de Lamoglia (2017) e Moura (2008) de que o vestuário possui um significado para o indivíduo e que a moda se expressa nas interações dentro dos grupos sociais. Isso pode ser tido como uma evidência que corrobora o pressuposto P5, segundo o qual as empresas de moda atribuem um valor simbólico ao seu produto como forma de conseguirem se diferenciar no mercado.

A entrevistada 3 afirmou ter participado do projeto ALI – Agentes Locais de Inovação, que é uma iniciativa do Sebrae em parceria com o CNPq cujo objetivo é fomentar as práticas de inovação nas empresas de pequeno porte por meio de orientação gratuita e personalizada. A entrevistada relatou que antes de participar do projeto tinha uma visão limitada acerca da inovação em moda, pois sua concepção era de que em termos de roupa, tudo já havia sido feito e não havia espaço para inovar. Entretanto, ao receber o suporte dos agentes, compreendeu que as alterações podem partir de pequenos detalhes como as mudanças internas e no controle financeiro pelas quais sua empresa passou durante o projeto e que a inovação não gira em torno apenas do produto.

[...] você pode inovar não só no produto, que às vezes a gente pensa assim, nossa tem que inovar, parece que você tem que fazer uma roupa que ninguém nunca fez na vida, e não tem como, não existe né. Então assim, você pode inovar, acho no processo de produção né, é... uma forma que você vai aproveitar o tecido, fazer um aproveitamento diferente, eu acho que é uma inovação, é... a forma de costurar, de produzir, de organizar, eu acho que pode ser uma inovação, a forma de vender, às vezes você vai achar um jeito de vender diferente, que sai do tradicional, uma forma de atendimento exclusiva pro cliente também é uma inovação, eu acho que é uma forma de pensar diferente, mas que pode tá em pequenos detalhes, o jeito que eu vou expor a roupa, fazer uma vitrine de forma diferente pode ser uma inovação (E3).

Além de relacionar a inovação ao ato de trazer algo diferenciado para o mercado, como um corte ou detalhe diferente na roupa, a entrevistada 6 também acredita que a inovação na moda esteja diretamente ligada à sustentabilidade e ao reaproveitamento:

[...] quando você fala em inovação, é inovar pra um público de mercado, então é... trazer materiais diferentes, trazer tecidos que a gente não tem, criação de tramas que hoje é possível; hoje a gente tem uma possibilidade de criar malhas, né, que são feitas com fibras naturais... reaproveitamento... Então eu acredito que inovação seja isso, porque se a gente for falar em criação em moda, a gente sempre sai de alguma coisa que já tem, então na verdade não é inovação, né, eu acho que inovação é algo muito inédito, então hoje já temos marcas que são inovação, que trazem uma malha pet, que já conseguiram trazer isso pro Brasil [...] (E6).

Enfatizando sua visão, a entrevistada 6 ainda citou como exemplo uma empresa que atualmente está inovando nesse sentido por meio do incentivo à plantação de algodão. A empresa financia agricultores com o objetivo de disponibilizar no mercado uma malha 100% natural, que atenda a um público que se preocupa em não consumir produtos que de alguma forma sejam nocivos ao meio ambiente. Para a entrevistada, essa é uma inovação significativa para uma marca de *fast fashion*, ou seja, uma empresa cuja produção rápida e contínua gera profundos impactos ambientais.

Concordando com essa percepção, a entrevistada 7 acrescenta:

Olha, segundo a minha experiência, é, inovar, hoje na moda, eu acho que tem tudo a ver com reciclar, sabe, eu acho assim que, é... tecidos tecnológicos já existem, mas nem por isso a moda utiliza do jeito que deveria utilizar, utiliza mais na parte de esporte que é a parte que a gente mais vê, onde usa tecidos tecnológicos, né, até porque não é um produto que é acessível, é... eu acredito que a reciclagem seria a grande inovação (E7).

Ilustrando sua afirmação, a entrevistada fala sobre a produção do *jeans*, área em que possui experiência. De acordo com a *designer*, a lavagem do *jeans* é toda despejada em rios, tornando-os extremamente poluídos. Nesse sentido, uma inovação seria a reutilização da água, ou seja, realizar a sua purificação para que novos tecidos sejam lavados. Outra ideia

inovadora no que diz respeito a reaproveitamento, na visão da entrevistada, seria a criação de uma cooperativa entre marcas com a finalidade de transformar as sobras de tecidos em novos produtos como capas e tapetes.

Ao se expressarem a respeito da estratégia de posicionamento no mercado, fica claro na fala das entrevistadas a importância que atribuem à inovação para o sucesso da marca, reforçando assim o pressuposto P4, em que se afirma que a inovação é percebida como essencial para o negócio da moda. Declarando que consideram inovadoras as propostas de suas marcas, as gestoras justificam essa afirmação apontando o principal ponto forte do produto que oferecem.

A entrevistada 1 afirma que seu objetivo é proporcionar às clientes o prazer de se vestir bem, indiferentemente da faixa etária ou situação financeira em que se encontram. A entrevistada 2 procura transmitir a ideia que a sua marca não oferece apenas uma roupa que se encaixa em uma tendência, mas sim que passa uma informação mais consistente de moda ou até mesmo um *status* de arte. A entrevistada 3 associa o valor de sua marca ao conforto e à praticidade oferecidos por uma roupa que pode ser usada de diferentes maneiras e em diferentes ocasiões e períodos do dia. Para a entrevistada 4, a inovação está presente na sua marca, pois em outras marcas a cliente não encontraria uma peça estampada exatamente da forma como ela deseja.

A entrevistada 5, estilista de uma marca *plus size*, afirma que a marca inova no sentido de se desviar do tradicional “preto básico”, oferecendo a esse público uma roupa que atenda às suas necessidades, porém sem deixar de ter estilo e se enquadrar nas tendências. A entrevistada 6, gerente de uma marca já consolidada no mercado, acredita que a empresa sempre inova com a compra de novos maquinários, mas também procura manter como diferencial o trabalho manual realizado por bordadeiras. Já segundo a entrevistada 7, que trabalha para uma empresa cujo público é a classe A, a proposta da marca é uma roupa sofisticada e com características conceituais, mas ao mesmo tempo despojada e moderna.

Observa-se que cada marca busca inovar em um sentido diferente, conforme o público a que se destina. Entretanto, todas têm um mesmo propósito, que é o de se distanciar do comum oferecendo algo que as torne únicas. Como afirmam Martins (2003) e Treptow (2013), a competitividade no setor da moda depende de estratégias inovadoras e o diferencial reside na oferta de novos produtos que sejam atraentes ao consumidor. Ao se admitir que inovação é sinônimo de “fazer diferente”, contribui-se para a declaração do pressuposto P1, de que a

inovação é a principal estratégia utilizada pelas empresas de moda para ganhar vantagem competitiva no mercado diante de tantas possibilidades que o cliente tem ao seu alcance.

5.3.2 Desafios da inovação

Como afirma Dauscha (2010), a adoção de uma estratégia de competitividade baseada na inovação implica uma série de desafios para os gestores. Quando questionadas a respeito dos principais obstáculos inerentes à necessidade de inovar, as entrevistadas citaram diferentes fatores, conforme as experiências vividas em suas empresas bem como suas visões sobre o mercado da moda em geral.

De acordo com a entrevistada 1, quando se fala em desafios, “dá pra fazer uma lista interminável”, porém, o principal se refere à dificuldade em colocar a inovação em prática, visto que este é um processo sistêmico. Em suas palavras, nota-se que, como afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2015), essa complexidade deriva da necessidade do envolvimento de diversas áreas da organização, que torna constante o gerenciamento de inúmeros recursos e processos.

Na verdade, o desafio da inovação é porque ele nunca depende... Eu falo que a teoria, ela é muito linda. Quando você vai aplicar a teoria na prática, tudo é muito diferente. Você depende de terceiros, você depende de mão de obra... É, se eu vou aplicar uma inovação na minha equipe de vendas, eu vou impactar no meu financeiro, eu vou impactar na minha produção, então tudo se liga um ao outro e isso é difícil, esse equilíbrio né, fazer com que tudo caminhe junto ali pra acontecer. Tudo depende de muitos processos (E1).

Para a entrevistada 3, o maior desafio é conseguir “pensar fora da caixinha” e ter a coragem de fazer algo diferente, pois qualquer mudança envolve riscos, e mesmo que estes sejam calculados, é impossível saber se a aposta terá êxito ou não. Apesar disso, a entrevistada afirma que gosta de desafios e esse é um dos motivos que a levou a se inserir no mercado da moda:

[...] eu gosto de fazer diferente... tentar coisas diferentes... eu acho que até o que me levou pro mercado da moda foi muito isso, porque é um, acho que é o mercado mais dinâmico que existe né, tudo passa muito rápido, você tem que tá fazendo coisas diferentes, ele por si só já é inovador, né. Eu acho que você não, não pensar nisso você já tá pra trás, então ele por si só já é assim e... eu sei dos desafios da inovação, seria esses riscos, mas eu gosto, gosto disso também (E3).

A entrevistada 4 concorda que no mercado da moda é preciso arriscar e fazer diferente, porém, ressalta que a dificuldade está em pensar em algo que seja de fato inovador para o mercado: “[...] a gente tem muito acesso a tudo hoje, torna difícil a inovação porque na hora que você vai ver, é, várias pessoas já fizeram aquilo que você acha que você tá fazendo de novo e não é novo”.

Com base em sua experiência de mercado, a entrevistada 5 declara que, nessa tentativa de oferecer um produto inovador, um outro desafio é a aceitação das mudanças por parte dos proprietários das marcas: “Os donos das fábricas, que são pessoas que estão no mercado há mais de vinte, trinta anos... aceitar que tá tudo mudando e que tem que acompanhar as mudanças e as inovações, eles não aceitam”.

Na percepção da entrevistada 2, quando se fala em inovação, “o desafio é desenvolver algo diferente, mas que seja consumível”, ou seja, criar um produto não necessariamente inédito, mas com algum valor agregado, e que seja acima de tudo aceito por um público que busca algo diferenciado. A visão da entrevistada pode ser respaldada pela afirmação de Mendes, Sacomano e Fusco (2010) de que a moda se classifica em diferentes estilos e cada estilo carrega consigo oportunidades e restrições, pois se direciona a um público-alvo específico, definido a partir de uma pesquisa de mercado ou daquilo que é proposto pela marca.

Esse mesmo entendimento pode ser observado na fala da entrevistada 7: “Então é por isso que eu falo, a empresa tem que conhecer o público dela... tem que conhecer o que ela produz, e tem que ver qual inovação que ela pode trazer, pra dentro da marca dela e que o público vai aceitar”. Como exemplo, a entrevistada cita marcas que inovaram ao começarem a trabalhar com algodão totalmente natural – que pelo seu alto custo torna o produto mais caro – e, portanto, atende a um público mais restrito que está disposto a pagar por esse tipo de mercadoria.

A entrevistada 6 considera que a inovação é “um desafio que nem todo mundo quer enfrentar” e, por ser um processo que não ocorre de forma isolada, a falta de reconhecimento da importância da moda como atividade econômica e a ausência de apoio do poder público se tornam fatores inibidores para as empresas que desejam inovar:

Ainda falta muito incentivo público pra isso, pra que a gente consiga, pra inovar, a gente precisa investir em pesquisa, a gente precisa investir em capacitação, e hoje a gente não consegue fazer isso sozinho, a gente não tem um apoio que traga isso pra gente, então inovar, sozinho, é impossível, né, e aí o desafio é muito grande, porque até você conseguir mostrar, principalmente pros nossos órgãos públicos, a importância do trabalho, a importância que a moda traz (E6).

A fala da entrevistada remete à afirmação de Stefanovitz (2011) sobre a insuficiência do desenvolvimento sistemático de processos inovadores para que a gestão da inovação aconteça. Para o autor, é preciso haver um contexto organizacional favorável, em que os relacionamentos organizacionais sejam estendidos ao ambiente externo, de modo a conduzir os esforços em direção ao alcance da ação inovadora.

5.3.3 Tecnologia

Em relação à importância da tecnologia para a indústria da moda, as entrevistadas concordam que os avanços tecnológicos são essenciais para a melhoria do funcionamento da empresa. A entrevistada 3 afirma que a tecnologia está presente em todas as áreas da organização, desde a produção até os meios de divulgação:

Eu acho que tá tudo muito ligado à tecnologia, todas as áreas né, acho que em tudo, em moda também principalmente, desde ali da produção, que às vezes você que fazer, ah eu quero inovar o produto, fazendo um acabamento diferente, uma coisa diferente, às vezes você depende do maquinário, diferente, e aí vai tecnologia. É... eu quero fazer uma divulgação, de forma diferente, hoje tá muito forte assim Instagram, redes sociais, influenciadoras, então eu acho que assim, pra você evoluir, ou pelo menos permanecer no mercado, você não pode esquecer da tecnologia, acho que principalmente pro *marketing*, pra divulgação, né (E3).

Para a entrevistada 5, em termos de produção, os *softwares* trouxeram avanço para o processo de modelagem e, no que diz respeito à divulgação, além de serem essenciais para o *marketing*, as redes sociais também podem ser utilizadas para pesquisas – desde que se tenha um bom conhecimento para filtrar as informações – suprimindo assim a necessidade de viajar com tal intuito: “As pessoas acham que pra mexer com pesquisa de tendência tem que ir pra Europa... tem que ir pra fora... e isso vai gerar gasto; claro que seria interessante ir, mas através do Instagram você consegue fazer uma pesquisa de mercado e de tendência completa em meia hora [...]”

Segundo Carvalho (2015), a criação das redes sociais provocou mudanças no padrão da indústria da moda ao permitir a interação entre a marca e os clientes. Com o uso de tais ferramentas, além de se manterem conectadas ao público, as empresas se mantêm mais informadas e preparadas para conquistarem novos mercados. A entrevistada 4, que trabalha com vendas *online* por meio de site e redes sociais, afirma que para a sua marca a tecnologia é imprescindível, pois sem ela seria impossível ter acesso aos clientes.

A entrevistada 1, apesar de ter entrado no mercado quando já havia recursos tecnológicos, afirma que essa questão ainda é um desafio para ela, pois em sua empresa, por exemplo, as mídias sociais e os sistemas de controle e gerenciamento provocam mudanças significativas.

Então tem sido um choque muito grande. Falo até por mim, tanto pra mim também tem sido, quanto pra toda a equipe de conseguir mudar aquela maneira antiga de trabalhar, tudo a mão, tudo muito manual, pra tudo virtual. Mas eu não tenho dúvidas de que isso é uma melhoria porque você consegue ter mais concreto, tanto os dados, quanto tudo. Você não fica muito... antes a gente trabalhava muito no visual e acaba se trabalhando o achismo né, você não tem aquela, aqueles dados levantados. Então, eu acredito que é fantástico em todos os sentidos, eu acho (E1).

Ainda de acordo com a entrevistada 1, em questões de produção, a tecnologia é benéfica para a moda, porém, em contrapartida, representa um risco no que diz respeito ao estilo, em decorrência do acesso fácil e rápido às informações: “[...] uma tendência que antes você guardava a sete chaves pra lançar numa outra coleção, hoje você já vê, você já tem que lançar amanhã porque senão sua concorrência já lança e você fica pra trás”.

A entrevistada 2 concorda que, nesse sentido, o uso da tecnologia está disseminado entre as empresas de moda, fazendo com que os produtos se tornem similares. Portanto, em determinadas ocasiões é preciso voltar aos moldes antigos durante o processo de criação para chegar a algo inovador:

Então assim, às vezes tem esse processo de voltar nas antigas formas de desenvolver pra depois usar a tecnologia, pra que você seja diferente, por exemplo, do que só usa tecnologia, porque aí acaba pasteurizando, todo mundo fica igual, homogêneo, que é o que a gente não busca hoje né, que as pessoas tão buscando é o que, é estar diferente do outro (E2).

Para Kontic (2007), a inovação no processo criativo e produtivo se dá pela incorporação de *design* e tecnologia ao produto. Concordando com essa percepção, a entrevistada 6 afirma que a tecnologia e a inovação caminham juntas, pois toda inovação depende de algum tipo de tecnologia para ser concretizada. Retomando seu exemplo citado anteriormente, relata que para conseguir inovar com o plantio de algodão, a empresa precisou investir em tecnologia, adquirindo maquinário apropriado para a produção de fios e tecidos na quantidade necessária.

Sobre a relação entre tecnologia e inovação, a entrevistada 7 faz a seguinte observação: “Tudo isso é uma questão de pensar no que se pode inovar; quando as pessoas pensam em inovação, as pessoas logo pensam no que é muito tecnológico, e a tecnologia em si, ela é muito cara, então a gente tem que ver a inovação do que está ao nosso alcance, entendeu?”. Em sua

opinião, a inovação tecnológica por vezes está distante e torna-se inalcançável, portanto, é preciso investir em inovações palpáveis, que condizem com a realidade da empresa. Nesse sentido, cabe avaliar a possibilidade de implementação das inovações que não causam impactos tão profundos como as inovações radicais. Davila, Epstein e Shelton (2007) as classificam como incrementais – que se referem a pequenas, porém importantes mudanças no produto – e semirradicais, que envolvem mudanças consideráveis ou no produto ou na tecnologia visando ganhos em vantagem competitiva.

5.4 INOVAÇÕES EMPREGADAS NA INDÚSTRIA

Esta categoria se refere às inovações na indústria da moda que surgiram para otimizar os processos produtivos e comerciais bem como aquelas que, devido a um conjunto de fatores, se decide aplicar à marca. São apresentados exemplos citados pelas respondentes de inovações implementadas na indústria ao longo do tempo, estabelecendo-se um paralelo entre inovações incrementais e radicais. Além disso, são apontados os elementos que, segundo as entrevistadas, são os principais responsáveis por desencadear a inovação em suas empresas.

5.4.1 Exemplos de inovações

Ao longo dos anos, diferentes tipos de inovação foram sendo inseridos na indústria da moda a fim de otimizar os processos de criação, produção e distribuição das peças. De acordo com as entrevistadas, as inovações que mais revolucionaram a indústria da moda estão ligadas à tecnologia empregada no desenvolvimento das peças.

Conforme a entrevistada 5, a maior inovação no processo de modelagem ocorreu com o surgimento dos sistemas CAD, *softwares* a partir dos quais é possível criar e modelar peças de vestuário. Tais ferramentas substituem a modelagem manual, trazendo agilidade e economia de recursos para essa etapa produtiva. Da mesma forma, a impressora 3D – que segundo Kuhn e Minuzzi (2015) está em crescente aplicação no *design* de moda e permite criações inovadoras – representou um importante avanço tecnológico na indústria do vestuário.

Eu acho que uma delas seria usar o *software* pra fazer as modelagens mesmo, e não ficar dependendo de modelista, *freelancer*, que, por exemplo, marca de ir hoje na

sua empresa, aí meia hora depois, tô atrasada, liga e fala que não rolou, que não vai dar pra ir, por isso e por n motivos... Se você já tiver tudo ali dentro da empresa, uma impressora, alguém que domina o programa, você resolve o serviço de três dias em quarenta minutos; então pra mim isso é uma inovação (E5).

A entrevistada 2 concorda que essas ferramentas realmente facilitaram o processo criativo e produtivo, porém, como trabalha com tais tecnologias há mais de dez anos, não considera que nos dias atuais elas sejam uma novidade na moda, já que estão acessíveis a todo o mercado.

A questão do CAD, do 3D, dessa impressão em 3D e tudo né, impressão de superfície, ela já tem um bom tempo que já tá acessível a qualquer indústria e consegue desenvolver um produto, ou seja, acho que inovação, ela, ela também tá ligada ao inacessível às vezes, porque... se você cria algo que depende de uma ferramenta que às vezes não tá não fácil, ela, é muito mais fácil ser inédita né, e inovadora (E2).

Na percepção da entrevistada 6, a tecnologia de impressão em 3D não é algo novo, mas está em constante evolução e tem permitido cada vez mais aos estilistas inovar em formas e materiais que antes eram limitados. Com a modernização das máquinas, é cada vez mais possível colocar em prática a criação por completo.

[...] a gente teve a inovação da impressora 3D, mas ela ainda veio um pouco assim... a gente não conseguia fazer aquele produto no ato da compra, por exemplo, hoje a gente consegue chegar numa feira de moda e falar assim, eu quero esse acessório, e você imprime ali na hora e já tem o acessório pronto, porque tá trabalhando com materiais como acrílicos, né, como o próprio metal, então eu acho que isso foi, aí a gente tá falando até de uma... nem, não acho que é uma inovação, mas o crescimento de algo que foi criado há um tempo atrás (E6).

Para a entrevistada 2, um exemplo atual de inovação seria a tecnologia empregada pela indústria têxtil, pois os tecidos são peças-chave para o desenvolvimento de coleções inovadoras. Assim, certos tipos de inovação não ocorrem apenas dentro da empresa, mas dependem de recursos externos, como afirma a entrevistada 3: “[...] às vezes você vai inovar num tecido, às vezes você não depende da tecnologia aqui, mas quem produziu o tecido teve que ter uma tecnologia.”

Na opinião da entrevistada 1, uma das maiores inovações trazidas para a área da moda e que gerou impacto significativo para as empresas é o conceito *see now buy now* (em português, veja agora, compre agora). As coleções geralmente são apresentadas com antecedência para que o público possa assimilar as tendências e as marcas tenham tempo para produzir e divulgar o produto antes da chegada da estação. Entretanto, como explica a empresária, as

grandes marcas estão aplicando esse novo conceito, fazendo com que as peças do desfile estejam disponíveis imediatamente após o evento.

Hoje devido a esse imediatismo, ao excesso de informação, a informação fácil e rápida, eles aplicaram que esse *see now buy now* que é o que, é um desfile em que aquela roupa que está sendo desfilada ali no momento, ela já está pronta para ser comprada. Isso pro mercado da moda, pra indústria da moda é um, é magnífico, porque isso gera um impacto muito grande dentro da empresa. Porque tudo tem que ser muito antecipado né, então a pesquisa tem que ser muito antecipada, a produção tem que ser muito antecipada, então a empresa que né, as grandes marcas que fizeram isso, elas com certeza passaram um choque muito grande pra conseguir atingir isso, e isso eu acho que realmente é um exemplo assim, da nossa área, fantástico (E1).

De acordo com Coelho (2015), devido ao ciclo de vida do produto cada vez mais curto, as empresas disponibilizam rapidamente os produtos no mercado para não perder o *timing* de venda. A entrevistada 4 concorda que essa mudança no prazo de aquisição dos produtos apresentados na passarela está diretamente relacionada à facilidade e rapidez do acesso à informação proporcionados pela tecnologia.

Olha, eu acho que nos últimos tempos tem a questão do... do *timing* né, dessa coisa de... é, você ver na passarela e já poder comprar, né, não tem mais aquela espera que tinha antes, de você ver na passarela e só tá a venda na próxima estação; eu acho que isso também é muito recorrente da rapidez que as coisas acontecem hoje por causa da tecnologia e aí a indústria da moda teve que correr atrás pra conseguir fazer... é, nesse *timing* né, mais rápido na verdade (E4).

A entrevistada 3 relata que, em uma palestra da qual participou, foi citado um exemplo interessante de inovação tecnológica do qual ela sempre se recorda quando o assunto é inovação. Trata-se da implementação de um sistema de fabricação totalmente automatizado, em que o cliente escolhe o modelo e a estampa da peça, visualiza como ela ficará em seu corpo e tem a roupa pronta dentro de trinta minutos. Na demonstração do funcionamento do processo, a entrevistada conta que:

[...] era uma calça, tipo uma calça de ginástica, né, a pessoa escolhia o modelo ali, escolhia a estampa, e ela podia ver no espelho, espelho tipo digital né, que você tá no espelho e já aparece você vestido né, você escolhia, com meia hora a roupa saía pronta, e ninguém fazia nada, era só a máquina, já via o tecido né, o tecido já ia pra estampa, da estampa ele já mudava, já ia pro corte, já ia pra costura, tudo era feito só com... com tecnologia (E3).

