UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TÊXTIL E MODA

DÉCIO VICENTIM DE JESUS

A gestão do conhecimento como ferramenta do processo de desenvolvimento de
produto de moda

São Paulo

2016

DÉCIO VICENTIM DE JESUS

A gestão do conhecimento como ferramenta do processo de desenvolvimento de
produto de moda

Versão Original

Dissertação apresentada à Escola de
Artes, Ciências e Humanidades da
Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Mestre em
Ciências do programa Têxtil e Moda.

Área de Concentração: Projeto de
Têxtil e Moda.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia
Garcia Regina Vicentini.

São Paulo

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Jesus, Décio Vincetim de

A gestão do conhecimento como ferramenta do processo de desenvolvimento de produto de moda / Décio Vicentim de Jesus ; orientador, Cláudia Garcia Regina Vicentini. – São Paulo, 2016
144 f.; il

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo
Versão original

1. Moda - Planejamento. 2. Moda - Administração. 3. Desenvolvimento de produtos. 4. Gestão do conhecimento. I. Vicentini, Cláudia Garcia Regina, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 391.0068

Folha de aprovação

Nome: JESUS, Décio Vicentim de

Título: A gestão do conhecimento como ferramenta do processo de desenvolvimento de produto de moda.

Dissertação apresentada a Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências do programa Têxtil e Moda.

Área de Concentração: Projeto de Têxtil e Moda.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Maurício de Campos Araújo

Instituição: EACH – USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Profa. Dra. Francisca Dantas Mendes

Instituição: EACH – USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Profa. Dra. Patrícia Sant'Anna

Instituição: UNICAMP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Ao meu pai e minha mãe, com gratidão,
por ofereceram as melhores
condições para minha educação.

AGRADECIMENTOS

À Deus.

Aos meus queridos pais, Iolanda e Arlindo, com muito amor.

Ao meu querido irmão Dinho, minha cunhada Gio e meu sobrinho Mateus, por tudo que representam para mim.

À minha orientadora, Profa. Cláudia Vicentini, pela confiança em meus propósitos e, também, pelos momentos de orientação e incentivo.

À Prof^a. Francisca Mendes (Tita) pela amizade, atenção e ajuda inestimável, que contribuíram para meu crescimento científico e intelectual. Também, à gentileza de seu esposo, João Paulo.

Aos meus amigos que nos momentos mais difíceis não me deixaram, sequer, pensar em desistir. Meu muito obrigado ao Alex, Aluizio, Andréa, Carlos Kestel, Cecília, Enéas, Fernanda, Kátia, Kinkas, Lilian, Milena, Paulette, Sidney e Tales.

Ao querido amigo Carlos, pelo constante incentivo, e pelo carinhoso trabalho de revisão do trabalho.

Ao Milton, amigo de tantos anos e que me ajudou com as traduções.

À minha querida prima Maristela que esteve ao meu lado nos momentos finais na elaboração desse trabalho.

EPÍGRAFE

“Na moda, há que ser oportunista”

Karl Lagerfeld

RESUMO

JESUS, D.V. de. **A gestão do conhecimento como ferramenta do processo de desenvolvimento de produto de moda.** 2016. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

Nas confecções (segmento produtivo com ênfase no campo dos negócios do vestuário de moda), os impactos mercadológicos determinam constantes revisões no processo de desenvolvimento de produto, fato de que resultam alterações nas áreas de produção, logística e vendas. As confecções de produtos de moda, sendo uma das indústrias criativas (organizações que tenham a criatividade como seu *core-business*), mobilizam, para o desenvolvimento de seus produtos, departamentos e pessoas, que trocam dados e informações necessários para atender às metas mercadológicas da organização. Essa interação desencadeia a aprendizagem, a colaboração e a construção de conhecimentos para futuras tomadas de decisões. O principal objetivo desse trabalho é o de investigar a natureza das informações utilizadas no planejamento de coleção (a etapa inicial do processo de desenvolvimento de produto) e observar se o conhecimento gerado durante o processo é armazenado, disseminado e utilizado como capital intelectual para a tomada de decisões a médio e longo prazos, supondo que a abordagem de questões estratégicas também esteja diretamente relacionada ao planejamento de coleção. Para atingir o objetivo geral deste trabalho, buscou-se: descrever o processo de desenvolvimento de moda; destacar a importância do planejamento de coleção; estudar a gestão do conhecimento, o planejamento estratégico e a economia criativa, que juntamente com os resultados do estudo de caso, são apresentados com a finalidade de retratar a realidade dessas indústrias.

Palavras-chave: 1. Moda. 2. Processo de desenvolvimento de produto. 3. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

JESUS, D.V. de. **The knowledge management for the service of product development process in fashion companies**. 2016. 144 f. Dissertation in Textiles & Fashion – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, 2016.

In clothing industry (productive segment with emphasis into the business of fashion clothing), the impacts and trends from the market result constant reviews in the product development process, resulting in changes in the areas of production, logistics and sales. The fashion clothing industry, as one of the most creative company (creativity as the basis in their core business), mobilize various department and people for achieving their product development, that make all of them to exchange a great number of data in order to meet the organization's marketing goals. This interaction process triggers learning, collaboration and knowledge building for future decision make. The objective of this study is to investigate the information's essence used in the collection planning (the initial stage of the product development process) and check if the knowledge generated during this process is duly stored, disseminated and used as intellectual capital for the decision make under medium and long terms, assuming that the approach of strategic issues is also directly related to the collection planning. In order to achieve the aim of this study, we tried to describe the process of fashion development, to highlight the importance of the planning process of the collection, to study the knowledge management, the strategic planning and the creative economy, which joined with the results of the case study are presented in order to portray the reality of these industries.

Keywords: 1. Fashion. 2. Product Development Process. 3. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção	42
Figura 02 – Fluxo da cadeia produtiva têxtil e de confecção	57
Figura 03 – Fluxo do Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP)	58
Figura 04 – Ciclos de vida de estilo, moda e modismo	67
Figura 05 – Mapa de coleção: mix de produtos	72
Figura 06 – Espiral do Conhecimento	87
Figura 07 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Respostas da pergunta 2.3	104
Gráfico 02 – Respostas da pergunta 2.4	105
Gráfico 03 – Respostas da pergunta 2.5	105
Gráfico 04 – Respostas da pergunta 3.1	106
Gráfico 05 – Respostas da pergunta 3.2	108
Gráfico 06 – Respostas da pergunta 3.3	110
Gráfico 07 – Respostas da pergunta 3.4	112
Gráfico 08 – Respostas da pergunta 3.5	113
Gráfico 09 – Respostas da pergunta 3.6	114
Gráfico 10 – Respostas da pergunta 3.7	114
Gráfico 11 – Respostas da pergunta 3.9	115
Gráfico 12 – Respostas da pergunta 4.1	115
Gráfico 13 – Respostas da pergunta 4.2	116
Gráfico 14 – Respostas da pergunta 5.1	117
Gráfico 15 – Respostas da pergunta 5.2	117
Gráfico 16 – Respostas da pergunta 6.1	118
Gráfico 17 – Respostas da pergunta 6.2	119
Gráfico 18 – Respostas da pergunta 6.3	119
Gráfico 19 – Respostas da pergunta 6.4	120
Gráfico 20 – Respostas da pergunta 6.5	121
Gráfico 21 – Respostas da pergunta 6.6	121
Gráfico 22 – Respostas da pergunta 6.6	122

LISTA DE SIGLAS

CVP – Ciclo de Vida do Produto

CTB – Cadeia Têxtil Brasileira

PDP – Processo de Desenvolvimento de Produto

GC – Gestão do Conhecimento

ITCB – Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira

ABIT – Associação Brasileira das Indústrias Têxteis

TI – Tecnologia da Informação

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Problema	14
1.2. Hipótese	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivos gerais	15
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificativa	16
1.5. Metodologia	17
1.5.1. A pesquisa	17
1.5.1.1. O método científico	18
1.5.1.2. Modalidades da pesquisa	18
1.5.1.3. Participação do pesquisador no processo de pesquisa	26
1.5.2. O método de pesquisa adotado	26
1.5.3. A estrutura do trabalho	27
1.5.4. Esclarecimentos	28
2. REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1. A indústria da moda	30
2.1.1. Tendências de moda	38
2.1.2. A moda do pós-guerras	39
2.1.3. O setor têxtil e de confecção mundial	41
2.1.4. O setor têxtil e de confecção brasileiro	41
2.2. A economia criativa	44
2.2.1. A indústria criativa	46
2.3. A administração estratégica	50
2.3.1. O processo de administração estratégica	50

2.3.2. Unidades de negócios	52
2.4. O processo de desenvolvimento de produto (PDP) em uma confeção de moda	54
2.4.1. O <i>briefing</i> estratégico	59
2.4.2 - As etapas do processo de desenvolvimento de produto	62
2.4.2.1. Planejamento de coleção	63
2.4.2.2. Pesquisa em moda	72
2.4.2.3. Criação	79
2.3.2.4. Prototipagem.....	80
2.5. Gestão do conhecimento	82
2.5.1. O conhecimento	83
2.5.2. A gestão do conhecimento (GC)	87
2.5.3. Organizações que aprendem.....	89
2.5.4. A visão sistêmica	91
2.5.5. Aplicação da gestão do conhecimento	93
3. ESTUDO DE CASO	100
3.1. Metodologia do estudo de caso	100
3.1.1. Delimitação e respondentes	100
3.1.2. Objetivos	101
3.1.3. Técnica de coleta de dados	102
3.1.4. Técnica de análise e interpretação dos dados	103
3.2. Resultados	103
3.3. Análise dos resultados	122
4. CONCLUSÕES	129
REFERÊNCIAS	132
ANEXOS	139

1. INTRODUÇÃO

Os trabalhos de gestão, no mundo organizacional, apresentam a constante necessidade de antever “surpresas estratégicas”, ou seja, as ameaças e oportunidades que contribuem para a instabilidade dos processos que poderão impactar os negócios da organização.

As indústrias que dependem da criatividade como eixo gerador de negócios – caso em que se insere a indústria da moda – apresentam inúmeras situações tidas como incertas: tendências, comportamento do consumidor, contexto econômico, concorrência nacional e internacional, entre outras.

Nas confecções, os impactos mercadológicos demandam constantes revisões no processo de desenvolvimento de produto de moda (PDP), cuja etapa inicial é o planejamento de coleção, que direcionará a criação, a pesquisa e a prototipagem, interferindo na produção, logística, comunicação e comercialização.

Essa relação sistêmica envolve interações entre departamentos e pessoas que, ao utilizarem dados e informações, desencadeiam a aprendizagem, a colaboração e a construção de conhecimentos necessários para atender às metas mercadológicas da organização.

Para facilitar a compreensão holística do PDP em uma confecção, do ponto de vista da economia criativa, esta dissertação – centrando-se no planejamento de coleção – investiga se os conhecimentos gerados durante esses processos são adequadamente utilizados, disseminados e armazenados, visando à tomada de decisões a médio e longo prazos.

1.1. Problema

Em confecções de vestuário de moda, o processo de desenvolvimento de produto (PDP) corresponde a um conjunto de atividades organizadas, que visam a planejar, pesquisar, criar e prototipar produtos que efetivem as estratégias organizacionais de uma empresa do setor.

Ao lidar com ambientes instáveis, agravados, no caso da moda, pela efemeridade, o processo de desenvolvimento de produto (PDP) terá sucesso se a informação e o conhecimento forem utilizados de forma a possibilitar a análise dos movimentos inerentes à empresa, exigindo revisões constantes que podem gerar mudanças nessa dinâmica.

Quando esse processo não ocorre de forma adequada, todo o procedimento pode se comprometer e, conseqüentemente, interferir negativamente no desempenho mercadológico da empresa.

1.2. Hipótese

A hipótese deste trabalho considera que, entre as indústrias de confecção, as informações envolvidas na tomada de decisões são diversas, heterogêneas e não consensuais entre as equipes.

A importância dessa hipótese decorre do fato de se assumir que o gerenciamento do PDP resulta em conhecimento que o retroalimenta e sustenta a tomada de decisões futuras.

A Gestão do Conhecimento poderá permitir que confecções se apossassem do conhecimento gerado espontaneamente durante o PDP, identificando-o, armazenando-o e difundindo-o entre os envolvidos no processo. Disso pode depender a dinamização do trabalho e a ampliação das vantagens competitivas da organização, gerando crescimento econômico.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos gerais

O objetivo do presente trabalho é identificar e descrever a efetiva natureza das informações utilizadas no planejamento de coleção nas indústrias de confecções. Além disso, pretende-se avaliar se o conhecimento gerado durante o processo é armazenado, disseminado e utilizado para a tomada de futuras decisões.

1.3.2. Objetivos específicos

Para o atendimento do objetivo geral deste trabalho, busca-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar indústria criativa e gestão de conhecimento;
- Descrever o processo de desenvolvimento de moda;
- Destacar a importância do planejamento de coleção.

1.4. Justificativa

O PDP é pouco estudado, principalmente nas questões ligadas aos processos criativos, sendo esse um motivo que já justifica esta dissertação. Do ponto de vista econômico, o setor de confecção vem apresentando resultados que destacam sua importância.

Esse setor, que responde por 5,7% do valor total da produção da indústria de transformação brasileira (ABIT, 2015), é social e economicamente representativo, já que envolve 33.000 empresas, das quais 80% são confecções de pequeno e médio porte, com faturamento de US\$ 55,4 bilhões em 2014, contra US\$ 58,2 bilhões em 2013, refletindo a desvalorização do Real e a queda da produção da indústria (ABIT, 2015).

Embora o Brasil seja um dos grandes produtores e consumidores mundiais, em termos de comércio internacional a sua participação continua pequena, estando colocado na 26^a posição entre os maiores exportadores de têxteis e na 84^a entre os maiores exportadores de vestuário. Nesse segmento, o país se caracteriza como “produtor-consumidor” (IEMI, 2015).

Dos 9,2 bilhões de peças produzidas ao ano, 92% são consumidos pelo mercado interno e, apenas 8% são destinados à exportação. Contudo, a produção física interna vem caindo, tanto nas empresas têxteis quanto nas confecções nos últimos anos. Desde 2003, observam-se perdas consecutivas do produto nacional em relação a sua participação no mercado interno, que vem perdendo força frente ao produto importado, tendo como principal concorrente a China, cujos produtos vêm ocupando o lugar dos produtos brasileiros no varejo.

Assim, a balança comercial vem apresentando um déficit que vem crescendo ano a ano. Em 2015, foi de U\$ 6,13 bilhões. O Brasil importa da China, Índia e Indonésia, principalmente, sendo que a China detém 72% do volume total importado de vestuário. Por esse motivo, paradoxalmente, o varejo vem crescendo em suas vendas substituindo paulatinamente os produtos nacionais por importados. O setor exporta, principalmente, para Argentina e EUA (ABIT, 2015).

1.5. Metodologia

Para uma pesquisa em um cenário empírico e pouco estudado, faz-se necessário um aprofundamento nas fontes teóricas de metodologia de pesquisa, com a finalidade de verificar quais metodologias seriam mais adequadas para produzir conhecimento científico, considerando que este estudo centra-se no processo de desenvolvimento de produto de moda.

A seguir são feitas considerações sobre a metodologia de pesquisa.

1.5.1. A Pesquisa

Pesquisa é definida por um conjunto de atividades orientadas e planejadas na busca de respostas para indagações propostas.

A pesquisa científica, porém, difere de uma simples pesquisa rotineira, seja no âmbito escolar ou em qualquer outra esfera, já que objetiva a produção de novos conhecimentos por meio da utilização de procedimentos científicos. A ciência desenvolvida por meio da pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, com o objetivo de encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos e definição de tipos de pesquisa (ANDRADE, 2001).

De acordo com Ruiz (2002) “a pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência”.

Contribui para o tratamento dos problemas e processos do dia a dia nas mais diversas atividades humanas, no ambiente do trabalho, nas ações comunitárias, no processo de formação e outros. O conhecimento torna-se uma premissa para o

desenvolvimento do ser humano e a pesquisa revela-se como a consolidação da ciência. (SILVA, 2008).

Consequentemente, é fundamental o estabelecimento de procedimentos de estudo em consonância com as etapas de desenvolvimento da pesquisa.

1.5.1.1. O Método Científico

A pesquisa científica objetiva fundamentalmente contribuir para a evolução do conhecimento humano em todos os setores, sendo sistematicamente planejada e executada segundo rigorosos critérios de processamento das informações. Será chamada pesquisa científica se sua realização for objeto de investigação planejada, desenvolvida e redigida conforme normas metodológicas consagradas pela ciência. Os trabalhos de graduação e de pós-graduação, para serem consideradas pesquisas científicas, devem produzir ciência, ou dela derivar, ou acompanhar seu modelo de tratamento.

O método científico refere-se a um aglomerado de regras básicas de como deve ser o procedimento a fim de produzir conhecimento científico. Lakatos & Marconi (1991) descrevem quatro métodos de abordagem mais ampla: a) o método indutivo; b) o método dedutivo; c) o método hipotético-dedutivo; e d) o método dialético.

- a) O método indutivo considera o conhecimento com base na experiência.

Trata-se de um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam LAKATOS, MARCONI (1991).

- b) O método dedutivo parte da compreensão da regra geral para então compreender os casos específicos. Para Lakatos, Marconi (1991), quando comparado ao método anterior, “os dois tipos de argumento têm finalidades diversas: o dedutivo tem o propósito de explicitar o conteúdo das premissas; o indutivo tem o desígnio de ampliar o alcance dos conhecimentos”.

c) Para Lakatos, Markoni (1991):

Os aspectos relevantes dos métodos indutivos e dedutivos são divergentes: o primeiro parte da observação de alguns fenômenos de determinada classe para “todos” daquela mesma classe, ao passo que o segundo parte de generalizações aceitas, do todo, de leis abrangentes, para casos concretos, partes da classe que já se encontram na generalização.

Assim, o método hipotético-dedutivo se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

d) O método dialético é baseado no debate onde há ideias diferentes, onde um posicionamento é defendido e contradito logo depois, com o objetivo de se chegar à verdade através da contraposição e reconciliação de contradições.

Para isso, o pesquisador deve confrontar qualquer conceito tomado como “verdade” com outras realidades e teorias para se obter uma nova conclusão, uma nova teoria. Assim, a dialética não analisa o objeto estático, mas contextualiza o objeto de estudo na dinâmica histórica, cultural e social LAKATOS, MARCONI (1991).

1.5.1.2. Modalidades da Pesquisa

Além da escolha de um método de pesquisa, o objetivo do pesquisador deve considerar as modalidades, os tipos da pesquisa. A modalidade de pesquisa a ser realizada é determinada pelo problema em estudo. Para isso, Gil (2006) nos dá um direcionamento, ao classificar as pesquisas considerando: a natureza da pesquisa, a abordagem do problema, a realização dos objetivos, os procedimentos técnicos.

a) Natureza da pesquisa

Para Cervo & Bervian (2002) a pesquisa, quanto à natureza, pode ser de natureza básica e aplicada.

- Básica: objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais. Muitas vezes está ligada à busca da satisfação de uma necessidade intelectual pelo conhecimento, em que a meta é simplesmente saber.
- Aplicada: a pesquisa de natureza aplicada está ligada ao objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e reais.

Essas pesquisas não se excluem nem se opõem. Ambas são indispensáveis para o progresso das ciências e do homem: uma busca a atualização de conhecimentos para uma nova tomada de posição, enquanto a outra pretende, além disso, transformar em ação concreta os resultados de seu trabalho (CERVO & BERVIAN, 2002).

b) Abordagem do Problema

Um problema pode ser investigado numa abordagem qualitativa ou quantitativa.

- A abordagem quantitativa é utilizada quando se buscam percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação da dinâmica entre o mundo real e o sujeito, considerando tudo aquilo que pode ser quantificável.

Com a aplicação de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação e outros), a abordagem estatística considera as opiniões e informações que possam ser traduzidas em números, para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão (GIL, 2006).

- A abordagem qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, mas o pesquisador utiliza várias técnicas de dados, como a

observação participante, história ou relato de vida, entrevista e outros (GIL, 2006; COLLIS; HUSSEY, 2005).

c) Objetivo

Baseada nas metodologias científicas, o objetivo da pesquisa pode ser exploratório, descritivo ou explicativo.

- Exploratório: procura-se aprimorar ideias ou descobrir intuições, visando a proporcionar uma maior proximidade com o problema, objetivando torná-lo explícito ou definir hipóteses. Envolve, em geral, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos similares. Geralmente, assume as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (SILVA & MENEZES, 2001).