A estilista enxerga essa inovação como algo que apesar de ainda estar distante do mercado em geral, não está fora da realidade e tende a ser um caminho para o futuro da indústria da moda.

Em sua opinião, futuramente, as costureiras se tornarão programadoras e sua função não será costurar, mas sim programar as máquinas de costura. Entre as diversas estratégias adotadas no setor da moda, Moro, Mendes e Maus (2015) bem como Kuhn e Minuzzi (2015) apontam o aumento da tecnologia empregada nos produtos e processos como forma de obter resultados exclusivos e custos mais baixos.

5.4.2 Inovações incrementais e radicais

Para Davila, Epstein e Shelton (2007), as inovações incrementais consistem em pequenas, mas importantes mudanças cujo objetivo é otimizar práticas já existentes. Em concordância, a entrevistada 4 fala de uma inovação incremental de processo, que se refere a uma melhoria, porém, não é algo que cause impacto relevante.

É, assim, igual uma máquina que ela mesma, uma máquina de costura que ela mesma vira o tecido pra dar a bainha... você não precisa de fazer isso com a mão... isso já existe né, máquina que emprega... é, faz bordado de pedraria sozinha... isso também eu já vi, que é uma, é uma inovação... mas não é uma coisa assim revolucionária (E4).

Em termos de produto, a entrevistada 6 enxerga as inovações incrementais da seguinte forma: “[...] são pequenas interferências de materiais... né, a gente acaba usando um material diferenciado, a gente acaba trazendo padrões diferentes pra essa peça... são essas pequenas interferências mesmo em detalhes, eu acredito, sabe, não em modificação inteira da peça”.

De acordo com o conceito adotado pelo IBGE (2015), na pesquisa Pintec, novos produtos ou processos inseridos na empresa podem ser considerados uma inovação, ainda que já existam no mercado. Nesse sentido, a entrevistada 3 menciona que está desempenhando um projeto que para sua marca é inovador, porém, para outras pode não ser. Trata-se do estabelecimento de uma parceria com os lojistas a fim de fornecer-lhes suporte para a venda do produto, o que a proprietária considera uma inovação incremental na área comercial:

A gente quer fazer uma parceria diferente com a loja; a gente já começou com isso um pouco né, que é oferecer pro lojista, assim, alguém que vai fazer uma consultoria pra ele de vendas, explicar pra ele, explicar pra ele como entender o perfil dele, como comprar, como fazer uma vitrine... é... tipo assim, fazer um evento pra gente lançar a roupa na loja dele... a gente entrar, é, a gente ter uma abertura na loja dele pra ajudar ele a vender o nosso produto, você entendeu? Então a gente fez umas embalagens diferentes... brindes... parceria com blogueira que a gente leva na loja [...] (E3)

Davila, Epstein e Shelton (2007) apontam que a inovação radical representa uma mudança profunda que causa impacto na estrutura e no modelo de negócio da empresa. Por esse motivo, a entrevistada 1 afirma que esse tipo de inovação é possível de ser implementado na moda, porém é um processo difícil e demorado:

Tenho pensado as grandes marcas, até porque elas não conseguem, eu acredito, fazer uma inovação radical, imediatista. Eu não consigo amanhã lançar uma linha *premium*, porque tem realmente todo um processo, né, aquilo que eu te falei, tem que alinhar o financeiro junto, então são coisas que realmente levam uma demanda e são aplicadas ali às vezes né, com tempo (E1).

Ilustrando essa afirmação, a empresária, que é proprietária de uma marca *fast fashion*, cita que em sua empresa ocorreu uma inovação que pode ser considerada radical. Essa mudança, que se deu como resposta à demanda do mercado, ocorreu de forma gradativa, exigindo uma adaptação contínua:

A gente passou por um processo de inovação muito grande agora dentro da nossa empresa, porque a gente fazia lançamentos inicialmente de seis em seis meses. Depois devido ao mercado né, essa informação instantânea, isso pulou pra três em três meses. E depois a gente passou isso pra uma vez por mês. Agora a gente passou um processo mensal. Mas olha, foi uma transformação radical porque, de seis pra uma vez por mês é radical, porém num tempo aí de quase um ano que isso foi acontecendo, exige adaptação constante (E1).

Na visão da entrevistada 6, a inovação radical é algo difícil de ser implementado na moda pois esse tipo de inovação requer recursos muitas vezes inexistentes na empresa e, além disso, já que a moda é uma releitura, é impossível criar algo totalmente novo. Como afirma Dias (2015), a moda se desenvolve em um tempo cíclico, retomando e reeditando tendências passadas.

[...] a gente tem toda essa limitação, é... primeiro de conseguir trazer uma inovação porque a gente depende de financiamentos e tudo mais, e segundo que a moda, desde que iniciou né, desde lá da época de Chanel, vamos falar, é, a moda sempre vem, na verdade, é uma releitura, de uma releitura, de uma releitura, né, você nunca traz algo autoral totalmente novo, e aí dentro daquela releitura você vai colocando algo que pra você é novo (E6).

A entrevistada 7 concorda que, em termos de vestuário, inovar radicalmente é algo complicado, e afirma que a linha esportiva seria a mais propícia para a implantação de inovações com maior grau de impacto: “Eu acho que ela pode até ser mais radical quando, é... se trata de materiais esportivos, roupas de atletas, entendeu? Agora... roupas comuns eu acho mais difícil, acho muito difícil, ela ser mais radical”.

Já a entrevistada 5 acredita que é totalmente possível haver inovações radicais na moda, pois os novos profissionais que estão se inserindo no mercado possuem a mente aberta para mudanças e estão sempre atualizados quanto a tudo o que acontece na moda. Contudo, muitas vezes essas pessoas encontram dificuldades para colocar suas ideias em prática devido à resistência por parte do proprietário da marca.

Eu acho que o mercado da moda é um dos mercados mais abertos do universo, eu falo pela minha experiência na faculdade; as pessoas que estão vindo pra faculdade são super cabeça aberta, estão abertas pra qualquer inovação. A dificuldade que a gente encontra é quando a gente entra numa empresa pra trabalhar e encontra o dono de uma marca que, tipo assim, tá ali há trinta anos, como eu já falei antes, e quer dominar todas as áreas da empresa, não tem a cabeça aberta pra aceitar isso, entendeu? Aí que é a dificuldade (E5).

Observa-se na fala da entrevistada 2 que outra limitação em implantar uma inovação radical está ligada à aceitação do mercado, pois uma roupa diferenciada ao extremo pode não se encaixar no padrão de estética que agrada a maior parte do público consumidor: “[...] se você tá desenvolvendo uma coisa, é pra ser consumido. É, como eu comentei no início né, às vezes o desafio é desenvolver algo diferente, mas que seja consumível”. Em outras palavras, a entrevistada 3 expressa a mesma opinião: “[...] você não pode também fazer uma coisa muito louca, inovação, vou inovar em tudo, porque senão você tem o risco de não ser aceito né”.

Tais considerações dão suporte ao enunciado do pressuposto P2, no qual se assume que boa parte das inovações na indústria da moda são incrementais, pois, segundo as entrevistadas, as melhorias mais frequentemente implementadas são pequenas e de alcance interno, não sendo, portanto, novidade para o mercado. Ademais, as inovações radicais, apesar de não serem impossíveis para a moda, são cercadas de limitações e se mostram como um processo longo e complexo. Diante disso, Davila, Epstein e Shelton (2007) frisam a importância de se conhecer a natureza, as características e os recursos necessários à aplicação de cada tipo de inovação, tendo em vista que a forma como são implementadas as decisões relativas à inovação influencia no elemento inovado.

5.4.3 Fatores que desencadeiam a inovação

Como ressaltado por Tigre (2006), diversos elementos impulsionam a concretização de ações inovadoras dentro da empresa, seja pela introdução de um novo produto, pela modernização de processos ou alterações nas rotinas organizacionais. Quando questionadas a respeito dos

fatores responsáveis por desencadear a inovação, as respondentes citaram principalmente aspectos relacionados à concepção do produto, ao *marketing* e às vendas.

Na opinião da entrevistada 3, a inovação acontece como um todo dentro da empresa e depende de uma série de fatores para ser consolidada. Porém, no caso da moda, antes de tudo ela deve estar presente no produto, caso contrário, qualquer outra ação inovadora não será suficiente para oferecer bons resultados.

Eu acho que é um conjunto de coisas, é, eu acho que na moda, o produto principalmente, que eu acho que não adianta você, igual eu te falei, da forma de vender, de fazer uma parceria com o lojista, mas se o produto não... às vezes ele é inovador, mas o seu produto que não tá... que ficou pra trás (E3).

Para a entrevistada 2, a inovação se dá especialmente na elaboração do conceito do produto, pois é nessa parte do processo criativo que reside a oportunidade de desenvolver algo original, fugindo do que já é clichê no mercado: “Eu acho que é o conceito, é o conceito. Ele é a base de tudo pra um produto, é, ter sucesso. Se ele tiver um conceito muito bem elaborado, todo amarrado, esse produto vai ter sucesso”.

Ainda conforme sua percepção, é possível inovar por meio da compra de equipamentos diferenciados, contudo, ainda sim é fundamental criar uma expertise em relação ao produto para que ele não seja facilmente copiado. Exemplificando sua afirmação, a entrevistada conta que já trabalhou em uma empresa que adquiriu um maquinário exclusivo para a fabricação de um tipo de tecido e, além disso, conseguiu criar um *design* único utilizando essa ferramenta.

Ela desenvolve a própria trama pra fazer o produto. Então, ou seja, ela tem esse diferencial. Até se alguém quiser fazer um produto igual o dela é mais difícil, porque não tem maquinário pra poder desenvolver esse tecido próprio, essa malha própria. Só que além disso, ela ainda tem a expertise criativa, de desenvolver em cima daquele maquinário, ou seja, se alguém ainda adquirir aquele maquinário, ele não vai conseguir fazer um produto tão diferenciado quanto ela (E2).

Tratando-se da composição do produto, a entrevistada 5 acredita que o material seja o elemento mais importante para a oferta de uma peça inovadora:

[...] dependendo do material... o pessoal pouco se importa com o acabamento. Mas se fala que é um material inovador, aquilo ali já chama atenção; o acabamento nem tanto... tem um monte de marca que tem um acabamento assim bizarro e o pessoal não deixa de comprar por isso. Em compensação, a pessoa arrisca a comprar um novo produto por causa do material (E5).

A entrevistada 6 apresenta uma opinião divergente, apontando que, com o amplo acesso às tendências, o mesmo material pode ser utilizado por várias fábricas. Assim, o que torna o produto diferente daquele produzido por outras marcas é a forma como o material foi manuseado e a qualidade do acabamento da peça.

Olha, pra mim hoje, olhando o público que a gente atende, é essencial o acabamento, porque é uma coisa que valoriza muito a peça; se a gente for falar em material, o tecido ele é acessível pra qualquer um, tanto eu, que tenho uma fábrica com mais de cem funcionários, quanto aquela micro empresa, que tem cinco funcionários, tem acesso ao mesmo material, então isso não seria um diferencial, e aí eu acho que o diferencial vem mesmo no feito à mão, que é o acabamento, que é a forma de como esse produto é distribuído, de como esse produto chega ao mercado e até o consumidor final, que é até aí que vem a valorização desse produto (E6).

De acordo com Zawislak (2015), a inovação deve resultar em ganhos para quem a coloca em prática. Nesse sentido, a entrevistada 1 relata que em sua empresa a inovação parte da análise dos relatórios de vendas, pois são os resultados ali apresentados que permitem avaliar a eficácia das estratégias adotadas e traçar novas ideias para tornar o produto cada vez mais adequado às preferências do público-alvo.

Vendas. Eu acho que é o principal motivo que faz inovar. A partir do momento que as vendas não tão criando, não tão né, subindo ali no gráfico, não tão atingindo uma expectativa, é o que leva a gente como empresário a pesquisar e ver o mercado pra inovar, acho que esse é o principal.

Para a entrevistada 7, que tem uma ampla experiência em *marketing* de produtos da moda, essa é a área mais oportuna para a aplicação de medidas inovadoras. Analisando as marcas que trabalham com peças sustentáveis, a *designer* afirma que o marketing dessas empresas é poderoso, portanto, os produtos quase nunca ficam parados em estoque apesar de terem um custo mais elevado.

É um nicho de mercado, porque é um produto caro, mas ela consegue vender, mas ela vende por quê? Porque ela tem um marketing bom, ela tem uma publicidade boa, que mostra que aquele produto é de excelente qualidade, que aquele produto ele não agride o ambiente, eles têm toda uma conscientização, e o público que compra aceita aquilo, então o *marketing* é extremamente importante (E7).

Sobre a inovação na divulgação do produto, a entrevistada 5 destaca que as empresas precisam estar mais atentas à forma como o produto está sendo apresentado nos *sites*, pois é possível perceber que alguns deles são arcaicos e não chamam a atenção do cliente. Para a

estilista, o ideal seria expor mais detalhes sobre a marca e a coleção, e não encaminhar o cliente direto para a página de compra como fazem algumas empresas.

É importante ressaltar que os principais fatores desencadeadores da inovação citados pelas entrevistadas estão ligados às três áreas mais rentáveis do processo produtivo na visão de Godard (2010): o *design* do produto, o *marketing* e a distribuição aos varejistas. Dessa forma, verifica-se que as estratégias de inovação são empregadas principalmente com o intuito de aumentar a lucratividade da empresa.

5.5 A MODA EM BH

Nesta categoria, buscou-se fazer uma caracterização da moda em Belo Horizonte, apontando fatores que, na visão das entrevistadas, a qualificam como inovadora. Fala-se da importância econômica e cultural da moda para a capital, ressaltando aspectos da cidade que fortalecem o desenvolvimento na moda e a tornam um ambiente propício para a escolha da inovação como estratégia competitiva. Além disso, são citados exemplos de elementos que conferem destaque à moda mineira no cenário nacional.

5.5.1 Inovação na moda de BH

Quando questionadas sobre o quão inovadora acreditam ser a moda na cidade de Belo Horizonte, de modo geral, as participantes deixam claro que consideram um diferencial o conjunto de itens oferecido pelo polo. Em contrapartida, declaram que a inovação poderia ser mais explorada, considerando-se a representatividade da moda mineira na indústria.

A entrevistada 1 afirma que considera a moda inovadora em BH, mais precisamente em nível nacional, tendo em vista a forte influência das grandes marcas mundiais no mercado. Na opinião da empresária, essas inspirações são fundamentais, porém, é importante encontrar espaço para criações próprias dentro da coleção.

E na verdade o legal seria se você conseguisse mesmo criar aquilo. Agora tem uma coisa ou outra dentro de uma coleção que é né, assim, bem, são criações. A gente, por exemplo, tem várias. A gente trabalha com muita estampa, então tem coisa que a gente mesmo que cria, que sonha, que traz, mas poderia ser mais né (E1).

Para a entrevistada 2, não apenas em BH, mas a moda mineira como um todo é inovadora, pois o Estado hoje é representado por marcas notáveis e estilistas com respaldo internacional. Contudo, é preciso observar que esse mercado inovador é composto por um público-alvo bem delimitado e estabelecido.

E... querendo ou não a moda, quando ela tem um diferencial, ela tem um conceito, ela tem um custo mais elevado. Se ela tem um custo mais elevado, ela sai mais cara pro consumidor final. Sai mais cara pro consumidor final... ela tem que tá no mercado onde vai absorver esse produto (E2).

Concordando com esse ponto de vista, a entrevistada 4 acredita que o medo da não aceitação pelo mercado é o principal impedimento para os investimentos em inovação. Por já conhecerem o perfil de seus clientes, as marcas estão acostumadas a produzir dentro de um determinado padrão de estilo e têm receio de fazer algo diferente que porventura não agrade ao público.

Ah eu acho que... é questão de público, que o pessoal tem medo e inovar e não ter público pra poder adquirir a roupa, e aí se você não tiver quem compra você não tem, né, é... capital pra poder produzir. Então eu acho que o maior medo assim de quem faz hoje é esse, é querer tá numa área de conforto, fazer o que já sabe que vende (E4).

Ao descreverem a moda de Belo Horizonte, as entrevistadas mencionam o lado histórico da indústria mineira de vestuário. Como evidenciado por Andrade (2002), na década de 1970, com a demanda por produtos diferenciados e de qualidade, as marcas começaram a investir na oferta de peças mais sofisticadas e bem elaboradas. Desde então, o trabalho manual começou a ganhar destaque na moda mineira e hoje é uma de suas características mais marcantes. Para a entrevistada 6, esse trabalho em si não é inovador, mas tem sido resgatado sob um olhar mais moderno, de acordo com a necessidade do público atual.

[...] a gente é muito forte em moda festa, traz o trabalho do bordado, né, mas ele não é um trabalho que foi feito agora, ele é resgatado, né, de anos atrás, ele já vinha, como a gente tinha cidades que já eram cidades históricas, tinha a questão do bordado... tinha a questão da pedraria que é muito forte... então hoje eu acho que a gente vê isso de uma forma... mais moderna né, a gente consegue colocar isso numa visão mais atual, mas a gente tá usando de um recurso que já existia (E6).

A entrevistada 3 afirma que Minas Gerais é reconhecida internacionalmente pela moda festa, especialmente devido à boa qualidade dos trabalhos de bordado e pedraria. Porém, em sua

opinião, as marcas ficam presas à tradição, o que as impede de inovar nas peças; e, além disso, com o foco todo voltado para festa, o casual está perdendo espaço na moda mineira.

[...] eu percebo, por exemplo, é... quando eu vou, por exemplo, no Minas *Trend Preview*, que é um evento de moda aqui de BH, é... acabou que ele tá saindo muito da modinha, na verdade eu acho que Minas tem um conceito muito de... do artesanal... do feito à mão... do bordado... da pedraria... tem muito disso, Minas, né, é... e eu acho que isso tem um lado conservador né, essa coisa do feito à mão, do artesanal; e aí eu acho que o mercado acaba esquecendo de inovar e vai ficando um pouco pra trás (E3).

Em concordância, a entrevistada 5 declara que o diferencial da moda em Belo Horizonte é a riqueza de detalhes das peças, e esse é um aspecto que deveria ser mais explorado pelas marcas, pois é algo realmente apreciado pelo público. Para a *designer*, a cidade tem potencial para desenvolver um conceito inovador de moda, entretanto, para isso, o mercado precisa estar aberto a novas ideias e preparado para atender um consumidor que busca qualidade, mas também modernidade.

Aqui é um polo bom para a moda, pro mercado no geral, tem excelentes fábricas, eles promovem é... tem desfile... tem... eventos que convidam as pessoas a participar da moda. Eu acho que o que falta mesmo é eles começar a abrir a cabeça e expor novas ideias, tentar... ter um público-alvo mais jovem [...] (E5)

Como afirmado por Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação não é apenas uma forma de sobrevivência ou crescimento, mas também uma estratégia que pode ser utilizada para estabelecer a direção para qual a indústria caminha. Nesse sentido, as entrevistadas concordam que, ao introduzirem inovações, as grandes marcas são capazes de influenciar todo o setor. Portanto, para que sejam de amplo alcance, as mudanças devem partir de quem tem força para determinar o mercado.

5.5.2 Importância econômica e cultural

Godard (2010) caracteriza a moda como uma atividade que se posiciona entre a indústria e as artes, refletindo não apenas na economia, como também na cultura. Na percepção das respondentes, além de contribuir para a expansão da economia criativa brasileira, a moda em Minas Gerais é fortemente marcada pela tradição e representa um patrimônio cultural.

Recorrendo às questões históricas, a entrevistada 6 afirma que Belo Horizonte se tornou a capital da moda porque começaram a ser trazidos para a cidade artigos que antes eram

comprados apenas em São Paulo. Assim, os lojistas das cidades vizinhas, que precisavam fazer uma viagem mais longa e cara, passaram a se deslocar para a capital mineira.

A gente tinha um bairro, né, que é o Barro Preto hoje, que começou a virar um bairro de sacoleiras, e foi daí que começou a nascer o polo da moda, porque esses sacoleiros acabaram virando lojistas e houve-se a necessidade de incluir produtos novos, porque não bastava trazer um produto de São Paulo, né, então começava assim a vir pra cá fábricas de moda, e aí foram nascendo cada vez mais filhos de lojistas que queriam ter uma marca... e aí foram estudar moda... e aí acabaram criando uma marca [...] (E6)

Desse modo, ainda de acordo com a *designer*, criou-se o polo da moda de Belo Horizonte, que vem crescendo cada vez mais e hoje é um dos mais importantes do Brasil tanto em termos econômicos quanto culturais.

[...] aí a gente foi criando um polo de moda que hoje é muito valorizado, ou seja, Belo Horizonte é o terceiro polo de moda que a gente tem no Brasil, né, então a gente tá aí, tá crescendo cada ano mais, cada ano a gente tem recebido mais pessoas de fora, até mesmo do que no Brasil, hoje o Minas *Trend Preview* foi um, a última edição foi um sucesso, então assim, a gente não só trouxe os nossos artistas mineiros como de outros estados também (E6).

Para a entrevistada 1, a moda em Minas Gerais tem uma essência forte. O Estado dita moda e as mulheres de outros estados, como do Rio de Janeiro, inspiram-se nas mineiras, que são conhecidas por se vestirem bem. E, tratando-se de Belo Horizonte, o trabalho de estilistas renomados como Victor Dzenk e Ronaldo Fraga foi o propulsor do reconhecimento da cidade como referência nacional e internacional na produção de moda. Ainda segundo a empresária, todos esses aspectos contribuem para o crescimento da indústria da moda, gerando um impacto econômico, pois, em conformidade com os dizeres de Moura (2008), este é um setor amplo, que envolve constantemente uma quantidade significativa de produtos e pessoas.

Eu acho que isso é um impacto, gera um impacto muito grande, a moda. Econômico eu falo porque, nas estatísticas você vai ver o tanto que a empresa tem indústria têxtil e, enfim, emprega né, emprega e movimenta financeiramente. E é interessante que mesmo em tempos de crise né, não para (E1).

Quando o assunto é qualidade, as entrevistadas concordam que as marcas mineiras se destacam e são requisitadas em todo o país. Para a entrevistada 3, “[...] Minas tem marcas boas, tem um produto muito bom, tanto que vem muita gente de fora comprar aqui; quando busca qualidade, o pessoal vem em Minas”. A entrevistada 4 complementa afirmando que em BH as marcas de moda festa são as que mais exportam: “Aqui o pessoal valoriza muito a

moda festa, é... eu acho que se você perguntar pra pessoas de outro estado, o que vem à mente quando fala da moda daqui de BH, a pessoa vai falar moda festa”.

Conforme a entrevistada 7, o estado de Minas Gerais é rico em todos os sentidos e suas peculiaridades são inspiradoras para a moda. Em se tratando de Belo Horizonte, especificamente, a *designer* ressalta os aspectos da cidade que a tornam um ambiente propício para o desenvolvimento da inovação na moda.

[...] tem a associação, né, a AMEM, que ela auxilia muito a moda, sabe, tem vários... é... vários benefícios pros lojistas, tem vários congressos, várias feiras de exposição, o próprio Minas *Trend* que abre espaço pra isso, abre espaço pra novos criadores, entendeu? Eu acho que falta de oportunidade não é, até porque Belo Horizonte é uma cidade que inspira moda, inspira, qualquer lugar que você for, o centro, eu ando no centro eu vejo várias inspirações de moda (E7).

Outro elemento citado pelas entrevistadas ao falarem sobre a relevância cultural da moda foi o MUMO, primeiro museu dedicado à atividade que foi recentemente inaugurado em Belo Horizonte. Na opinião da entrevistada 5, esse é um dos aspectos que contribui para que a cidade de fato seja reconhecida como a capital da moda.

Tem o museu da moda, aqui na Rua da Bahia, é a única cidade do Brasil, eu acho, que tem o museu da moda... aos poucos tá trabalhando, eu acho que falta é chamar atenção no... questão da moda, nas roupas né, mas a moda, no geral, ah é uma cidade que tá caminhando pra ser realmente a capital da moda mesmo né, não só no papel (E5).

A partir dessas informações, compreende-se que, como ressaltado pelo Sebrae (2014), a moda se insere no plano da economia criativa como uma atividade que gera renda, empregos e receitas de exportação e, ao mesmo tempo, concretiza-se como um patrimônio cultural, promovendo o desenvolvimento social.

5.6 INOVAÇÃO NA MARCA

Esta categoria visa demonstrar a frequência com que as empresas pesquisadas lançam novos produtos e quais decisões inovadoras são tomadas pelas gestoras para manter o produto diferenciado e competitivo. Procurou-se compreender, sobretudo, como a inovação, quando aplicada ao *design*/estilo do produto, pode agregar valor à marca.

5.6.1 Lançamento de coleções

De acordo com Sousa, Gomez e Campos (2013), no setor de vestuário, são lançadas no mínimo duas coleções por ano, que combinam as estações primavera/verão e outono/inverno. Entretanto, com base nas novas demandas de consumo, há uma tendência para o lançamento de mais coleções ao longo do ano. Esse fato é explicado na fala da entrevistada 2:

Semestralmente, era o calendário de lançamento, que era verão, inverno. Só que com a necessidade, é, com esse momento econômico do país, tudo que o Brasil vem vivendo nos últimos anos, é, politicamente e economicamente, houve-se uma necessidade de coleções cápsulas, então dentro de uma coleção semestral, lança-se várias coleções cápsulas (E2).

Em virtude dessas transformações, o padrão de produção *fast fashion* surgiu como resposta à necessidade de atualizar constantemente os produtos. Assim, considerando que a competitividade no setor da moda depende de estratégias inovadoras, conforme Martins (2003), pode-se dizer que a mudança no calendário de lançamentos foi uma estratégia de mercado implantada pelas empresas de moda com o intuito atrair mais clientes e obter melhores resultados em vendas. Nesse sentido, a entrevistada 2 conclui seu raciocínio:

[...] e isso alavancou, de alguma forma, é, como uma estratégia de mercado, as vendas. Então o que que acontece, lançar coleções cápsulas dentro de um período de estação, é um novo evento pro lojista ter um argumento de venda, ter um novo tema, ter um... ter sempre algo a mais pra oferecer ao consumidor final, pra tentar... é... né, conseguir um resultado melhor de venda. É uma, foi uma alternativa de mercado (E2).

Segundo a entrevistada 6, a estratégia de lançamentos instantâneos possui vantagens como a constante atualização e a alta rotatividade dos produtos. Com isso, evita-se o acúmulo de estoque, e, com um ciclo de fabricação mais enxuto, os custos de produção diminuem. Entretanto, uma desvantagem é que os gastos com o processo criativo aumentam, uma vez que este se torna mais frequente.

É uma necessidade de chamar a atenção, né, dos lojistas, e de fazer com que o produto ele se torne rotativo, óbvio que, eu acredito, e vejo, que tem um custo mais alto pras empresas, porque a partir do momento que você tem esse tanto de lançamento, você tem que investir um custo maior, ou seja, eu não posso lançar uma coleção atrás da outra com o mesmo produto, eu preciso ter novidade, então o desenvolvimento, ele fica muito mais caro [...] (E6).

A entrevistada 1, cuja marca segue o modelo *fast fashion*, explica que em sua empresa são desenvolvidas duas grandes coleções, dentro das quais são lançadas as chamadas coleções cápsulas, semanalmente.

É, então agora a gente tem trabalhado com coleções capsúlas. A coleção cápsula, ela é uma coleção menor, inserida dentro de uma coleção maior até então. A gente trabalha mesmo com duas coleções se for pra dividir. Seria a coleção de primavera/verão e outono/inverno. E aí a gente tem essas coleções cápsulas que entram dentro dessas coleções. E essas coleções cápsulas a gente hoje desenvolve quatro por mês [...] (E1).

A entrevistada 3, que também trabalha com coleções cápsulas, afirma que lança novos produtos a cada mês, pois o cliente sempre procura por novidades e não tem interesse em adquirir uma peça lançada há algum tempo. Além disso, a empresária afirma que desse modo consegue manter uma certa exclusividade, já que a mercadoria é produzida em pequenas quantidades.

Então essas duas coleções grandes que a gente faz um editorial mais bacana, faz o catálogo impresso né, aí é uma coleção maior, que a gente lança aí umas trinta peças, variado em cor, tamanho... mas a gente lança todo mês alguma coisa; todo mês nem que sai uma blusinha... um conjuntozinho... uma saia, uma calça, porque o pessoal procura, não adianta você lançar tudo de uma vez [...] (E3).

Na marca da entrevistada 4, também são mantidos lançamentos regulares, porém, como o seu principal produto são peças com estampas personalizadas, segue-se um calendário diferente e a cada três semanas são lançadas novas estampas independentemente da estação: “Ah, geralmente eu lanço coleções de acordo com os calendários de... é, de datas comemorativas... e... só que estampas eu lanço com mais frequência, eu não espero vir estação não. Porque geralmente o que eu mais lanço são estampas né, produtos diferentes”.

De modo geral, a entrevistada 7 relata que as empresas normalmente seguem o calendário de lançamento das marcas do bairro Prado, totalizando no mínimo quatro coleções por ano. E quanto ao período de lançamento, as peças de determinada estação são disponibilizadas aos lojistas antes mesmo que a estação anterior termine. Como exemplo, a entrevistada cita que até o final da primeira quinzena de julho a maioria das marcas já lançou a coleção de verão. Para Araújo (2013), esse curto ciclo de vida, acompanhado de volatilidade e demanda imprevisível, são características da indústria da moda que encurtam o espaço de tempo entre o lançamento e a obsolescência dos produtos.

5.6.2 *Design* e estilo do produto

Antes de apresentar a visão das respondentes a respeito de como o *design* e o estilo do produto podem agregar valor à marca, considerou-se pertinente fazer uma distinção entre esses dois conceitos, que por vezes se mostram confusos no contexto da moda. De acordo com Castro (2016), o *design* compreende as formas e cores dos produtos; já o estilo envolve o *design* e também aspectos socioeconômicos e culturais ligados ao consumo. Em concordância, a entrevistada 1 explica que o estilo é um conceito mais amplo:

Na verdade, o estilo é muito mais além que o *design* em si. O estilo, ele requer uma coordenação, uma sintonia, porque o *designer*, simplesmente, o *designer* ele pesquisa, ele cria, mas ele precisa ter, ele precisa ser coordenado. E quem coordena isso é quem faz o estilo. Um *designer* sem uma coordenação, não nasce uma coleção (E1).

Complementando essa ideia, a entrevistada 4 destaca que o *design* está mais relacionado à criação do produto enquanto o estilo corresponde ao segmento e ao perfil do público que a marca atende: “Estilo pra mim é uma questão pessoal, é... cada pessoa vai ali pra um estilo e tal e o *design* já é... uma coisa mais característica do produto [...]”.

Ainda segundo a percepção da entrevistada 4, a diferenciação se dá principalmente no *design*, pois, conforme a afirmação de Kontic (2007), as alterações no estilo e no *design* resultam em uma inovação. Essa informação realça a afirmação do pressuposto P3, de que a inovação se concretiza essencialmente por meio do diferencial agregado ao *design* do produto.

Eu acho que é o carro-chefe pra agregar valor à marca, é... é o... é o que você vende né, é o produto que a pessoa tem em mãos. Eu acho que hoje também com tanta marca no mercado... é, o diferencial, ele pode ser feito em vários aspectos da marca, mas eu acho que o principal é no *design* (E4).

Como apontado por Cobra (2010), a inovação de produto é frequentemente empregada na área de *design* com o objetivo de alcançar um diferencial competitivo. Para a entrevistada 3, ao investir em um *design* diferenciado, a marca se torna única e mostra que não está apenas replicando as tendências, mas sim trazendo algo de exclusivo para a peça, que é “ a cara da marca”. Sendo assim, o cliente que se identifica com tal estilo em razão de sua originalidade, se tornará fiel.

[...] eu acho que um *design* diferenciado com certeza agrega valor, porque a pessoa, por exemplo, você faz um *design* no produto né, um corte, uma modelagem... um

tecido, não sei, deve entrar né, porque aí muda o caimento e tudo, é... eu acho que... se a pessoa vê aquela roupa, que é um *design* diferente de outras, ela só vai comprar aí, eu vejo dessa forma; porque tem coisa que você vê ali numa marca, você não vê mais ninguém fazendo, então ou você compra ali ou você não acha esse produto. Então eu acho que você fazendo um *design* inovador, um *design* diferente, você agrega valor (E3).

A empresária ainda relata que implementou em sua marca uma inovação relacionada ao *design* do produto e essa novidade gerou resultados positivos em termos de aceitação do cliente. Trata-se do desenvolvimento de peças que podem ser combinadas e usadas de diferentes maneiras, como se fossem modelos distintos.

A gente tá fazendo umas peças que a gente tá tentando... entrar, querendo que isso faça parte da marca, que é tipo uma roupa que ela possa ser usada de várias formas; um exemplo, a gente fez na coleção passada, que é um detalhe pequeno, é uma blusa que ela é uma regata normal, mas ela tem um detalhe que ela fica ombro a ombro, você tira o botãozinho, separa, então ela vira dois modelos em um, né, ou por exemplo, nessa coleção de inverno, a gente fez um vestido que ele era de alcinha mais fina, mas era no inverno, e tinha um blusa que você colocava por baixo, parecia que ele era manga longa, mas na verdade a pessoa tirava essa manga longa e ela usava pro verão.

No segmento *plus size*, a entrevistada 5 cita que uma forma de inovar no estilo e no *design* do produto é abandonar a tradicional ideia de que pessoas acima do peso só usam roupa larga e preta, e começar a produzir peças que incorporem as mesmas tendências dos demais tamanhos, porém, com uma modelagem mais adequada.

[...] aí você vai inovar no estilo, o estilo é ver que cada pessoa tem a sua particularidade, tem um gordinho que usa uma roupa mais larguinha mesmo, toda preta, mas tem uma que gosta de um vestidinho curto e fica muito bem se souber vestir, e o *design* é isso, é ousar e reinventar, acompanhar as pesquisas de tendência, e a mesma pesquisa que você usa pra fazer, é, uma roupa de 36 a 38, você usar pra fazer de 42 a 52, porque no final das contas se você tiver uma boa pesquisa e uma boa estilista e um bom modelista, você vai conseguir fazer peças fantásticas (E5).

Para a entrevistada 7, outra forma de agregar valor é incrementar o produto, acrescentando elementos que o tornam mais atrativo, pois assim, mesmo que a peça seja comum, ela terá mais valor aos olhos do cliente. Como exemplo, a estilista menciona o trabalho de uma marca para a qual já trabalhou:

[...] é uma marca voltada pra um público jovem, e o forte dela é *T-shirt*, é... ela faz, pra acompanhar as *T-shirts*, ela faz saquinho, ela faz *nécessaire*, ela... ela faz mochilinhas, tudo isso agrega valor ao produto dela, sem falar que ela trabalha com uma área de excelente qualidade, então a roupa dela fica rica, é uma roupa que simples, que é básica, mas que fica rica, entendeu? É um diferencial (E7).

Em suma, as participantes acreditam que existem diversas estratégias de inovação para agregar valor ao negócio, porém, em concordância com Castro (2016), reconhecem que o *design* é o principal elemento inovador. Nesse sentido, apontam que a chave para a diferenciação é a oferta de um produto com *design* moderno e inspirado nas tendências, porém, desenvolvido dentro um estilo próprio de criação, alinhado à proposta da marca.

5.7 A TOMADA DE DECISÃO

Nesta categoria, são abordados diversos aspectos envolvidos na tomada de decisão das empresas de moda. Discute-se a figura do decisor e o seu papel, enfatizando fatores como a racionalidade e a intuição do gestor no momento da decisão. Também é discutido o grau de participação da equipe e a influência da opinião dos profissionais como o *designer* e o estilista nas decisões. Ainda, procurou-se identificar o modelo de decisão encontrado na literatura que mais se aproxima da realidade das empresas investigadas.

5.7.1 O decisor e seu papel

Como afirma Maximiano (2006), a responsabilidade pela tomada de decisão é essencialmente atribuída ao gerente ou administrador. Na maioria das empresas de moda, segundo as respondentes, o gestor é o proprietário da marca, sendo o ocupante do cargo de diretor de estilo. Na fala da entrevistada 2, nota-se que embora tenha o apoio da equipe, a função de tomar decisão é do dono da marca: “Geralmente a diretora de estilo, né. É... na maioria das vezes, são os proprietários da marca. Então assim, eles contratam uma equipe pra ir trabalhar na parte de criação, mas eles é quem tomam as decisões”.

Sobre o estilista, a entrevistada 7 afirma que é um profissional que atua efetivamente no processo de desenvolvimento de coleções, porém, não tem o poder de decidir o que de fato será produzido: “[...] ele faz o trabalho dele mas tem lugar que quem toma decisão do que vai produzir não é ele, é o dono da marca, e geralmente o dono da marca não tem a consciência e não tem noção de moda, ele só abriu um negócio; não tem um conhecimento de moda”.

Em concordância, a entrevistada 6 ressalta que há casos em que o proprietário é um administrador que encontrou uma oportunidade de investimento no mercado da moda, mas

não necessariamente é um profissional dessa área. Portanto, para conduzir bem o negócio, conta com pessoas capacitadas para lhe fornecer auxílio na tomada de decisão. E, à medida que está em constante contato com a moda exercendo o papel de decisor, adquire expertise para lidar com as mais diversas situações do cotidiano.

Na verdade ele é... às vezes um administrador, alguém que teve alguma ligação com a moda, né, pelos seus pais, ou mãe, ou que herdou alguma coisa, e... eles dependem, né, de um profissional, de um estilista, que esteja atuando, mas independente disso, com o tempo eu acho que vem o conhecimento, né, você ali tá trabalhando do lado de profissionais, você tendo que todo dia aprovar, você entra pro universo da moda, então chega um determinado momento que o conhecimento vem, né, mas a tomada de decisão final, raramente se deixa ser tomada por um funcionário; eles tomam em conjunto, mas sempre o dono (E6).

Encarregada de tomar todas as decisões em sua empresa, a entrevistada 1 afirma que quando se fala em tomada de decisão, o leque de possibilidades é amplo, pois cada decisão é peculiar, uma vez que trata de um problema particular, parte de um setor diferente e envolve determinado grau de dificuldade. Assim, cada circunstância exige um comportamento específico do gestor, o qual faz o uso de variados mecanismos para a tomada de decisão. Como exemplo, a empresária cita que, se é preciso analisar uma proposta do departamento financeiro, faz-se uma análise de dados concretos para se chegar a uma conclusão sobre a situação levantada, porém:

[...] quando eu falo, por exemplo, de comercial, já é mais complicado, porque às vezes o que vai ser me passado, às vezes é uma, uma questão de... de gestão pessoal mesmo, algum problema assim. Então pra eu tomar uma decisão eu tenho que realmente ouvir tudo, observar, pra realmente chegar a uma conclusão. Quando se fala por exemplo, de produto, ah esse produto não tá vendendo, esse tá, eu consigo, porque eu tenho um relatório e um sistema que me mostra, eu consigo conferir, e tenho ali, contra dados não tem argumentos, então realmente esse produto não tá vendendo, vou tomar a decisão de tirar ele da, do meu mix de produtos. Então assim, são n, a cada tomada de decisão ela vai de acordo com o setor que ela tá sendo, que ela tá vindo, então a gente tem diferentes maneiras de tomar decisões (E1).

Na percepção da entrevistada 5, o proprietário muitas vezes não possui o conhecimento e a experiência necessários para tomar decisões em todas as áreas da empresa. Portanto, “o ideal seria, cada setor ter uma pessoa responsável com autonomia pra tomar decisões naquele setor, até mesmo porque, às vezes, quem é do financeiro não entende muito bem do estilo, então eu acho que não deveria ter autonomia pra tomar decisão em cima do estilo”.

Considerando que a tomada de decisão é um processo que exige tempo, disponibilidade e capacidade do gestor para processar e filtrar informações, como apontado por Pereira e

Fonseca (2009), a *designer* acrescenta que trabalhar dessa forma agiliza o processo de tomada de decisão, o que é extremamente importante para o setor da moda, pois:

[...] a gente nunca tem um tempo reserva na moda, a gente tá sempre trabalhando com o limite do limite, é, terminou uma coleção já tem que começar a desenhar outra... pra daí três meses já começar a colocar as primeiras peças piloto na mão dos fornecedores e os representantes, então tem que ser muito ágil, é isso que eu te falo, tem que tá acompanhando tudo que tá acontecendo pra não precisar parar pra pensar, que aí quando você parou, o outro já tá na frente fazendo aquilo que você queria fazer e já está vendendo, aí quando você chega pra vender ninguém quer mais porque todo mundo já comprou, né (E5).

Segundo a entrevistada 3, além de ser ágil nas decisões, o gestor deve primeiramente compreender que cada empresa possui um *timing* diferente, conforme o segmento do comércio em que atua. Portanto, dentro da realidade de sua marca, a empresária conta que precisa estar atenta para não perder o prazo de lançamento, desenvolvimento de catálogo e apresentação do produto aos lojistas, caso contrário, corre o risco de perder o cliente.

[...] essa questão do tempo é muito importante pra moda, porque se você faz uma coleção linda, maravilhosa, mas se você chegou com ela atrasada na loja, a loja já comprou de outros lugares. Então não adianta, ela vai chegar e vai falar, amei seu catálogo, mas infelizmente eu comprei semana passada vinte mil de roupa, eu não tenho como comprar da sua marca, volta na próxima coleção, ou volta daqui tantos meses. Então eu acho que assim, se você atrasa... né, você tem que ter noção da sua realidade, se você tá no pedido, pronta entrega, se você tá no atacado, no varejo, tudo isso tem um tempo diferente, pra lançamento [...] (E3).

A entrevistada 4 atenta para o fato de que algumas decisões são mais complexas, exigem mais tempo e precisam ser tomadas com um cuidado maior em razão do impacto de suas consequências. Entretanto, ainda que sejam desafiadoras, essas decisões não podem ser tardias, pois devem acompanhar o ritmo do mercado.

Depende da decisão. Se é uma decisão que vai impactar bastante a marca... uma, uma decisão maior, eu acho que precisa de mais cautela. Agora... é, depende, se for uma coisa... vamo supor, se for o lançamento de um produto novo, eu acho que você tem que ter mais cautela e pesquisar mais se vai ser isso mesmo porque o seu investimento vai ser maior. Agora, no meu caso, se for o lançamento de uma estampa, é uma coisa mais... pode ser tomada uma decisão mais rápida. Mas também, é, as decisões feitas com cautela, elas também não podem demorar muito porque hoje é tudo muito acelerado né. Mas eu acho que é importante pesar as coisas (E4).

Diante de tais considerações, torna-se fundamentada a afirmação dos autores Huff e Prybutok (2008) de que a tomada de decisão é um ato complexo, já que ao fazer uma escolha o gestor

assume riscos, dada a falta de conhecimento de suas possíveis consequências, especialmente em um mercado tão inconstante como o da moda.

5.7.2 Racionalidade e intuição do decisor

Ao abordarem os fatores que influenciam a tomada de decisão, as entrevistadas mencionaram, sobretudo, a palavra *feeling* para se referir à intuição do gestor e aos aspectos que são determinantes para o seu posicionamento diante de uma situação que envolve decisão. Segundo a entrevistada 4, principalmente quando a marca tem pouco tempo de mercado, as decisões são tomadas com base no julgamento pessoal do decisor.

Ainda mais quando a marca é muito nova e você ainda não tem tantos dados nas mãos pra poder tomar as decisões, você tem que ir bem no *feeling* mesmo. Acho que a partir da hora que a marca já tem um tempo... e você já entende melhor, já tem dados... aí você consegue tomar uma decisão um pouco menos... é, baseado em você, e mais baseado nos dados (E4).

Retomando a questão da agilidade nas decisões, a entrevistada 2 declara que essa necessidade leva o empresário a analisar o comportamento do consumidor – a fim de compreender o que influenciará o seu modo de vestir – para ter condições de fazer escolhas mais certas.

A questão de decisões rápidas, não necessariamente na moda né, é a intuição né, eu acho que a maioria delas, elas tão envolvendo a intuição do próprio empreendedor. Existem vários perfis de profissionais nesse aspecto, já trabalhei com vários perfis, inclusive de uma das que eu vou citar aí, a questão é bem intuitiva mesmo, ela, ela faz as pesquisas de comportamento, ela viaja, ela busca as informações, o que que as pessoas tão comendo, no lugar mais caro e mais *underground* na Europa, por exemplo, ou na Indonésia, e aí ela vai e tem o *feeling* dela pra, pra vir e tomar a decisão (E2).

Nesse mesmo sentido, entrevistada 3 afirma que o *feeling* está ligado ao conhecimento do perfil do cliente, pois, embora seja possível se surpreender com determinada aposta, entender as preferências do público é o melhor caminho para ter um direcionamento no momento de decidir o que tipo de peça será criada e em que quantidade será produzida.

É, igual a gente tá fazendo uma peça ali que eu tô sentindo... é bem o *feeling* mesmo que vai vender bem, vamo produzir mais dela, é... você pode, uma ou outra coisa te surpreender um pouco, mas tem coisa que você já sabe, que é a cara do cliente, que é o perfil... né, por mais que o representante esteja atendendo, eu gosto de vez em quando passar nas lojas, nem que seja... de fora, ver a vitrine, ver como é que é a cara da loja, perfil [...] (E3).

Para a entrevistada 1, já que no mercado da moda os produtos são desenvolvidos com certa antecedência e em um ambiente de imprevisibilidade, as decisões na verdade são apostas que resultam de um consenso entre os profissionais sobre o que deve ser produzido para o alcance de um considerável volume de vendas. Essa afirmação pode ser embasada pela visão de Simon (1979) sobre a racionalidade limitada – incapacidade de processar todas as informações disponíveis para a tomada de decisão – bem como pelo pensamento de Huff e Prybutok (2008) acerca da impossibilidade de conhecer todas as possíveis consequências de uma decisão.

[...] no nosso mercado, por exemplo, tem o *feeling* a todo tempo, por que? Porque a gente trabalha com coleções, fazendo uma coleção que vai ser lançada daqui um mês. Então quando a gente olha uma estampa ou um vestido, a gente fala assim, nossa, esse vai vender, não, esse não vai vender não, esse vai. A gente chega num acordo, aí será que vai, não vai? Ah não, vamo cortar. Então isso, a nossa, o nosso ramo, ele é o tempo inteiro assim (E1).

A empresária, que iniciou seu negócio há quatro anos, ainda afirma que assim como o *feeling*, a experiência no mercado é um fator que exerce impacto sobre a tomada de decisão, pois nos dias atuais consegue fazer escolhas mais sábias e com maior segurança. Ademais, cita que o decisor é influenciado até mesmo pela sua formação como indivíduo: “E depende também da, duma coisa básica né, que é a educação, né, o seu histórico familiar, tudo influencia, tudo isso influencia, da criação que você teve né, tudo isso influencia muito diretamente”. Tal afirmação reforça o pensamento de Pereira e Fonseca (2009): a decisão é influenciada pelo conhecimento do decisor (habilidade e experiência) e por suas peculiaridades lógicas, biológicas, psicológicas e culturais.