- Descritivo: visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis no momento da pesquisa. O levantamento de dados mediante questionário ou observação sistemática é a forma mais comum de apresentação. Para Gil (1996), é direcionada a pesquisadores que têm conhecimento aprofundado a respeito dos fenômenos e problemas estudados.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis). Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (CERVO & BERVIAN, 2002).

- Explicativa: aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas e, por isso, é o tipo mais complexo e delicado. Visa a

identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos acontecimentos.

Caracteriza-se pela utilização do método experimental (nas ciências físicas ou naturais) e observacional (nas ciências sociais). Geralmente utiliza as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Ex-Post-Facto. É uma metodologia indicada para orientar a coleta de dados em pesquisas que procuram estudar a influência de determinados fatores na gênese de fatos ou situações (GIL, 1996; CERVO & BERVIAN, 2002).

d) Procedimentos técnicos

De acordo com Silva & Menezes (2001), a classificação de uma pesquisa de acordo com os procedimentos técnicos pode ser bibliográfica, documental, *survey* ou levantamento, estudo de caso, ação, participante, experimental e *ex-post-facto*.

- Bibliográfica: pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos buscam-se conhecer e analisar as contribuições culturais-científicas existentes no passado, sobre um determinado assunto, tema ou problema. Geralmente, é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, procurando explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos constituído basicamente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, de informações disponibilizadas na internet.

Sua principal vantagem é possibilitar ao investigador a cobertura de uma gama de acontecimentos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, já que busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. Constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica (CERVO & BERVIAN, 2002).

- Documental: é o tipo de pesquisa elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, documentos de primeira mão, como

documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, etc., ou, ainda, a partir de documentos de segunda mão que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc. (GIL, 2006); e dos localizados no interior de órgãos públicos ou privados, como manuais, relatórios, balancetes e outros.

- *Survey* ou levantamento: envolve a interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, chegar às conclusões correspondentes aos dados coletados. O levantamento feito com informações de todos os integrantes do universo da pesquisa origina um censo (GIL, 2006).

O levantamento usa técnicas estatísticas, análise quantitativa e permite a generalização das conclusões para o total da população e, assim, para o universo pesquisado, permitindo o cálculo da margem de erro. Os dados são mais descritivos que explicativos (DENCKER, 2000).

- Estudo de caso: envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a se obter o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996). O estudo de caso pode abranger análise e exame de registros, observação de acontecimentos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. Seu objeto pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou, até mesmo, uma situação (DENCKER, 2000).

A maior utilidade do estudo de caso se verifica nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é um procedimento sugerido nas fases iniciais da pesquisa de temas complexos, visando à construção de hipóteses ou reformulação de problemas. A coleta de dados geralmente é feita por mais de um procedimento. Entre os mais usados, estão a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida (GIL, 2006).

- Ação: concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, colaborando no desenvolvimento de um diagnóstico e solução científica de um problema, garantindo que isso irá contribuir para o estoque de conhecimento num domínio empírico particular (BRYMAN, 1989).

De modo geral, objetiva definir o campo de investigação, as expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxílio que estes poderão exercer ao longo do processo de pesquisa. Implica o contato direto com o campo de estudo, envolvendo o reconhecimento visual do local, consulta a documentos diversos e, sobretudo, a discussão com representantes das categorias sociais envolvidas na pesquisa. É delimitado o universo da pesquisa e recomendada a seleção de uma amostra. O critério de representatividade dos grupos investigados na pesquisa-ação é mais qualitativo do que quantitativo. É importante a elaboração de um plano de ação, envolvendo os objetivos que se pretende atingir, a população a ser beneficiada, a definição de medidas, procedimentos e formas de controle do processo e de avaliação de seus resultados (GIL, 1996).

- Participante: também chamada de pesquisa de observação, é realizada por meio da integração do investigador com o objeto pesquisado, que assume uma função no grupo – porém sem uma proposta predefinida de ação.

A intenção é adquirir conhecimento mais profundo do grupo investigado, que tem ciência da finalidade, dos objetivos da pesquisa e da identidade do pesquisador. Permite a observação das ações no próprio momento em que ocorrem (GIL, 1996).

Esta pesquisa necessita de dados objetivos sobre a situação da população, envolvendo a coleta de informações socioeconômicas e tecnológicas que são de natureza idêntica às adquiridas nos tradicionais estudos de comunidades. Esses dados podem ser agrupados por categorias geográficas, demográficas, econômicas, habitacionais, educacionais e outras (GIL, 1996).

- Experimental: quando um fato ou fenômeno da realidade é reproduzido de forma controlada, com o objetivo de descobrir as relações de causa e efeito desse fenômeno.

Um objeto de estudo é determinado (amostragem), selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto (GIL, 2006).

Esse tipo de estudo considera, geralmente, que os resultados válidos para uma amostra (ou conjunto de amostras) serão, por indução, válidos também para o universo. A respeito da pesquisa experimental, Bryman (1989) contribui afirmando que:

(...) é de considerável importância na pesquisa organizacional pelo menos por dois motivos. Primeiro, sua importância particular é permitir ao investigador fazer fortes considerações sobre causalidade - que uma coisa tem efeito sobre a outra. Segundo, devido a facilidade com que os pesquisadores que empregam pesquisas experimentais conseguem estabelecer relações de causa e efeito, o experimento é frequentemente visto como um modelo de pesquisa.

- *Ex-post-facto*: trata-se de um tipo de pesquisa experimental, em que o “experimento” se realiza depois dos fatos, ou seja, após o fenômeno ter ocorrido, tenta-se explicá-lo ou entendê-lo.

Nessa situação, o pesquisador não tem controle sobre as variáveis. Ainda assim, difere da experimental propriamente dita pelo fato de o fenômeno ocorrer naturalmente, sem que o investigador tenha controle sobre ele, porém, sendo um especialista, observa o fenômeno com os olhos do conhecimento (GIL, 2006).

1.5.1.3. Participação do pesquisador no processo de pesquisa

BRYMAN (1989) descreve quatro níveis de envolvimento do pesquisador com o processo:

- a) Participante total – O pesquisador é totalmente ou quase totalmente observador em uma ou duas organizações. Há uma ênfase na observação do participante principalmente acompanhada de entrevista e exame de documentos.
- b) Participante parcial – O pesquisador é um participante em uma ou duas organizações, mas de forma indireta. A pesquisa é usualmente acompanhada por entrevista e exames de documentos.
- c) Baseada em entrevistas – Ênfase maior em entrevista de 1 a 5 organizações com exame de documentos. A observação pode ocorrer, mas nos períodos entre as entrevistas.
- d) Múltiplos casos – Ênfase maior em entrevista com observação de indivíduos em 6 ou mais diferentes organizações (usualmente mais de 10) e algum exame de documentos. Os entrevistadores usualmente fazem alguma observação e os observados algumas exposições de fatos ou ideias.

1.5.2. O método de pesquisa adotado

Após um estudo mais detalhado das metodologias de pesquisa e visando ao melhor resultado, optou-se por métodos considerados mais adequados aos envolvidos e ao objetivo do trabalho.

Este trabalho é de natureza aplicada, com a proposta de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e reais.

O método hipotético-dedutivo foi a abordagem estabelecida, já que o conhecimento do processo de desenvolvimento de produto nas indústrias brasileiras de confecção é insuficiente para explicar as relações estabelecidas entre pessoas, departamentos e empresas.

Objetivou-se uma pesquisa de abordagem exploratória, o que proporcionou uma maior proximidade com o problema, tornando-o mais explícito, permitindo assim definir hipóteses.

Essa abordagem envolveu o levantamento bibliográfico e as entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, o que se deu através de uma pesquisa quantitativa, de campo, que consistiu em um levantamento de profissionais ligados ao desenvolvimento de produto em confecções de moda, entrevistados por meio de um questionário (ANEXO I), cujo objetivo foi compreender a forma como conduzem o processo de desenvolvimento de produto, o conhecimento gerado e como esse conhecimento é armazenado. Envolveu a coleta, a tabulação e a análise dos dados, visando à geração de hipóteses.

Buscou-se conhecer e analisar as contribuições científicas existentes a respeito do tema moda, gestão do conhecimento, administração estratégica, indústria criativa e processo de desenvolvimento de produtos.

1.5.3. A estrutura do trabalho

A partir dos dados da literatura e das informações provenientes das entrevistas, buscou-se evidenciar como a gestão do conhecimento auxilia o processo de desenvolvimento de produto, ampliando sua capacidade competitiva.

Além do Capítulo 1, que é introdutório, essa dissertação aborda aspectos relacionados ao objeto do estudo que se deseja investigar e está estruturada da seguinte maneira no Capítulo 2:

Capítulo 2.1. Aborda a moda, desde o seu surgimento até os dias de hoje, contextualizando a indústria de confecção brasileira, apresentando números que revelam seu tamanho e a situação frente à concorrência internacional. Para um melhor entendimento da complexidade da indústria de confecção, será apresentado o fluxograma da cadeia têxtil e de confecção, e a inter-relação de todos os elos dessa cadeia, numa visão sistêmica.

Capítulo 2.2. Apresenta aportes teóricos significativos e esclarecedores para a compreensão do significado da indústria criativa, sua cronologia, e o

posicionamento da moda na chamada economia criativa, mostrando a importância do entendimento desse conhecimento como diferencial estratégico.

Capítulo 2.3. Nesse capítulo será abordado o planejamento estratégico orientado para o mercado, permitindo compreender como esse planejamento permite dar forma aos negócios e produtos de uma empresa.

Capítulo 2.4 Descreve o PDP, enfatizando a importância do planejamento de coleção no processo, tendo como objetivo apresentar os principais conceitos e abordagens.

Capítulo 2.5. Esclarece o que é gestão do conhecimento e a importância de criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento dentro da empresa como estratégia competitiva.

O Capítulo 3 apresenta o estudo de caso, com foco nas indústrias de confecção, apresentando a metodologia aplicada e os resultados obtidos.

No capítulo 4, a conclusão, pretende-se apresentar as informações utilizadas no PDP, identificar se o conhecimento gerado durante o processo é armazenado, disseminado e utilizado como capital intelectual para a tomada de futuras decisões.

Pretende-se ainda discutir como a gestão do conhecimento pode estar a serviço do PDP, mais precisamente no planejamento de coleção e na ampliação da sua capacidade competitiva.

1.5.4. Esclarecimentos

A fim de esclarecer eventuais dúvidas na leitura deste trabalho, algumas expressões aqui usadas deverão ter suas interpretações esclarecidas:

O autor utilizou em seu texto, como orientação, o método de formatação indicado pelas diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: documento eletrônico e impresso (USP, 2009).

- *Confecção*, expressão usada nesta dissertação, refere-se ao segmento produtivo com ênfase no campo dos negócios do Vestuário de Moda, também chamados por outros autores de manufatura ou indústria do vestuário de moda, indústria da moda ou, simplesmente, confecção.

- *Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção* (CPTC) – refere-se ao complexo de indústrias e empresas e ao relacionamento entre elas na geração de produtos ou insumos para atender à demanda por produtos do setor têxtil.
- *Cadeia Produtiva Têxtil e de Vestuário* (CPTV) – inserida na Cadeia Têxtil e de Confecção - relaciona-se ao segmento do vestuário, ou seja, envolve empresas, métodos e processos produtivos específicos para a fabricação de vestuário.
- O Setor Têxtil é definido pelos critérios utilizados na ciência econômica. É um ramo de atividade econômica formado por empresas ocupadas na produção de insumos ou bens que tenham como materiais básicos os tecidos, fibras têxteis ou outras matérias assemelhadas.
- Empresa ou companhia é uma organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços. É também conhecida como uma “companhia” ou “pessoa jurídica”.
- Estilista, também conhecido como *designer*, define o profissional que atua na indústria de confecção, responsável pela criação e desenvolvimento de produto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A indústria da moda

Em 2011, Stephen Gough, de 52 anos, foi preso na Escócia por se recusar a cobrir as partes íntimas e por perturbar a paz. Em sua defesa, alegou que “prendê-lo por andar sem roupas constituía uma violação de seus direitos humanos” e que aquilo que estava fazendo se baseava em sua crença pessoal de que não se é indecente por simplesmente não usar roupas, acusando as pessoas tidas como normais de preconceituosas e intolerantes. De nada adiantaram suas teorias (G1, 2011).

Andar vestido hoje é uma obrigação do cidadão. Se hoje é por pudor, nos primórdios foi uma forma de se distinguir em vários aspectos: sociais, religiosos, místicos, como forma de diferenciação e até por proteção. Do ponto de vista antropológico, Birket-Smith (1962) afirma que a nudez absoluta pouco pode ser observada no homem primitivo.

(...) mesmo sob os trópicos, uma vestimenta é regra geral, se bem que seja por vezes rudimentaríssima. Uma nudez completa se apresenta, por exemplo, entre algumas tribos do Nilo superior, mas é sempre uma exceção, e é sobretudo muito raro que as mulheres não andem, pelo menos, com um modesto tapa-sexo.

Birket-Smith (1962) aponta boas razões para afirmar que as condições climáticas mais adversas, como o frio, favoreceram o desenvolvimento do vestuário, mas pontua claramente que isso não basta para explicar a sua origem. Questiona a razão do surgimento do vestuário, chegando à hipótese em que “o senso do enfeite esteja na origem do vestuário”. Ao olhar para as diversas culturas ou povos mais primitivos, é possível observar os “ornamentos mais fantásticos e mais extravagantes”. No entanto, o vestuário não apresenta preocupações similares aos adornos e, muitas vezes, “suas vestes se reduziam por vezes a um tufo de folhas ou a um cordel passado em torno do ventre”.

Sobre a evolução do vestuário e o surgimento da moda, Pollini (2007), discorre:

Embora tenham sido encontradas agulhas feitas de marfim, usadas para costurar pedaços de couro, que datam cerca de 40 000 a.C., ou mesmo evidências de que o tear foi inventado há cerca de 9 000 a.C., só podemos pensar em moda em tempos muito mais recentes. Ela se desenvolve em decorrência de processos históricos que se instauram no final da Idade Média (século XIV) e continuam a se desenvolver até o século XIX. É a partir do século XIX que podemos falar de moda como a conhecemos hoje.

Aos poucos, foram ocorrendo inovações nas combinações das rudimentares técnicas e materiais disponíveis para a construção das roupas, permitindo ao homem aprender a fiar, a tecer e, mais tarde, a obter a cor (BIRKET-SMITH, 1962).

Da pré-história, passando pelos povos da antiguidade, com destaque para os impérios egípcio, persa, grego e romano, a roupa chega ao Império Romano do Oriente (ou Império Bizantino). Esse momento marcou o fim da dominação dos romanos, e a Europa Ocidental passou a desenvolver-se independentemente do que restava do Império, quando entramos na Idade Média (LAYER, 1989).

Ao longo dessa cronologia, o vestuário foi adquirindo significados mais complexos, assim como mais complexos também se tornaram as técnicas de construção das roupas.

O estilo evoluía muito lentamente, a ponto de uma pessoa usar um mesmo estilo de roupa desde a infância até a morte. Historicamente, a pesquisa de Laver (1989) mostra que as roupas seguiam um padrão que aumentava segundo a classe social. Os pobres faziam suas roupas em casa. As pessoas da nobreza usavam roupas cada vez mais complicadas e complexas. Com o desenvolvimento das cidades, surgiram lojas especializadas na fabricação de roupas e seus artesãos foram se tornando mais habilidosos; cresciam a qualidade e a elaboração das roupas. É nesse ambiente, na segunda metade do século XIV, que começam a brotar as raízes da moda. Do desejo dos indivíduos por diferenciação, começam a ocorrer variações da característica das vestimentas e dos estilos. Grosso modo, a burguesia, que não cultivava os padrões da nobreza, era rica e passou a imitar a nobreza, ao copiar suas roupas. Os nobres, por sua vez, buscavam se diferenciar das cópias, criando novos estilos.

No desejo de imitação do modo daquele que se admira, ou que pertence a uma classe social que se deseja alcançar, é que surge a moda. Eis o interminável jogo de

criar, ser copiado, criar de novo e mais uma vez ser copiado, que explica a principal característica da moda: a mudança constante.

Trata-se de um fenômeno sociocultural capaz de expressar os valores da sociedade - usos, hábitos e costumes - em um determinado momento da história. Desde tempos remotos, o uso da roupa e/ou ornamentos carrega em si uma grande carga simbólica, de crenças e status (LAVÉ, 1989).

Souza (2009) reforça essa afirmação de que a moda está relacionada “(...) às mudanças periódicas nos estilos de vestimenta e nos demais detalhes da ornamentação pessoal”.

Por consequência, inicia-se um processo de grande trabalho dos costureiros, que a partir de então eram obrigados a produzir diferentes estilos para diferenciar os nobres dos burgueses. Em meados do século XV, no início do renascimento europeu, é que historicamente começou a girar essa engrenagem que chamamos de moda (LAVÉ, 1989).

No século XVI, na Itália, mais precisamente em Florença, a evolução da ciência e do pensamento humano marca o período chamado Renascimento, cujos conceitos e ideais se difundem rapidamente por toda a Europa, provocando uma mudança acentuada numa sociedade que buscava acompanhar o processo de modernização. A Itália passa a ditar as tendências de moda para todas as nações europeias (BOUCHER, 2010).

Como passar do tempo, as alterações na moda foram significativas nas cortes europeias, o que permitiu o desenvolvimento de um estilo próprio, influenciado pela cultura de cada reino. Aos poucos, os países da Europa foram adquirindo uma maneira própria de se vestir, como ocorreu de forma significativa na Alemanha, Itália, França e Inglaterra. Na Espanha, por exemplo, já no final do século XVI, a moda refletia, em sua sobriedade e elegância, a rigidez da rigorosa etiqueta daquele país (BOUCHER, 2010).

Uma vez que a moda foi adquirindo particularidades em cada região, a história da indústria têxtil e de confecção começa a se confundir com a própria história da moda, sua grande mola propulsora.

Essas mudanças se acentuam e a França passa a exercer forte influência em toda a Europa, tendo na figura do rei Luís XIV o protagonista criador do luxo, do status e da sofisticação, padrões presentes até na moda atual.

O estilo de vida dos franceses reflete-se em uma moda com requinte, sofisticação e esplendor, desejada pelas outras cortes europeias. A França passa a ser o país que dita a moda e enxerga na ostentação do luxo uma forma de poder sobre outros países (BRAGA, 2006).

Combinados, o pensamento iluminista e os ideais das artes (como o de 'retorno à natureza') construíram um retrato de uma corte que levava uma vida extremamente luxuosa e ociosa, o que contribuiu para extravagantes mudanças no modo de se comportar e de se vestir da época, melhor personificado na figura da rainha Maria Antonieta, da França (ROUSSEAU, 2001).

A expansão da moda pela Europa na segunda metade do século XVIII se deu de maneira inovadora. Um dos primeiros exemplos foi desenvolvido por Rose Bertin, a modista da rainha francesa Maria Antonieta. Conforme descreve Cidreira (2005):

A costureira era responsável pelas mudanças de guarda-roupa da rainha francesa Maria Antonieta, célebre pela vaidade, extravagância e gosto por grandes festas. Seu sucesso se espalhou e aos poucos Bertin começou a exercer ampla e reconhecida influência sobre o modo de vestir das mulheres das classes mais altas. Bertin, contudo, atendia a uma cliente e não produzia para um mercado, além de não ter uma produtividade intensa de novas criações, num ritmo próximo ao que se poderia considerar propriamente moda.

A revolução industrial no século XVIII permitiu a produção, em larga escala, de tecidos. Com a invenção da máquina de costura, em 1851, nos EUA, deu-se a expansão do sistema da moda, que é descrito por Lipovetsky (1989):

Sistema original de regulação e pressões sociais: suas mudanças apresentam um caráter constrangedor, são acompanhadas do 'dever' de adoção e assimilação, impõem-se mais ou menos obrigatoriamente a um meio social determinado... (LIPOVETSKY, 1989).

Posteriormente, as tendências da moda passaram a ser divulgadas através de gravuras que surgiram no final do século XVIII, conhecidas como *fashion plate*, que marcam o início da imprensa ilustrada de moda, responsável por maior variedade nas roupas femininas, principalmente. Uma das pioneiras no campo do *fashion plate*

foi a publicação francesa *La Galerie des Modes*, que circulou entre 1778 e 1787. No final do século, os meios de divulgação da moda se expandiram, oferecendo aos nobres e burgueses as gravuras de moda e os almanaques ilustrados. Esse tipo de trabalho foi o precursor da revista de moda (LAVÉ, 1989).

A difusão dessas imagens possibilitou o acesso à informação de moda por mulheres mais pobres e, nesse mesmo período, surgiram os '*marchande de modes*' (negociante de modas), que fizeram parte da mudança do mercado de moda de Paris. Impulsionadas por esses veículos, as vendas viveram um incremento que fez aumentar a produção de tecidos (WEBER, 2008).