A entrevistada 6 concorda que a experiência é decisiva para se fazer escolhas mais acertadas, pois, os profissionais que adquiriram uma bagagem de conhecimento ao longo dos anos possuem uma visão mais clara quanto às opções mais apropriadas em circunstâncias diversas, a exemplo de dois diretores da empresa em que trabalha:

[...] um dos nossos diretores, ele tem trinta anos de mercado, antes disso ele já atuava no ramo administrativo; a gente tem uma diretora de estilo que começou fabricando em casa, que é uma costureira que tem uma vivência e um olhar... certo, ela olha pra uma peça que tá em desenvolvimento e fala, não vai dar certo, e aí assim, esse *feeling* que ela tem... a gente não perde tempo com alguma coisa que a gente sabe que não vai dar certo, então é... assim, é fatal, eu acho que esse... essa decisão (E6).

A entrevistada 7 acrescenta que a experiência permite ao profissional encontrar soluções alternativas caso ocorra algo inesperado em determinado processo, evitando assim que os resultados da empresa sejam negativamente afetados.

É... a experiência... o conhecimento daquilo que você produz... influencia muito pra você acertar, tá, pra minimizar o impacto que pode ter, entendeu? Suponhamos, eu comprei um tecido que ele não casa muito com o que tava proposto na minha coleção, mas se eu tenho a experiência de colocar acessórios... de colocar aplicações, bordados... que conversem com a minha coleção, eu já vou salvar aquela remessa de tecido, né [...] (E7).

Conforme os argumentos apresentados pelas respondentes, entende-se que, além de utilizar os dados disponíveis para a tomada de decisão, o decisor faz escolhas com base em sua intuição, crenças e experiências, como se destaca no pressuposto P10. Nesse sentido, considerando os tipos de racionalidade abordados na literatura, é possível verificar que, no caso da moda, há uma predominância da racionalidade substantiva, compreendida por Ramos (1989) como aquela que envolve não apenas o cálculo dos fins, mas uma contextualização do indivíduo.

5.7.3 Participação da equipe

Como evidenciado por Martins *et al.* (2015), toda organização funciona por meio do trabalho e esforço das pessoas, portanto, a gestão da tomada de decisão depende do capital humano, seja qual for o seu grau de envolvimento no processo.

Com base em sua experiência de mercado, a entrevistada 2 afirma que o grau de participação da equipe está ligado à cultura da empresa, normas e burocracias internas, portanto, em algumas empresas os diretores fazem reuniões, porém, não levam em conta a opinião dos funcionários. Entretanto, em um contexto geral, nas empresas de moda, o processo decisório é conduzido pelos proprietários juntamente com sua equipe, de modo que cada membro colabore conforme suas habilidades e competências.

[...] em todos os casos que eu trabalhei, são criadores, então os donos também são criadores, eles são diretores de criação. Eles participam efetivamente, mas a equipe agrega né, com certeza, porque tá ali uma equipe, cada um com sua expertise, uma pra desenvolver *jeans*, a outra pra desenvolver estampa, o outro pra desenvolver *shapes*... e ela vai tá ali pra compilar tudo isso e entender o que ela quer pra marca dela, e colocar no mercado [...] (E2).

Maximiano (2006) determina que as escolhas feitas em conjunto podem ser chamadas de decisões compartilhadas. Na opinião da entrevistada 1, essa troca de ideias com os colaboradores é imprescindível, pois estes fornecem boa parte das informações necessárias para a tomada de decisão.

Na verdade, nossa equipe é a principal fonte de informação para a tomada de decisão. Então a gente divide a equipe em setores, claro né, a gente tem a equipe do comercial, a gente tem a equipe da produção, a gente tem a equipe do financeiro. E em cada ponto a gente sempre tem uma pessoa, que é um responsável maior, que tá passando pra gente as situações [...] (E1).

Embora tenha o suporte de um responsável em cada departamento, a estilista afirma que antes de tomar uma decisão importante procura conversar diretamente com os demais funcionários do setor, pois acredita que diferentes visões contribuem para uma análise adequada da situação. Descrevendo de que forma isso ocorre, a entrevistada fala a respeito de uma reunião com uma colaboradora da equipe de vendas:

Então assim, a gente sentou, a gente ficou acho, acredito que uma hora, uma hora e meia, conversando com ela, captando tudo aquilo que ela acha que pode ser feito pra gente conseguir agregar, trazer mais clientes, fazer mais vendas, e tudo isso foi pontuado, está anotado tudo, e depois a gente vai trabalhar isso, ver todos os pontos que ela falou [...] (E1).

Para a entrevistada 7, é fundamental considerar os pontos de vista de diferentes profissionais antes de tomar uma decisão, pois na empresa todas as tarefas estão interligadas e uma alternativa que parece interessante no processo de criação pode não ser a melhor opção para a produção.

Eu acredito que as empresas deveriam dar espaço sim, pra que os funcionários, tomem, é... ajudem na tomada de decisão, por exemplo, é, o modelista, o pilotista, a própria costureira... porque eles têm um conhecimento que é único, eles têm uma visão do que eles tão fazendo que... olha, se costurar desse jeito não vai dar certo, mas se fizer desse jeito ele vai funcionar melhor, entendeu? Da bordadeira, ah gente, esse bordado que vocês elaboraram vai pesar muito no tecido, vai fazer com que fique caído, mas se fizer desse jeito vai ficar bonito, o tecido vai ter um caimento bom... Eu acho que, eu acredito que deixar o funcionários participarem da tomada de decisão faz com que... é... tenha mais acertos, né, e o produto saia com a melhor qualidade (E7).

A entrevistada 3 concorda que um trabalho desenvolvido em conjunto resulta melhores decisões e conseqüentemente produtos de melhor qualidade, por isso sempre troca ideias com

seus funcionários no momento da criação para verificar se será viável produzir as peças exatamente da forma como ela desenhou.

Eu acho que é importante sim, porque senão acho que não justifica você ter uma equipe, se você vai resolver tudo sozinha, não justifica né, eu acho no mesmo momento, por exemplo, que eu tenho uma costureira aqui, se eu... eu tenho uma costureira, por mais que ela esteja na costura, na hora que eu tô criando, eu pergunto, peço muito a opinião dela; ai, eu tô com uma ideia de fazer uma roupa assim, mas vai ficar legal o acabamento, na hora que você vai costurar, vai ficar bom, vai ficar legal?... Então eu acho que é... importante você ter opinião (E3).

Na tomada de decisão para o desenvolvimento de coleções, a empresária relata que conta ainda com o apoio de pessoas externas como o representante – que tem um contato mais direto com os lojistas – e, principalmente, a assessora de *marketing*, que tem um conhecimento amplo do mercado e sempre apresenta ideias e sugestões que auxiliam na solução de problemas.

Eu crio as peças, a gente faz a modelagem, faz a pilotagem... eu marco com ela, por exemplo, que é uma pessoa que, ela dá assessoria só pra empresas de moda né, então ela tá muito por dentro do que que o pessoal tá fazendo, dos eventos e tudo. Então eu vou, ponho os pilotos aqui na arara, a gente começa a experimentar... vem a costureira, ela fala que que ela achou, que que ela gostou, que que ela não gostou, marca tal fez ou não fez, então ela, por exemplo, é uma pessoa que eu escuto muito (E3).

Segundo a entrevistada 6, a autonomia na tomada de decisão é fruto da construção de uma relação de confiança e parceria, em que o funcionário ganha a confiança do proprietário à medida que incorpora o “DNA da marca” e consegue mostrar que é capaz de tomar decisões. Ocupante de um cargo de gerência, a *designer* conta como conquistou seu espaço na empresa:

[...] chegou um momento em que era necessário eu tomar decisões por minha própria autonomia, porque meu diretor tava viajando, tava fora do país, não conseguia falar, ou eu tomava aquela decisão, né, aí eu teria a responsabilidade de errar ou acertar, ou parava todo um processo, uma produção inteira, então seria uma responsabilidade muito grande. Então aí eu acho que é uma construção da relação, entre funcionário e empresa, e acho que o ideal pra isso é você conseguir absorver o DNA (E6).

Essa transferência de autonomia na tomada de decisão é denominada *empowerment*, processo que, segundo Pereira e Fonseca (2009), aumenta a motivação e a visão compartilhada da equipe. Entretanto, para que isso ocorra, é preciso haver uma quebra de paradigma, o que é mais difícil acontecer em empresas pequenas ou familiares, como declara a entrevistada 6:

[...] quando é uma empresa maior, e ela é setORIZADA, ela já começa de alguma forma a deliberar, né, então assim, ela já começa a dar autonomia; quando é uma empresa menor, familiar, muito pequena, fica tudo muito ali, né, mais fechado, então ela nem quer que você tenha tanta liberdade, porque ela quer tá no centro das decisões. Então vai depender muito essa relação, mas óbvio... pra você trabalhar, eu acho, pra que esse trabalho aconteça, é... dentro do prazo, dentro daquilo que a gente necessita, acho que a autonomia, né, ligado à confiança e ao bom senso do funcionário, é... essencial (E6).

De acordo com as respondentes, no processo de desenvolvimento de uma coleção, geralmente, participam da tomada de decisão o proprietário – representando também a parte financeira na análise da viabilidade econômica – o estilista responsável pela coleção e uma pessoa que entenda de pesquisa de tendência, podendo ser um assistente de estilo/estagiário ou alguém contratado à parte. Os *designers* e estilistas são na maioria das vezes *freelancers*, pois, nas circunstâncias em que se encontra o mercado, é mais interessante para esses profissionais manterem-se ligados a várias marcas, como explica a entrevistada 2:

Olha, hoje, a maioria que eu conheço são *freelancers*. O mercado deu uma mudada, assim, porque eles trabalham pra mais de uma marca. Até os que são, é, celetistas, que estão trabalhando só pra, pra... há anos, há vinte anos numa marca, ele ainda faz mais outras marcas, tem vários exemplos. É o que, porque na verdade, que que acontece, essas pessoas com experiência de mercado, elas têm, elas são requisitadas (E2).

Rocha (2016) aponta que nas empresas de moda as decisões devem ser tomadas em nível de gestão, a partir de informações sobre o mercado, relatórios e uma análise cruzada com o pensamento dos responsáveis pelo desenvolvimento das coleções. Quando questionadas a respeito da autonomia do *designer*/estilista na tomada de decisão, as entrevistadas afirmaram que esses profissionais influenciam nas escolhas, pois têm mais acesso ao mercado e ao público em relação aos demais funcionários que trabalham apenas internamente.

A entrevistada 4 conta que: “Na empresa que eu já trabalhei diretamente com essa área, que eu era do estilo, é, o estilista tinha muita autonomia”. Segundo a entrevistada 5: “Sim, total. Vai depender da liberdade que ele tem dentro da empresa, mas se for uma empresa, igual umas que eu já trabalhei, que o dono confia completamente no estilista, ele tem liberdade pra... tipo, qualquer coisa dentro da empresa”. Reafirmando a importância desse profissional, a entrevistada 6 conclui: “eu acho que o estilista influencia muito, até porque uma marca, pra contratar um estilista, ela tem que confiar, e quando a gente fala em DNA na verdade é o DNA do estilista, não é da marca”.

Estes são indícios que estão de acordo com o pressuposto P11, de que o *designer*/estilista tem uma participação efetiva na tomada de decisão, e realçam a ideia de Pereira e Fonseca (2009) sobre a redução da centralização das decisões e da autoridade vertical à medida que o gestor torna compartilhado o processo decisório.

5.7.4 Modelo de tomada de decisão

De acordo com as respondentes, os gestores seguem uma linha de raciocínio para identificar e selecionar ideias desde o processo criativo até a disponibilização dos novos produtos no mercado. Na moda, esse processo é chamado de desenvolvimento de coleção, como afirma a entrevistada 2: “Quando é uma coleção, quando é uma empresa que faz uma coleção elaborada... e tudo, na verdade, tem nome, que é o desenvolvimento de coleção. Ele começa na pesquisa, e termina... com o produto ‘*displayado*’ no chão de loja”.

Segundo a entrevistada 6, a identificação e seleção de ideias para o desenvolvimento de novos produtos ocorre a partir de um processo estruturado que tem início na criação do *briefing*, ou seja, um documento que reúne as especificações do produto e orienta a equipe na execução das etapas até a apresentação do projeto final.

A gente constrói aí né, um *briefing*, e a gente se reúne, isso todas as equipes, e a gente cria prazos... e cria toda uma linha do tempo pra que isso aconteça, então existe sim um planejamento, né, inicial, esse planejamento ele é acompanhado, esse planejamento, por exemplo, a gente trabalha com reuniões semanais, é... onde a gente tenta acompanhar o que cada setor conseguiu andar, o que tá cada setor tá fazendo, pra que chegue lá no final isso não seja um problema (E6).

Para lidar com a complexidade do processo decisório, Choo (2003) sugere que a organização crie padrões que orientem as rotinas e facilitem o trabalho do gestor. Na visão da entrevistada 5, tendo em vista o curto período entre a criação das peças até a sua apresentação ao mercado, é fundamental estabelecer tais padrões, pois, caso contrário, não é possível entregar a coleção em tempo hábil. Sendo assim, ainda que cada coleção seja desenvolvida em um cenário diferente, os procedimentos para se chegar aos resultados finais são os mesmos.

No início de cada coleção é proposto um tema e dentro desse tema que é feito toda a pesquisa de tendência, primeiro faz a pesquisa de tendência, o que vai usar, escolhe o tema, faz toda uma pesquisa em tudo que envolve aquele tema, ah, por exemplo, um tema, hoje vai ser Belo Horizonte, aí a gente vai pesquisa Belo Horizonte e vai decidir sobre o que vai ser a coleção em Belo Horizonte, e aí a gente vai começar a

orçar materiais, tecidos, aviamentos, que faça parte do que a gente tá pensando, até chegar numa coleção final que vai ser apresentada (E5).

Essas informações sustentam o pressuposto P8, conforme o qual a tomada de decisão nas empresas de moda aproxima-se do modelo processual, estabelecido por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976). Esse modelo pressupõe que as decisões estratégicas ocorrem em um ambiente dinâmico, seguindo três principais fases: identificação, desenvolvimento e seleção de ideias.

Conforme afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2015), as decisões ligadas ao processo de inovação envolvem um alto nível de incerteza e risco, o que é característico do modelo processual de tomada de decisão. Diante de tal consideração, foi questionado às entrevistadas que meios são utilizados para amenizar tais consequências de um ambiente carregado de mudanças. Para lidar com essa situação, a entrevistada 4 acredita que o gestor deve ser flexível.

Eu acho que quanto mais ele conhecer o cliente dele e... quanto mais ele... ele for aberto, mais certo ele vai conseguir ser, porque se ele for uma pessoa muito fechada e tiver decisões muito... é... rígidas né, for uma pessoa que não é muito aberta a tomar novos rumos... sempre vai ser mais difícil (E4).

Em concordância, a entrevistada 3 acrescenta que além de estar aberto a opiniões, o gestor deve encontrar uma maneira de medir o grau de incerteza a fim de chegar a uma avaliação mais concreta sobre as consequências positivas e negativas de uma decisão.

Eu acho que assim, vai muito de escutar a opinião dos outros e eu acho que de, calcular mesmo, eu, quando eu penso em risco, eu penso, risco calculado. Risco vai ser sempre um risco, mas ele tem que ser pensado; deu certo isso, se não deu certo, como é que vai ser... quais são os riscos, os dois lados, sabe [...] (E3).

Sob esse ponto de vista, entende-se como indispensável o planejamento da inovação, especificado por Oliveira (2012) como o subprocesso responsável pelo desenvolvimento de propostas teóricas de produto. Para a entrevistada 6, o planejamento é a ferramenta que dá sustento às atividades, estruturando-as e revelando sua exequibilidade.

Eu acho que planejamento, eu acho que ainda falta, é... principalmente pras pessoas que tão começando no mercado, elas acham que é simplesmente... é, ter um bom produto, ter uma boa ideia... e aí elas esquecem que por trás de tudo isso existe uma estrutura né, que é o planejamento financeiro... que é... essa questão de estruturação (E6).

Quanto ao grau de formalidade do processo decisório, as entrevistadas afirmaram que nas empresas de moda a tomada de decisão ocorre tanto de maneira formal como informal. A entrevistada 4, que trabalhava como estilista de uma grande marca, afirma que nesta empresa esses dois tipos de decisões eram tomadas, sempre obedecendo a uma hierarquia: “Das duas formas, tinha reuniões mais formais e no dia a dia uma decisão ou outra era tomada de forma mais informal”. A entrevistada 5 complementa:

Pode ter uma reunião, pra passar um *briefing* de marca, né, que ele apresenta tudo que foi pesquisado, trabalhado, os orçamentos, os materiais que tem pra trabalhar, ou pode ser, olha, acabei de ter uma ideia aqui, é isso isso e isso, aprova? Aprovo. Na conversa, pelo celular (E5).

Tratando dos processos decisórios relativos à sua empresa, a entrevistada 1 cita exemplos de decisões que possuem diferentes graus de formalidade:

Depende do setor, depende da... a gente tem uma situação aqui que vai, a gente vai tomar uma decisão de uma prática que a gente tinha, de até consignação né, de uma roupa que sai e não é vendida e a gente vai realmente impor pra equipe. Esse vai ser uma maneira, que você disse aí, formal. Vai ser formal. A gente vai sentar... Aí por exemplo, a gente tem outros tipos de decisões que a gente vai trabalhar aqui, de tentar captar uns corretores novos, aí ela já mais informal um pouco, que a gente vai aos poucos trabalhando. Então vai depender das circunstâncias, da situação (E1).

A entrevistada 3 declara que, por sua empresa ser pequena, é possível manter um contato frequente com os funcionários, especialmente aqueles ligados à produção. Entretanto, para tomar decisões junto ao representante ou à assessora da marca, a empresária relata que há um pouco mais de formalidade.

Na produção aqui não, porque a gente tá muito aqui, a gente tá pilotando, eu estou vendo... na conversa. Com representantes, eu marco reunião sim, porque ele, aí já é uma opinião, mesmo que seja uma opinião do produto, mas é um produto pensado lá na hora da venda, na hora de apresentar pro cliente... e tudo, aí eu marco, às vezes com ele, com a menina da assessoria... né, pra gente conversar [...] (E3).

Na percepção da entrevistada 7, reuniões formais nem sempre são o melhor meio para se determinar as melhores alternativas, pois muitas vezes o que é decidido se torna inviável na prática “[...] geralmente faz reunião, mas nem sempre as reuniões são proveitosas, porque faz reuniões, toma decisões ali, e... depois essas decisões são descartadas [...]”. Em complemento, a entrevistada 6 associa a informalidade à necessidade de ser ágil nas decisões.

Eu acredito que na moda ainda é informal; a gente ainda tem muita coisa pra ajustar, porque... as coisas acontecem às vezes tão rápido que informalmente vai ser preciso tomar uma decisão, então assim, nem sempre a formalidade ela é obrigatória, até porque não dá tempo, não tem como, e esse *timing* aí entre a formalidade e tudo é uma coisa que vai fazer com que você interfira em toda uma cadeia, então eu acredito que ainda é bem informal [...] (E6).

Em síntese, nota-se a partir das falas das respondentes que, embora algumas decisões demandem certa formalidade, é possível admitir que o processo decisório de inovação na indústria da moda ocorre de cima para baixo e tem um caráter mais informal, como indicado pelo pressuposto P9.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), após a escolha das melhores alternativas, a decisão é implementada e monitorada, gerando um *feedback* para o decisor. Conforme as respondentes, esse feedback é fornecido principalmente pelos relatórios de vendas, clientes, lojistas e vendedores.

Ele vem do resultado de vendas, relatório de vendas. Na verdade, a nossa empresa, como a gente não... não atende... a gente não tem um *showroom* de portas abertas, e a gente atende somente pedido, a gente tem representante pelo Brasil, então a gente solta uma coleção numa data x e ela tem que fechar numa data x; nessa data em que ela é fechada, três dias depois eu tenho o meu resultado de venda, porque eu consigo fazer esse levantamento, e aí antes mesmo dessa roupa chegar ao meu consumidor, a quem comprou ela, eu já consigo saber, porque... em cima das vendas (E6).

A entrevistada 4 relata que a marca para a qual trabalhava era uma empresa grande e o contato direto com o cliente era quase inexistente, portanto, o *feedback* era obtido a partir dos relatórios de vendas. Entretanto, em relação à sua marca própria: “na minha empresa hoje o *feedback* vem totalmente do cliente”. Da mesma forma, a entrevistada 3 relata que conversa com suas clientes, em especial aquelas com quem tem amizade: “Igual eu falo assim, eu tenho amigas minhas que vestem a roupa; que às vezes o cliente, você vai lá, você pergunta, você sonda... mas aí você quer saber uma coisa... é, dependendo do que você quer saber, você conversa com uma amiga, que sempre comprou [...]”

Na visão da entrevistada 5, o parecer mais importante é aquele concedido pelos vendedores, pois estes frequentemente se encontram mais próximas do cliente e conseguem esclarecer aos lojistas e estilistas os motivos das peças terem sido ou não bem aceitas pelo público.

A maioria recebe pelas vendedoras do *showroom*. Elas têm um bom *feedback*, porque as pessoas vão comprar com elas e quem tá indo comprar com elas, já tem os clientes, os clientes que estão falando se estão gostando ou não. Tanto é que quando a estilista faz os primeiros esboços da coleção, sempre chama na reunião de equipe, sempre tem um vendedor [...] (E5).

A entrevistada 7 acrescenta que os lojistas também são capazes de fornecer *feedback*, já que estão diretamente ligados aos vendedores e conseguem ter uma boa percepção por meio do desempenho nas vendas: “Olha, algumas recebe pelo cliente direto, mas o que eu observo é que geralmente são dos lojistas mesmo, sabe, é tipo assim, e eu acho que dá pra sentir também pelo que volta, pelo que volta pra troca, entendeu?”

Diante de tais relatos, observa-se que, seja qual for a sua origem, o *feedback* é um fator dinâmico que também faz parte do modelo processual de tomada de decisão proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), além das intervenções e rotinas que apoiam e controlam as decisões.

5.8 PLANEJAMENTO DA INOVAÇÃO

Nesta categoria, expõe-se como é realizado o planejamento para o lançamento de uma nova coleção – com que antecedência acontece essa preparação, de onde surgem as ideias, como são percebidas as oportunidades de inovar no produto e que tipo de pesquisa é realizada para adquirir as informações que servirão de base para a tomada de decisão.

5.8.1 Antecedência do planejamento das coleções

Segundo informações fornecidas pelas entrevistadas, o planejamento do desenvolvimento de novos produtos é feito com base em um calendário de lançamentos estabelecido na indústria da moda. A partir desse calendário, as empresas adequam seu cronograma de atividades para que as coleções sejam entregues dentro do prazo exigido pelo mercado.

De acordo com a entrevistada 3, nas grandes empresas, existem profissionais que se dedicam exclusivamente à pesquisa de tendências, portanto, é natural que o planejamento tenha início com até dois anos de antecedência. Contudo, nas empresas menores, esse prazo é reduzido para seis meses, em média.