Com a Revolução Francesa, no entanto, essa estética desapareceu. O novo contexto político, econômico e social exigia que a moda fosse repensada: o luxo exacerbado fora substituído por uma moda mais simples, influenciada pelo classicismo (LAVÉ, 1989).

A moda, porém, encontrou terreno fértil para se manifestar, fazendo valer o seu DNA: o desejo de imitação do comportamento daquele que se admira ou que pertence a uma classe social que se deseja alcançar (LIPOVETSKY, 1989).

Apesar de a indústria têxtil ter se desenvolvido de forma maciça na Inglaterra durante a Revolução Industrial, a França logo se firmou como polo difusor de modas. Atribui-se essa circunstância ao fato de a corte francesa ser referência em costumes e modo de vida e ao país possuir também uma forte indústria têxtil instalada na região de Flandres.

A França foi, também, pioneira na confecção de produção em série (mesmo em pequena escala), na fundação da 1ª Escola Acadêmica de Moda "Guerre Lavigne" (hoje a ESMOD), em 1841, por Aléxis Lavigne, que desenvolveu a técnica de "*moulage*" (modelagem a partir das formas do corpo). Além de contribuir com a técnica da modelagem, inventou a fita métrica e o primeiro busto manequim (WEBER, 2008).

Denominada de o "Centro da Moda", a França, mais precisamente Paris, foi o único reduto das *maisons* e butiques dos grandes nomes da moda. No século XIX, a cidade é marcada por um novo modo de pensar e de viver, sendo uma época de dinamismo nos negócios, que se refletiu nas indústrias, comércio e bancos.

A contribuição da Revolução Industrial para um novo movimento de mudanças da moda é, contudo, indiscutível. O surgimento da máquina de costura contribuiu para a sua aceleração e, ao longo do século XIX, a industrialização na produção de roupas e tecidos espalhou-se para outros cantos do mundo. A indústria têxtil ficou firmemente estabelecida nos Estados Unidos, França, Alemanha e no Japão.

Nesse momento histórico, novos comportamentos surgiram, e as pessoas passaram a exigir um guarda-roupa mais complexo, confirmando a força das mudanças.

Para as mulheres, por exemplo, vestidos passaram a ter um concorrente: os conjuntos de duas peças, formado por saia e blusa. Esses conjuntos foram muito disseminados nas camadas mais populares, iniciando a democratização da moda, em que todos poderiam se vestir igualmente (LAVÉ, 1989).

A nobreza e a burguesia passaram a ter roupas para o dia e para a noite, assim como roupas específicas para ficar em casa. A moda masculina evoluiu da mesma maneira, tendo a partir de então trajes específicos para cada evento social. Além disso, apresenta pela primeira vez distinção entre os tecidos usados por homens e os usados por mulheres (BRAGA, 2006).

Nesse cenário, na segunda metade do século XIX foi concebido o conceito de “Alta Costura” pelo inglês radicado na França Charles Frederick Worth, cujo talento conquistou a influente Imperatriz Eugénia, esposa de Napoleão III, que foi a grande propulsora do talento de Worth, ao indicá-lo para o cargo de “estilista imperial”. Isso permitiu que as inovações de Worth se espalhassem, virando tradição na moda, como a criação dos desfiles em modelos, das roupas para cada estação do ano, entre tantos outros (LAVÉ, 1989).

Graças à importância conquistada pelo estilista, seus clientes passaram a exibir uma atitude de acatar as suas sugestões, gerando a ideia do que se conhece hoje como estilista (LEHNERT, 2001).

A característica da alta-costura é o desenvolvimento de roupas exclusivas e sob medida, para clientes particulares. O trabalho é feito por uma *maison de haute couture* (em francês, casa de alta costura), cuja denominação goza de proteção jurídica e deve respeitar critérios estabelecidos, que são definidos pela Câmara de Comércio e Indústria de Paris. As roupas dessas *maisons* são impecáveis e de altíssima qualidade, resultado de trabalho altamente especializado e demorado, em

escala artesanal, de que resulta uma produção de poucas peças, com preços extremamente altos (DILLON, 2012).

No final do século XIX, a moda entra no período da *Belle Époque*, que durará até a Primeira Guerra Mundial, época marcada pela suntuosidade, o luxo, o glamour e a ostentação, que voltam a ganhar destaque na sociedade, refletindo-se na moda. Depois de Worth, multiplicaram os costureiros parisienses com suas *maisons*, ocasionando o aparecimento de muitas indústrias e ateliês. Surgiram novos nomes como Madeleine Vionnet, Coco Chanel, Paul Poiret, entre outros, gerando mudanças. Paris mais uma vez se destaca como a capital do luxo e grande estrela da moda.

No século XX, em termos estéticos, a roupa se inicia na década de 20, um novo tempo marcado pela busca de um estilo de vida mais dinâmico, que fez surgir propostas de vários estilistas; as roupas passam a ser um pouco como conhecemos hoje: práticas e simples.

Foram apresentados vestidos de cintura mais baixa, em que a silhueta da mulher se “libertou”, principalmente do espartilho. Os comprimentos, pela primeira vez, sobem próximo dos joelhos. As mulheres mais ousadas passam a usar calças e cabelos curtos, à moda *la garçonne* (moda dos meninos).

Com a crise de 1929, chegou ao fim a década de euforia. Em geral, os períodos de crises não são caracterizados por ousadias na forma de se vestir. Assim, os anos 30 redescobriram as formas do corpo da mulher através de uma elegância refinada, marcadas, porém naturais. Esse período é marcado pela figura das divas do cinema, sugerindo os padrões de beleza baseados nos ideais gregos.

O corte enviesado, os decotes profundos nas costas dos vestidos de noite marcaram os anos 30, que elegeram as costas femininas como o novo foco de atenção. Os vestidos eram justos e retos, além de possuírem uma pequena capa ou um bolero, também bastante usado na época (Garcia, s/d).

Marcada pela influência dos esportes, da vida ao ar livre e dos banhos de sol, a mulher dessa época devia ser magra, bronzada e esportiva, como a atriz Greta Garbo. Aliás, o cinema foi o grande referencial de disseminação dos novos costumes, e sua moda, copiada pelas mulheres (Garcia, s/d).

No final dos anos 30, com a aproximação da Segunda Guerra Mundial, surge uma moda mais pesada, de roupas sérias e austeras, mas não menos elegantes, apresentando uma linha militar. Algumas peças já se preparavam para dias difíceis, como as saias, que já vinham com uma abertura lateral, destinada a facilitar o uso de bicicletas.

Nesse período entre guerras surge o *prêt-à-porter*; nos Estados Unidos, quando o governo passou a sobretaxar os impostos das roupas importadas da França, mas não a importação de telas e moldes. Por conseguinte, os empresários americanos começam a desenvolver a técnica de reproduzir moldes em diferentes tamanhos e em larga escala, podendo, assim, atender boa parte da população, principalmente pela possibilidade de produzir peças com preços menores que os da alta-costura (PALOMINO, 2002).

A popularização da moda foi aumentando, assim como a quantidade de peças por modelo, levando esse novo produto de moda a se expandir com força, tornando-se um fenômeno geral, que diz respeito a todas as camadas da sociedade (LIPOVETSKY, 1989).

Esse movimento levou as grifes a se protegerem, a fim de não banalizar a moda do *prêt-à-porter*, desenvolvendo o que posteriormente seria chamado de *prêt-à-porter* de luxo. Esse conceito é o que pode ser visto nos desfiles luxuosos de vários estilistas europeus e americanos (PALOMINO, 2002).

Os empresários franceses impressionaram-se com a organização americana, que alia racionalidade e estética e permite a adoção de uma verdadeira política econômica: os modelos são elaborados por máquinas programadas no início do processo de fabricação, o que possibilita, entre outras coisas, ampliar o mercado e abri-lo a uma clientela mais jovem e exigente (VINCENT-RICARD, 1989).

O processo de produção industrial de vestuário com informações de moda se expandiu na segunda metade do século XX, gerando o chamado mercado de massa. Nesse mercado, a figura do estilista toma a mesma função do costureiro das *maisons*, exigindo desses profissionais a “firmeza quanto às posições estéticas”, mas ao mesmo tempo enfrentando grandes desafios, como a “consciência das realidades e limitações do mecanismo industrial” (VINCENT-RICARD, 1989).

2.1.1. Tendências de Moda

A partir da segunda metade do século XX surgiram as chamadas tendências, termo que “deriva do latim *tendentia*, particípio presente e nome plural substantivado do verbo *tendere*, cujos significados são tender para, inclinar-se para ou ser atraído por” (CALDAS, 2004, p. 25).

O conceito de tendência foi construído com base nas ideias de movimento, mudança, representação do futuro e evolução, generalizando-se na sociedade contemporânea. Trata-se de um pacote de dados e informações do presente, selecionados e organizados de acordo com a frequência e a regularidade com que ocorrem, cuja observação e projeção desenham certa visão do mundo, da sociedade e do futuro. Portanto, tem também um caráter de *previsão*, que se tornou função importante na indústria da moda, expandindo e modificando a própria moda.

Pensando no processo de planejamento de criação de um produto de moda, esses eixos são moldados buscando alinhar as informações com as características da moda e do consumo, a mudança proposta pelo dinamismo do mercado de massa globalizado, permitindo às empresas trabalharem produtos capazes de alcançar diversos mercados consumidores, aumentando a concorrência e favorecendo o consumo em uma “busca frenética pela novidade” (AVELAR, 2009)

Coordenadores de moda e *Cool Hunters* atuam na busca de informações de moda que estão em voga e, posteriormente, as adaptam para a realidade industrial da cadeia produtiva têxtil e de confecção, ou seja, torna-as passíveis de serem fabricados em série (VINCENT-RICARD, 1989).

O cronograma e a metodologia da criação industrial, descrito por Vincent-Ricard (1989), demonstram complexidade em relação à “necessidade de que a extensa cadeia industrial escolha e fabrique, ao longo de 18 meses, uma tendência de moda que estará à disposição dos clientes pelo curto período de uma estação”.

O processo têxtil fragmenta-se de maneira muito complexa – partindo da fibra (como, por exemplo, lã de carneiro) até chegar à roupa pronta – e precisa passar, no tocante ao material, pelas fases de fiação, tecelagem, beneficiamento e estamparia; e, no tocante a modelos, passa pelas fases de corte, montagem e acabamento. Tudo isso requer pesquisa estética, elaboração prática, controle de qualidade a cada etapa, sempre dentro de prazos determinados. A roupa, enquanto produto, é o único objeto de consumo que leva dois anos para ficar pronto, começando como fibra têxtil e finalmente chegando à

loja onde é vendida; mas renova-se a cada seis meses, com uma regularidade de metrônomo.

O trabalho de um coordenador de moda sempre esteve ligado aos escritórios ou *bureaux* de estilo, que constroem as informações para a indústria, baseadas no conceito de “Ditadura da Moda”, que teve seu ápice nos anos 50 e lá se cristalizou. As mais prestigiadas empresas – Promostyl, Trend Union e a Peclers – vêm fazendo há décadas previsões de quase tudo, cor, fio, tecidos e malhas, formas e estilos (PALOMINO, 2002).

2.1.2. A moda do pós-guerras

Com o final da grande guerra, o new look de Christian Dior destaca os atributos femininos – cintura marcada, saia rodada e ombros largos – instaurando um período romântico e glamouroso, que fizeram as mulheres cansadas da guerra, sonharem. Foi nessa época que surgiram as *Pin Ups*, imagem consolidada na figura de Marilyn Monroe, que levou as mulheres a desejarem um corpo musculoso e curvilíneo, como era o da atriz.

A década de 60 foi palco de uma grande revolução, a revolução jovem. Além da força de consumo no mercado, havia uma grande vontade de mudar o mundo. Foi nesse período que surgiram os grupos de adolescentes com estilo próprio e uma maneira de vestir muito particular (futuramente passaram a ser conhecidos como tribos), subvertendo a ordem das passarelas. A moda passou a receber influências do dia a dia e das ruas (PALOMINO, 2002).

As minissaias, o jeans, os tubinhos e o unissex são exemplos da moda que surgiu nos anos 60, assim como o movimento hippie e o padrão de beleza que consiste na magreza e na silhueta alta. Essas características atravessam décadas e, desde então, influenciam a moda.

A estética da menina ingênua foi representada com o característico frescor efervescente da época, representada pela sexualização de *looks* infantis, em minissaias, e o padrão do corpo magro. Mais tarde, um comportamento antimoda, baseado na reciclagem, sugeriu uma moda retrô, natural e reciclada.

A moda safári, a juventude disco e o movimento punk são destaques nos anos 70. A estrutura da moda foi mudada por jovens estilistas, que difundiram o conceito e a importância da 'grife'. Esses estilistas produziam roupas de acordo com o seu gosto. A era 'Disco' contribuiu com o lurex, as calças 'boca de sino', os florais, a androginia, a plataforma e o cabelo *black power*. Os punks ajudam a consagrar o jeans como peça indispensável no guarda-roupa jovem.

Nos anos 80, a moda mundial atinge seu ápice, sendo símbolo de status, numa época em que a aparência pessoal passa a ter importância extrema. O culto ao corpo e o mágico mundo das *top models* formaram a ideia do 'corpo ideal'. Esses fatos, combinados com o consumo exagerado de moda permitido pelo mercado de massa, sugeriram a fantasia da mudança de personagens, e fizeram surgir as vítimas da moda (*fashion victims*), termo utilizado para explicar indivíduos que se rendem cegamente à moda que é ditada.

Sensações de poder eram possíveis com o largos e evidentes ombros nos paletós de silhueta mais ampla, cores ácidas e muita transparência.

Os anos 90 foram considerados um grande apanhado de tendências, que absorveu vários estilos. O surgimento de alguns grupos de estilos nascidos nas ruas, e não nas elites, influenciaram a moda: *Grunges, Clubbers, Drag Queens, Cybers e Ravers*. Essas tribos deram força aos produtos *streetwear* e *sportswear*.

Por outro lado, a década de 90 também foi de racionalidade, prevalecendo o princípio do *less is more* (menos é mais) do minimalismo, a estética de linhas retas, negando tudo que viesse da década anterior. Foi um momento marcado pelo individualismo, pelo império das marcas (*luxury brands*) e pelas variáveis que configuraram a transição para o novo milênio.

Atualmente, entre as mudanças no modo de vida das sociedades, observa-se que a rapidez é o principal conceito explorado, seja "na informação, realizando várias coisas ao mesmo tempo, ou estar sempre conectado com o que está acontecendo em seu bairro e no mundo, porque o que é importante hoje, já não será amanhã. Este modo de pensar contribui para fortalecer a moda, que nada mais é do que fazer parte do aqui e agora" (VICENTINI, 2010)

Lagerfeld (2014) comenta que, apesar de ser vista como algo fútil, a importância da moda pode começar a ser entendida pelo fato de que “todo mundo precisa vestir alguma coisa pela manhã para sair de casa”.

Entender o consumo de moda requer um olhar para os mais diversos aspectos do comportamento dos consumidores, permitindo identificar suas necessidades e desejos. A indústria da moda busca com isso surpreender e emocionar positivamente o cliente, nos mais diversos estilos de vida (*lifestyles*).

2.1.3. O setor têxtil e de confecção mundial

O mercado têxtil e de confecção mundial é um dos mais dinâmicos, e de acordo com o IEMI (2015) atende uma demanda mundial e atual por consumo *per capita* na ordem de 12,8 kg de fibras por habitante. Ainda segundo o IEMI, isso significa dizer que, em 2014 foram consumidas no mundo 91,9 milhões de toneladas de fibras, sendo 66,6% de fibras químicas, 25,4% de fibras naturais, como o algodão e 8% dos demais materiais.

A produção mundial de vestuário em grande parte concentrada na China, responsável pelo fornecimento de 49.7% dos quase 832 milhões de dólares consumidos no mundo. Índia aparece em segundo lugar, responsável por apenas 7,1%, Paquistão em terceiro, com 3.7% e Brasil em quarto, com 2,5% (ABIT, 2015).

2.1.4. O setor têxtil e de confecção brasileiro

Nosso país possui uma completa cadeia têxtil, uma das últimas do ocidente, produzindo desde as fibras até às confecções (a ilustração da cadeia têxtil completa pode ser vista na figura 01). Essa característica representa uma força para se colocar no mercado internacional.

Figura 01: Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção.

Fonte: Abit, 2013.

A indústria têxtil e de confecção brasileira (ITCB) apresenta números que colocam o Brasil em destaque no cenário mundial, não só pelo seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil.

A participação do setor no PIB da indústria de transformação, em 2014, foi de 5,7%, graças a produção do setor, que foi de 1,855 milhão de toneladas (IEMI, 2015). O setor é composto por mais de 33 mil empresas, das quais 80% são de pequenas e médias confecções, com faturamento de US\$ 55,4 bilhões em 2014 (ABIT, 2015).

A ITCB gerou em 2014, 1,6 milhão de empregos diretos, correspondendo a 16,4% dos empregos da indústria de transformação, dos quais 75% constituídos de mão-de-obra feminina (ABIT, 2015).

Embora o Brasil seja um dos grandes produtores e consumidores mundiais, em termos de comércio internacional a sua participação continua pequena, estando colocado na 26ª posição entre os maiores exportadores de têxteis e na 84ª entre os maiores exportadores de vestuário. Nesse segmento, o país se caracteriza como “produtor-consumidor” (IEMI, 2015).

Dos 9,2 bilhões de peças produzidas ao ano, 92% são consumidos pelo mercado interno e, apenas 8% são destinados à exportação. Contudo, a produção física interna vem caindo, tanto nas empresas têxteis quanto nas confecções nos últimos

anos. Desde 2003, observam-se perdas consecutivas do produto nacional em relação a sua participação no mercado interno, que vem perdendo força frente ao produto importado, tendo como principal concorrente a China, cujos produtos vêm ocupando o lugar dos produtos brasileiros no varejo.

Assim, a balança comercial vem apresentando um déficit que vem crescendo ano a ano. Em 2015, foi de U\$ 6,13 bilhões. O Brasil importa da China, Índia e Indonésia, principalmente, sendo que a China detém 72% do volume total importado de vestuário. Por esse motivo, paradoxalmente, o varejo vem crescendo em suas vendas substituindo paulatinamente os produtos nacionais por importados. O setor exporta, principalmente, para Argentina e EUA (ABIT, 2015).

Dentre as especialidades do setor, o quadro de funcionários das empresas de confecção de vestuário é preenchido por profissionais de todos os níveis de qualificação, desde mão de obra não especializada até profissionais de nível superior. Fazem parte desse grupo costureiras, supervisores, especialistas em passadoria e acabamento, operadores de CAD (*Computer Aid Design*) e CAM (*Computer Aid Manufacturing*), especialistas em corte e modelagem, engenheiros de produção, estilistas e designers, entre outros.

Cabe salientar que tanto a indústria têxtil como a de confecção de vestuário do Brasil são empresas em sua quase totalidade de capital 100% nacional, cujos lucros não são remetidos para o exterior, mas sim reinvestidos no país.

Por outro lado, é necessário citar as questões que vêm afetando não só o setor têxtil e de confecção mas também toda a indústria manufatureira nacional, recebendo destaque os custos elevados de energia, a burocracia, a precariedade e os altos custos do sistema de transporte (ABIT, 2015).

São desafios que vêm sendo enfrentados pelas empresas nacionais e que se refletem na competitividade do setor, dificultando enormemente a capacidade de agir frente à concorrência das importações, sobretudo da Ásia. A Abit vem enfatizando a necessidade do fortalecimento da confecção e para isso propõe programas estratégicos junto ao governo federal. Recebe destaque a terceira versão da petição para aplicação de salvaguarda sobre as importações brasileiras de vestuário, com o objetivo de conter mais prejuízos à indústria nacional. O governo negou a primeira e a segunda petições.

Além da salvaguarda, trabalham com a guerra dos portos (resolução nº 13/2012 do Senado Federal), ou seja, negociações para racionalizar a regulamentação dessa resolução, visando a derrubar incentivos aos produtos importados, concedidos por alguns estados.

2.2. A economia criativa

Desde a Revolução Agrícola, passando pela revolução Industrial, até os dias de hoje, o sucesso dos mais diversos setores da economia estão centrados na capacidade de criar e continuar criando soluções para as necessidades e desejos da humanidade.

Após a II Guerra Mundial, vários fatores, como as integrações dos mercados, as crises econômicas, entre outros, vêm aumentando a competição entre as indústrias. Consequentemente, a necessidade de diferenciação dos produtos vem aumentando, até que nas últimas décadas passou-se a reconhecer a criatividade como fator competitivo, levando ao surgimento do conceito de economia criativa (FLORIDA, 2003).

Sobre esse contexto, permeado pelas tecnologias de informação e comunicação que fizeram emergir a nova economia, Howkins (2005) afirma que a sociedade humana deixou de ser mera processadora de informação e passou a valorizar e incentivar a criatividade.

Segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, UNCTAD (2010), a economia criativa é um conceito em evolução, baseado no potencial dos recursos criativos para gerar crescimento econômico e desenvolvimento. Esses recursos podem estimular a geração de renda, a criação de empregos e receitas de exportação, enquanto promovem a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

Para o Ministério da Cultura, a economia criativa compreende o ciclo de criação, produção, distribuição e consumo de bens e serviços caracterizados pela

prevalência de sua dimensão simbólica, ou seja, usam criatividade, cultura e capital intelectual como insumos primários.

A economia criativa se refere à agregação de valores culturais aos negócios ou às atividades econômicas. Fala-se aqui do conjunto de sistemas simbólicos (material ou imaterial) que oferece diferentes estratégias de inovação, de gestão, marketing, design, conceitos e formatos de negócios (SEBRAE, 2007).

Na visão de Hartley (2005), a nova economia seguiu um esquema evolutivo linear com quatro fases que permitiram seu surgimento: construção de infraestruturas de informação; conexão em rede dessas infraestruturas; explosão de conteúdos por meio das redes; e, por fim, a importância atribuída à criatividade humana nos processos econômicos e sociais.

Diferentemente da economia tradicional, de manufatura, agricultura e comércio, a economia criativa é, essencialmente, um termo criado para nomear modelos de negócios que oferecem produtos criativos: serviços ou bens (tangíveis e intangíveis), desenvolvidos a partir do conhecimento, da criatividade ou do capital intelectual dos colaboradores, com objetivo de geração de trabalho e renda (JAMBEIRO; FERREIRA, 2012).

O universo das atividades culturais é muito grande. Dentro do que se costuma considerar setor cultural se encontram distintos tipos de atividades e produtos culturais, desde expressões do folclore e da cultura popular, até a cultura midiática, passando pelas manifestações da cultura da elite, das belas-artes e do patrimônio. As manifestações econômicas que se encontram dentro desse universo também são variadas (GARSKE, 2009).

A economia criativa gera cerca de US\$ 8 trilhões por ano no mundo, representando de 8 a 10% do PIB mundial. Segundo Shayuri (2014), a contribuição dos segmentos criativos no Brasil foi de R\$ 104 bilhões, ou 2,84% do PIB, o que justifica a necessidade de investimento para profissionalização desses empreendimentos.

A economia baseada na criatividade sugere uma proximidade com a economia do conhecimento. Ambas propõem discussões acerca do capital intelectual da empresa, detentores do conhecimento e do potencial criativo da organização (GARNHAM, 2005).

Frente às dificuldades encontradas para mensurar o trabalho criativo, os autores discorrem sobre a dificuldade de entender o que está sendo vendido e em que parte da cadeia produtiva se agrega valor (BICHARRA & AFONSO, 2013).

O propósito deste capítulo é apresentar alguns aportes teóricos significativos e esclarecedores para a compreensão do significado da indústria criativa, em que está inserida a indústria da moda, foco deste projeto.

2.2.1. A indústria criativa

Indústrias criativas referem-se a uma série de atividades econômicas ligadas à geração ou exploração do conhecimento e da informação. Nos anos de 1990, o conceito de indústria criativa passou a definir os setores que possuem a criatividade no cerne (*core-business*) de seu negócio, sendo ela a geradora de negócios. Essas indústrias trabalham com valores simbólicos e subjetivos agregados ao produto, fruto da criatividade, habilidade e talento dos colaboradores (REIS, 2008).

Na primeira década dos anos 2000, diversos países e regiões subnacionais incorporaram as indústrias criativas na sua agenda política, em função do potencial de desenvolvimento econômico associado a elas. Foi o caso do Brasil, onde a incorporação do conceito de indústrias criativas em políticas públicas é evidente nas ações do Ministério da Cultura.

O primeiro Fórum Internacional das Indústrias Criativas, em 2002, definiu indústrias criativas como aquelas que têm sua origem na criatividade individual, habilidades e talentos que têm potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e da exploração da propriedade intelectual. Assim, “Indústrias criativas” é o termo utilizado para descrever a atividade empresarial na qual o valor econômico está ligado ao conteúdo cultural. “Indústrias criativas” une a força tradicional da chamada cultura clássica com o valor agregado do talento empresarial e os novos talentos da mídia eletrônica e da comunicação.

Constaram no documento final do referido fórum, dentre tantos setores, mídias e espetáculos ao vivo, patrimônio histórico, mercado de artes e antiguidades e o *design*, em que se insere o *design* de moda.

A Conferência Ministerial da UNCTAD XI (2009) foi significativa por colocar o tema das indústrias criativas na agenda de desenvolvimento internacional. A conferência

ampliou o conceito de criatividade, que até então considerava as atividades que possuíam um forte componente artístico e cultural. Passou a considerar um conceito mais completo de indústria criativa, sendo: “qualquer atividade econômica que produz produtos simbólicos com uma grande dependência em matéria de propriedade intelectual e para um mercado tão amplo quanto possível”.

Conclui-se que as indústrias criativas são um conjunto amplo de atividades que se constituem num fator de desenvolvimento gerador de emprego, renda, exportação, arrecadação tributária, pelo reconhecimento da criatividade – logo, do capital humano – pelo fomento da integração de objetivos sociais, culturais e econômicos (portanto incluídos e sustentáveis), e tendo como nutrientes a diversidade cultural e as culturas em geral, com ênfase no crescimento, equidade, bem-estar e participação, considerando sempre os benefícios simbólicos e o conhecimento local (REIS, 2008).

O trabalho de Caves (2000) classifica como criativas as produções de setores como as artes visuais (pintura, escultura), as artes performáticas (teatro, ópera, concertos, dança), o setor editorial, a gravação de música, o cinema e TV, moda, brinquedos e jogos.

Garske (2009) agrupa no campo da economia da cultura, além do setor cultural (que inclui os segmentos do audiovisual, da música e da publicação de livros, entre outros), a indústria da mídia (imprensa, rádio e TV), o turismo cultural e as expressões artísticas e instituições culturais (artes cênicas, artes visuais, cultura popular, patrimônio material, museus, arquivos, bibliotecas, eventos, festas e exposições) e o foco dessa dissertação, o campo criativo (moda, arquitetura, publicidade, *design* gráfico, de produtos e de interiores).

De acordo com o Departamento de Mídia, Cultura e Esportes da Inglaterra – DCMS (2008), o conceito de indústria criativa abrange vários segmentos: arquitetura, arte, filme e vídeo, música, artes performáticas, artesanato, mercado de antiguidades, *design*, moda, publicidade e propaganda, TV, rádio, *software* e editoração.

Para o Sistema Sebrae (SEBRAE, 2012), a economia criativa está alinhada à visão proposta pela Unesco, também adotada pelo Ministério da Cultura, incluindo os seguintes setores: arquitetura; expressões culturais (artesanato, arte popular e festa popular), artes visuais, audiovisual (cinema, televisão e publicidade), *design*,

software (games, aplicativos e *startups*), editoração, moda, música, comunicação, rádio e tv.

O trabalho de Throsby (2001) aponta o *design* de moda como um setor das chamadas indústrias culturais, centrado nas ideias criativas que, combinadas com outros *inputs*, produzem um conjunto de produtos cada vez mais amplo.

Latoeira (2007) descreve o *cluster* criativo definido pela Comissão Europeia, delimitando atividades com um forte componente industrial e de transformação, e moda está incluída neste conjunto.

Hopkins (2005) relaciona com a indústria criativa os conceitos mercadológicos de propriedade intelectual, na qual marcas, patentes, design e direitos autorais fornecem princípios para transformar criatividade em produto.

Caves (2000) argumenta que os produtos criativos possuem características específicas, destacando-se: a falta de certeza quanto à demanda; a importância dada pelo artista às suas criações; a necessidade de talentos diversos para a consecução de um único produto criativo; a diferenciação horizontal e vertical feita pelos consumidores acerca desses produtos; a importância do nome do criador no momento da compra e a possibilidade de fixação de criações em algum meio para posterior reprodução.

A literatura sobre as indústrias criativas vem se desenvolvendo paralelamente às ações práticas, e de modo geral partem do pressuposto de que o termo indústrias criativas se refere ao seu uso no campo concreto, em diversas áreas, com os mais variados conteúdos culturais.

O trabalho de Bicharra e Afonso (2013) apresenta informações que justificam a importância dos estudos sobre a economia criativa. Em 2011, 243 mil empresas formavam o núcleo da indústria criativa e estima-se que o núcleo criativo gerou um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 110 bilhões – 2,7% de tudo o que é produzido no Brasil. Isso coloca o Brasil entre os maiores produtores de criatividade do mundo, superando Espanha, Itália e Holanda.

No chamado núcleo criativo, o mercado formal de trabalho é composto por 810 mil profissionais, representando 1,7% do total de trabalhadores brasileiros. O segmento de arquitetura e engenharia é o que tem a maior representatividade, concentrando mais de 1/4 (230 mil) desse universo. Em seguida, encontramos os segmentos de

publicidade e *design*, que empregam mais de 100 mil trabalhadores cada. Juntos, esses três setores concentram metade dos trabalhadores criativos brasileiros. Moda aparece como 6º maior empregador entre as indústrias criativas, acolhendo 44.062 profissionais, ou seja, 5,4% do montante analisado (BICHARRA; AFONSO, 2013).

Os resultados mostram que profissionais criativos receberam remuneração maior, chegando a R\$ 4.693 mensais, quando comparado ao rendimento médio mensal do trabalhador brasileiro, que era de R\$ 1.733 em 2011 (BICHARRA; AFONSO, 2013).

Ainda segundo Bicharra & Afonso (2013), sobressaem nesse panorama os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, que apresentam 311 mil trabalhadores e 96 mil trabalhadores, respectivamente, no núcleo criativo. Isso significa que 2,3% e 2,2% do mercado de trabalho desses estados, respectivamente, são representados por profissionais que têm como principal ferramenta de trabalho a criatividade.

Entre os setores analisados, destacou-se a cadeia da moda, respondendo por quase 30% dos estabelecimentos (620 mil), atrás apenas dos setores de arquitetura e engenharia. Os números de empregos também chamam a atenção: a cadeia criativa da moda, que mobiliza desde os *designers* de moda até os vendedores, emprega cerca de 1,2 milhão de pessoas, fazendo do setor o segundo maior empregador entre os 14 setores criativos (BICHARRA; AFONSO, 2013).

Para Garske (2009), o crescimento equilibrado e uma boa gestão dessas indústrias são fundamentais para que o processo criativo se desenvolva, reunindo talento e tecnologia, despertando o espírito empreendedor dos colaboradores e transformando a habilidade criativa natural em ativo econômico e recurso para o desenvolvimento de negócios duradouros.

Em tal contexto, a criação de ferramentas que visem à identificação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento dentro da empresa, se mostra de extrema importância, já que essas empresas trabalham processos que desencadeiam a aprendizagem, colaboração e construção de conhecimentos, visando a atingir objetivos propostos e a sustentar a empresa em médio e longo prazos.

O PDP de vestuário de moda (que será apresentado mais à frente) conta com a criatividade como principal elemento, para se manter e crescer economicamente.

2.3. A administração estratégica

Em era de globalização, os movimentos de mercado vêm se afirmando cada vez mais complexos e instáveis. Nesse cenário, para manterem-se vivas e lucrativas frente à concorrência internacional, as empresas vêm empregando da melhor maneira os recursos, em busca de melhores resultados, além de investir em pesquisa, desenvolvimento, tecnologia e na qualificação de seus profissionais.

O planejamento estratégico orientado para o mercado busca, constantemente, equilibrar da forma mais viável os objetivos, as habilidades (*know-how*), os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

Algumas etapas do planejamento estratégico são obrigatórias, e devem ser definidas, conforme afirma Kotler e Keller (2012), “para dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que possibilitem lucros e crescimento almejados”. São elas:

- A visão de futuro, que tem o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado essa imagem com a máxima satisfação dos clientes;
- A missão, ou seja, a razão de ser da empresa;
- Os valores, que regerão as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.

2.3.1. O processo de administração estratégica

Para Drucker (1987),

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Na visão de Kotler e Keller (2012), “o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que possibilitem lucros e crescimento almejados”. O planejamento estratégico orientado para o mercado busca constantemente equilibrar da forma mais viável os objetivos, as habilidades

(*know-how*) e os recursos de uma organização, além das oportunidades de um mercado em contínua mudança.

Em outras palavras, sendo uma ferramenta gerencial, o planejamento estratégico diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, servindo como guia para decisões e ações que valem para toda a organização, seus departamentos e funcionários (ambiente interno), sendo também guia das relações da empresa com o mercado (ambiente externo) (MAXIMIANO, 2006).

As estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da empresa. A formulação estratégica no nível da unidade de negócio (UEN) está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao dimensionamento que a organização irá dar ao portfólio dos negócios, levando a um futuro lucrativo. Por isso, uma vez decididas quais são as unidades de negócios, a questão fundamental é a alocação de recursos entre essas áreas, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma delas.

No nível corporativo, a formulação da estratégia refere-se à definição, avaliação e seleção de unidades de negócios nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada unidade deverá receber. Nas indústrias de confecção, podemos entender que as estratégias podem estar voltadas para as marcas desenvolvidas pela empresa, ou para segmentos de produtos (alfaiataria e suas variações, jeans e suas variações etc.), ou os mercados atendidos (mercado jovem, mercado de *lingerie* etc.).

A responsabilidade de formular estratégias pode, em algumas empresas, caber ao gestor de marketing, ao gestor de marca ou ao gestor de produto; em outras, os planos são elaborados por um comitê. Segundo Oliveira; Araújo; Silva (2002), o planejamento estratégico é composto por dois tipos de princípios, que são os gerais e os específicos, e devem ser respeitados caso a empresa deseje obter resultados satisfatórios.

Os princípios gerais estão ligados ao princípio da contribuição aos objetivos da organização, classificados por ordem hierárquica, respeitando a ordem em que as funções administrativas se encontram, buscando maior penetração e abrangência.

Referem-se às modificações nas características e atividades da empresa e sempre levam em consideração a maior eficiência, eficácia e efetividade da empresa.

Já os objetivos específicos dizem respeito aos objetivos traçados nos departamentos ou equipes, uma vez decidida a estratégia da companhia. Cada departamento (financeiro, administrativo, marketing) responsável pelo trabalho de desenvolvimento de produto deverá traçar o seu planejamento atendendo aos princípios gerais da empresa (KOTLER; KELLER, 2012). Uma indústria de roupas, da mesma maneira, é organizada por departamentos e os departamentos por subdivisões.

Guiando-se pelos objetivos gerais, tendo como princípios o planejamento participativo, cada departamento tem a obrigação de facilitar o processo que deverá ser realizado pelas áreas envolvidas, não deixando assim nenhuma área da empresa desprovida, quando os detalhes são pensados em harmonia com o conjunto, a empresa.

Ao se pensar no PDP, as ações planejadas pelos seus profissionais deverão considerar o seu impacto na organização como um todo. De forma direta, o PDP influencia diretamente a produção, distribuição, comunicação e comercialização, pois este é o fluxo que estrutura esse processo, que será visto mais à frente na figura 3.

2.3.2. Unidades de negócios

Segundo Kotler e Keller (2012), a administração estratégica envolve processos e compreende cinco etapas básicas, que incluem: a) estabelecimento de uma diretriz organizacional; b) execução de uma análise do ambiente; c) formulação de uma estratégia organizacional (*briefing* estratégico); d) implantação da estratégia organizacional; e) controle estratégico.

a) Estabelecimento de uma diretriz organizacional

Também chamada de determinação da meta da organização, há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais

A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que

é aquilo que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e que a diferencia das outras.

b) Execução de uma análise do ambiente

O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional, identificando os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional considera todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos estratégicos.

c) Formulação de uma estratégia organizacional (*briefing* estratégico).

Esta etapa é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação, em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

d) Implantação da estratégia organizacional.

Nesta etapa, colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente, que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implantação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

e) Controle estratégico

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação (*feedback*) do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

2.4. O Processo de desenvolvimento de produto (PDP) em uma confecção de moda

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os principais conceitos e abordagens sobre o Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP), que representam o escopo teórico do presente trabalho.

Segundo Kotler e Keller (2012), produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade.

As confecções são caracterizadas pela transformação de matérias-primas (tecidos e malhas, principalmente) em confeccionados, tendo o vestuário (roupas e complementos) como seu melhor representante. Compreende também roupas íntimas, profissionais, para a casa (cama, mesa, banho e decoração), produção de roupas cirúrgicas, roupas para animais, entre outros tantos segmentos e destinos (SEBRAE, 2010).

Quando essa confecção trabalha na fabricação de roupas que seguem as tendências da moda, o produto apresentado ao consumidor final é a coleção de moda. Entende-se por coleção o conjunto de produtos (roupas, acessórios e complementos) concebidos e fabricados para a venda, nos mais diversos canais de atacado ou varejo, podendo ser inspirado por uma tendência, tema ou referência de design, refletindo influências culturais e sociais, normalmente desenvolvidos para uma temporada ou ocasião especial (RECH, 2002; RENFREW; RENFREW, 2010; TREPTOW, 2013).

Nesse caso, as indústrias de confecção oferecem produtos com a aparência renovada periodicamente, ou seja, alinhados com as mudanças propostas pelas tendências. Esses produtos têm características como a criatividade (ou design criativo), a qualidade (conceitual e física), a aparência (apresentação) e o preço (RECH, 2002).

No Brasil, há uma heterogenia em relação à estrutura e ao tamanho das unidades fabris e, atualmente, a produção de vestuário de moda é o resultado de uma engrenagem contínua, de que resulta uma extensa gama de produtos, com fibras,

fios, acabamentos e aviamentos desenvolvidos tecnologicamente e produzidos por uma infraestrutura moderna.

O vestuário de moda possui características de diversificação e diferenciação resultantes da manipulação constante dos seus elementos estéticos, como formas, cores e texturas. Conforme observam Mendes, Sacomano e Fusco (2010), esses elementos estéticos são combinados com modernas tecnologias em materiais e processos de produção, apresentando novidades em cada lançamento, sempre “com foco em um público consumidor ávido por inovações constantes, criações exclusivas ou estéticas que podem distingui-lo entre as demais pessoas”.

Essas características que geram mudanças constantes, quando somadas ao dinamismo do mercado de massa globalizado, permite às empresas trabalharem as tendências de moda para desenvolver produtos capazes de alcançar diversos mercados consumidores, aumentando a concorrência e favorecendo o consumo em uma “busca frenética pela novidade” (AVELAR, 2009).

Lipovetsky (1989) declara que:

(...) Uma firma que não cria regularmente novos modelos perde em força de penetração no mercado e enfraquece sua marca de qualidade numa sociedade em que a opinião espontânea dos consumidores é a de que, por natureza, o novo é superior ao antigo.

Complementando essa ideia, Kotler e Keller (2012) mostram que todas as empresas devem desenvolver novos produtos, pois é isso que definirá seu futuro. O mecanismo de renovação da moda propõe que produtos de reposição sejam desenvolvidos para manter a empresa no mercado ou aumentar as vendas. Os clientes querem produtos novos e o setor têxtil e de confecção fará o possível para fornecê-los.

Nos últimos anos, graças aos avanços tecnológicos e à velocidade do fluxo de informações, clientes estão consumindo mais, levando o varejo de moda a renovar suas mercadorias frequentemente (DILLON, 2012).

Renfrew e Renfrew (2010) demonstra a velocidade dos lançamentos de coleções além das coleções sazonais, citando a marca Yves Saint Laurent, que lança até 20 coleções ao longo de um ano, abrangendo todas as linhas de moda masculina e feminina, além das coleções que percorrem as passarelas.

O trabalho do setor de confecção evoluiu muito nas últimas décadas. De um trabalho fragmentado da cadeia têxtil, caracterizado por não haver comunicação entre seus integrantes, conforme apresentou Vicente-Ricard (1989), chega atualmente, perto de um conceito mais integrado, com desenvolvimentos em conjunto, terceirizações, parcerias etc. (TUTIA, 2008).

A indústria de confecção de produtos de moda é considerada uma das mais dinâmicas dentre os setores econômicos, por suprir rapidamente necessidades e desejos dos consumidores, considerando todas as implicações citadas acima. Essa indústria apresenta flexibilidade nos diferentes processos produtivos, tendo grande parte das operações feitas por máquinas, segundo métodos de eficiência e produtividade (FISCHER, 2010).