Olha, na verdade, eles falam que as tendências começam com dois anos de antecedência e tal, enfim. Como aqui não é uma empresa grande, eu acho que uma empresa grande vai ter alguém ali que vai tá só pesquisando tendências, então

quando vai só criar a coleção ele já juntou tudo que é tendência e tudo mais. Mas, eu, aqui eu vou olhando, vamos dizer assim uns seis meses antes, que eu começo a ver os desfiles referente àquela coleção lá na frente, eu falo seis meses antes, é, por exemplo, eu tô lançando inverno, né, lancei a coleção de inverno no início do ano, mas eu já vi alguns desfiles que já são pra verão e tudo, então eu já começo a juntar umas ideias... vou salvando uma foto [...] (E3).

Sousa, Gomez e Campos (2013) afirmam que o planejamento da coleção de inverno é feito no ano anterior, pois a produção tem início em janeiro e os produtos são entregues ao varejo em março. E, durante esse mesmo período, a coleção de verão já começa a ser planejada, o que se confirma na fala da entrevistada 7: “[...] geralmente a coleção de inverno tá pronta, e a coleção de verão já tá sendo desenvolvida, as grandes marcas trabalham assim”.

A entrevistada 3 ressalta que, em marcas que trabalham com pronta entrega, as ideias começam a ser compiladas com uma antecedência de seis meses, porém, o lançamento ocorre de fato três meses antes do início da estação.

Mas aí eu começo a colocar em prática mesmo, uns... deixo eu ver, a gente começou início desse mês... é, eu começo uns três meses antes do, da venda mesmo tá acontecendo, que eu começo... que é igual agora, que eu comprei os tecidos, eu criei já estampa exclusiva, mais ou menos nesse tempo, porque como eu trabalho com a pronta entrega né, igual eu te falei, eu não preciso tá com uma antecedência muito grande, porque quem tá no pedido, a roupa tem que tá pronta às vezes seis meses antes da coleção rolar, né, no meu caso eu não preciso desse tempo muito antecipado pro lançamento, mas seis meses antes eu já tenho que tá acompanhando, porque senão chega aqui, eu fico muito perdida, na hora tem que olhar tudo [...] (E3).

Para a entrevistada 5, esse prazo é obedecido pelas empresas que seguem o cronograma geral da moda; no caso das marcas que não acompanham esse padrão, o prazo é determinado pela forma como a empresa organiza suas atividades a cada lançamento.

Depende da organização da empresa. Se for uma empresa organizada, que tá dentro do cronograma, ela começa a ser feita com três a quatro meses de antecedência, tipo, três a quatro meses antes do dia que ela tem que tá na loja pra ser vendida, as primeiras pilotos. Se for uma empresa desorganizada, eles começam com dois meses [...] (E5).

Em relação às chamadas de coleções cápsulas, as entrevistadas relataram que essas subcoleções são planejadas em um curto espaço de tempo, tendo em vista que muitas empresas fazem lançamentos menores a cada semana. Sendo assim, o tempo para criá-las e produzi-las, de acordo com a entrevistada 2, é:

Menor, pra produzi-las, mas elas também são menores né, então, é... um tempo menor, às vezes dentro do próprio conceito da coleção, já consegue fazer uma coleção cápsula pra... uma subcoleção da coleção, entendeu? Ela é mais prática de fazer com um período mais curto, por isso, então já se lança uma subcoleção (E2).

As participantes enxergam a necessidade de planejar e lançar rapidamente as coleções cápsulas como uma resposta estratégica ao imediatismo do mercado. Atualmente, as marcas não têm conseguido se planejar com muita antecedência, pois o consumidor tem acesso fácil e rápido à informação, principalmente por meio das redes sociais, e suas preferências oscilam a todo momento, como relata a entrevistada 1:

Então a gente tem que conseguir captar essa informação bem dentro dum prazo curto né, pra poder estar desenvolvendo, porque a gente parte do desenvolvimento de coleções, a gente começa, a partir de, até uma cartela de cor. Então hoje, o pink, ele é amado; amanhã o pink já não é mais amado, é o coral que é amado. Então realmente cada vez a gente ta tendo um *timing* menor de desenvolvimento de coleção (E1).

A estilista ainda declara que: “[...] hoje eu tenho minha primeira coleção pronta, mas eu não posso já bater o martelo nas minhas coleções cápsulas antes de eu lançar essa primeiro, porque eu preciso sentir como que vai ser, como que vai ser a aceitação”. Assim, compreende-se que, como afirmado por Markeviciute e Blazenaite (2011), é preciso que as decisões relativas ao planejamento de novas coleções sejam orientadas pelas preferências do mercado consumidor, já que a coleção deve ser comercialmente aceitável.

5.8.2 Pesquisas

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2015), no processo de inovação, os gestores precisam se concentrar na captação de informações que darão suporte à tomada de decisão, o que pode ocorrer por meio de ferramentas como a pesquisa de tendências. Assim sendo, foi perguntado às respondentes como são realizadas as pesquisas para o desenvolvimento de coleções.

Para os lançamentos de sua marca, a entrevistada 4 conta que busca informações sobre tendências da seguinte forma: “Geralmente as pesquisas são feitas na *internet* mesmo, em *sites* como o Pinterest, em desfiles, em canais de moda mesmo, é, moda de rua principalmente, e... pela demanda também do meu cliente.” Conforme a entrevistada 1, a pesquisa de tendências deve estar alinhada ao setor comercial para uma tomada de decisão apropriada.

Inicialmente a gente sempre pesquisa as tendências, e cabe sempre ao *designer*, estilista da empresa, definir quais ele realmente aposta. E essa tomada de decisão hoje, nossa, é muito tomada, ligada diretamente com o comercial, que é vendas. Eu não posso mais... antigamente, o estilista tomava uma decisão da sala dele, na fábrica. Hoje não, hoje o estilista pra tomar uma decisão, eu acredito que os assertivos, eles estão rodando o mercado, sabendo do cliente, entendendo o que que ta vendendo, o que que não tá vendendo, pra... meio que dar uma direcionada dentro do que o cliente tá procurando (E1).

Segundo a entrevistada 2, a pesquisa de tendência é feita com base no tema da coleção, mas sempre com inspirações de moda do exterior: “Então vai de acordo com o tema mesmo, de acordo com o tema aí... envereda nas pesquisas. Geralmente, a maioria das marcas hoje busca as... as tendências internacionais”. Em concordância, a entrevistada 7 afirma que, tratando-se de Belo Horizonte, esse cenário não é diferente: “A maioria das marcas do Prado, elas pesquisam moda internacional, poucas continuam trabalhando segundo o estilo mineiro”.

Na percepção da entrevistada 3, a pesquisa de tendência é ampla e envolve, antes da moda em si, o comportamento do consumidor, pois, como ressalta Castro (2016), a moda é um fenômeno social, que reflete estilos e inclinações. Como exemplo, a empresária cita que o moletim – peça feita com o tecido de moletom, porém com uma aparência mais sofisticada – foi uma tendência de moda que surgiu da necessidade de vestir algo confortável e prático: “[..] você fala ah uma tendência de moda, o moletim, não é uma tendência de moda só, eu acho que veio de uma tendência de comportamento, depois ela vira uma tendência de moda”.

Especializada em pesquisa de tendência, a entrevistada 5 afirma que esse processo começa com a coleta de informações sobre diversos aspectos da sociedade, com o intuito de identificar qual será o perfil e o comportamento dos consumidores em determinado momento do futuro.

A gente divide em cinco grupos: social, econômico, político, cultural e ambiente internacional. E você começa pesquisando todos esses grupos, e depois você começa a colocar pontos em comum, o que você viu de fatores em comum nesses cinco grupos, e junta ali num lugar só. Aí a partir daí você vai desenvolvendo e vai ver o que as pessoas vão querer usar, por exemplo, há dois anos atrás o Brasil tava passando por um momento muito turbulento, econômico, financeiro, social, e aí foi visto que daí a dois anos as pessoas iam querer um ritmo de vida mais tranquilo, mais voltado pra família, amor próprio, cores tranquilas, e é o que a gente tá usando hoje [...] (E5).

Para Godard (2010), as pesquisas devem envolver conhecimentos de base antropológica, psicológica e sociológica a fim de identificar a manifestação de gostos, desejos e disposições

de consumo. Sob esse ponto de vista, a entrevistada 6 conclui que, para o desenvolvimento de uma coleção, é necessário realizar:

Pesquisa de tendência, pesquisa de *marketing*, pesquisa de... consumidor final, que que a gente tá vendo na rua, que a gente chama de *street* né, que são as pessoas, que que elas tão vestindo... é... até pesquisas como... comportamento, como que o produto tá se comportando, em que momento que a gente tá passando [...] (E6).

A constatação da abrangência da pesquisa de tendências reforça o pressuposto P14, de que esse instrumento é utilizado pelas empresas como forma de adquirir o conhecimento mercadológico necessário para a tomada de decisão referente ao desenvolvimento de novos produtos. Para Caldas (2004), as pesquisas sobre tendências são uma tentativa de controlar as mudanças que ocorrem na moda e, como apontam Sousa, Gomez e Campos (2013), antecipar o que influenciará o comportamento e o modo de vestir das pessoas.

5.9 O PROCESSO DE ESCOLHA

Esta categoria traz uma descrição do processo decisório de seleção de ideias inovadoras na indústria da moda, indicando como elas são escolhidas, eliminadas ou reformuladas. São apresentadas as etapas desse processo, as principais decisões tomadas antes de os produtos serem encaminhados para a produção, os testes para a introdução de um produto diferenciado, os critérios utilizados para selecionar as ideias e os fatores externos considerados.

5.9.1 Etapas

Para facilitar o entendimento de como ocorre a seleção de ideias inovadoras nas empresas pesquisadas, foi elaborado o fluxograma apresentado na Figura 14. O esquema representa o *Front End* da inovação na indústria da moda, isto é, todas as etapas de decisão inerentes à fase de planejamento do processo de desenvolvimento de novos produtos.

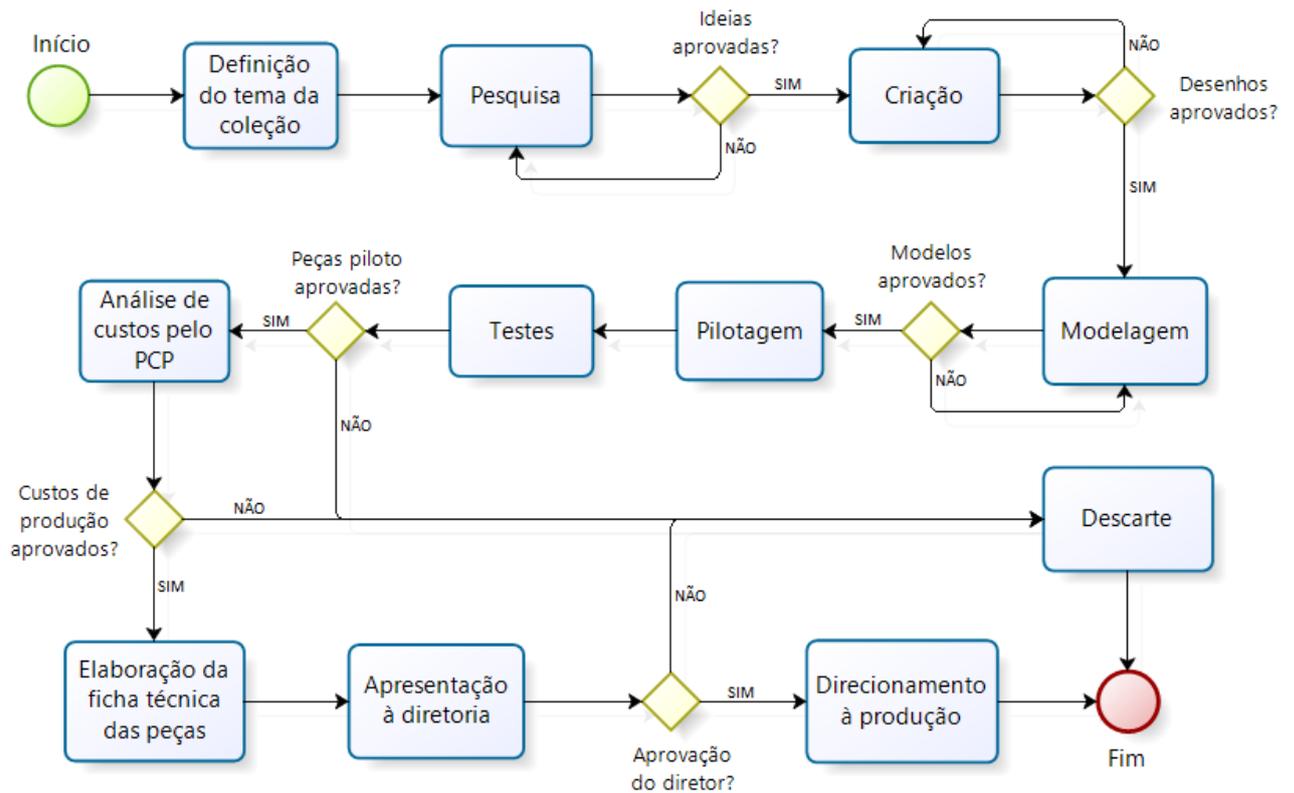


FIGURA 14 – O *Front End* da inovação na indústria da moda

Fonte: Elaborado pela autora

O processo se inicia com a escolha do tema da coleção, conforme a proposta da marca e o conceito com o qual pretende trabalhar. A entrevistada 3 menciona que procura estabelecer uma conexão entre os temas de suas coleções: “[...] igual nessa coleção, a gente fez a... essa coleção de inverno a gente chamou de Casulo, e a outra a gente quer dar uma ideia do... tipo de borboleta, duma coisa que vai sair do casulo”.

Após essa definição, a equipe começa a buscar inúmeras informações com base no que tem sido apresentado pelos estilistas nas passarelas em termos de cores, formas e materiais, como relata a entrevistada 2:

[...] em cima desse tema vai pesquisar... uma pesquisa ampla sobre tudo que envolve esse tema. E aí, em cima disso... trabalha o criativo né, aí vem as escolhas dos tecidos, dos aviamentos, é... de referências imagéticas... é... *shape*... né, todas as questões que envolve produto, começam lá na pesquisa (E2).

Tendo todas as informações em mãos, a equipe de estilo faz uma reunião a fim de que cada um apresente suas ideias, de modo que estas sejam aprovadas ou reformuladas até que se chegue a um consenso sobre o projeto de pesquisa da coleção. A partir de então, os desenhos

são criados pelo estilista e aprovados por meio de um trabalho conjunto entre estilista e modelista. Na fase de modelagem, os desenhos são interpretados pelo modelista e transformados em moldes. Nesse momento, cria-se uma ponte entre estilo e produção, pois as equipes se unem para definir os modelos e encaminhá-los à pilotagem.

Para a entrevistada 5, é fundamental que o estilo e a produção estejam sempre alinhados:

[...] geralmente as empresas pega alguém pra ser o chefe de produção que seja, que tenha muito *feeling* com o pessoal do estilo também, que saiba olhar uma peça e ver se aquilo ali foi o que foi desenhado... se tá sendo costurado daquele jeito... sabe, senão perde a linha, e essa pessoa tem que tá super atenta também, porque por exemplo, ela é responsável por fazer os pedidos de aviamento, aí acontece um dia que o estilista e o pessoal da equipe de estilo tá fazendo uma viagem de pesquisa e não tá na fábrica, aí ele precisa substituir um botão, um zíper, ele tem que tá super atento à toda linha de raciocínio do que tá sendo feito naquela coleção, porque senão ele faz um estrago enorme (E5).

Com os modelos prontos, inicia-se a fabricação da peça piloto, que é um protótipo utilizado como base para a produção em grande escala. A fim de verificar se existem problemas na modelagem, a peça piloto é submetida a testes, como explica a entrevistada 6:

Aí vem os testes, a peça é montada, aí ela é feita, é, as provas de roupa, onde são reajustadas, precisa mexer, não precisa... tem peças que ali são... mesmo depois de ter passado pela aprovação, naquele momento ela é descartada porque não deu certo, o que a gente pensou que ia dar certo, não deu, uma pinça, uma costura, um detalhe; ela é abortada, a gente chama de aborto (E6).

As peças piloto aprovadas seguem para o departamento de Planejamento e Controle da Produção (PCP), onde é feita uma discriminação de tudo o que foi utilizado para a fabricação das peças a fim de determinar seus custos de produção. Faz-se então uma análise do que é possível fazer para diminuir o custo da peça, sem interferir na parte de estilo, para que o preço de venda se torne mais acessível ao cliente. Para a entrevistada 5, essa “ [...] é uma parte muito importante porque às vezes já tem o desenho, já tem a modelagem, mas aí vai ficar muito caro, então aí você vai ter que trocar, vai ter que mexer em alguma coisa pra baratear esse produto”. Se os custos forem aprovados pelo gerente de PCP, as peças passam para a fase de elaboração da ficha técnica; caso contrário, são descartadas. Na ficha técnica, são especificadas todas as características das peças.

[...] nome da peça, todo o detalhamento que tem, quantas horas você gasta pra fazer aquela peça, né, ali, porque ela tem que calcular o custo de hora da costureira... ela tem que calcular o tempo da máquina... ela tem que calcular o desgaste... né, ela tem

que calcular o tempo da passadeira... ela tem que calcular todo... todo o processo de produção, e ela calcula tudo isso antes da peça ir pra produção (E6).

Esse documento é apresentado à diretoria para que seja realizada uma análise, observando-se os custos das peças, a capacidade produtiva da empresa e a necessidade de terceirização. Assim, determina-se quais peças serão de fato direcionadas à produção e quais serão descartadas. Considerando que muitas peças são descartadas ao longo das etapas de planejamento da coleção, foi questionado às entrevistadas se há a possibilidade de reaproveitamento de ideias. A entrevistada 2 responde que:

Com certeza. Às vezes os erros também viram novas ideias... é o mais legal, é isso na moda. Na parte criativa, às vezes, deu uma coisa errada na modelagem, a gente já... virou uma coisa nova. Não era aquilo que a gente queria, saiu errado; aí vira um novo modelo... sabe assim (E2).

Em complemento, a entrevistada 7 atenta para os altos custos da pilotagem e da modelagem:

Tem, tem sim, o que eu acho muito interessante, viável né, e é reaproveitável, porque as coisas hoje não tá pra ser desperdiçadas assim, uma modelagem custa caro... pilotar custa caro... né, eu acho que é sempre bom rever ideias, o que naquele momento não fluiu, no momento atual pode dar super certo (E7).

Segundo a entrevistada 5, as ideias não selecionadas podem ser reutilizadas em outro momento: “[...] a gente guarda pra próxima coleção; e se não der certo na próxima aí descarta, o máximo de tentativas são duas vezes”. Para a entrevistada 6, uma solução encontrada por muitas marcas é a organização de um bazar para a venda das peças não aprovadas a preços mais baixos, tanto para atacado como varejo.

Hoje... aqui, a gente tem o que a gente chama de fim de coleção, todas as fábricas fazem um bazar, e essas peças abortadas, elas são finalizadas e elas vão pra esse bazar; então muitas vezes são até peças únicas que a pessoa compra, porque foram peças que não foram aprovadas. Toda marca hoje, a gente tem datas inclusive definidas aqui em Belo Horizonte pra esse bazar; ele acontece em julho e em dezembro (E6).

O fluxograma da Figura 14 ilustra a ideia de “funil” apresentada por Slack, Chambers e Johnston (2002): o projeto inicia-se com ideias genéricas, que são refinadas à medida que passam por filtros de avaliação, até que restem apenas as melhores alternativas para o projeto final. Observa-se que o processo de escolha é dividido em etapas, o que assinala o pressuposto P12, no qual se afirma que o *Front End* na indústria da moda ocorre de forma estruturada, passando por estágios sequenciais.

É importante retomar, contudo, a consideração de Julien (2010) sobre esse processo na prática. Segundo o autor, é possível que haja saltos e retornos entre as etapas, seguindo um movimento de ida e volta. Confirmando esse fato, a entrevistada 2 explica:

[...] existe um fluxograma dentro duma fábrica pra poder seguir... bonitinho, só que às vezes, por exemplo, você quer fazer uma intervenção, quer mudar alguma coisa, você volta lá na pilotagem, você faz uma alteração, você faz... você corta, faz uma intervenção... (E2).

Para a entrevistada 7, isso deve ocorrer para que o planejamento seja bem feito, garantindo que não haja erro no processo produtivo.

[...] é o que tem que fazer pra que produção flua e pra que aquele produto seja feito e vendido né, que é o foco, se você deixa passar erro, com certeza aquela mercadoria não vai ser vendida; a pessoa quer ganhar tempo, mas é um tempo que na verdade ela tá desperdiçando (E7).

De acordo com Koen, Bertels e Kleinschmidt (2014), o *Front End* da inovação é uma fase crítica, pois nela é decidido tudo o que será desenvolvido e comercializado. Por essa razão, a entrevistada 6 destaca que, antes de tomar uma decisão, o gestor considera a opinião de profissionais de diferentes áreas, já que em uma empresa todas as atividades estão interligadas.

[...] aí ele vai ouvir, o estilista, ele vai ouvir o *designer*, ele vai ouvir... é, o *marketing*... ele vai ouvir a produção... financeiro, eu acho que é um conjunto, acho que ele não exclui nada, porque na moda é uma teia, né, pra eu começar uma coleção, primeiro, eu tenho recurso pra isso? Aí vem, é... o meu estilista, que que ele vai desenvolver? Preciso dele também, então, aí vem a minha parte do *marketing*, que que eu posso fazer pra divulgar, né, esse produto, qual que é a chance desse produto entrar no mercado e ser vendável... aí chega na minha produção, eu tenho que virar pra minha PCP, falar pra ela assim, quanto e em quanto tempo você é capaz de produzir esse produto? Eu posso aprovar esse produto que você vai dar conta de colocar ele aqui dentro em x tempo? Então é uma teia, você não consegue trabalhar, é, desligada, é um que vai dando a mão pro outro... e sem isso não funciona (E6).

Em concordância, a entrevistada 2 ressalta: “[...] você pode até ter um produto extraordinário, mas se você não tiver um mercadológico bem elaborado... você também não consegue ir a frente, ou se não tiver um respaldo financeiro... são várias questões”.

Tal consideração representa uma contribuição para o enunciado do pressuposto P7, que admite a inovação como um processo que ocorre de maneira coletiva, envolvendo todos os componentes da cadeia produtiva. Essa afirmação fundamenta-se no que foi evidenciado por

Julien (2010): a inovação é um processo dinâmico, portanto, não pode se limitar ao empreendedor de forma individual, mas deve ser conduzida de forma conjunta no decorrer de todas as etapas do processo de criação, desenvolvimento e comercialização de produtos.

5.9.2 Principais decisões e testes

De acordo com as entrevistadas, as principais decisões do planejamento da coleção giram em torno da escolha dos tecidos, cores e estampas e da determinação da quantidade de peças a serem produzidas em cada tamanho. Porém, a decisão mais importante é tomada no momento da prova de roupa, em que todos os detalhes da peça são observados, como explica a entrevistada 1:

[...] aí a gente né, confere se o decote tá na altura que quer... se a cava á... é porque é assim a gente pega, por exemplo, um desenho e a gente passa pra uma pessoa. Essa pessoa vai modelar aquilo, vai olhar aquele desenho e vai colocar ele no tecido, então é um processo que a gente chama de modelagem. E aí nós fazemos o que a gente chama de prova de roupa. Dentro dessa prova de roupa, ultimamente sou eu que provo, eu visto a roupa pronta e um tecido lá que a gente manda... geralmente é *off*, branco, que dá pra ver mais os detalhes da peça. Então aí a gente fica observando tudo, por exemplo eu provo, então eu vejo se tá, se tá caindo bem, se tá confortável... (E1).

Para a empresária, esse é um dos processos impossíveis de serem automatizados na moda, já que depende da expertise e do olhar crítico do estilista para que a aprovação da peça seja feita com base nos requisitos exigidos pelo cliente. E, como afirmado por Treptow (2013), tratando-se de um processo minucioso, é comum o desenvolvimento de mais de uma peça piloto para a aprovação de um único item.