A indústria de confecção de vestuário de moda faz parte e movimenta a cadeia produtiva têxtil, que tem a participação de diversas empresas, conforme é apresentado por Mendes (2010), na figura 02.

Da indústria têxtil, a indústria de confecção consome seus principais insumos: fios, tecidos, malhas, não tecidos, e aviamentos tecidos ou fiados. Além disso, serviços de lavanderias, bordadores, estamparias e tinturarias, além de aviamentos de materiais não têxteis (como botões, fivelas etc.) são consumidos. Compra de máquinas, equipamentos, produtos químicos, componentes para distribuição e os próprios serviços de distribuição são outras relações da empresa com o mercado de fornecedores. A indústria é fornecedora do varejo.

O produto tem importância estratégica, pois é o negócio principal da empresa, seu *core business*. Por isso, é um dos principais alvos do planejamento estratégico, exigindo que se conheçam todas as condições determinantes, desde a sua concepção até sua distribuição. Busca-se satisfazer o consumidor para satisfazer a empresa. O sucesso financeiro, o lucro, é um dos objetivos das empresas, já que permite crescimento e sustentação do propósito da empresa no mercado.

Figura 02 – Fluxo da cadeia produtiva têxtil e de confecção.

Fonte: Mendes (2010)

Considerando a responsabilidade estratégica do PDP, é vital considerar adequações metodológicas no desenvolvimento de produtos às empresas que visam a inserir-se de forma ativa no mercado atual e futuro (MORAIS, 2006).

Nas confecções, a produção de moda está diretamente ligada à criatividade, fundamental para atingir sucesso. Através de um complexo mecanismo interdisciplinar e sistêmico, a empresa trabalha para seduzir o cliente, despertar nele o desejo pelos produtos da marca. Somente quando ocorre a venda da roupa, a empresa poderá ter atendidas suas necessidades de lucro e crescimento. Isso implica o planejamento de coleção que direciona o trabalho de vários setores da empresa, garantindo sua viabilidade comercial, financeira e de produção, ou seja, é o processo que origina as diretrizes para a criação, produção, logística, comunicação e comercialização (TREPTOW, 2013).

A figura 03 apresenta o fluxo do produto, passando pelas etapas de desenvolvimento, produção, distribuição e vendas, tudo influenciado pelo *briefing estratégico*, pela pesquisa em moda e pelo conceito da marca, considerando, ainda, as influências do ambiente interno e externo da empresa.

Figura 03 – Fluxo do processo de desenvolvimento de produto (PDP).

Fonte: elaborado pelo autor (2015)

Independentemente do tamanho da empresa, do segmento trabalhado (tipo de produto e calendário de varejo) e do estilo de vida a que se atende, para o lançamento de uma coleção o PDP tem o mesmo ponto de partida e as etapas invariavelmente iguais (RENFREW; RENFREW, 2010).

Frente às dificuldades encontradas para mensurar o trabalho criativo, os autores partem do problema encontrado em relação ao desenvolvimento de indicadores no campo da cultura e da criatividade, discorrendo sobre a dificuldade para os analistas entenderem o que está sendo vendido e em que parte da cadeia produtiva se agrega valor (BICHARRA; AFONSO, 2013). Posto isso, é destacado o objetivo do presente projeto, que é o de pesquisar quais são as informações e conhecimentos utilizados no planejamento de coleção de vestuário de moda de uma indústria de confecção.

2.4.1. O *briefing* estratégico

A equipe de produto de uma empresa de confecção deve atender ao “*briefing* estratégico”, ou seja, um conjunto de diretrizes fundamentais que guiam o PDP, gerando um adequado planejamento de coleção, o que garantirá as metas mercadológicas determinadas pelas estratégias da companhia.

O planejamento estratégico da empresa definirá elementos que vão orientar o planejamento de uma coleção, aquilo que servirá de guia para as decisões pertinentes ao PDP (Abranches e Júnior, 1990).

Vicentini (2010) afirma que o *briefing* tem como objetivo permitir a constituição de um todo harmônico e coeso com a ideia pretendida pela empresa, que será revisto durante o processo de desenvolvimento do produto.

Seivewright (2009) nos dá uma ideia da importância do *briefing* estratégico, considerando-o como o “início de qualquer projeto criativo (...). O objetivo de um *briefing* é, essencialmente, inspirar e delinear as metas e as premissas requeridas. Ele irá identificar qualquer restrição, condição ou problema que precise de resolução, assim como fornecerá informações sobre quais tarefas ou resultados finais devem ser alcançados”. Portanto, o *briefing* estratégico ajuda a equipe de produto, ao direcionar todo o PDP.

Antes de realizar investimentos, as companhias buscam abordar mercados com maior destaque ou potencial de retorno e crescimento. Em um novo mercado se analisam as oportunidades e ameaças, pensando de qual forma os recursos disponíveis da empresa poderão ser utilizados, com soluções que exijam menores esforços e investimentos.

Assim, o *briefing* estratégico possibilita a construção das melhores estratégias para o negócio, avaliando o ambiente detalhadamente: a) o investimento financeiro inicial; b) o setor ou tipo de produto a ser trabalhado; c) o público alvo a ser atendido; d) o conceito da marca.

a) Investimento financeiro inicial

O sucesso financeiro, o lucro, é o maior objetivo das empresas pois, mesmo que haja outros, o lucro é a forma de se manter no mercado.

Assim, de acordo com Abranches e Júnior (1990), são determinados alguns elementos que vão compor o *briefing*, indicando o investimento financeiro inicial: previsão de lucro; previsão de vendas, ou seja, a previsão do volume de produtos necessários para atender a previsão de lucro (uma relação direta com o investimento financeiro inicial); e a necessidade dos recursos financeiros: crédito para a compra de insumos e matérias primas.

b) Setor de produto

Entender os diferentes níveis e gêneros da moda antes de começar os trabalhos do PDP é importante, já que esse conhecimento relaciona-se por estar ligado, principalmente, à organização do sistema produtivo (máquinas, equipamentos e pessoas), aos fornecedores a serem contatados, à distribuição e à comercialização (SEIVEWRIGHT, 2009).

Mendes et al (2010) nos dão exemplos que mostram os diversos setores possíveis para uma confecção atuar, designados em inglês, idioma comum na comunicação do universo da moda: *babywear* (roupa para bebê), *beachwear* (roupa de praia), *sleepwear* (roupa para dormir), *sportswear* (roupa esporte), *underwear* (roupa de baixo), *winterwear* (roupa para inverno), *workwear* (roupa para trabalho), entre outros.

c) Público-Alvo

A segmentação consiste em perceber uma parte do mercado, agrupando pessoas de acordo com características demográficas, geográficas, psicográficas (em marketing, estilo de vida e valores) e comportamentais que se assemelhem, permitindo um direcionamento melhor das estratégias da empresa.

Observar o estilo de vida dos consumidores potenciais de um segmento é fundamental para conhecer e entender suas necessidades e desejos. Entender o público-alvo permitirá dar significado às ações de marketing da empresa, que oferecerá produtos para satisfazê-lo.

Seivewright (2009) colabora com esse raciocínio ao destacar que marcas amplamente reconhecidas, que comercializam grandes volumes, exigem o trabalho de vários profissionais em regime colaborativo, visando a desenvolver uma coleção coerente e coesa, capaz de atender às necessidades e desejos de seus clientes.

O conhecimento do consumidor e de suas necessidades são diretrizes importantes para o PDP, como, por exemplo, a determinação de características que serão desenvolvidas e incorporadas aos produtos de uma coleção. Citam-se, entre elas: a qualidade pretendida, a exclusividade desejada e o preço possível (RENFREW; RENFREW, 2010; SORGER; UDALE, 2009).

Para satisfazer o cliente, é necessário oferecer o produto certo na hora certa. Isso significa manter preocupação estética, entendendo que a coleção deve estar adequada à moda, aos gostos e desejos do cliente. Em resumo, uma relação entre o tempo, o espaço e a harmonia estética.

Definir esses conceitos subjetivos é o processo que vai moldando o chamado 'conceito de marca', ou seja, a imagem que a roupa projetará no mercado para seduzir o consumidor. Esse conhecimento do mercado alvo e do consumidor apontará não só oportunidades, mas também restrições que o estilo de vida poderá impor ao processo de pesquisa e criação (SEIVEWRIGHT, 2009).

d) Conceito da marca

O conceito da marca é a proposta desenvolvida para atrair o consumidor. A experiência do consumidor em relação a essa proposta gera a imagem da marca, que pode ser positiva ou negativa. Se a imagem for positiva frente aos concorrentes, torna-se um diferencial competitivo conquistado.

O conceito da marca está diretamente relacionado ao público-alvo que se pretende atingir, pois a diretriz principal é a de atender necessidades do estilo de vida (*lifestyle*) desse público (no marketing entendido como segmento de mercado) (RECH, 2002). Portanto, mais do que um produto ou serviço, o conceito de marca – que é a relação entre identidade (o que a marca vende) e

imagem (o que o consumidor compra) – alimenta expectativas e comunica a "promessa" da empresa em fornecer uma série de atributos, benefícios e serviços ao seu público alvo. O conceito de uma marca valoriza ou desvaloriza aquele que a usa ou a consome, pois transmite a sua identidade às pessoas: vende *status* social, por exemplo.

O conceito de marca é complexo e abstrato e faz parte de um processo integrado de gestão de produtos, direcionando equipes a trabalhar para a manutenção, aperfeiçoamento, reconhecimento, respeito e a satisfação dos consumidores (veja figura 3).

2.4.2 - As etapas do processo de desenvolvimento de produto (PDP)

Com base nas informações do *briefing* estratégico, pode-se pensar em desenvolver coleções. Para tanto, são necessárias pesquisa estética, pilotagem, amostras experimentais, controle de qualidade em cada fase, sempre com prazos determinados alinhados ao calendário de varejo. (VINCENT-RICARD, 1989).

Vincent-Ricard (1989) afirma que o produto da moda resulta de uma sequência de diversos estágios: análise, elaboração, criação e difusão. O primeiro estágio compreende a análise sociocultural e econômica do mundo contemporâneo. O estágio da elaboração corresponde a uma adequação da metodologia a ser utilizada na criação, objetivando obter um produto tecnicamente perfeito. A criação do produto está inserida num terceiro estágio, enquanto as questões de marketing pertencem ao estágio da difusão do produto de moda. A cada estágio "corresponde uma necessidade específica; a complexidade das análises e dos meios de levá-las à prática exige grande especialização e também integração total a uma estratégia de equipe".

Para Lupatini (2004), a confecção possui um ciclo de produção composto pelas seguintes etapas: *design*, modelagem, gradação, encaixe, corte e costura. Maluf (2003) descreve o processo de produção de forma mais complexa, chegando a 12 etapas: estilismo, modelagem, prototipagem, aprovação da peça piloto, gradação dos tamanhos, encaixe, controle de qualidade das matérias-primas, enfiar, corte, separação e preparação, costura, acabamento, controle de qualidade dos produtos acabados, revisão e finalmente embalagem.

Neste trabalho o foco está na etapa de desenvolvimento de produto, ou seja, as etapas de planejamento de coleção, pesquisa, criação e prototipagem.

2.4.2.1. Planejamento de coleção

Basicamente, o planejamento de coleção define os objetivos claros e concisos para a equipe de produto e, principalmente, o *mix* de produtos a ser desenvolvido (criados e prototipados), alinhado com as diretrizes organizacionais da companhia (estratégias de crescimento, lucro etc.).

Para Renfrew e Renfrew (2010) o sucesso comercial está em estabelecer objetivos e planejar como atingi-los, antes que a criação se inicie. Cada produto introduzido em uma coleção significa um investimento com possibilidades de retorno ou não. Sabendo disso, com base no *briefing* estratégico, os responsáveis pelo produto fazem uma previsão de vendas, quando são definidas as quantidades a serem produzidas, os materiais a serem utilizados, os fornecedores, as etapas e os colaboradores necessários.

O planejamento conta com a participação de uma equipe formada por gerentes de produto e produção, estilistas, desenhistas, entre outros. Planejar antecipa possíveis entraves e problemas no processo produtivo, evitando desperdícios de tempo e dinheiro, atrasos e antecipações desnecessárias. Quanto maior e mais departamentalizada a empresa for, mais importante será o planejamento,

Estoques devem ser controlados e podem ser administrados de várias maneiras, como, por exemplo, pensar em lançamentos mais frequentes, com coleções menores ao longo de uma temporada. No entanto, encalhes e liquidações são indícios claros de que houve um erro de planejamento (Ferreira, 2012).

Com o objetivo de identificar os fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de novos produtos, Baxter (2000), em pesquisas realizadas, descreveu a relação existente entre o processo de elaboração e desenvolvimento de produtos e seu desempenho comercial. Como resultado, o autor afirma que "os produtos que eram submetidos a cuidadosos estudos de viabilidade técnica e econômica antes do desenvolvimento, tinham 2,4 vezes mais chances de sucesso, em relação àqueles sem estudo de viabilidade".

Para o planejamento de uma coleção é necessário considerar algumas informações e conhecimento: a) análise das coleções anteriores; b) ciclo de vida dos produtos e os níveis de moda; c) capacidade produtiva; d) calendário de varejo e cronograma; e) *mix* de produtos; f) informações da pesquisa em moda.

a) Análise das coleções anteriores

Abranches & Brasileiro Júnior (1990) propõem análise dos produtos mais vendidos na última coleção e as razões principais que colaboraram para esses números, ou seja, os produtos que deram maior contribuição ao lucro. Cria-se, assim, a possibilidade de a equipe de produto se apoiar nesse conhecimento para propor alterações no *mix* de produtos, contribuindo da mesma maneira para o lucro das empresas.

Se as peças venderem rapidamente, é provável que o comprador faça um novo pedido para repor o estoque ou planejar novos pedidos para a temporada seguinte (RENFREW; RENFREW, 2010).

Da mesma forma, a análise dos produtos que menos venderam e provocaram perdas deve considerar os motivos que colaboraram para os resultados insatisfatórios, como má elaboração do produto, falta de matéria-prima, atrasos dos fornecedores, falhas no planejamento e no controle da produção, entre outros.

Sorger & Udale (2009) reforçam essa ideia, estimulando a pesquisa no sentido de entender quais roupas venderam bem ou não, tanto das coleções anteriores quanto das atuais. Entendendo esse conhecimento como indicativos para um planejamento de novas coleções de maneira mais segura, os autores ressaltam a importância de participarem dessa tarefa de avaliação das coleções anteriores os estilistas, compradores e profissionais do varejo, como vendedores, gerentes e equipe de *visual merchandising*.

Para Abranches e Júnior (1990), essa análise do comportamento comercial dos produtos das últimas coleções e as expectativas para a próxima aborda os ajustes necessários aos modelos, pensando em quais produtos deverão permanecer ou naqueles que deverão ser renovados. A esse tipo de análise do comportamento do produto dá-se o nome de *ciclo de vida do produto*.

b) Ciclo de vida dos produtos e os níveis de moda

O produto de moda, por sua natureza, é caracterizado pela inconstância, que sugere alterações constantes. Desde o pós-segunda guerra mundial, essas alterações vêm sendo impulsionadas pela indústria de tendências de moda, levando as empresas a oferecer periodicamente produtos com a aparência renovada. Essa é uma exigência da faixa de consumidores chamados de inovadores e formadores de opinião, que busca o novo à medida que cada produto passa a ser disseminado para a massa (FLORIDA, 2003).

As empresas precisam continuamente desenvolver e lançar novos produtos conforme os gostos do consumidor, a modificação das tecnologias e da concorrência, já que estas mudanças ocorrem rapidamente (KOTLER; KELLER, 2012).

O conceito de ciclo de vida do produto (CVP), segundo Kotler e Keller (2012), surge pelo fato de o mercado, os consumidores e os concorrentes estarem em constante mudança, exigindo estratégias de posicionamento e diferenciação, a fim de garantir seu sucesso. Ainda que desejem uma vida longa e produtiva para o produto, os profissionais das indústrias de confecção sabem que o ele não venderá para sempre, ou seja, que ele possui um ciclo de vida que terá fim.

Kotler e Keller (2012) apresentam uma divisão do ciclo de vida de produto em estágios: i) desenvolvimento; ii) introdução; iii) crescimento; iv) maturidade; v) declínio.

i) Desenvolvimento: ocorre quando a empresa tem a ideia e começa todo o estudo de viabilidade, produtividade e desenvolvimento. Neste período, o produto ainda não está no mercado, portanto, suas vendas estão zeradas e os custos de investimentos são crescentes.

ii) Introdução: período em que o produto é lançado no mercado, onde suas vendas vão crescendo lentamente. Não há lucros nesta fase, em virtude dos custos para colocar este produto no mercado.

iii) Crescimento: período de aceitação rápida pelo mercado e de lucros crescentes.

iv) Maturidade: período de baixo crescimento nas vendas, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. Os níveis de lucro tornam-se estáveis ou diminuem, em função dos gastos que a empresa enfrenta para defender o produto da concorrência.

v) Declínio: é o período em que as vendas e os lucros começam a cair, ou seja, quando o produto atinge sua obsolescência, sendo substituído por outros, mais inovadores. Neste momento a empresa para de investir em distribuição, propaganda e desenvolvimento e começa a discutir qual o melhor momento de retirar o produto do mercado ou reposicioná-lo em outro nicho.

Os produtos de moda têm um ciclo de vida médio, possuindo uma curva de crescimento gradual, permanecendo como "aceita" ou "popularizada" pelos consumidores durante determinado período e descendo lentamente até sua obsolescência (VINCENT-RICARD, 1989).

A respeito das características acima mencionadas, Kotler e Keller (2012) explicam que nem todos os produtos passam por todos os estágios do ciclo de vida, pois alguns produtos morrem antes de chegar à maturidade ou até mesmo ao primeiro estágio, por erros de estratégia ou posicionamento de mercado. Assim, considera o lançamento constante de novos produtos, sendo uma estratégia das organizações para alcançar o sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro. Em contrapartida, alguns produtos têm uma aceitação tão grande pelo mercado que podem passar logo do estágio de introdução para a maturidade.

Os produtos de ciclos longos, denominados por ele como produtos de estilo, permanecem gerações, estando dentro e fora de moda, com vários períodos sucessivos de interesse (KOTLER; KELLER, 2012).

Pode-se citar como exemplo produtos de moda com estilo clássico ou com estilo oriental. Vincent-Ricard (1989) conceitua produtos com ciclo de vida longo como produtos básicos.

Outros produtos podem passar da fase da maturidade para um crescimento lento, afastando o estágio de declínio por algum tempo. Isso se deve graças a

um forte investimento em propaganda e caracteriza o chamado reciclo (KOTLER; KELLER, 2012).

As vendas são o maior termômetro para saber se um item está em declínio. Se houver uma queda brusca nas vendas em relação ao período anterior, é sinal de que o público tem outras preferências (FERREIRA, 2012).

Os produtos com ciclo de vida curto podem ser caracterizados como produtos de modismo. É o produto que entra rapidamente em moda, sendo adotado com grande entusiasmo, atingindo seu auge em pouco tempo e declinando também em pouco tempo. Os modismos são impulsionados por personalidades famosas – atores, modelos, músicos, enfim, ícones do show-business – sem suas aparições públicas (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Kalil (1998), produto de modismo "é informação instantânea. A tevê é uma grande lançadora de modas, ondas e febres".

A figura 4 apresenta os três comportamentos do ciclo de vida de produtos, estilo, moda e modismo.

Figura 04: Ciclos de vida de estilo, moda e modismo.

Fonte: Kotler e Keller, 2012.

Os novos produtos devem atender às crescentes restrições sociais e governamentais, tais como segurança do consumidor e padrões ecológicos. Os custos para descobrir, desenvolver e lançar novos produtos continuarão se elevando devido ao aumento dos custos de fabricação, de mídia e de distribuição. Muitas empresas não podem arcar com esses custos, por isso introduzem extensões de linhas ou produtos apenas levemente diferenciados,

em vez de inovações reais. Mesmo quando um novo produto faz sucesso, os rivais copiam-no com tanta rapidez que sua singularidade acaba tendo vida curta (KOTLER; KELLER, 2012).

c) Capacidade produtiva

A confecção de uma peça de vestuário de moda requer a utilização de vários tipos de costura e uma grande variedade de maquinários. A organização da produção para a montagem de determinado produto é fundamental para atender a escala de produção e dela depende o rendimento do processo, tanto na qualidade quanto na quantidade exigidas. O sistema de costura deve considerar os materiais a serem utilizados, as máquinas de costura, os operadores, os sistemas de transporte, os métodos de produção e as técnicas de planejamento e controle da produção (ARAÚJO, 1996).

Ainda que a confecção tenha esse serviço de costura terceirizado, deve-se considerar a capacidade produtiva de seus fornecedores.

d) Calendário de varejo e cronograma;

Independente do tempo do processo de desenvolvimento, produção e distribuição, o importante é que o produto certo esteja disponível para o consumidor na hora certa, já que uma das características do varejo de moda é o consumo por impulso. Responder rapidamente às demandas do mercado de moda é uma expertise muito bem vinda. Por exemplo, roupas brancas são esperadas pelo consumidor brasileiro nos meses de novembro e dezembro, considerando as comemorações de final de ano. No entanto, passada essa data, só por meio de liquidações o estoque será vendido.

Para que uma coleção esteja disponível no varejo, os tempos de fabricação precisam ser considerados. Em outras palavras, colocar um produto nas mãos dos consumidores na data certa, significa passar pelas etapas de desenvolvimento de produto, de produção e de distribuição, exigindo um tempo que varia de empresa para empresa.

Dos 8 meses, no caso de produção em outros países, como por exemplo, a China, descrito por Tutia (2008), passando pelos 6 meses, conforme mostra Vincent-Ricard (1989), ou os 45 dias apresentado por Ferreira (2012), chegando ao extremo da Zara, com a capacidade de produzir novas coleções num prazo recorde de 15 dias (HERZOG, 2000).

O ponto de partida para o planejamento de coleções é a definição da data em que o produto deverá estar disponível para o consumidor, ou seja, o calendário de varejo, que contém o período em que os consumidores procurarão mais por determinados produtos.

A indústria da moda trabalha de forma cíclica e o lançamento de coleções primavera/verão e outono/inverno são duas importantes datas no calendário de varejo, independente de marca. Estas são duas datas básicas nos calendários das empresas que trabalham com tendências de moda.

A atuação em um determinado setor de mercado ou o atendimento de um estilo de vida já determina um calendário básico e estratégico para a marca, com diversas datas importantes e que devem ser contempladas com ações exclusivas como, por exemplo, natal, dia das mães, dia dos namorados, volta às aulas, festas regionais, entre tantas outras.

Por sua vez, o cronograma, tendo como ponto de partida o calendário de varejo, detalha as atividades a serem executadas, o tempo necessário para sua execução, os responsáveis por cada atividade e os possíveis entraves a serem observados nesse processo.

Seu uso é de grande vantagem, permitindo a execução de um trabalho de forma mais precisa, estabelecendo uma data para a entrega de cada produto. Também possibilita o levantamento de custos de um projeto antes da execução do mesmo, a fim de determinar sua viabilidade.

O planejamento deve considerar os demais departamentos da empresa, que de uma forma ou de outra trabalharão com o produto. O PCP (planejamento e controle da produção), logística, comunicação e vendas precisam das informações do planejamento para suas tarefas, que se iniciarão após o desenvolvimento do produto ser finalizado. O ideal é comunicar todos os envolvidos, direta e indiretamente, para a busca de um mesmo resultado.

O cronograma não é estático, pode ser revisado quando necessário, exigindo negociações, só sendo válido se todos os envolvidos estiverem de acordo. A divisão em períodos pode variar em dias, semanas, quinzenas, meses, bimestres etc., de acordo com os critérios estabelecidos.

A combinação do cronograma com o mapa de coleção (*mix* de produtos) permitirá o controle do desenvolvimento do projeto, esclarecendo quais os envolvidos com quais atividades, além de manter o compromisso desses.

e) *Mix* de produtos

Para Kotler e Keller (2012), o *mix* de produtos de uma coleção de moda apresenta quatro dimensões importantes: i) abrangência, ii) extensão, iii) profundidade e iv) consistência.

i) Abrangência refere-se ao número de diferentes linhas de produtos que a empresa produz e que podem se diferenciar quanto ao seu uso final, ainda que atendam o mesmo consumidor. Por exemplo, a marca Luigi Bertolli comercializa duas linhas de produtos bastante amplas, a linha masculina e a linha feminina. Cada uma dessas linhas de produtos se divide em diversas sublinhas: moda casual, moda clássica, *underwear* etc. Cada sublinha tem muitos itens individuais.

Linhas de produtos podem ser pensadas considerando a situação de uso do consumidor, o sistema produtivo (maquinários) ou a cadeia de fornecimento (matérias-primas e insumos diversos). Para entender esse aspecto, pode-se citar o sistema produtivo de jeans, que comparado ao sistema produtivo do lingerie, apresenta processos de costura e maquinários diferentes.

ii) Extensão do *mix* de produto se refere ao número total de itens que a empresa disponibiliza dentro de cada uma de suas linhas. Por exemplo: a marca Forum, em sua linha feminina, oferece produtos em jeans, disponibilizando calças, shorts e saias, todas na mesma matéria prima.

iii) Profundidade da linha de produtos refere-se ao número de versões oferecidas para cada produto da linha. Recorrendo ao mesmo exemplo: a linha de jeans feminino da marca Forum oferece diversos modelos e tamanhos de calças, de shorts e de saias.

iv) Por fim, a consistência do *mix* de produtos refere-se ao grau de proximidade e relacionamento entre as várias linhas de produto e seu uso final, exigências de produção, canais de distribuição ou qualquer outra característica.

Essas dimensões do *mix* de produtos oferecem os meios para se definir a estratégia de produtos da empresa. Ela pode ampliar seus negócios de três maneiras. Pode adicionar novas linhas de produtos, aumentando assim a abrangência de seu *mix* de produto. Desse modo, as novas linhas aumentam a reputação da empresa nas outras linhas de produtos. Pode aumentar a extensão de suas linhas de produtos atuais para se tornar uma empresa de linha mais completa. Ou pode adicionar mais versões de cada produto e assim, aprofundar seu *mix* de produto. A empresa pode perseguir uma maior - ou menor - consistência de suas linhas de acordo com seu objetivo de ter boa reputação em apenas um campo ou em muitos.

Com base em todas as informações anteriores, duas ferramentas ajudarão no planejamento de coleção: o mapa de coleção e o cronograma.

O mapa de coleção ou painel de coleção (figura 5) permite a visualização geral e constante da coleção pela equipe, estimulando a coordenação dos produtos, e mostra o andamento do desenvolvimento – escolha de materiais, de cores, desenhos etc. No mapa constarão todas as linhas de produtos, a extensão dessas linhas e a quantidade de modelos a serem criados e desenvolvidos.

Além disso, deve existir uma preocupação com a coordenação da coleção, pensando nas inúmeras possibilidades de combinações entre os produtos. Essa é uma forma de seduzir ou atender o cliente, que prefere adquirir combinações completas, chamadas de *looks*. Assim, a empresa ganha com as vendas casadas, aumentando o número de produtos vendidos.

Essa coordenação de produtos considera a relação dos elementos da coleção: cores, estampas, formas e materiais. O mapa de coleção permite a observação constante dos produtos pelos profissionais de produto, avaliando o conteúdo.

Figura 05 – Mapa de coleção: *mix* de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

f) informações da pesquisa em moda.

A pesquisa em moda será abordada adiante, e considera a pesquisa de moda ou tendências, de mercado, de fornecedores, do consumidor, a busca de novas tecnologias, de temas de coleção e vocações regionais.

2.4.2.2. Pesquisa em moda

A moda move-se rapidamente em comparação com outras indústrias criativas, graças às forças das tendências de moda e isso se reflete na pressão constante

para lançar novos produtos a cada estação. A tarefa sistemática da busca constante de informações é intensa e contínua no dia a dia de um estilista ou *designer*.

Seivewright (2009) afirma que os profissionais de estilo estão constantemente em busca de novas ideias, e “a moda, por sua própria natureza, está sempre mudando e se reinventando”.

Na opinião de Renfrew e Renfrew (2010), a pesquisa é um “aspecto permanente no papel do estilista” e se aprimora ao longo do tempo, não só na habilidade de pesquisar como também no controle do conhecimento gerado com a sobreposição de informações coletadas a respeito do assunto pesquisado, o que permite a descoberta de possibilidades e respostas para que a marca se mantenha atual e competitiva no mercado, já que consolida uma estratégia mais ampla.

A pesquisa em moda é a investigação criativa amplificada, não só em busca da criação de novos produtos, mas também, em conjunto com todos envolvidos no PDP. Conforme foi comentado anteriormente, a pesquisa colabora muito para o planejamento da coleção, pois vai além da pesquisa de moda ou tendências. Inclui a busca de uma série de dados e informações que podem orientar e facilitar as etapas do PDP, permitindo atender as metas estabelecidas. Citado por Treptow (2012) e complementado por outros autores, tem-se então: a) pesquisa de moda ou tendências; b) pesquisa de mercado; c) pesquisa de consumidores; d) pesquisa de novas tecnologias; e) pesquisa de fornecedores; f) pesquisa de tema de coleção; g) pesquisa de vocações regionais.

a) Pesquisa de moda ou tendências

Também chamada de pesquisa de tendências, a pesquisa de moda é realizada com o intuito de compreender o espírito do tempo (o *zeitgeist*), ou seja, o clima do conjunto intelectual e cultural do mundo, numa certa época.

Na pesquisa de moda, os profissionais objetivam entender os fenômenos socioculturais e os valores de cada segmento de atuação - usos, hábitos e costumes. Com base nessas informações, a cadeia têxtil se orienta a cada estação, transformando esse conteúdo em elementos como cores, matérias-primas, formas e decorações (SEIVEWRIGHT, 2009).

Portanto, pesquisar tendências de moda vai além de saber as novidades de cada elemento citado acima, mas sim compreender os fenômenos e valores que serão base para o desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras do produto.

Por isso, pesquisar moda exige sensibilidade da equipe de produto para traduzir em produtos as mudanças na sociedade e o comportamento dos consumidores. A pesquisa permite descobrir, conhecer e registrar os movimentos de moda do mercado, e as interpretações desses movimentos podem ser vistas em feiras, salões, desfiles, lançamentos, trabalhos de designers etc.

Muitas vezes, a pesquisa de moda ou tendências ultrapassa os limites do vestuário, buscando referências em outras indústrias que trabalham conceitos de moda e design, além de eventos culturais que muitas vezes influenciam (ou são influenciados) pela moda (SORGER & UDALE, 2009; TREPTOW, 2013; SEIVEWRIGHT, 2009).

Para Sorger & Udale (2009), a pesquisa das mais variadas referências e dos diversos assuntos permitirão ao designer ou estilista explorar diferentes possibilidades criativas, pois são formas de estimular a mente e abrir novos caminhos para a criação. Entender as tendências da estação e seus temas permitirão a coleta de materiais tangíveis e práticos para a coleção, sendo eles as cores, os materiais (tecidos e aviamentos); as formas; as decorações (estampas e padronagens; detalhes; bordados e aplicações; acabamentos).

A partir desse ponto, definem-se quais serão as diretrizes escolhidas pela equipe para compor a coleção, os temas de inspiração e as características que se espera encontrar nos elementos de estilo.

b) Pesquisa de mercado

O mercado de moda apresenta intensa concorrência, que bombardeia os consumidores com uma alta dose de informações e, conseqüentemente, de opções. Uma importante fonte de informação para o planejamento de coleção é identificar e acompanhar os movimentos dos concorrentes da organização,

sejam eles diretos ou indiretos, além das novas marcas (futuros concorrentes).

Nesse tipo de pesquisa observam-se aspectos que poderão impactar de alguma maneira nos negócios da organização, como inovações que vão roubar vendas. Exemplos são estilos oferecidos, matérias primas, construção dos produtos, preços, origem de fabricação e outros detalhes que possam ser importantes. Quando estudados e apreendidos, os resultados poderão ser considerados nas futuras coleções.

Renfrew e Renfrew (2010) acrescenta que “para saber quais mercadorias estão sendo vendidas em todos os níveis do mercado da moda, muitos estilistas – senão todos – fazem o chamado ‘*comp shop*’. Esse termo refere-se à comparação de estoque nas lojas *outlet* da concorrência, independente do nível de mercado.”

c) Pesquisa de consumidores

A pesquisa do consumidor tem por meta acompanhar as mudanças dos hábitos de consumo do público-alvo e seus interesses atuais, como lugares que frequenta, ídolos da música, cinema e televisão, temas de interesse etc., que são captados, analisados e transformados em produtos.

Para Renfrew e Renfrew (2010) “a maioria das grandes empresas é capaz de definir cada aspecto do perfil de seus consumidores por meio de informações do departamento de vendas e marketing”. Um terço das ideias para novos produtos nasce da observação e de conversas com os consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

Prado (2014) destaca a importância de conhecer bem o perfil de consumo do público-alvo para oferecer um produto que agrade. Para traçar esse perfil, deve-se buscar informações sobre tendências de mercado em outros canais.

As mídias disponíveis para a pesquisa de comportamento atualmente são as mais diversas – revistas impressas e digitais, blogs, sites de moda, entre dezenas de outras. Essas mídias são destinadas aos diversos nichos de

mercado e subculturas de estilo de vida diferentes, todas fazendo parte da engrenagem da moda (SORGER & UDALE, 2009).

No mercado nacional, destaca-se o papel da televisão como fator de influência sobre o consumidor. Setenta e dois por cento dos consumidores apontam esse veículo como principal fonte de informação sobre moda, contra 32,1% que acompanham semanas de moda. A telenovela é apontada como o gênero que exerce maior influência sobre o consumidor e, por isso, deve ser analisada por quem objetiva os gostos do público (COUTO, 2014).

“Produtos da moda, como roupas e acessórios usados por personagens de novelas e celebridades, ou mesmo novidades de tecnologia, têm aceitação imediata e saída rápida das prateleiras” FERREIRA, 2012.

d) Pesquisa de novas tecnologias

A moda e as novas tecnologias sempre andaram juntas, favorecendo a criatividade e a inovação, mas, recentemente, os grandes estilistas passaram a olhar com mais afinco para materiais incomuns e originais, como elementos redefinidores da moda, passíveis de dar a ela um caráter diferente.

Os resultados aparecem em novos tipos de tecidos e de construções sobre o corpo, utilizando aparatos tecnológicos, além de novos volumes e efeitos em 3D, que encantam as passarelas com uma silhueta leve e futurista (AVELAR, 2009).

Ainda para Avelar (2009),

A moda se vale das tecnologias, especialmente as digitais, tanto na pesquisa conceitual, como no desenvolvimento de elementos objetivos, por exemplo, nos tecidos inteligentes e dos *wearable computers*. As tecnologias tornam-se protagonistas, promovendo mudanças nítidas nos trabalhos recentes de estilistas das mais diversas formações. (AVELAR, 2009)

Sorger e Udale (2009) colaboram lembrando que “muitos avanços modernos na fabricação de tecidos surgiram da pesquisa sobre uso militar ou em viagem espacial”.

A abordagem da pesquisa de novas tecnologias não fica só em busca de novos materiais, mas também de novos equipamentos para a fabricação, sendo esse um fator considerável para a competitividade. Nesse olhar, podemos observar novas formas de produção e distribuição, que favorecem criações para consumo imediato. Esse olhar permite inovações no produto e na produção ao acompanhar os lançamentos de novas técnicas e maquinários aplicáveis à confecção.

A busca de inovações tecnológicas permite atingir melhores resultados. Boriello (2013) destaca que os fabricantes asiáticos – concorrentes diretos do setor no Brasil – utilizam os equipamentos mais modernos em tecnologia, sendo essa uma das razões para conseguirem produzir mais barato que no Brasil.

Outro exemplo considerável é destacado por Lima (2008), ao mostrar que as lavanderias que atendem o setor *jeanswear* iniciavam, no final da década passada, um movimento de atualização de maquinário, impulsionados por um mercado altamente competitivo, substituindo o antigo por máquinas mais econômicas em energia e água.

e) Pesquisa de fornecedores

Sorger e Udale (2009) mostram a importância da pesquisa de materiais, acabamentos e outros elementos, ressaltando a importância de saber o que está disponível, onde e por quanto. Para os autores, os materiais que vão compor a roupa devem ser escolhidos em função de suas propriedades (como peso e caimento), seu desempenho em relação à sua função e, por fim, devem ser escolhidos pelo seu valor estético (aparência e toque).

O entendimento de fornecedores muitas vezes ultrapassa os limites do produto roupa, envolvendo uma rede de relacionamentos e conhecimento de outros estilistas colaboradores, fotógrafos, gráficas, cabeleireiros e maquiadores, agências de modelos etc. (SORGER; UDALÉ, 2009).

A figura 02 (fluxo da cadeia produtiva têxtil e de confecção), apresentada anteriormente neste capítulo, mostra inúmeros fornecedores do processo

produtivo e de beneficiamento que colaboram com as confecções no PDP, formando uma complexa cadeia de empresas fornecedoras.

f) Pesquisa de tema de coleção

A partir da inspiração escolhida, reúnem-se informações que possam ser usadas criativamente no desenvolvimento de coleção.

Responsáveis pela aparência da coleção, os temas podem ser aprimorados e desenvolvidos a partir de uma pesquisa inicial, independente do local, da época ou da estação (RENFREW; RENFREW, 2010).

Para Seivewright (2009), a pesquisa de tema feita pelos estilistas de moda diz respeito à inspiração ou conceito visual para a coleção, que é essencial para desenvolver uma identidade para o trabalho da criação. Busca subsidiar a inovação na criação de novos produtos.

A pesquisa de tema é uma forma de estimular a mente a abrir novos caminhos para a criação. A coleta das mais variadas referências e dos diversos assuntos permite ao estilista explorar diferentes possibilidades criativas aplicadas em silhuetas, texturas, cores, detalhes, estampas e adornos que terão o seu lugar no processo de criação.

g) Pesquisa de vocações regionais

Visa a obter fontes fornecedoras de materiais e técnicas alternativas, conforme a disponibilidade de insumos ou mão de obra. Vale a lógica de “quanto mais próximo, menores os custos de transporte” durante os processos de fabricação.

Por outro lado podemos observar vocações regionais como o artesanato aplicado à moda e ao mercado. A globalização trouxe a padronização de técnicas, deixando em segundo plano os conhecimentos regionais e suas técnicas manuais. Contudo, recentemente, percebe-se o resgate de produtos e processos artesanais, dotados de simbologias e da identidade dos atores que os fazem (BORGES, 2011).

2.4.2.3. Criação

Este estágio aborda a criação de um novo produto, que se inicia com a geração de ideias, ou seja, a busca ordenada para novos produtos. Nessa etapa do PDP (Processo de Desenvolvimento de Produto) o departamento de criação transforma o conceito de produto em um produto físico, um protótipo.

A especificidade da criação de moda na indústria vem da necessidade de acompanhar o fluxo desde a geração de ideias dos estilistas, até a difusão em larga escala, para que a “ideia”, o “sonho” não se modifique durante o processo. (VINCENT-RICARD, 1989).

Segundo Vincent-Ricard (1989), a criação é o estágio em que o profissional da moda define quais elementos irá utilizar para transformar o conceito do produto (abstrato) em um objeto físico (concreto).

A criação na confecção é uma etapa importante no desenvolvimento de produto e necessita de trabalho integrado. A criação é uma atividade subjetiva e não pode ser entendida como um momento mágico, de inspiração divina (JOHNSON, 2011), mas sim como um momento de cruzar todas as informações e diretrizes vindas do planejamento de coleção e das inúmeras pesquisas realizadas.

O momento da criação não é único e, aos poucos, os produtos vão sendo desenvolvidos, em etapas. Estabelece-se, assim, um processo de troca de dados, informações e conhecimento entre as equipes, pares e colaboradores diretos e indiretos, que fornecem os mais diversos serviços. Essa rede de relacionamentos pode variar a cada coleção, devido às mudanças propostas pelas tendências da moda, às oscilações do mercado, aos hábitos e gostos dos consumidores ou de reações frente à concorrência.

Outras implicações no PDP, como as legais, mais especificamente as normas técnicas, não podem ser esquecidas: etiquetas explicativas (contendo composição têxtil e instruções de lavagens), embalagem correta para o tipo de produto, aliados a um preço compatível no mercado são fundamentais. (RECH, 2002).

O resultado dessa etapa são as fichas técnicas de criação. Esse documento apresenta um croqui e/ou desenho técnico, com orientações sobre os elementos já definidos (cores, matérias primas, aviamentos, etc.), que posteriormente será encaminhados à etapa de prototipagem (modelagem e costura). A ficha de criação

tem por objetivo comunicar as ideias do designer à equipe de prototipagem. (LEITE; VELLOSO, 2006).