Então esse é um processo, é uma coisa bem assim bem manual, ela sempre vai existir assim, não tem uma máquina que vai fazer isso. Então esse é um processo que é feito antes dessa peça ser aprovada. Às vezes uma peça, ela vai ser refeita mais umas duas vezes, até ela ficar do jeito que a gente quer e do jeito que a gente acha que vai atender nosso cliente, do jeito que a gente acha que vai dar preço, diminui um pouco de tecido pra ter um preço melhor e... etc., entendeu? (E1).

Tendo a mesma percepção, a entrevistada 3 relata que, apesar de existirem programas piloto para testar o produto, o ideal é que o processo seja feito manualmente durante a pilotagem. Um dos motivos para isso é que os *softwares* não conseguem representar com fidelidade o caimento da peça no corpo.

Existem alguns programas que você faz o desenho ali da peça... fica um desenho ali mais realista e tudo, mas eu acho que o que funciona mesmo é a pilotagem, porque às vezes na, é, tudo é muito testado, mas esses... tem um tecido ali, você imagina que ele vai ficar lindo pra um vestido assim, assim, assado; na hora que você faz não valoriza, não dá o caimento que você imagina... aí você tem que mudar o modelo ou você tem que mudar o tecido... mudar o detalhe ou o corte... Então eu acho que vai muito... existem programas que fazem um pouquinho isso, mas acho que o que funciona é pegar a peça, vestir e ver se deu certo; porque no computador... por mais que você saiba mais ou menos, ah, esse dá pra esse caimento... o computador não vai mostrar realmente como vai ficar a peça né (E3).

A entrevistada 6 afirma que, para fazer os testes de modelagem e pilotagem, as empresas contratam modelos de prova.

Então tem uma modelo que ela fica interna, né, ela trabalha como modelo de prova, que a gente fala, e ela é interna dentro da fábrica, qualquer alteração que eu precise fazer ela tá disponível o dia inteiro, se eu precisar vestir a roupa... testar... é, se eu precisar ver se uma costura tá no lugar certo... se deu, se a medida tá certa... então ela é uma modelo de prova que fica interna, todas as fábricas hoje tem (E6).

Além dos ajustes feitos durante a pilotagem e a modelagem, a entrevistada 5 acrescenta que por vezes é necessário fazer um teste de cores: “[...] dependendo do tecido, se tem alguma mistura de, vamo supor, vai misturar um tecido preto com branco, ou um colorido com um claro, geralmente faz um teste de lavagem”.

Para a entrevistada 2, um outro aspecto importante a ser verificado durante os testes é se os modelos estão dentro do padrão das normas da ABNT.

Se ele tá dentro da... se ele tá vestindo bem, se a modelagem tá perfeita... A gente segue geralmente, hoje em dia, as normas da ABNT né, que, tem uma modelo lá com as medidas certas de cintura, de quadril, de altura, de gavião, de não sei o que... A roupa ficou perfeita nela, dentro do padrão da modelagem daquela marca, cada marca tem um padrão né, então se for uma marca de *plus size*, ela vai ter um padrão, se for uma marca de senhora, ela vai ter outra... Tem um padrão, a marca ela tem um... tem uma modelagem dela, né, especificamente, mas não foge muito de uma... um padrão das normas da ABNT (E2).

Conforme Markeviciute e Blazenaite (2011), na fase de finalização do protótipo, são feitos todos os ajustes necessários e a conferência dos padrões de qualidade para a produção em massa. Desse modo, as respondentes enfatizam a importância do comprometimento da empresa no momento da elaboração da peça piloto e da prova de roupa. Na opinião da entrevistada 7, as marcas que agem com responsabilidade nesse sentido são aquelas reconhecidas no mercado.

Hoje infelizmente muitas marcas não fazem isso, é aquilo que eu te falei, deixa passar batido, né. Só as marcas mais conceituadas que tem todo aquele trabalho de elaborar, que segue muito isso, olha, na prova, isso deu errado no corpo da manequim, vamos corrigir agora, volta... corrige... só quando tiver 100% que manda pra linha de produção. Mas aí são marcas que tem todo um compromisso, são marcas que têm peso no mercado, que gosta de uma roupa impecável, entendeu? (E7).

Com base em sua experiência de mercado, a entrevistada 5 conta que, em algumas empresas em que já trabalhou, a peça só ia para a prova de roupa se estivesse exatamente como seria colocada no mercado; outras marcas, no entanto, faziam apenas um esboço da peça, costuravam e encaminhavam para os testes. Assim, conclui: “Então há casos e casos, tem empresa sim que leva a sério esse cronograma, a peça piloto é aquela perfeita, sem nenhum problema, e tem empresa... faz um esboço e acha que aquilo ali é o piloto”. Na visão de Treptow (2013), a pilotagem é um processo caro devido ao desperdício de tempo e matéria prima. Portanto, cabe a cada empresa avaliar seus recursos disponíveis para essa etapa bem como a sua capacidade de atender ao perfil do cliente.

5.9.3 Critérios

Segundo Koen *et al.* (2001), a quarta etapa do *Front End* da Inovação envolve a seleção de ideias com base em critérios, os quais normalmente tratam de fatores como riscos, nível de investimento, concorrência, capacidade da empresa e retorno financeiro. De acordo com a entrevistada 1, na indústria da moda:

[...] tem o critério que a gente chama de *ticket* médio, que a gente fica dentro, por exemplo, a gente tem um tecido lá maravilhoso, que eu gostaria de ter uma roupa, mas se a gente fazer uma calça a gente não vai vender porque vai ficar muito caro, então a gente tem, a gente estipula o critério de preço máximo de tecido que a gente vai trabalhar, pra estampar, e preço máximo liso. Então a gente tem esse, esse é um dos critérios, são vários critérios, esse é um dos principais, hoje o mercado exige isso né, exige preço mais que às vezes do que estilo mesmo (E1).

Para a entrevistada 2, quando o objetivo é diminuir custos, a escolha do fornecedor também gera impacto: “Hoje em dia o fornecedor é um fator também que tem sido levado muito em consideração, exatamente pra moderar o custo do produto... então a busca por fornecedores com custo menor... e etc. e tal”.

De acordo com a entrevistada 5, alguns ajustes são feitos a fim de diminuir o custo do produto: “O critério principal é valor; ah, fez uma peça linda, o preço de custo vai sair a 79, o

máximo é 49, ah, vamo começar a tirar renda... vamo tirar pedraria... vamo tirar esse decote... ao invés de ser longo vai ser curto, tudo que puder fazer pra diminuir o valor... é isso, o critério é esse”. Entretanto, a *designer* aponta que antes de usar essa estratégia, as empresas deveriam pesquisar para saber o real valor que o cliente está disposto a pagar.

Mas e aí eu acho que é uma falta de pesquisa, porque às vezes o cliente até pagaria a mais sim, pra ter algo que fosse interessante de se usar, e não só o básico, mas na cabeça da pessoa, não, não, não vai vender, então nem aposta, é o medo né também de investir em algo e depois... (E5).

Para a entrevistada 3, ao determinar quais peças serão rentáveis quando colocadas no mercado, é fundamental analisar se o produto está de acordo com o perfil da marca e do cliente.

Eu acho que... aí cada uma é analisada de uma forma, dependendo do modelo, de qual que é a ideia inicial; vai muito de pensar no perfil da marca... com a aceitação do cliente, se é comercial ou não, né, pegar essa blusa, é uma blusa que... eu gosto de pensar muito assim, eu usaria? (E3).

Concluindo essa ideia, a entrevistada 6 afirma “[...] porque a aceitação ela já reflete aí no retorno que a empresa vai ter; se ele for um produto... é, que vai ser aceito, ele vai ser assertivo de venda, né, eu não tô dizendo 100%, mas provavelmente um produto que vai vender”. Em concordância, a entrevistada 7 declara que a aceitação do consumidor não está ligada somente ao preço, mas também à qualidade, elemento que também é avaliado pelo cliente no momento da compra.

Olha, eu acho que primeiro você tem que estudar o seu público-alvo né, sempre é o público-alvo que vai definir. É... segundo, eu acho, eu acredito que... a mercadoria, os tecidos e aviamentos, eles tem sempre que ser de boa qualidade, porque de má qualidade basta o que vem da China né, vamo concordar; acho que você tem que ter o diferencial, o diferencial é a boa qualidade, eu acho que tem sempre que trabalhar com tecidos bons, com preço que está dentro do perfil de cliente que você vai atender, mas não deixar de ter qualidade, a qualidade de qualquer produto é muito importante (E7).

As respostas das entrevistadas suportam o pressuposto P13, segundo o qual as ideias apresentadas ao decisor são selecionadas por meio de critérios definidos. No modelo *Stage Gate* proposto por Cooper (2001), esses critérios são utilizados como filtros nos “portões de decisão” entre os estágios do projeto, permitindo eliminar as ideias que não atendem aos requisitos da empresa e do mercado. Observa-se que, nas marcas pesquisadas, os principais

critérios considerados no processo de escolha das peças são o custo do produto e a aceitação do cliente.

Em relação à concorrência, as entrevistadas afirmam que esse também é um fator levado em conta pelas empresas, como destaca a entrevistada 3: “É... eu acho que, concorrência sim, você tem que levar em consideração o que o pessoal tá fazendo, preço que eles tão praticando... pra você ver se você não tá fora, se tá muito caro, tá muito barato...”. Entretanto, a concorrência não é considerada um critério determinante na tomada de decisão. A entrevistada 6 explica que, em Belo Horizonte, muitas marcas que antes se viam como concorrentes decidiram criar uma associação, pois enxergaram na formação de parcerias um caminho para ter maior controle sobre o mercado.

[...] aqui em Belo Horizonte, ela não é tão forte, não é vista como... é... uma influência que determina, sabe, o mercado, porque... eles têm que se unir, então... o cliente que comprar a minha marca vai comprar a sua, e eu não preciso trazer esse cliente aqui? Como que eu trago esse cliente aqui? Eu preciso de força pra isso, eu preciso de investir. Hoje essa, esse grupo né, de fábrica, eles investem; é... hoje eles bancam esse cliente pra vir até Belo Horizonte, eles pegam a estadia... eles pagam deslocamento... eles colocam um consultor de moda à disposição pra levar em todas as marcas... eles pagam o percentual, a porcentagem desse consultor de moda, é, esse consultor de moda ele influencia na quantidade de peças que o cliente vai comprar, ele ganha uma comissão por isso... Então por isso hoje, o que era concorrência virou união, virou uma associação, porque um depende do outro, o meu cliente vai ser sempre o mesmo cliente que o seu (E6).

As respondentes ainda citaram um fator externo que deve também deve ser observado no processo decisório: o cenário econômico. Na opinião da entrevistada 7: “[...] o cenário econômico manda muito, e faz assim toda uma definição dentro de qualquer cadeia produtiva”. Evidenciando as constantes mudanças do ambiente externo, a entrevistada 3 afirma que as marcas precisam absorvê-las para sobreviver no mercado.

[...] eu acho que até o cenário geral que... tá mudando muito hoje, você vê muita loja fechando, outras coisas abrindo... então eu acho que, o cenário geral, de comportamento, econômico... né, eu acho que é diferente, o povo fala assim, ah fechou por causa da crise, acho que não, é porque tava atrasado, não entendeu o cenário, né (E3).

Da mesma forma, a entrevistada 5 ressalta que as novas marcas estão chegando no mercado atualizadas e as mais antigas muitas vezes “[...] não conseguem acompanhar, aí, ah, na maioria das vezes eles falam, é a crise; não é a crise, é a falta de visão de mercado e a visão de futuro, de não conseguir acompanhar o que é tendência”. Para Rocha (2016), nas empresas de moda, deve ser constante a busca por informações sobre tendências e comportamentos do

consumidor, visto que essa prática facilita o trabalho de desenvolvimento dos produtos, além de aumentar a satisfação dos clientes.

5.10 INOVAÇÃO X IMITAÇÃO

Nesta categoria, foi feito um confronto entre inovação e imitação sob o ponto de vista estratégico. Discorre-se sobre o acompanhamento de tendências, buscando esclarecer até que ponto é possível usar a criatividade para alcançar um diferencial, e a respeito da influência dos formadores de opinião na indústria da moda. Além disso, procurou-se discutir os benefícios e riscos de ambas as estratégias inovativa e imitativa, apontando os motivos citados pelas entrevistas para a escolha de uma ou outra.

5.10.1 Tendências

Para Sousa, Gomez e Campos (2013), nos estudos e negócios da moda, realiza-se uma investigação das tendências, pois estas retratam o que está acontecendo no mundo da moda e antecipam as influências no modo de vestir das pessoas. De acordo com a entrevistada 6, existem diferentes meios de obter informações sobre as tendências.

A nossa referência maior ainda é... fora do Brasil, né, o que é tendência lá, tanto que quem não tem acesso à viagem... tem acesso à internet... aos últimos desfiles... tem acesso a revistas que normalmente são assinadas pela empresa... Existe um *site* muito grande, famoso, que traz todas... a gente compra a assinatura dele, que por sinal é muito cara, e... ele nos fornece as tendências que estão acontecendo, porque tem muita empresa que não tem condição de fazer uma viagem, de levar uma equipe pra uma viagem, então essa tendência chega pra nós através de revista... internet... pesquisa que a gente faz... (E6).

Segundo a entrevistada 3, no início do planejamento da coleção, primeiramente, as empresas observam o que está sendo apresentado nas passarelas dos grandes desfiles internacionais e logo depois identificam as tendências que foram trazidas para os desfiles brasileiros.

Você começa a ver ali, tá, mas tá no outro lado do mundo, eu não sei se pra aqui funciona, e aí você vê o que daquilo lá que veio pra cá, nos desfiles daqui do Brasil, aí você já começa a ver que tá mais dentro da realidade daqui; e aí... é... mas eu acho que vai mais do *feeling* mesmo sabe, mas quando você começa a ver algumas coisas, sendo repetidas assim, buscando né, nesses desfiles que tem essa antecedência né,

essas marcas maiores, é mais fácil de você ver se vai, vai... ser um desejo lá na frente (E3).

O próximo passo é selecionar aquelas tendências que mais se identificam com o perfil de cliente atendido pela marca. A entrevistada 1 relata que essa seleção é feita com base no *feeling* comercial, já que as marcas precisam seguir as tendências, porém, dentro de um padrão aceito no mercado.

Hoje na verdade a gente cria em cima do que o cliente passa, do que a gente... a gente cria mais em cima do que acontece no nosso salão de venda do que acontece na passarela. A gente hoje, coisa que é novo isso né, antigamente se criava pelo que você via. Hoje não. Tanto que eu, eu sou capaz até de ousar de, em falar que eu acredito que os bons estilistas são os que têm essa visão comercial, eu sou capaz de ousar em falar isso (E1).

Enfatizando a dificuldade em se reconhecer as tendências de sucesso, a empresária acrescenta: “[...] eu falo que o sonho nosso era ter uma bola de cristal, porque realmente é muito difícil. Às vezes tem uma tendência que você fala, nossa, muito bacana, isso tá lindo né, e você aposta nela e você se frustra, porque o cliente não aceita, não tem uma boa aceitação”.

Por mais complexo que seja trabalhar com tendências, a entrevistada 6 reconhece, com base em experiência própria, que é impossível ignorá-las.

Eu tenho a experiência de uma marca que eu criei, eu queria que essa marca fosse muito autoral, e eu saí da tendência, eu queria fazer aquilo que eu achava que era legal, então eu criei uma marca alternativa, eu consegui vender pra um público alternativo mas essa marca não foi comercial; então eu perdi essa coleção, porque eu não consegui vender, então assim... ah, eu não segui a tendência, eu não fui pelo que o mercado tava apostando... eu fui pela uma linha de... de estilo mesmo... de pensamento... de criação... e foi uma linha autoral, não deu certo (E6).

A partir das informações fornecidas pelas respondentes, observa-se que o lançamento de novos produtos na indústria da moda está vinculado ao acompanhamento de tendências, o que acentua a declaração do pressuposto P6. Como afirmam Garcia e Miranda (2005), a tendência representa o ciclo de vida da moda e configura-se nos modismos lançados a cada estação. Entretanto, é importante frisar que as tendências são absorvidas e incorporadas às marcas de diferentes formas, já que cada uma se direciona a um público específico e faz escolhas conforme as preferências deste.

Para a entrevistada 4, as marcas conseguem fazer suas apostas com base em pesquisas de mercado detalhadas, muitas vezes realizadas por empresas contratadas. Antes mesmo de

pesquisar as tendências de moda, é feita uma investigação sobre o comportamento das pessoas, pois este reflete diretamente em suas escolhas como clientes.

Ah, é um estudo bem mais aprofundado, né, de... de comportamento, é... de coisas gerais do mundo mesmo, o que que tá acontecendo, qual o momento, pra onde isso vai evoluir, né... em qual momento que vamos estar daqui... sei lá, seis meses, que geralmente é quando a coleção é lançada.. é bem uma pesquisa bem detalhada de... comportamento mesmo, é, humano, ali daquelas pessoas, geralmente você seleciona as pessoas que batem mais com o perfil do seu consumidor né, e... e é feito esse, essa pesquisa, que geralmente é feita por empresas especializadas né (E4).

De acordo com a empresária, a pesquisa de comportamento é essencial, pois antes de adotar uma tendência, é preciso analisar se ela condiz com o perfil do público ou se é possível adaptá-la para que seja bem aceita.

Eu acho que antes de apostar você tem que ver se isso é cabível na nossa cultura, se o clima permite... é... se a mulher brasileira vai ter uma boa aceitação, se ela vai adequar àquele estilo... porque tem coisas que são muito características, né. Aí ou você não adota, ou você dá uma adaptada pro seu público (E4).

Tendo a mesma percepção, a entrevistada 5 aponta que é fundamental verificar se as tendências são apropriadas para o contexto cultural e econômico vivido pela sociedade naquele momento. Caso contrário, corre-se o risco de tomar decisões que não condizem com a realidade do público consumidor.

O risco é, tipo, apostar em algo que tá sendo muito usado, por exemplo, nos Estados Unidos, achar que pode ser usado aqui e não ser; às vezes vai ser usado mas não ser no momento né, às vezes algo tá sendo usado lá pela... por tudo que tá acontecendo lá naquele momento, e aí trazem pro Brasil, mas aqui a gente tá vivendo outro momento, outra situação... são comportamentos diferentes, uma sociedade diferente, uma cultura diferente, clima também... então o risco é esse, você trazer algo que é específico pra aquela cultura pra cá; pode não ser usado hoje, ser um fracasso, mas talvez daqui dois anos seja, vai depender do momento que tá vivendo o país (E5).

A entrevistada 7 acredita que a influência das tendências internacionais é necessária, porém, concorda com as demais entrevistadas que o nosso país tem suas peculiaridades, portanto, nem tudo que é lançado pelas grandes marcas do exterior tem condições de ser absorvido pelas marcas brasileiras.

[...] então tipo assim, a pessoa quer ir além nessa inovação tecnológica, só que ela não pensa, ela não pensa, ela quer... infelizmente as marcas brasileiras elas copiam muito o que vem do exterior, só que esquece do nosso clima... do nosso biotipo... do nosso jeito de levar a vida... é obvio que a tendência internacional ela tem que nos influenciar mesmo, claro que sim, mas dentro da nossa realidade (E7).

Outro ponto levantado pelas entrevistadas é que o acompanhamento de tendências está associado ao *fast fashion*, porém, em contraposição a esse sistema de produção, tem ganhado força o movimento *slow fashion*, que surgiu como uma alternativa mais sustentável na moda. Nesse sentido, a entrevistada 3 afirma que atualmente as empresas têm reinventado suas estratégias a fim de também trazer inovações para um público que, ao contrário de seguir tendências, busca “comprar uma roupa que não é de modinha, muito momentânea, que você possa usar por mais tempo... então eu acho que, até fora de crise, não só na crise, eu acho que é um comportamento atual sabe, das pessoas consumirem com mais consciência”. Mendes, Sacomano e Fusco (2010) compreendem que esse perfil de cliente se encaixa em um estilo da moda mais próximo da funcionalidade e menos sensível a variações de tendências, modelagens e tecidos.

5.10.2 Formadores de opinião na indústria da moda

De acordo com Crane (2011), a moda se tornou globalizada a partir do século XIX e com isso o consumidor passou a tomar decisões apoiado nas opiniões de profissionais da moda bem como de outras influências ao seu redor. Segundo as entrevistadas, as pessoas eram influenciadas pelas novelas, porém, nos dias atuais, as maiores influências na moda são aquelas transmitidas ao cliente por meio da *internet*. A entrevistada 3 ressalta que, atualmente, em especial os jovens, não se interessam por novelas, mas sim por séries e canais digitais.

[...] há um tempo atrás, pra gente entender a diferença, antes usava, você queria muito usar aquilo que a atriz da novela tava usando, você pensar assim, ainda, vamo dizer, nossos pais, avós e tal, ainda veem novela e tudo; os jovens de hoje não tão antenado em novela, tão antenado em internet, em seriado... então às vezes ele vai querer usar aquilo que a menina do seriado tá usando e aquilo que a... que a *youtuber* tá usando [...] (E3).

Nesse sentido, a entrevistada 1 afirma que as principais influenciadoras no mundo da moda são as *digital influencers*, pois, já que conseguem atingir um número considerável de pessoas, as marcas têm investido nesse tipo de parceria para ter maior acesso ao cliente de forma rápida e a custos mais baixos.

Eu acredito que hoje são as *digital influencers*, creio eu, as blogueiras... Antes a gente tinha muito a novela né, era o que vestia na novela... Hoje acabou, a gente não tem mais essa influência, até elas seguem as blogueiras. Então hoje eu não tenho dúvida não. E isso é bom e ruim, por que? Ao mesmo tempo que é bom, você fica

limitado, na visão delas, porque hoje elas estão, vestiram isso aqui, amanhã já lançam... totalmente diferente (E1).

Para a entrevistada 3, há influenciadoras que realmente são formadoras de opinião, pois são profissionais competentes e realmente possuem um bom entendimento de moda, portanto, mesmo que não criem a roupa, sabem transmitir a ideia de como ela deve ser usada. Por outro lado, existem também aquelas blogueiras que não são da área de moda, mas têm muitos seguidores nas redes sociais e conseguem influenciar as pessoas por meio das postagens.

[...] eu acho que, influenciadora digital sim, eu acho que é uma formadora de opinião, mas às vezes eu vejo que às vezes, não é que ela criou aquela opinião, vamos dizer assim, em moda, ela replicou e deu credibilidade. Vamo supor que eu criei uma modelagem muito inovadora, foi eu que criei, mas eu pus uma menina conhecida pra usar, deu força pra aquilo ali, deu credibilidade, entendeu? (E3).

Na opinião da entrevistada 7, as blogueiras têm o poder de influenciar, porém, no Brasil, parte delas valoriza o lado artístico e acaba não representando a real mulher brasileira. Em sua opinião, elas deveriam seguir o exemplo das blogueiras europeias, que de fato influenciam muitas pessoas, vestindo *looks* elegantes mas ao mesmo tempo despojados.

Hoje, diz muito que são as blogueiras né, embora eu discorde um pouco, é... porque a maioria das blogueiras, principalmente as brasileiras, elas são extremamente *fashionistas*, é... e as mulheres, as mulheres comuns, vamo combinar, nós não temos tempo nem lugares pra gente se vestir como elas se vestem, colocar aqueles coques gigantescos, aquelas roupas... toda cheia de babado e tudo, não é a nossa realidade, entendeu? É... no Brasil tem muito isso (E7).