Para Araújo (1996), a ficha técnica deve conter o desenho – normalmente técnico -, em traçado convencional, definindo contornos e detalhes; as costuras, medidas. Tem, ainda, por objetivo informar dados peculiares como matéria-prima, aviamentos, costuras, acabamentos, nomes de fornecedores, códigos dos itens que compõem o produto e toda informação relevante ao modo de fabricação do mesmo.

Esse documento contribui para tornar o projeto factível ao longo do processo, diminuindo erros ou divergências entre a idealização do estilista/comprador e a mão de obra de produção (LAMARCA; ALVES, 2010).*** parei aqui

2.3.2.4. Prototipagem

Prototipar, no contexto do PDP, significa materializar a criação através dos seguintes processos: a) modelagem, b) corte e costura, c) prova e aprovação, d) graduação, e) coleção final e mostruário.

Nesta etapa é muito comum o trabalho em conjunto com fornecedores e suas equipes, possibilitando que as ideias se materializem através dos recursos técnicos e do *know-how* de cada um.

A maneira como se atingem os resultados pode variar muito de empresa para empresa, mas entender os procedimentos adotados pode colaborar muito para evitar erros futuros, gerando economia de tempo e dinheiro. Quanto mais duradouro for o relacionamento entre os profissionais da empresa e seus fornecedores, maior será a troca de experiências, gerando mais conhecimento.

a) Modelagem e costura

É a primeira versão da peça de roupa em matéria-prima têxtil. Um protótipo. Essa etapa importante para o design de moda responde pela construção do vestuário, transformando ideias em formas – linhas, volumes e silhuetas dos modelos - com caimento estético ao corpo em movimento. A construção do vestuário envolve tanto questões técnicas quanto criativas, através de técnicas de modelagem, sejam elas tridimensionais ou bidimensionais (FISCHER, 2010).

O molde pode ser feito tanto à mão, em papel, ou no computador, por meio de programas específicos para esse fim. O trabalho de modelagem diretamente desenvolvido no corpo, chamado de *moulage*, é raramente utilizado na indústria de confecção (FISCHER, 2010).

Após a modelagem, os modelos são cortados nas matérias-primas escolhidas e posteriormente costuradas. Depois de modeladas e costuradas, as peças devem ser provadas para avaliação de vários aspectos.

b) Prova e aprovação

A prova é a etapa em que são feitos ajustes e correções. O protótipo (peça-piloto) é provado em um modelo vivo ou manequim, podendo ser apreciado em sua beleza e caimento no corpo em movimento. Assim, identificam-se pontos importantes: se o modelo corresponde às expectativas do estilista, se há necessidade de ajustes de proporções, alterações de acabamentos e diversos outros detalhes (RUBBO, 2014; MENDES, 2010).

O estilista pode reposicionar linhas, bolsos, colarinhos. Pode pensar, ainda, nessa etapa, em acabamentos de bainhas ou produzir volumes e sustentação, por exemplo. Mendes (2010) afirma que o produto em prova pode ainda sofrer ajustes com o reinício de todo o processo de desenvolvimento ou ser definitivamente rejeitado.

Na etapa chamada aprovação, a equipe (gerentes de produto e estilistas) avalia os modelos, analisando a viabilidade técnica, mercadológica e econômica, além de questões estéticas, decidindo quais produtos participarão da coleção, sendo aprovados para a produção (FERREIRA, 2012).

Para Rigueiral & Rigueiral (2002), a aprovação de produtos do ponto de vista estético é uma tarefa complexa, já que envolve “conceitos muito relativos e abstratos, mas quanto mais conhecimento se adquire, mais se aprimora a sensibilidade para classificá-los...”. Nessa perspectiva, uma equipe unida e afiada conta com a capacidade de cada pessoa, para encontrar o ponto de equilíbrio de uma coleção.

c) Graduação

Na indústria da moda, os modelos de um artigo de roupa são produzidos e graduados para servir a usuários de diferentes tamanhos (FISCHER, 2010).

Esta etapa refere-se à ampliação e redução das partes do molde [modelo bidimensional em papel ou em computador, que orientará o corte do tecido em partes que construirão a peça do vestuário (MENDES, 2010) de cada modelo, a fim de produzir a chamada “grade de tamanhos”. É importante confeccionar os moldes ampliados ou reduzidos para a verificação do produto final (RUBBO, 2014).

d) Coleção final e mostruário

Para Fischer (2010), é a peça que desfila na passarela. Mas é mais que isso, são as peças de cada modelo, em quantidade suficiente para servir de mostruário para *show room*, vendedores e representantes, além de peças que serão enviadas à imprensa especializada, para serem utilizadas na realização de editoriais.

A reprodução da peça piloto em mostruário geralmente é atividade do setor de pilotagem.

2.5. Gestão do conhecimento

O modelo organizacional hierárquico da sociedade industrial, no qual as decisões são tomadas no topo da pirâmide, é suportado por três pilares básicos: os meios de transporte (que permitem o escoamento e o transporte dos insumos para o processo produtivo), a energia (que permite a operação das máquinas e dos equipamentos) e a indústria (a base de todo o processo produtivo, constituída de máquinas e equipamentos).

Esse modelo, contudo, tem evoluído para a era do conhecimento. Isso significa dizer que os fatores tradicionais (capital, terra e trabalho) estão sendo desafiados pelo fato de que o valor de produtos e serviços dependem cada vez mais do percentual

de inovação e inteligência a eles incorporadas, principalmente nas indústrias criativas, cuja matéria-prima é o conhecimento (STOLLENWERK, 1999).

Atualmente, as empresas vivem em um ambiente de mudanças rápidas e alto nível de competitividade e exigência do mercado, o que determina a busca de condições que lhes permitam se adaptar, desenvolver e inovar continuamente novos produtos que proporcionem condições de sucesso.

No atual cenário dinâmico que se impõe ao mundo corporativo, o conhecimento desempenha um papel fundamental na diferenciação de uma organização perante os seus pares, em seu ambiente de atuação. Assim, a criação e disseminação do conhecimento encontram cada vez mais espaço no planejamento e na estratégia de gestão dessas organizações. Apesar da geração do conhecimento ser vital no sentido de propiciar criatividade e inovação às organizações, faz-se necessário que haja, no processo de criação desse conhecimento, eficácia capaz de proporcionar mudanças que efetivamente agreguem valor às organizações.

A gestão do conhecimento (GC) tem suscitado cada vez mais atenção nas últimas décadas, originando inúmeros trabalhos de investigação e investimentos cada vez mais significativos por parte das organizações que reconhecem a sua crescente importância. Para atingir e cumprir suas estratégias, as empresas precisam desenvolver e/ou adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para que suas estratégias deem certo. (STOLLENWERK, 1999).

Especificamente na indústria criativa de moda, a criação de conhecimento assume papel de insumo imprescindível ao sucesso da organização. A indústria de moda é intrinsecamente calcada no binômio criatividade e inovação, tendo nesses atributos a sua natural evolução. Esse é o objeto de estudo deste capítulo.

2.5.1. O conhecimento

O conhecimento gerado nas organizações é matéria-prima para o desenvolvimento das capacidades organizacionais, fundamentando seus processos de gestão. Esse conhecimento se forma, por exemplo, a partir de informações sobre clientes, mercados, inovações tecnológicas, fornecedores etc., gerando material para o desenvolvimento de novos produtos (BORHO, IAROZINSKI NETO e LIMA, 2012).

Para melhor compreender a GC deve-se inicialmente conceituar os termos: dado, informação e conhecimento. Angeloni (2008) o faz dessa forma:

- . Dado é o elemento descritivo de um evento. Ele pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual está inserido. O dado tem base factual e caracteriza um estado da realidade pura, ainda que possa ser dotado de irrelevância, falta de propósito e ou significado. Os dados são a matéria-prima essencial para a criação da informação.
- . Informação é um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo, envolvendo a coleta, classificação e aglutinação de dados, numa rede de relações que lhe confere sentido e utilidade, permitindo a geração de conhecimento.
- . Conhecimento é um conjunto de informações pertinentes a um determinado objetivo, submetidas a um sistema de relações críticas e valores elaborados. É preciso entender que não se trata somente do acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é encarado como um processo pragmático e essencialmente humano, sempre em contínuo desenvolvimento.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma composição de experiências, valores, informações contextualizadas e ideias de pessoas, podendo ser gerado de maneira crescente, permitindo novas perspectivas, principalmente na medida em que os ativos do conhecimento aumentam com o seu uso, uma vez que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado enriquece todos aqueles que dele participam.

O conhecimento está envolvido não só com os documentos ou arquivos, mas também com rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento é aquilo que permite às pessoas agirem e liderarem de forma inteligente (com as fontes de informação disponíveis) através da aplicação prática das informações recebidas, graças a uma importante característica do conhecimento: o significado dado às coisas e aos fatos (FLECK, 1997).

A origem do conhecimento e sua aplicação estão na mente das pessoas. Sabendo-se que o homem é um ser essencialmente sociável em sua busca por vida coletiva, pode-se compreender que nas organizações ocorre o mesmo, sendo o ambiente perfeito para a geração e disseminação de conhecimento. Ao refletirmos sobre termos atuais tais como 'sociedade da informação' ou 'sociedade do conhecimento', temos a medida da importância desse ativo para as organizações contemporâneas.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento pode ser de dois tipos: a) explícito e b) tácito (implícito).

a) explícito: conjunto de conhecimentos que podem ser formalizados, ou seja, pode ser transmitido por meio de linguagem formal e facilmente entre os indivíduos, mas representa somente a ponta do iceberg de todo o corpo do conhecimento possível; podendo estar relacionados com:

- Informações documentadas para a realização de uma ação. Este tipo de conhecimento pode ter sido fruto de desenvolvimento teórico ou de experiência prática (por exemplo: descrição de uma filosofia de trabalho, descrição de método/ roteiro de cálculo de uma estrutura, etc.).
- Informações descritas sobre recursos necessários para a realização de uma ação (por exemplo: manual de um equipamento).
- Objetos resultantes da aplicação de conhecimento, que contêm informações intrínsecas sobre decisões tomadas (por exemplo: desenho de uma peça, base de dados de um sistema etc.).

b) tácito: conjunto de conhecimentos representado pelas habilidades pessoais, que pode ter sido adquirido por meio de estudo formal ou experiência prática. Este conhecimento é difícil de ser articulado na linguagem formal e pode ser transmitido principalmente a partir do exemplo e da convivência, por estar profundamente enraizado na ação. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções, habilidades.

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem, ainda, quatro padrões de conversão básicos para a criação de conhecimento numa organização. Essa interação é contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo moldada pelas mudanças ou passagem entre diferentes modos de conversão do conhecimento: a) Socialização; b) Externalização; c) Combinação; e d) Internalização, conforme mostra a figura 06.

a) Socialização: de conhecimento tácito em conhecimento tácito. É um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição deste tipo de conhecimento é a experiência. Sem alguma forma de ela ser compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa conhecer o processo de raciocínio do outro indivíduo.

b) Externalização: de conhecimento tácito em conhecimento explícito. É um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Quando se tenta conceituar uma imagem, se expressa basicamente através da linguagem; a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável ou explícito.

c) Combinação: de conhecimento explícito em conhecimento explícito. Trata-se de um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios, como documentos, reuniões, conversa etc. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, pode levar a novos conhecimentos.

d) Internalização: de conhecimento explícito para conhecimento tácito, é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Quando são internalizadas, as bases do conhecimento tácito dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou “*know-how*” técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação, tornam-se ativos valiosos.

Figura 06 – Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

2.5.2. A gestão do conhecimento (GC)

O conceito de GC surgiu no início da década de 90 e, segundo Sveiby (1998), “não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”. Na era do conhecimento, onde se destacam as indústrias criativas, a evolução e a própria sobrevivência de uma organização estão profundamente calcadas na gestão do conhecimento.

A GC, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), pode ser definida como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitam criar, disseminar e perpetuar, de forma estratégica e sistêmica, novos conhecimentos por toda organização. Ela compreende o planejamento, a execução e o controle de ações voltadas para desenvolver o conhecimento da empresa e seus processos correlatos.

Para Serpro (2001), a GC administra os ativos de conhecimento das organizações, permitindo a elas saber o que sabem, identificar as fontes de informações, administrar dados e informações e gerenciar seus conhecimentos. Isso tudo proporciona processos de tomada de decisões mais eficientes, conferindo melhores resultados ao propiciar vantagem competitiva em relação à concorrência. Reduz custos e tempo de produção e de desenvolvimento de produtos, permitindo a maximização do capital intelectual (ativos intelectuais), a melhoria dos processos internos, a geração de valor para a melhora do atendimento ao cliente final e a otimização das operações.

Cada vez mais, as organizações enxergam que o conhecimento que elas detêm é necessário para mantê-las no mercado de maneira competitiva e com bom desempenho. O conhecimento é gerado continuamente nas organizações, e aquelas mais competitivas devem tirar proveito desse conhecimento gerado e estarem sempre atualizadas. Com o passar do tempo, torna-se mais difícil saber de tudo, não havendo tempo para absorver todo o conhecimento existente (RODRIGUEZ, 2002).

Para Probst; Raub; Romhar (2002) a vantagem competitiva da GC só é possível se for transformada pelas habilidades de profissionais envolvidos no sistema, pois serão eles parte realizadora do processo de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos. De acordo com o autor, “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”, levando o executivo a ampliar seus esforços para tratar o conhecimento como um recurso gerenciável.

O conhecimento dos processos organizacionais que funcionam bem não é gerado por um só indivíduo, mas através do trabalho conjunto de diversos profissionais de vários departamentos ou setores, ou ainda de outras empresas colaboradoras, permitindo à empresa a aquisição de uma competência organizacional. Assim, a Gestão do Conhecimento trabalha com os valores gerados por esses profissionais, sabendo que uma proporção significativa desse conhecimento está na mente de seus funcionários.

Para Angeloni (2008), toda organização produz e reproduz conhecimentos em seus trabalhos diários, estejam conscientes ou não deste fato. A diferença entre elas está nos critérios peculiares de apreensão das informações e dos dados disponíveis, já que a organização é um sistema social.

Faz-se necessário que haja eficácia no processo de criação e, principalmente, apreensão desse conhecimento, de tal forma que se proporcionem mudanças que efetivamente agreguem valor às organizações, por meio de um processo bem estruturado, que possa disponibilizar a correta disseminação desse conhecimento gerado entre os colaboradores da organização.

Dessa maneira, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a organização deve estimular a autorrecriação de seu sistema de conhecimentos, encontrando assim novas formas de pensar e desenvolver suas atividades, produtos e serviços, através de

soluções criativas, melhorias contínuas em produtos e processos, e busca constante por inovação tecnológica.

2.5.3. Organizações que aprendem

A aprendizagem organizacional é um processo coletivo com o propósito de compartilhar conhecimentos sobre um determinado assunto. Em sua maior parte, esses conhecimentos são tácitos: conhecimento sobre mercado, público alvo, informações sobre novas tecnologias e habilidades pessoais, fornecedores, entre outras tantas, e que podem ser interessantes para o desenvolvimento de novos produtos.

Conforme a organização vai aprendendo com as próprias experiências – ou por outros meios como cursos, palestras, workshops, feiras, rodadas de negócios –, ela consegue visualizar acertos ou problemas futuros que podem ocorrer em seus projetos, bem como melhorar as estimativas de tempo, vendas e investimento, gerando mais acertos na tomada de decisão.

Ao criarem condições que permitam desenvolver de forma dinâmica o potencial humano de uma empresa, as organizações desenvolvem seu capital intelectual, suas competências individuais e proporcionam a configuração de valores coletivistas que incentivem mudanças de atitudes, no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados para o conhecimento.

Esse conhecimento coletivo é o que diferencia as organizações, pois permite que os colaboradores aprendam o funcionamento dos processos da organização e desenvolvam uma maneira de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização. Fleury (1989), por sua vez, conceitua a cultura organizacional como:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Segundo Schein (1992), cultura organizacional é o conjunto de conhecimentos básicos que um grupo de profissionais inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar

com os ambientes internos e externos da organização, cujos resultados foram bons o suficiente para serem considerados superiores e importantes para serem perpetuados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, agir, em relação a esses problemas.

Uma vez desenvolvido, esse conjunto de conhecimentos pode ser armazenado pela organização e reutilizado em outros projetos, áreas e processos. Cada vez que o conhecimento declarado é debatido, ele se internaliza na organização, e pode se ampliar com o uso. As organizações precisam encontrar os mecanismos mais adequados para gerenciar este ativo e incorpora-los às suas estratégias e ações.

Senge (2004) apresenta uma visão de como as organizações aprendem, ao descrever cinco “disciplinas” fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem:

- domínio pessoal: busca continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar esforços e de ver a realidade objetivamente. As empresas têm especial participação neste processo para a obtenção de resultados satisfatórios e real interação mútua. É preciso haver a conexão entre “a aprendizagem pessoal e a aprendizagem organizacional, nos compromissos recíprocos entre indivíduo e organização, e no espírito especial de uma empresa composta de pessoas dispostas a aprender”.
- modelos mentais: são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir. São criados individualmente e controlam a maneira de pensar, são preconceitos que cegam para novas ideias, com potencial para afetar a vida da organização. Em relação a esses modelos, exige-se um constante aprendizado para atingir o equilíbrio entre a capacidade de expor as próprias ideias e aceitar opiniões contrárias, que extrapolam as perspectivas individuais.
- visões compartilhadas: é um conceito que envolve mais do que saber a missão de uma organização. Significa enxergar as “imagens de futuro” compartilhadas, que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar de mera aceitação. Muitas vezes, a visão compartilhada de uma empresa gira em torno do carisma de um líder ou de uma crise que estimula

temporariamente a todos, englobando mais do que apenas o ver-se dentro dele, pois implica agregação e contribuição. Identifica-se com a participação plena, total e movida por vontade própria.

- aprendizagem em equipe: a capacidade para ação coordenada, a inteligência da equipe, excede a inteligência individual. Desenvolve-se a aprendizagem pelo “diálogo” entre os membros, a fim de capacitá-los a deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um “pensar em conjunto”. Discutir e chegar a um consenso para, juntos, pensar como um. Para as organizações modernas, a aprendizagem em equipe é fundamental, já que elas aceleram o crescimento do todo.
- pensamento sistêmico: constitui um modelo conceitual que integra disciplinas, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática, buscando melhorar o processo de aprendizagem e apontar futuras direções para o aperfeiçoamento.

2.5.4. A visão sistêmica

Para entender adequadamente o funcionamento e a evolução das organizações do conhecimento é necessário estudar o contexto no qual tais organizações estão inseridas. A abordagem focalizada, sem o entendimento do todo, pode trazer distorções e limitações para os colaboradores em um trabalho em equipe, como pede a gestão do conhecimento.

Para que as organizações estejam aptas a competir no mercado atual, a infraestrutura organizacional deve ser desenvolvida, sendo importante implementar a visão holística, que busca transformar o entendimento organizacional fragmentado em uma visão do todo. (ANGELONI, 2008)

Sistema significa um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Pode-se dizer ainda que consiste em um conjunto de coisas ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo (CHIAVENATO, 2011)

A visão sistêmica consiste na capacidade de entender os sistemas de acordo com o todo, ou seja, identificar as ligações de fatos particulares do sistema como um todo, de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo.

A visão sistêmica é definida por Lopes (2012) como sendo a capacidade profissional de compreender a organização como um todo, ou seja, entender como funcionam e se integram seus processos de obtenção, transformação e entrega de serviços, produtos e informações ao mercado e, particularmente, aos seus clientes.

A análise organizacional sob o enfoque sistêmico permite examinar as organizações como um conjunto de partes integrantes e interdependentes, com objetivos comuns, formando-se uma rede que se origina da interação e da comunicação das diversas partes que buscam constante integração e intercâmbio, essenciais para que os objetivos sejam atingidos com eficiência.

A organização como parte de um sistema é abordada por Ackoff (1974), que define sistema como um conjunto de duas ou mais partes em que cada uma delas satisfaz as seguintes condições:

- toda parte de um sistema deve ser capaz de afetar seu desempenho ou suas propriedades;
- nenhuma das partes de um sistema tem um efeito independente do todo. Ainda que sejam independentes, interagem entre si;
- subsistemas ou subgrupos possuem as mesmas propriedades de suas partes.

O desempenho de um sistema depende de como suas partes interagem e não como elas se comportam isoladamente, ao contrário do que pregam muitas escolas de administração que se ocupam de partes do sistema, como marketing, finanças, produto, etc.. Para Rodriguez (2002) “o desempenho de um sistema depende de como suas partes interagem e não como elas se comportam isoladamente”.

O autor completa, dizendo ainda que a visão sistêmica é estendida além da organização, partindo da macrovisão da sociedade até chegar à organização.