Citando uma atriz de novela brasileira, a estilista explica o porquê de tantas mulheres se inspirarem no seu jeito de se vestir: “[...] porque ela é uma mulher normal, sabe, ela não precisa de esforço, ela representa uma mulher normal; eu acho que isso é que faz ela ser uma grande influenciadora”.

Com uma visão diferente, a entrevistada 5 acredita que, na verdade, os formadores de opinião são os próprios clientes. Por essa razão, a *designer* afirma que os pesquisadores de tendências agem da seguinte forma: “[...] eles não ficam em casa, atrás do computador, ou nas ruas em Paris, em Nova York; as pessoas ficam na rua captando as tendências, o espírito do momento, e é o que... eles falam que eles tentam acompanhar a *vibe* da sociedade, e é o que eles colocam na loja [...]”. Apoiando-se na percepção de Moura (2008), de que a moda apresenta reflexos dos usos e costumes da sociedade, entende-se que esse é o motivo pelo qual as grandes marcas contratam pessoas para pesquisar diretamente os potenciais consumidores.

5.10.3 Criatividade

Inserida no contexto da economia criativa, a moda é uma indústria que, segundo Andreoni (2008), vive essencialmente de inovação. Para o autor, a inovação pode ser observada na criatividade empregada nos produtos ou ainda no atendimento às necessidades do mercado. Tendo discutido a importância de acompanhar o que é sucesso no mundo da moda, foi perguntado às respondentes se existe espaço para a criatividade e a inovação, mesmo seguindo as tendências. A entrevistada 2 declara que isso é possível à medida que se busca trabalhar um conceito inédito dentro do tema escolhido.

Tem, muito; mesmo seguindo as tendências. Até no... com conceito você consegue, porque aí se você tem um conceito, em cima até de uma tendência, porque é igual eu te falei, até mesmo trabalhando o conceito, você pode ir pelo caminho só do conceito, sair fora das tendências, mas você pode seguir as tendências, sei lá, ah... o mercado têxtil, é, apontou três tendências, você escolhe uma das tendências e segue... escolhe um tema e segue a linha dessa tendência, mas com um conceito bem diferente do que todo mundo trabalharia (E2).

A entrevistada 5 concorda que as ideias criativas e inovadoras são frequentemente empregadas no conceito do produto, seja na modelagem, nos materiais ou nos detalhes da peça.

Eu acho que criatividade não tem muito limite não, sabe, aí chega um ponto que, não é nem questão de criatividade, é questão que, dá impressão que esgotou tudo que poderia existir, então... inovar no estilo mesmo no *design*, no tecido... a inovação no momento é tentar usar tecido mais diferenciado possível, que no termo de... de *design* e de desenhar peças parece que tudo que poderia ser desenhado no universo já foi, né, então aí começa a inovar por outras coisas, aí começa a trabalhar com bordado diferenciado, estampas diferenciadas, técnicas de estampas diferenciadas, tecidos diferentes... no conceito (E5).

Concordando com a afirmação de Markeviciute e Blazenaite (2011), de que a moda é um setor dinâmico e de intensa criatividade, a entrevistada 6 considera como infinita a linha de criação de um estilista. Entretanto, ressalta que ao concretizar suas ideias, muitas vezes, esse profissional encontra barreiras mercadológicas, pois ainda que o produto seja inovador e criativo, pode ser que ele não seja aceito pelo cliente.

[...] igual eu te falei desses estilistas autorais, eles criam coisas assim, bárbaras, inclusive que são aplaudidas pelo público, às vezes você entra num desfile, é, você tá aí num *Fashion Week* da vida, você aplaude de pé um desfile, mas se fosse colocar aquela roupa na rua, você mesmo não compra aquela roupa, né, aí o desfile é lindo, maravilhoso, mas você não tem coragem de usar aquela roupa, né, então a criação ela é assim, ela é infinita em possibilidades, pra criação, mas pra isso se

tornar produto e ser concretizado, aí tem um limite, é um pouco mais complicado (E6).

Para a entrevistada 1, no desenvolvimento de uma coleção, usa-se a criatividade e o gosto pessoal para a seleção de ideias: “[...] a gente usa sim a criatividade, porque essa seleção, ela é um trabalho muito árduo de fazer, porque você tem n, uma gama de n possibilidades e você tem que fazer uma captação, e essa captação vai muito do nosso gosto pessoal né”. Dessa forma, o produto é personalizado conforme o perfil do público e da marca, revelando sua identidade, como afirma a entrevistada 3:

Essa coisa... moda na verdade, eles falam, nada se cria, tudo se transforma, meio que assim, você não vai criar um modelo, que nossa, ninguém nunca criou isso, não existe; mas eu acho que vai de dar, pegar uma coisa da tendência e dar a sua cara né [...]. É a identidade, eu acho que vai muito da identidade. Eu acho que a identidade às vezes conta mais do que a tendência em si, né, é melhor você ir numa coisa que é mais identidade do que ir só na tendência que não tem nada a ver (E3).

Em complemento, a entrevistada 4 ressalta que as tendências devem ser empregadas nas peças, porém, a marca precisa ter características próprias para conseguir se diferenciar das demais.

Eu acho que tem que conciliar as duas coisas né, você tem que... ter um pouco do que tá rolando na sua coleção, dessas tendências... e você também tem que imprimir o DNA da sua marca, porque senão você vira só mais uma. Eu acho que a identidade da marca tá impressa ali na roupa é fundamental assim (E4).

Nesse mesmo sentido, a entrevistada 6 afirma que o DNA da marca, incorporado às peças, a torna autoral e diferenciada: “[...] cada uma tem uma identificação própria, e essa identificação própria vem disso; então acaba que às vezes você conhece, eu por exemplo, olho uma roupa e falo, é da marca tal, porque a marca imprime a identidade própria”. Assim, entende-se que, como apontado por Kuhn e Minuzzi (2015), a criação de um produto diferenciado está condicionada à inovação e à criatividade empregadas de modo único às peças.

5.10.4 Estratégia imitativa e inovativa

Segundo Tolbert e Zucker (2007), no processo de institucionalização, quanto mais disseminada é uma escolha no mercado, maior as chances de o decisor a perceber como vantajosa em relação a seu custo-benefício. Por essa razão, é comum a adoção da estratégia de

imitação na indústria da moda. Para a entrevistada 2, isso tornou-se um problema para as marcas que são pioneiras na criação das peças.

Na verdade, que que acontece, a gente tem deparado muito com esses problemas aqui em Belo Horizonte. Por causa dessas feiras, antecipadas, aí a gente lança campanha... com foto... com tudo da coleção do verão 2019, que ainda nem chegou. Aí as marcas de *fast fashion* vão lá e copiam... pela campanha. Então, uma das coisas que as pessoas têm feito, é nem fazer, divulgando campanha antes, deixando a campanha mais pra próximo da data. Então os *showrooms* fechados de pedido, sem... só entra os lojistas pra fazer os pedidos... É coisas que são, são formas de não copiar, entendeu? (E2).

De acordo com Dimaggio e Powell (2005), adotar uma empresa como modelo é uma forma de diminuir as incertezas, evitando assim perdas de investimentos. Sobre as empresas usarem a estratégia imitativa a fim de reduzir custos, a entrevistada 2 declara: “Sim, isso é fato. Acontece, demais. Reduz o custo porque copia a modelagem; aí compra, copia a modelagem, ou seja, não paga o modelista, não paga o estilista, porque tá copiando, então ele tem uma economia de estilista, de modelista...” A entrevistada 5 acrescenta que a estratégia imitativa é sinônimo de economia com pesquisa de tendências e garantia de sucesso nas vendas.

Primeiro porque elas começam a imitar algo que elas já viram que deu certo, então aí ela vai economizar com pesquisa de tendência, que ela não vai ter que pagar ninguém pra fazer uma pesquisa, porque já tá pronto, alguém já fez, deu certo, é sucesso de venda, então eles podem inovar, mudar um pouquinho e vender por um custo mais barato... é garantia de sucesso, é acompanhar o sucesso do próximo (E5).

Ainda de acordo com a entrevistada 5, outro motivo para adotar essa prática é que, ao imitar, as marcas fogem da réplica: “[...] porque se ela faz uma réplica ela pode ser arriscada a ser acionada pela justiça a qualquer hora, né, por tá copiando descaradamente algo que alguém já fez; a imitação, não existe lei no mundo que processe alguém por imitação, infelizmente”.

Essas explicações podem ser consideradas indícios que corroboram o pressuposto P15, de que as empresas adotam a imitação com o objetivo de diminuir riscos e custos e sobreviver no mercado, já que, como afirma Caulkins (2007), essa é uma estratégia simples e de custo acessível.

Na opinião da entrevistada 3, a estratégia imitativa funciona no curto prazo. Contudo, se a marca pretende construir um relacionamento duradouro com o cliente, é preciso apresentar algo exclusivo: “[...] eu acho que pra uma marca ter valor e credibilidade no mercado, a marca, eu acho que ela pode copiar até alguma coisa ali que ela viu que funciona, mas ela tem que ter uma coisa que é a cara dela, que eu acho que é o que vai fazer ela ter a venda a longo

prazo [...]”. Concluindo, a empresária afirma que vender um produto semelhante ao do concorrente pode ser vantajoso em termos de aceitação do público consumidor. Mas, por outro lado, corre-se o risco de perder o cliente se o preço de outras marcas estiver mais baixo.

E... você tem que ter cuidado com o que você vai fazer, porque senão você... vendeu muito ali, mas... depois você vendeu menos, porque o outro fez mais barato... vai vender melhor, então por pouca coisa você perde o cliente, se você procurar dar valor de marca... valor no produto, né, não pensar em preço só, em modelo, no valor da coleção como um todo, ter credibilidade, é o que funciona, aí você vai ganhar um cliente fiel, que ele procura a sua marca [...] (E3).

Concordando com essa ideia, a entrevistada 4 fala dos dois tipos de clientes aqui tratados: aquele que busca qualidade e diferenciação e aquele que considera o preço o fator mais importante na hora da compra. Portanto, a imitação envolve:

O risco de você, do público te ver como só mais uma, é... do público ver que não tá comprando o *design*, que ele só tá, que ele tá comprando simplesmente uma roupa que é uma cópia... e também você tem aqueles que gostam né, porque às vezes você tá vendendo uma coisa copiada mas você tá vendendo num valor muito abaixo do que... talvez aquela pessoa não conseguiria comprar, adquirir aquele produto original, então ela vai te procurar. Mas... você vai ser vista como uma marca que não, não tem *design* nenhum (E4).

Essa afirmação está de acordo com a visão de Tigre (2006) sobre a imitação: a cópia de modelos originais é feita por marcas que não têm capacidade de criação própria e que destinam seus produtos ao público consumidor de baixa renda, composto pela maioria dos brasileiros.

A entrevistada 7 afirma que se a marca deseja conquistar espaço no mercado, ela deve ser inovadora e desenvolver produtos de qualidade. Para a estilista, a imitação “[...] não é vantagem, quando você vende um produto de boa qualidade e diferente, a sua chance de vender é infinitamente melhor e maior”. Além disso, acrescenta: “[...] se a gente estuda moda, se a gente se sacrifica, se a gente gasta tanto tempo, gasta tanto dinheiro, porque não é um curso barato, pra você sair de lá e fazer o que todo mundo faz, qual é a graça disso? Não faz sentido”.

Para a entrevistada 5, na indústria da moda, costuma-se utilizar a palavra ‘inspiração’ no lugar de ‘imitação’. As marcas que se preocupam com sua imagem no mercado se inspiram nas tendências, mas sempre buscam trazer algo de novo para as peças.

[...] incrementar, combinar estampas diferenciadas, bordado... é isso que vai diferenciar a marca; tem umas que faz só uma cópia simples e... é isso, outras não, faz... vai lá, se inspira... a tendência é essa, vai usar isso, mas agrega algo a mais, que vai fazer destacar, um bordado... uma modelagem inovadora... sabe, algo que não foi usado em todas ainda (E5).

De acordo com Coelho (2015), essa prática configura-se como uma inovação incremental comum na indústria da moda, pois envolve a criação de um produto já lançado, porém, modificado para melhor atender às expectativas do público. Diante disso, compreende-se que, por vezes, a inovação na moda pode ser considerada uma ‘imitação criativa’, como determinado pelo pressuposto P16.

5.11 ANÁLISE GRÁFICA: NUVEM DE PALAVRAS

Complementando a análise do conteúdo realizada, foram geradas nuvens de palavras a fim de evidenciar as palavras mais frequentes no discurso das entrevistadas. Para a criação das nuvens, primeiramente foram extraídas do *corpus* as falas da pesquisadora, garantindo sua não interferência na contabilização da frequência de palavras. Em seguida, uma lista de setenta palavras-chave relacionadas à pesquisa foi processada, dando origem às imagens apresentadas nas figuras a seguir. As informações contidas nas nuvens foram interpretadas com base nas palavras em destaque e no contexto geral descrito por cada respondente.

Na Figura 15, correspondente à entrevista 1, percebe-se que palavras como “cor”, “*design*”, “estampa”, “mercado” e “decisão” aparecem destacadas. A entrevistada é proprietária de uma marca que, em sua opinião, tem como maior diferencial as estampas. Assim, ao desenvolver as coleções, seu foco está voltado principalmente para as cores e o *design* dos modelos. Nesta empresa, as decisões são orientadas pelo mercado, sobretudo no que diz respeito às tendências.



FIGURA 15 – Nuvem de palavras da entrevista 1

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 16 expõe a nuvem de palavras da entrevista 2, em que as palavras “produto”, “marca”, “produção”, “mercado” e “coleção” têm alto grau de frequência. Segundo a estilista da marca, o produto em si e a maneira como ele é fabricado são a chave para a diferenciação. Portanto, além de estar dentro dos padrões aceitos pelo mercado, ele deve apresentar um conceito bem elaborado, que seja coerente com o tema da coleção e transmita o valor simbólico da peça.



FIGURA 16 – Nuvem de palavras da entrevista 2

Fonte: Elaborado pela autora



FIGURA 18 – Nuvem de palavras da entrevista 4

Fonte: Elaborado pela autora

Algumas das principais palavras destacadas na entrevista 5 são “pesquisa”, “coleção”, “peça”, “moda” e “tendência”, como se pode observar na Figura 19. A *designer* entrevistada acredita que a pesquisa é a etapa mais importante em qualquer processo criativo, pois é por meio dela que o estilista obtém informações sobre o mercado consumidor e as tendências de moda para então selecionar os elementos que farão parte de cada peça da coleção.



FIGURA 19 – Nuvem de palavras da entrevista 5

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são expostas as conclusões da pesquisa, colocando em evidência suas contribuições acerca dos temas inovação e processos decisórios, tanto no campo teórico como prático. Além disso, são apontadas as limitações do estudo bem como indicações para futuras investigações e, finalmente, apresenta-se uma reflexão a respeito do desenvolvimento desta dissertação.

6.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Este estudo foi realizado com a finalidade de investigar como ocorre a tomada de decisão dos gestores da indústria de moda feminina de Belo Horizonte no que diz respeito à seleção de alternativas inovadoras. Admite-se que esse objetivo foi alcançado satisfatoriamente na medida em que os objetivos específicos foram atendidos: i) a indústria da moda de Belo Horizonte foi caracterizada em termos de inovação e aspectos históricos, culturais e socioeconômicos; ii) foram discutidos os processos decisórios envolvidos no planejamento de novas coleções, destacando o papel do gestor e a sua racionalidade no momento da decisão; iii) foi feita uma descrição detalhada dos elementos envolvidos na escolha de propostas inovadoras, entre eles as etapas do processo, as principais decisões, critérios e testes; e iv) os pressupostos levantados com base na literatura foram confrontados com a prática dos gestores da indústria da moda.

É razoável afirmar que, no contexto da moda feminina em Belo Horizonte e de acordo com os dados colhidos e interpretados, os pressupostos teóricos destacados a seguir sobreviveram ao teste de campo proposto nos moldes do *design* da pesquisa, o que enseja conclusões que colaboram para o enriquecimento dos temas inovação e tomada de decisão no campo de investigação da moda.

P1 – A inovação é principal estratégia de competitividade no mercado da moda.

P2 – A inovação na indústria da moda é mais frequentemente incremental, de alcance apenas local (primeiro da empresa) ou regional (primeiro na região ou no estado).

P3 – A inovação no segmento de moda se dá principalmente por meio do diferencial empregado no *design* dos produtos.

P4 – A inovação é percebida pelos gestores, pelo menos no nível do discurso, como essencial para o negócio da moda.

P5 – As empresas de moda buscam atribuir um valor simbólico à sua marca como forma de se tornarem diferenciadas no mercado.

P6 – A inovação na indústria da moda está vinculada ao acompanhamento de tendências.

P7 – O processo de inovação ocorre coletivamente, envolvendo toda a cadeia produtiva.

P8 – A tomada de decisão na indústria da moda tende a seguir um modelo processual, pois ocorre em um ambiente dinâmico e com base em uma linha geral de desenvolvimento.

P9 – O processo decisório de inovação acontece de cima para baixo por mecanismo centralizado ou especializado, mais de natureza informal.

P10 – Além de se basear nas informações disponíveis para a tomada de decisão, o gestor também decide com base em sua intuição, crenças e experiências.

P12 – O *Front End* da inovação para o desenvolvimento de produtos da moda ocorre de forma estruturada, passando por estágios sequenciais.

P13 – Diversas ideias são apresentadas ao decisor e a seleção das ideias é feita com base em filtros de avaliação e critérios definidos.

P14 – Em termos mercadológicos, as empresas de moda adquirem o conhecimento necessário para a seleção de ideias inovadoras principalmente por meio da pesquisa de tendências.

P15 – Os gestores da indústria da moda adotam a estratégia imitativa como forma de sobrevivência e diminuição de riscos e custos.

P16 – A inovação nos produtos de moda é (pelo menos, parcialmente) mimética, podendo ser considerada uma ‘imitação criativa’.

Os resultados indicam que a inovação é empregada na indústria da moda com o intuito de oferecer um produto diferente e que seja reconhecido pelo cliente diante de tantas opções disponíveis. Essa é uma estratégia de competitividade desafiadora, pois as inovações podem ser uma oportunidade de obter destaque no mercado, mas, ao mesmo tempo, são carregadas de riscos e incertezas.

Em razão das rápidas mudanças no mercado da moda, as empresas precisam se manter atualizadas; portanto, recursos tecnológicos como *softwares* e redes sociais são explorados pelas marcas a fim de otimizar processos e estreitar a relação com o cliente. Assim, observa-se a importância da tecnologia para as organizações desse setor, desde o processo criativo até a divulgação dos produtos.

É importante destacar que as inovações ligadas à tecnologia, a exemplo dos sistemas CAD e da impressão em 3D, foram as que mais revolucionaram a indústria da moda. Entretanto, a implementação de inovações radicais é difícil e demorada, pois gera impactos significativos. Por esse motivo, a maioria das inovações na moda é incremental, envolvendo pequenas mudanças internas. Essas inovações estão frequentemente presentes no processo de criação, divulgação e venda dos produtos.

Em Belo Horizonte, a moda é fortemente influenciada por aspectos históricos e culturais, sendo caracterizada principalmente pela tradição dos bordados da moda festa. O polo é nacionalmente reconhecido por esse diferencial, porém, observou-se que este pode ser também um fator inibidor da inovação por impedir que novas ideias ganhem espaço.

No que diz respeito à periodicidade do lançamento de novos produtos, verificou-se que houve uma mudança no calendário da moda. As coleções eram lançadas semestralmente, mesclando as estações. Entretanto, a demanda por novidades foi crescendo progressivamente, levando as marcas a adotarem novas estratégias de mercado como, por exemplo, as coleções cápsulas. Nas marcas que utilizam o sistema *fast fashion* de produção, esses pequenos lançamentos são feitos simultaneamente, garantindo constante atualização dos produtos.

Na indústria da moda, o responsável pela tomada de decisão geralmente é o proprietário da marca, ainda que este seja um administrador, e não necessariamente um profissional do ramo da moda. E, uma vez que não possui domínio sobre todas as áreas da organização, o gestor conta com o apoio de sua equipe para tomar decisões no acelerado ritmo exigido pelo mercado. Percebe-se que essas escolhas envolvem muitas incertezas e se baseiam principalmente na intuição no decisor, suas crenças, habilidades e experiências.

Nas empresas pesquisadas, a identificação e seleção das ideias para o desenvolvimento de coleções acontece por meio de um processo estruturado, o que caracteriza o modelo processual de tomada de decisão. As decisões partem de cima para baixo e na maioria das vezes ocorrem de modo informal, tendo em vista o surgimento de imprevistos e a necessidade de resolver problemas rapidamente.

O planejamento para o lançamento de uma nova coleção é a fase em que os gestores buscam informações que darão suporte à tomada de decisão. No caso da moda, essa busca envolve pesquisas de marketing, tendências e aspectos diretamente relacionados ao comportamento do consumidor. Assim se inicia o primeiro subprocesso da inovação, o *Front End*, que compreende as etapas e decisões a serem tomadas pelo gestor até que um projeto final seja aprovado e encaminhado à produção. Apesar de estar dividido em estágios sequenciais, observou-se que, na prática, esse processo normalmente não segue um fluxo linear, pois, no decorrer do desenvolvimento dos modelos, são necessárias intervenções que acarretam ‘idas e vindas’ entre as etapas.

Durante o processo de planejamento e criação de protótipos, o gestor deve ter um olhar crítico para aprovar ou reprovar as peças. Mas, além de estarem apoiadas na expertise do gestor, essas escolhas são feitas com base em alguns critérios como nível de risco e investimento, concorrência e retorno financeiro. Sendo assim, torna-se necessário ao decisor estabelecer um diálogo com todas as áreas da empresa. Isso leva à conclusão de que na moda as atividades estão organizadas em uma teia, de modo que a tomada de decisão se dá por meio de uma análise conjunta dos fatores percebidos como influentes nos resultados da marca.

Ao analisar o processo de desenvolvimento das coleções, nota-se que as tendências servem de inspiração para os *designers*. Ressalta-se, contudo, que elas são incorporadas aos produtos das mais diversas maneiras, pois as marcas possuem realidades diferentes e precisam oferecer um produto que seja comercialmente aceito pelo seu público. Nesse sentido, cada empresa adota a estratégia que mais condiz com a sua proposta de atuação.

Fazendo um paralelo entre a estratégia inovativa e a imitativa, foi possível verificar que as marcas que buscam economia de custos e alto volume de vendas a baixos preços adotam a imitação como forma de minimizar riscos e sobreviver no mercado. Já aquelas cujo objetivo é construir uma identidade por meio da oferta de um produto diferenciado investem na inovação e na criatividade para manter sua exclusividade no mercado.

Além das contribuições teóricas que giram em torno dos pressupostos, a concretização deste estudo também resultou em implicações gerenciais práticas. No ambiente organizacional da indústria da moda, as questões discutidas nesta pesquisa podem auxiliar os gestores a fazerem uma reflexão crítica sobre a tomada de decisão em suas empresas. As informações compartilhadas pelas entrevistadas constituem um panorama sobre a atual situação do

mercado da moda em Belo Horizonte, podendo servir de base para a análise das inovações já existentes nas marcas ou em fase de planejamento/implementação.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA, SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS E REFLEXÃO FINAL

Os resultados desta investigação devem ser compreendidos levando-se em consideração as limitações para a sua obtenção. Ressalta-se, em primeiro lugar, que as empresas foram estudadas com o maior grau de profundidade possível dentro da realidade da pesquisa. No entanto, inovação e tomada de decisão são temas abrangentes que podem ser investigados sob diferentes perspectivas. Assim, o levantamento de novas questões e a extensão da pesquisa de campo permitiriam maiores possibilidades de identificação de padrões que caracterizem a indústria da moda na cidade de Belo Horizonte.

No estudo de caso desenvolvido, pode-se citar como ponto fraco a não mensuração do caráter quantitativo do processo decisório de inovação nas empresas pesquisadas. A caracterização do objeto de estudo foi feita apenas por meio do levantamento de dados secundários da indústria têxtil e de confecções.

Também são apontados como fatores limitantes aqueles decorrentes do recorte necessário para a consecução da pesquisa em tempo hábil: i) a restrição regional do estudo (polo de Belo Horizonte), dada a representatividade da indústria da moda no estado de Minas Gerais; ii) a contemplação exclusiva de empresas de vestuário feminino, sendo os resultados significantes apenas para esse segmento; iii) a coleta de informações unicamente de nível estratégico e tático, desconsiderando-se a participação da equipe operacional na tomada de decisão.

É relevante ponderar ainda as limitações do próprio instrumento de coleta de dados: a entrevista. Como afirma Ribeiro (2008), as entrevistas ocorrem em um contexto repleto de subjetividades, em que o discurso é uma síntese de representações e vivências interpretadas e externadas no momento da fala. Nesse sentido, a autora indica que essa técnica está sujeita a alguns aspectos que podem fragilizar os resultados da pesquisa: i) influência das características pessoais do entrevistador e do entrevistado; ii) efeitos causados pela exposição

do entrevistado; iii) polarização do entrevistador; e iv) direcionamento das respostas diante da forma como é dirigida a pergunta.

Do ponto de vista teórico, destaca-se que a literatura pode ser mais explorada no intuito de levantar novos pressupostos e encontrar novas evidências que contribuam para o avanço dos estudos sobre as teorias discutidas. Ainda dentro desta proposta de pesquisa, recomenda-se a coleta de dados quantitativos para o cruzamento com os já obtidos por meio das entrevistas, a fim de tornar mais consistente a caracterização da indústria da moda de Belo Horizonte.

A Pintec é uma pesquisa ampla que fornece importantes dados sobre as atividades de inovação empreendidas pelas indústrias brasileiras, de tal forma que proporciona diversas oportunidades de pesquisa à comunidade acadêmica. Sendo assim, sugere-se que esses dados sejam explorados a fim de aprofundar o conhecimento sobre as atividades inovativas do setor de vestuário. Utilizando essa base de dados, apontam-se como razoáveis as seguintes possibilidades: i) desenvolver análises comparativas entre os indicadores de inovação da moda e de outros setores da indústria de transformação; ii) articular os resultados com as descobertas de outras pesquisas sobre o tema; iii) realizar uma análise longitudinal a fim de identificar tendências de comportamento da indústria da moda em termos de inovação.

O modelo *Front End* da inovação na indústria da moda (Figura 14), desenvolvido a partir dos relatos das entrevistadas, é uma representação geral das etapas do planejamento de novas coleções dentro da realidade das empresas pesquisadas. Logo, considera-se válida a realização de novos estudos sobre a dinâmica desse processo no sentido de contribuir para o aprimoramento do modelo. Entre outras questões de pesquisa cabíveis nesse contexto, seria pertinente investigar, por exemplo, se os processos decisórios em outras empresas do setor se alinham a esse modelo.

Uma vez que o foco deste trabalho é a tomada de decisão, a pesquisa se concentrou apenas no primeiro subprocesso da inovação, o *Front End*. Desse modo, entende-se que analisar o desenvolvimento e a comercialização de novos produtos – processos subsequentes ao *Front End* – seja uma forma de complementar o estudo da inovação na indústria da moda.

Neste momento final, posiciono-me como autora do estudo para fazer uma última reflexão acerca do recorte teórico e metodológico da pesquisa. A escolha do segmento da moda foi um tanto quanto desafiadora, pois nesse meio as ideias estão altamente vulneráveis a cópias e as empresas se sentem ameaçadas, visto que não recebem amparo legal suficiente para lidar com essa situação. Assim, mesmo diante das explicações a respeito dos propósitos do estudo, pude

notar certa insegurança por parte das pessoas contatadas, o que fez com que algumas delas recusassem a participar da pesquisa.

Do mesmo modo, o aprofundamento da investigação no *Front End* da inovação implicou dificuldades para a obtenção das informações necessárias. Por se tratar de planejamento e tomada de decisão, os assuntos abordados durante as entrevistas frequentemente esbarravam em questões particulares de caráter estratégico, de modo que estas foram tratadas mais brevemente pelas participantes.

Não obstante, as adversidades – não somente as que surgiram durante a pesquisa de campo como também aquelas relativas aos esforços empreendidos para o desenvolvimento desta dissertação – se converteram em aprendizado, tornando-se para mim uma oportunidade de adquirir experiência e novas habilidades enquanto pesquisadora.

Como contribuição pessoal, ratifico a importância da confiabilidade para a obtenção e validação dos dados. Desde que se iniciou o processo, quando comecei a entrar em contato com possíveis entrevistados, o estabelecimento de uma relação de sinceridade e cordialidade se mostrou a melhor maneira de transmitir segurança ao participante e buscar o fornecimento de informações que se aproximam ao máximo da realidade.

REFERÊNCIAS

AAGAARD, A.; GERTSEN, F. Supporting radical front end innovation: perceived key factors of pharmaceutical innovation. **Creativity & Innovation Management**, v. 20, n. 4, p. 330-346, 2011.

ANDRADE, M. E. A. A informação e o campo das micro e pequenas indústrias da moda em Minas Gerais: a entrada no campo da indústria da moda. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 7, n. 1, p. 39-48, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DA CONFECÇÃO. **Perfil do setor**. 2017a. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DA CONFECÇÃO. **Setor têxtil e de confecção brasileiro fecha 2017 com crescimento**. 2017b. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-brasileiro-fecha-2017-com-crescimento>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

ALLISON, G. T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston: Little Brown, 1972.

ALVES, R. **Moda e desenvolvimento local: reconversões culturais na criação e confecção do jeans em Toritama – Pernambuco**. 2009. 100 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural e Desenvolvimento Local). Departamento de Educação, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Pernambuco.

ANDREONI, M. **Estamparia têxtil: uma estratégia na diferenciação do produto da manufatura do vestuário de moda**. 2008. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Instituto de Ciências Exatas, Universidade Paulista, São Paulo.

ARAÚJO, H. M. **Práticas de melhoria de manufatura com curto ciclo de vida de produtos e imprevisibilidade de demanda: aplicação na indústria de vestuário de moda**. 2013. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETT, P.; SEXTON, M. Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. **British Journal of Management**, n. 17, p. 331-346, 2006.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BENDASSOLLI, P. F.; CUNHA, M.; KIRSCHBAUM, C.; WOOD JUNIOR, T. Indústrias Criativas: Definição, limites e possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H.; PHILLIPS, W. Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, v. 25, n. 12, 2005.

BICUDO, M. A. V. A pesquisa qualitativa fenomenológica à procura de procedimentos rigorosos. In: BICUDO, M. A. V. **Fenomenologia**: confrontos e avanços. São Paulo: Cortez, 2000. p. 71-102.

BRAGA, J. **História da moda**: uma narrativa. 6. ed. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2007.

BRAGANÇA, F. F. C.; ZACCARIA, R. B.; GIULIANI, A. C.; PITOMBA, T. C. D. T. Marketing, criatividade e inovação em unidades de informação. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 15, n. 2, p. 237-245, 2016.

CALDAS, D. **Observatório de sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

CAPELASSI, C. H. **Metodologia projetual para produtos de moda e a sua interface com as tabelas de medidas do vestuário**. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado em *Design*). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, Bauru.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, Série UTFinova, 2011.

CARVALHO, I. P. **Indústria da moda**: atuais fatores de inovação. 2015. 84 f. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação). Universidade Europeia, Lisboa.

CASTRO, A. B. C. **Inovação e indústria da moda**: um modelo de inovação em estilos e tendências. 2016. 177 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

CAULKINS, P.; HARTL, R.; KORT, P.; FEICHTINGER, G. Explaining fashion cycles: imitators chasing innovators in product space. **Journal of Economic Dynamics & Control**, v. 31, n. 5, p. 1535-1556, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

- CIDREIRA, R. P. **Os sentidos da moda: vestuário, comunicação e cultura**. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2005.
- COBRA, M. **Marketing e moda**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2010.
- COELHO, M. F. O papel do gerente nas firmas de moda: estratégia de imitação ou de Inovação do produto?, **Revista Eletrônica Thesis**, v. 12, n. 24, p. 18-35, 2015.
- COHEN M.; MARCH J.; OLSEN, J. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quartely**, v. 17, p 1-25, 1972.
- COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015.
- COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MINAS GERAIS. **Governo de Minas Gerais e Codemig premiam produtores de moda**. 2017. Disponível em: <<http://www.codemig.com.br/governo-de-minas-gerais-e-codemig-premiam-produtores-de-moda/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.
- COOPER, R. G. **Winning at New Products: accelerating the process from idea to launch**. 3. ed. New York: Perseus, 2001.
- CRANE, D. **Ensaio sobre moda, arte e globalização cultural**. São Paulo: Senac, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 3. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2007.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **Behavioral theory of the firm**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1992.
- DAUSCHA, R. M. Definição de inovação em negócios para o Brasil. In: PAROLIN, S. R. H.; OLIVEIRA; H. C. (Org.). **Inovação e propriedade intelectual na indústria**. Curitiba: SENAI/SESI, v. 4, 2010.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS DO BANCO BRADESCO. Economia em Dia. **Têxtil e Confecções**. Junho de 2017. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_textil_e_confecoes.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2017.
- DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2004.
- DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

DIAS, C. C. A moda e o tempo: entre as tendências e as releituras. **Icônica**, v. 1, n. 1, p. 113-129, 2015.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 62-83, 2005.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

ESTADO DE MINAS. Economia. **Feira Minas Trend Preview vai gerar R\$ 30 milhões em negócios**. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/05/internas_economia,859859/feira-vai-gerar-r-30-mi.shtml>. Acesso em: 20 dez. 2017.

FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. Introduction to part II: the systemic nature of innovation. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Ed.). **The Oxford handbook of innovation**. Oxford: Oxford University, 2006.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Pesquisa de Opinião do Comércio Varejista de Belo Horizonte – Polo de Moda**. 2013. Disponível em: <<http://www.fecomerciorg.org.br/wp-content/uploads/2014/11/10-Pesquisa-de-Opinião-do-Comércio-Varejista-Polo-da-Moda.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economiacriativa/download/mapeamento-industria-criativa-2014.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

FERIOLI, M.; DEKONINCK, E. A.; ROUSSEL, B; RENAUD, J. Understanding the rapid evaluation of innovative ideas in the early stages of design. **International Journal of Product Development**, v. 12, n. 1, p. 67-83, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FLORIANI, R.; BEUREN, I. M.; MACHADO, D. P. N. Processo de inovação em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 783-802, 2013.

FONTANA, A; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, I. S. (Org). **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, Cap. 22, p. 361-376, 1994.

FRONVILLE, C. L.; ISAR, Y. R. **The International Creative Sector: Its Dimensions, Dynamics, and Audience Development.** In: CONFERENCE SPONSORED BY: UNESCO, United States Department of State, Center for Arts and Culture, University of Texas at Austin, College of Fine Arts, President's Committee on the Arts and the Humanities, Rockefeller Foundation. June 5 – 7. The University of Texas at Austin: 2003, p. 4-5.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Cadeia Produtiva da Moda de Minas Gerais:** Delimitação e caracterização. Belo Horizonte. 2016. Disponível em: < <http://licitacoes.codemig.com.br/files/attachments/1477406341-PESQUISA%20CADEIA%20PRODUTIVA%20MODA.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **PIB de Minas Gerais cresce 1,7% no segundo trimestre de 2017.** 2017. Disponível em: < <http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/noticias-em-destaque/3969-pib-de-minas-gerais-cresce-1-7-no-segundo-trimestre-de-2017>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

GARCIA, C.; MIRANDA, A. P. **Moda é comunicação:** experiências, memórias, vínculos. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODARD, F. **Sociologia da moda.** São Paulo: Senac, 2010.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOULARTI FILHO, A; JENOVEVA NETO, R. **A indústria do vestuário:** economia, estética e tecnologia. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1997.

GUEDES, I. L.; MERINO, G. S. A. D.; MERINO, E. A. D.; GOMEZ, L. S. R. **Inovação em design de moda:** uma revisão bibliométrica da literatura. In: 12º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM *DESIGN*. Outubro, n. 2. vol. 9. Belo Horizonte: Blucher Design Proceedings, 2016.

HABERMAS, J. **Técnica e ciência como ideologia.** Lisboa: Edições 70, 1987.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUFF; R. A.; PRYBUTOK, V. R. Information Systems Project Management Decision Making: The Influence of Experience and Risk Propensity. **Project Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 34-47, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Indústria. **Pesquisa de Inovação Pintec – 2014:** Instruções para o preenchimento do questionário. Rio de Janeiro, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação – PINTEC**. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KANTER, R. M. Innovation: the only hope for times ahead? **Sloan Management Review**, v. 25, n. 4, p. 51-56, 1984.

KOEN, P.; AJAMIAN, G.; BURKART, R.; CLAMEN, A.; DAVIDSON, J.; D'AMORE, R.; ELKINS, C.; HERALD, K.; INCORVIA, M.; JOHNSON, A.; KAROL, R.; SEIBERT, R.; SLAVEJKOV, A.; WAGNER, K. Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end.” **Research Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.

KOEN, P. A.; BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Managing the Front End of Innovation-Part II: Results from a Three-Year Study: Effective Front-End activities were found to be significantly different for incremental and radical projects. **Research-Technology Management**, v. 57, n. 3, p. 25-35, 2014.

KONTIC, B. **Inovação e Redes Sociais: A indústria da moda em São Paulo**. 2007. 157 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KUHN, R.; MINUZZI, R. F. B. **Panorama da Impressão 3D no Design de Moda**. In. 5º SEMINÁRIO MODA DOCUMENTA/ 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE MEMÓRIA, *DESIGN* E MODA. São Paulo, 2015.

LAMOGLIA, A. F. A moda como elemento de distinção e imitação na contemporaneidade. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 191, p. 145-155, 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 192-220.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARKEVICIUTE, I; BLAZENAITE, A. Interaction between Consumers and Business Agents in the Fashion Industry. **Social Science**, v. 2, n. 72, p. 35-43, 2011.

MARTINS, F. **Estratégias competitivas e inovação na indústria do vestuário: um estudo exploratório em empresas do RGS.** 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

MARTINS, V. M. C.; MARTINS, R. S. M.; SIEDENBERG, D. R.; GRIEBELER, M. P. D. Gestão da inovação em empresas que adotam diferentes processos de tomada de decisão. **Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v. 15, n. 3, p. 211-244, 2015.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO; M. O. B. C.; CAVALCANTI, G. A.; GONÇALVES, H. S.; DUARTE, S. T. V. G. Inovações tecnológicas na cadeia produtiva têxtil: análise e estudo de caso em indústria no nordeste do Brasil. **Revista Produção online**, v. 7, n. 2, 2007.

MENDES, D. F.; SACOMANO, J. B.; FUSCO, J. P. A. **Rede de empresas: A cadeia têxtil e as estratégias de manufatura na indústria brasileira do vestuário de moda.** São Paulo: Arte e Ciência, 2010.

MENDES, S. M. Colaboração Externa no Processo de Inovação de uma Fashion Industry. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 1, p. 103-120, 2018.

MINAS *TREND*. **O Minas Trend**. Disponível em: <
<http://www.minastrend.com.br/minastrend/>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

MOREIRA, D. A. O uso de programas de computador na análise qualitativa: oportunidades, vantagens e desvantagens. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 56-68, 2007.

MORO, R. C. L.; MENDES, F. D.; MAUS, S. Estratégias de diferenciação na indústria da moda: um estudo sobre o *postponement*. **Revista Icônica**, v. 1. n. 1, 2015.

MOURA, M. A moda entre a arte e o *design*. In: PIRES, D. B. (Org.). **Design de moda: olhares diversos**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008. p. 37- 73.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasil: Ministério da Ciência e Tecnologia. Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, 2005.

OLIVEIRA, M. G. **Método de análise do processo de decisão do planejamento da inovação: uma contribuição para a avaliação e seleção de propostas de produtos inovadores**. 2012. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo.

OLIVEIRA, P.; EPAMINONDAS, M. Conhecimento, inovação e estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 82-104, 2014.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory, **Research Policy**, v.13, n. 6, p.343-373, 1984.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: abordagem sistêmica do processo decisório**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PESQUISA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Pintec Pesquisa de Inovação: Dados Brasil 2014**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=30&Itemid=46> Acesso em: 18 jan. 2018.

POPPER, K. R. **Conjecturas e refutações**. Brasília: Editora da UnB, 1980.

POPPER, K. R. **Lógica da investigação científica**. São Paulo: Cultrix, 1975.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **Exposição celebra 35 anos do Grupo Mineiro de Moda**. 2015. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/noticia.do?evento=portlet&pAc=not&idConteudo=208135&pIdPlc=&app=salanoticias>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **BH em Cantos: Museu da Moda**. 2017. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/bh-em-cantos-museu-da-moda>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

PROVALIS RESEARCH. QDA Miner: Qualitative Data Analysis Software. **User's Guide**. Canadá: Provalis Research, 2009.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

- REID, S. E.; BRENTANI, U. The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: a theoretical model. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 3, p. 170-184, 2004.
- REINERTSEN, D.; SMITH, P. The strategist's role in shortening product development. **The Journal of Business Strategy**, v. 12, n. 4, p. 18-22, 1991.
- REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: Os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, n. 4, p.129-148, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCHA, M. A. V. Consumidores, *designers* e gestores: aplicação do modelo da cadeia meios-fim para o desenvolvimento de produtos de moda-vestuário. **ModaPalavra E-periódico**, v. 9, n. 17, p. 48-66, 2016.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press, 2003.
- SAKAR, S. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, J. C. C **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Desenhar não é o bastante para empreender em moda**. Perfil de negócios da moda. Recife, 2014.
- SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. Análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.
- SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- SIMON, H. A. **The new science of management decisions**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1977.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. Atlas: São Paulo, 2002.

SOUSA, R. P. L.; GOMEZ, L. S. R.; CAMPOS, A. Q. O sistema cultural da moda. **Alceu Revista de Comunicação, Cultura e Política**, v. 14, n. 27, p. 33-47, 2013.

STEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação**: proposição conceitual e estudos de caso. 2011. 197 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TEZA, P.; DANDOLINI, G., SOUZA, J. A.; MIGUEZ, V. B.; FERNANDES, R. F., MIGUEL, P. A. C. Modelos de *front end* da inovação: similaridades, diferenças e perspectivas de pesquisa. **Production**, v. 25 n.4, 2015.

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

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

TREPTOW, D. **Inventando moda**: planejamento de coleção. 5. ed. São Paulo: Edição da Autora, 2013.

TRIAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**: o modelo A-F. São Paulo: Leya, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L. G. A. institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

TURBAN, E.; RAINER, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria & prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIEIRA, R. M. Teoria da firma e inovação: um enfoque neoshumpeteriano. **Cadernos de Economia**, v. 14, n. 27, p. 36-49, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Vol. 1. Brasília: UnB, 1999.

ZAWISLAK, P. A. Apresentação à edição brasileira. In: TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE E DA EMPRESA

Cargo do respondente:

Há quantos anos a empresa existe? (Há quanto tempo trabalha na empresa?)

Como está organizada a empresa?

Quais os produtos fabricados pela empresa?

Qual o público-alvo?

Possui loja própria?

Para onde os produtos são distribuídos?

As peças são produzidas pela empresa ou ela cria e terceiriza a produção?

BLOCO 1 – INOVAÇÃO

- 1- Quais os maiores desafios impostos pela necessidade de inovar?
- 2- A empresa investe em inovação? E em tecnologia?
- 3- Quais pequenas mudanças são frequentemente realizadas nos produtos?
- 4- A empresa já realizou alguma inovação radical?
- 5- Qual o principal fator que desencadeia a inovação na empresa?

BLOCO 2 – INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DA MODA

- 6- Você considera a moda inovadora em BH? Por quê?
- 7- Que aspectos da cidade fortalecem o desenvolvimento da inovação na moda?
- 8- Cite exemplos de inovação na moda que aconteceram ao longo do tempo.
- 9- Que ações inovadoras são realizadas pela marca para manter o produto inovador e competitivo?
- 10- Com que frequência a marca lança novos produtos?
- 11- Como o *design*/estilo agrega valor à marca?

BLOCO 3 – TOMADA DE DECISÃO

- 12- Quem toma as decisões de como gerenciar um processo inovador na empresa?
- 13- Qual a importância dos *designers* e estilistas na tomada de decisão?
- 14- Como as propostas de inovação são apresentadas ao decisor?
- 15- O processo decisório ocorre de maneira formal ou informal?
- 16- A empresa segue um modelo de decisão/linha de raciocínio para analisar e selecionar ideias?

BLOCO 4 – PROCESSO DECISÓRIO DE SELEÇÃO DE IDEIAS INOVADORAS

- 17- Que tipo de pesquisa é feita para o desenvolvimento de uma linha ou coleção?
- 18- Quais as decisões mais importantes a serem tomadas antes de um produto ser encaminhado para a produção?
- 19- O processo de seleção de ideias inovadoras é composto por estágios sequenciais? Quais são eles?
- 20- Quais os critérios utilizados para selecionar as ideias? Eles possuem pesos?
- 21- Quais elementos externos são levados em consideração no processo decisório de inovação?
- 22- As propostas selecionadas são testadas antes de seguirem para a fase de produção?
- 23- O que acontece com as ideias não selecionadas?

BLOCO 5 – INOVAÇÃO X IMITAÇÃO

- 24- Como é possível identificar uma tendência de sucesso?
- 25- Mesmo seguindo as tendências do mercado, há espaço para inovar?
- 26- Como se dá a imitação?
- 27- No mundo da moda, quais os riscos de se inovar? E os riscos associados à imitação?
- 28- Se a maioria das empresas aderem a tendências, a moda tende a se tornar homogênea. Que diferencial a sua marca oferece para se destacar no mercado?

APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu, Rita de Cássia Leal Campos, responsável pela pesquisa Processo decisório de inovação: o caso da indústria da moda de Belo Horizonte, estou fazendo um convite para você participar como voluntário deste meu estudo.

Esta pesquisa pretende investigar como ocorre a tomada de decisão dos gestores da indústria de moda feminina de Belo Horizonte quanto à seleção de alternativas de inovação. Acredita-se que ela seja importante devido à percepção de que um dos maiores desafios para os gestores do ramo da moda é a diferenciação dos produtos. Para sua realização, serão feitas entrevistas com gestores da indústria da moda de Belo Horizonte. Sua participação constará de uma entrevista com duração de 60 a 90 minutos, conforme local, data e horário acordados com a pesquisadora. Essa entrevista será gravada e posteriormente transcrita para análise.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos: danos materiais, como a publicização de informações confidenciais, e imateriais, como a exposição da imagem do participante. Os benefícios que se espera com o estudo são contribuições para o desenvolvimento do tema em termos de conhecimento acadêmico, não havendo, portanto, benefícios diretos aos participantes.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato com a pesquisadora ou com o Conselho de Ética em Pesquisa.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pela pesquisadora. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

Autorização:

Eu, _____ após a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Assinatura do voluntário

Assinatura de uma testemunha

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Dados da pesquisadora:

Nome: Rita de Cássia Leal Campos

Endereço: Rua Oscar Negrão de Lima, nº 360 – Nova Gameleira, Belo Horizonte/MG

Telefone: (037) 99147-6249

Endereço eletrônico: rita.campos.adm@gmail.com