Rodriguez (2002) apresenta as bases necessárias para a evolução das organizações, impulsionadas por novas tecnologias e relacionamentos, que permitem poder passar da utilização da força física para a utilização da inteligência e

do conhecimento. Para o autor, um sistema não pode ser dividido em partes independentes, devido:

- À propriedade do conjunto, ou seja, nenhuma das partes tem existência isolada, porque a propriedade de um sistema vem da interação das partes que compõem o sistema.
- Ao fato de sistema ser mais que a soma das partes. Quando se aumenta o desempenho de partes do sistema separadamente, não necessariamente se aumenta o desempenho do sistema.
- Ao fato de as conexões, ou seja, as propriedades de um sistema, se perderem quando ele é desconectado, já que são integrantes do conjunto.

O enfoque sistêmico consiste em pensar a respeito da interação dos sistemas e seus componentes, tendo o objetivo maior de integrar os fatores técnicos e humanos, em busca do aumento da eficiência do trabalho (ALVAREZ, 1990).

O modelo organizacional hierárquico, por funções, acaba se envolvendo em problemas menores, comuns a esse tipo de sistema gerencial, criando atritos que, mesmo sendo irrelevantes, acabam atingindo os níveis mais elevados da organização com dispêndio de energia em assuntos não prioritários e não alinhados com os clientes, com o mercado e com os concorrentes, estes sim importantes.

2.5.5. Aplicação da gestão do conhecimento

O conhecimento que não é compartilhado, colocado em movimento de conversão, fica desgastado e pode ser facilmente perdido, daí a necessidade constante de conversão de conhecimento através do compartilhamento (TERRA, 2001).

Para Rodriguez (2002), a fim de se obter um diferencial competitivo partindo do processo acelerado de acúmulo do conhecimento humano, as organizações devem:

- Automatizar as rotinas físicas e intelectuais, de forma que haja mais tempo para envolver os colaboradores em atividades voltadas para a análise, planejamento, criação e pesquisa.
- Incentivar os profissionais a se comprometerem com tarefas criativas, que requeiram pesquisa e capacidade de análise.

- Promover a autocapacitação na organização, ou seja, a capacidade de aprender e melhorar através da própria organização (*learning organization*).

No entanto, o conhecimento deve ser trabalhado de maneira coesa e integrado aos processos de negócios da empresa, garantido por uma boa comunicação interna que transmita diretrizes e recomendações básicas, fortemente inter-relacionadas e válidas para qualquer abordagem da GC, demonstrando o funcionamento da organização e o papel dos colaboradores nesse funcionamento, para que compreendam sua necessidade (SILVA, 2004).

O sucesso e os benefícios na implementação da GC em qualquer tipo de organização só são possíveis se a cultura organizacional for positiva em relação à geração, partilha, socialização e transferência de conhecimento. Isso porque a constante resolução de problemas em grupo melhora a eficiência das atividades correntes e combina os processos organizacionais e as habilidades dos indivíduos na formação de um novo conhecimento organizacional, colaborando para a criação de um conhecimento coletivo, vital para a estratégia competitiva (BORHO; IAROSINSKI; LIMA, 2012).

Estes fatores, por serem intangíveis, são de difícil gerenciamento. Por isso, a empresa que souber tratá-los de forma eficiente estará em posição de destaque no seu mercado de atuação (SANTIAGO JR, 2004).

Em empresas intensivas em conhecimento, é tarefa dos gestores identificar, avaliar e manter seus ativos intelectuais (funcionários que geram conhecimento), além de ajudá-los a trabalhar eficientemente. Perder funcionários que possuam conhecimento é o mesmo que perder conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHAR, 2002).

Para Borho, Iarozinski e Lima (2012):

Para adotar e obter resultados com a gestão de conhecimento, é preciso desenhar estratégias de implantação e estar consciente de que a GC não é uma moda nem uma ferramenta de gestão, mas sim uma filosofia organizacional. O planejamento de uma eficaz GC não é nada fácil: se a mensagem não for bem passada, os colaboradores não entenderão a sua importância e vão achar que a partilha do seu conhecimento significa perder a propriedade intelectual das suas ideias, assim como dos métodos e dos processos. Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo a seu serviço, atinge

patamares de desempenho, otimização e inovação que muito beneficiam a si própria.

Para Rodriguez (2002), as empresas modernas devem adotar modelos de gestão que visem sempre aos aspectos que de uma maneira ou de outra agreguem valor ao cliente final, gerando vendas e aumento de lucros, como, por exemplo, a redução de níveis hierárquicos, simplificação dos procedimentos e processos, introdução do gerenciamento e remuneração por resultados de equipes (mesmo em atividades que julgue não ser possível, pois todas são), implementação da organização por processos (com responsabilidades claras e definidas), aumento da comunicação interna e externa (eliminando barreiras ao fluxo de ideias), concentração nos negócios específico da empresa, controle de processos e não de pessoas, gerenciamento participativo, entre outros.

As empresas deverão adotar novos modelos de gestão que as tornem mais rápidas na assimilação, aplicação e utilização de novos conhecimentos e tecnologias, permitindo atuar dentro das suas áreas de maior competência como solucionadores junto ao cliente (RODRIGUEZ,2002).

Essas diretrizes e recomendações básicas influenciam diretamente na riqueza do mercado de conhecimentos de uma empresa, que pode ser avaliado por abordagens que buscam mensurar estrategicamente a aprendizagem e o conhecimento.

A utilização de uma linguagem facilitada e de signos facilmente partilháveis é muito importante, sendo este um dos grandes desafios na gestão adequada de pessoas para ampliação do compartilhamento de conhecimentos. Numa mesma organização, o significado expresso por uma pessoa nunca é o mesmo daquele que a outra pessoa recebe. Isso pode ser um dificultador no processo de comunicação, gerando desconforto, a ponto de minar outras estratégias paralelas, como planos de remuneração e comprometimento organizacional (SVEIBY, 1998).

Para que ocorra o compartilhamento de conhecimentos é necessária a criação de ambientes que estimulem a criatividade, com o favorecimento de momentos para trocas mais dinâmicas de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, mas sempre de forma articulada, intencional, sistematizada e inventiva, tal qual uma espiral em movimentos amplos irrestritos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A GC não é uma disciplina pronta e acabada, de forma que não existe receita única para sua aplicação em organizações diferentes. Ainda que seja sempre possível tirar bom proveito da experiência alheia, cada organização deve criar um modelo “sob medida”, pois cada contexto tem suas peculiaridades e, portanto, exige intervenção tópica (SERPRO, 2001).

Para Probst; Raub; Romhar (2002), “o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento”

A inteligência concentrada, a capacidade de adquirir e aplicar o conhecimento e o *know-how* são as novas fontes de riqueza; no entanto, é impossível transmiti-los às demais pessoas por decreto. Por outro lado, não é possível impedir que as pessoas consigam adquiri-los.

Para Saito (2012), um dos desafios para as empresas, atualmente, é aplicar a gestão do conhecimento de forma alinhada aos negócios e orientada para os objetivos estratégicos da empresa. Caso contrário, a GC gerará pouco impacto.

Probst; Raub; Romhar (2002) têm trabalhado no sentido de mapear os processos essenciais ao gerir conhecimento e as principais áreas de problemas, o que permitiu dividir a GC em módulos que permitirão uma estruturação e análise de suas atividades e que pode ser utilizada como diretriz para todas as intervenções que pretendam estruturar recursos de conhecimento. Esta estrutura está apoiada nos seguintes tópicos:

- Transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento e avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização.
- Evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento.
- Dirigir nossa atenção para problemas existentes e ajudar a manter a concentração na realidade.
- Fornecer uma matriz de análise orientada para a ação e ferramentas comprovadas.
- Desenvolver critérios para medir o sucesso.
- Ser compatível com os sistemas existentes e integrar os métodos existentes para encontrar soluções.

- Ser formulada em linguagem compreensível, que possa ser empregada nas atividades diárias das empresas.

Apoiado no trabalho de Probst; Raub; Romhar (2002), a figura 1.2 descreve, de forma breve, os principais elementos construtivos da Gestão do Conhecimento, resultado de investigações de considerações teóricas e práticas, o que permitiu a identificação de diversas atividades consideradas problemas operacionais essenciais da gestão do conhecimento e que estão todas relacionadas de forma muito próxima. São elas: a) Identificação do conhecimento, b) Aquisição do Conhecimento, c) Desenvolvimento do Conhecimento, d) Compartilhamento de Distribuição do Conhecimento, e) Utilização do Conhecimento, f) Retenção do Conhecimento, g) Metas de Conhecimento , h) Avaliação do Conhecimento

Figura 07 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento

Fonte: Probst; Raub; Romhar (2002)

Nesta estrutura o autor define os elementos construtivos da seguinte maneira:

a) Identificação do conhecimento: nada mais é do que analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. O conhecimento interno e externo da empresa não é automaticamente visível, e as organizações normalmente sabem pouco sobre suas habilidades, seus especialistas e suas redes internas, fato que atrapalha o desenvolvimento seletivo de competências organizacionais.

b) Aquisição do conhecimento: as empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas. Relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros possuem um potencial considerável para fornecer conhecimento – um potencial que raramente é utilizado em sua totalidade. Pode-se comprar conhecimento de especialistas ou de outras empresas.

c) Desenvolvimento do conhecimento: trata-se de um elemento construtivo que complementa a aquisição do conhecimento. São esforços direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização nem fora delas. O foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes.

d) Compartilhamento de distribuição do conhecimento: é uma condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar.

Já a distribuição do conhecimento é o processo de compartilhar e disseminar o conhecimento que já se encontra presente na organização.

e) Utilização do conhecimento: o objetivo principal é assegurar que o conhecimento presente na organização seja aplicado produtivamente em seu benefício.

f) Retenção do conhecimento: gerir a retenção seletiva de informações, documentos e de experiências. Desenvolver processos para selecionar, armazenar e atualizar regularmente um conhecimento de potencial valor futuro. A retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização.

Para Probst (2002), as duas últimas situações devem ser destacadas:

g) Metas de conhecimento: com o objetivo de direcionar a GC, estabelecendo quais habilidades deverão ser desenvolvidas e em que níveis, criando uma cultura

empresarial ciente do conhecimento, na qual as habilidades são partilhadas e desenvolvidas. Além disso, as metas estratégicas definem o conhecimento essencial na organização e especificam as habilidades que serão necessárias no futuro.

h) Avaliação do conhecimento: como medir os processos de aprendizado? Esse é o objetivo desse processo essencial, já que a gestão do conhecimento demanda recursos e, por isso, deve se mostrar eficaz. A forma como as metas de conhecimento são formuladas determina as maneiras pelas quais podem ser avaliadas. Assim, a qualidade das metas torna-se aparente no estágio de avaliação. Esse processo de monitoramento ou avaliação é essencial para o ajuste eficaz do procedimento de GC em longo prazo.

3. ESTUDO DE CASO

Num primeiro momento, o trabalho consistiu em fazer o levantamento e a leitura bibliográfica pertinente ao processo de desenvolvimento de produto, à área de Moda, à economia criativa e à gestão do conhecimento. De acordo com Gil (1995), "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

A pesquisa bibliográfica contribuiu para: obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado; conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados em outros estudos; verificar as opiniões similares e diferentes a respeito do tema ou de aspectos relacionados ao tema ou ao problema de pesquisa.

Este capítulo destina-se ao estudo de caso, que, para Gil (1996), envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira a obter o seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso pode abranger análise e exame de registros, observação de acontecimentos, entrevistas estruturadas e não estruturadas ou outras técnicas de pesquisa adequadas aos objetivos.

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com os profissionais que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, ou seja, com o Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) em confecções de moda.

3.1. Metodologia do estudo de caso

3.1.1. Delimitação e respondentes

Segundo Gil (1995), população "é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características" e amostra pode ser conceituada como "subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população".

Optou-se por uma amostra restrita a um total de 27 empresas do estado de São Paulo. Para a escolha dessas empresas, alguns aspectos foram considerados, a saber:

- Ser uma confecção, tendo como negócio principal o desenvolvimento de produtos de vestuário, orientadas por tendências de moda, fossem elas focadas na produção de marca própria ou para marcas de terceiros (*private label*)¹;
- Pertencer necessariamente ao setor de criação de moda ou desenvolvimento de produto, ou por um processo produtivo, seja ele interno, externo ou misto;
- Empresas com ou sem marcas próprias;
- Ser detentora do Processo de Desenvolvimento de Produto, responsável pelo processo de pesquisa, criação e prototipagem (proprietários, estilistas, gerentes de produtos e designers);
- Seguir o calendário de varejo, ou seja, que lançassem ao menos as coleções outono, inverno, primavera e verão.

3.1.2. Objetivos

Para Collis & Hussey (2005), problemas podem ser abordados de forma qualitativa ou quantitativa. A abordagem nesta pesquisa se deu pelo método quantitativo e objetivou pesquisar quais são as informações e conhecimentos utilizados no planejamento de coleção de vestuário de moda de uma indústria de confecção e se o conhecimento gerado durante o processo é identificado, armazenado e difundido – entre os envolvidos no processo – como capital intelectual para a tomada de futuras decisões.

Nesta dissertação, foi feita uma entrevista estruturada, do tipo levantamento, também chamada de *survey*. Esse método envolve a interrogação direta de pessoas acerca do problema estudado e, em seguida, mediante análise quantitativa, chega-se a conclusões correspondentes aos dados coletados.

O levantamento usa técnicas estatísticas, análise quantitativa e permite a generalização das conclusões para o total da população e, assim, para o universo

pesquisado, permitindo o cálculo da margem de erro. Os dados são mais descritivos que explicativos. (DENCKER, 2000).

3.1.3. Técnica de coleta de dados

O levantamento, de caráter quantitativo, compreendeu a pesquisa de campo, também chamada de coleta de dados direta. A pesquisa de campo fundamenta-se "na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior" (Gil, 1995).

A técnica de coleta de dados utilizada nesta dissertação, para conhecer a posição atual das indústrias de confecção em relação à gestão do conhecimento no PDP (Processo de Desenvolvimento de Produto), foi um questionário (anexo 1). A construção deste questionário procurou traduzir os objetivos específicos da pesquisa.

O direcionamento desta pesquisa é de natureza aplicada, já que visou a gerar conhecimentos práticos para o PDP (Processo de Desenvolvimento de Produto). Ela se classifica como quantitativa em relação à abordagem do problema, porque os dados obtidos são analisados e classificados por meio de estatística descritiva. Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois se buscou relatar as informações pertinentes ao PDP pesquisadas. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo se enquadra como levantamento por meio de questionário (GIL, 1995).

O questionário foi composto por questões fechadas, num total de 17, para identificar o respondente e a empresa, além de 19 questões para o conteúdo de fato pesquisado.

Foram aplicados 27 questionários nos meses de maio e junho de 2014, por meio eletrônico, pelo próprio apresentador, com profissionais de produto (proprietários, estilistas, gerentes de produtos e designers), com empresas que optaram por manter sigilo.

Dos 27 questionários respondidos, 20 foram considerados válidos.

3.1.4. Técnica de análise e interpretação dos dados

A análise quantitativa dos dados numéricos resultou em estatísticas que permitiram traduzir em números as opiniões e informações, recurso que permitiu gerar hipóteses que serão discutidas na conclusão.

A última etapa dos procedimentos metodológicos consistiu em analisar os dados obtidos na tabulação do questionário e a interpretação desses dados, fundamentada pela pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1995):

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A organização dos dados obtidos na pesquisa de campo, chamada de tabulação, foi do tipo simples. Após a tabulação, passou-se para a interpretação dos dados da fase anterior. A interpretação dos dados foi feita "para atender os objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar (...) os pressupostos da pesquisa" Gil (1995).

3.2. Resultados

No Brasil, a literatura sobre o processo de desenvolvimento de produtos no setor de confecção ainda é pequena e, por essa razão, a obtenção de dados secundários torna-se difícil e limitada. Com a análise das empresas, a pesquisa permitiu o acesso a interessantes informações, e as conclusões aqui obtidas são fruto da triangulação dos dados de diferentes fontes, procedimento comum adotado pelo estudo de caso.

Depois de elaborar a tabulação dos dados da pesquisa, que teve como objetivo, na parte I, fazer um diagnóstico da estrutura da empresa e, na parte II, entender o processo de desenvolvimento de produto (PDP) e a gestão do conhecimento, partiu-se para a análise dos resultados obtidos.

Os resultados foram apresentados em forma de gráfico para melhor visualização e comparação.

Na parte I as perguntas funcionaram como filtros, sendo um deles a condição de a empresa concentrar suas atividades na cidade de São Paulo – SP (pergunta 2.1). Consideraram-se as empresas do ramo de confecção, com ou sem marca própria (pergunta 2.2).

Quanto o número de colaboradores diretos, a pergunta 2.3 obteve interessantes resultados, que podem ser observados no gráfico 01. Nele podemos ver que 35% das empresas têm de 1 até 50 funcionários, sendo, portanto, de pequeno porte. Depois, destacam-se as empresas que possuem acima de 500 funcionários (30%), entre 51 a 100 funcionários (20%) e de 100 a 300 funcionários (10%). O gráfico abaixo apresenta o número de colaboradores diretos:

Gráfico 01 – Respostas da pergunta 2.3.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Quanto ao capital social declarado pelos respondentes, o gráfico 02 aponta que 20% declararam até R\$250.000, 15% de R\$250.000 até R\$1.000.000, 15% de R\$1.000.000 até R\$5.000.000 e 30% acima de R\$5.000.000. Não responderam 20% do total.

Gráfico 02 – Respostas da pergunta 2.4

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Ao ser analisada a posição no mercado das empresas entrevistadas, o gráfico 03 permite observar que 25% dos respondentes se declararam líderes no mercado em que atuam, 15% consideram-se em segunda posição no mercado e 60% julgam pertencer à terceira ou demais posições. Ou seja, seguidores de moda, e não lançadores.

Gráfico 03 – Respostas da pergunta 2.5

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Na parte II buscou-se formar um diagnóstico do estágio atual das empresas em relação à gestão do conhecimento no PDP (Processo de Desenvolvimento de Produto).

As empresas analisadas trabalham assim: em primeiro lugar, 30% das empresas lançam coleções a cada seis meses; em segundo, 25%, lançam coleções a cada dois meses; em terceiro lugar, 15% lançam coleções trimestralmente. As empresas

restantes lançam coleções mensais, quinzenais ou semanais, todas com 10% cada, totalizando um grupo considerável de 30%.

Gráfico 04 – Respostas da pergunta 3.1

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

As quatro próximas perguntas do questionário, cujos resultados podem ser vistos nos gráficos 05, 06, 07 e 08, investigaram quais informações são buscadas para a tomada de decisões durante os processos de desenvolvimento de produtos (PDP) e apresentam uma curiosidade.

A curiosidade está no fato de que nesta pergunta fechada, as alternativas de respostas foram exatamente as mesmas, na mesma ordem, permitindo que o respondente marcasse quantas considerasse necessárias. Porém o enfoque de cada uma foi diferente, gerando resultados surpreendentes, que mais à frente permitiram cruzamentos interessantes.

A pergunta 3.2 questionou “Quais são as informações são buscadas para a tomada de decisões durante os processos de desenvolvimento de produtos?” e o gráfico 05 mostra que 100% dos entrevistados buscam “informações de tendências de moda” (inspirações, cores, tecidos, aviamentos etc.). Na sequência, 85% consideram importantes os “resultados de vendas de coleções passadas”. Em terceiro lugar, há um empate entre os que dizem considerar o “*mix* de produtos das últimas coleções”, os “indicadores de preço/custos” e o “comportamento dos consumidores (hábitos de consumo)”, todos com 70%. Em quarto lugar, com 65%, aparecem “fornecedores envolvidos nas últimas coleções” e “concorrência: produtos, preços e estilos praticados”. O quinto lugar das informações (60%) é dividido com as alternativas “erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores” e “informações sobre

concorrentes”. Em sexto lugar vem “Ciclo de vida dos produtos da última coleção”, com 50%. “Tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas)” e “canais de distribuição” aparecem com 35%, ocupando o sétimo lugar. Em oitavo, com 20%, os “meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores” e; em último lugar, citados apenas por 10% dos entrevistados, vêm os “indicadores de produtividade”.

É possível fazer algumas observações a respeito desses resultados. Das empresas entrevistadas, 100% buscam informações de tendências de moda (inspirações, cores, tecidos, aviamentos etc.), já que o negócio delas é orientado para o mercado de vestuário de moda.

Em seguida, podemos observar que os respondentes buscam informações sobre o desempenho dos produtos no mercado. Esta base é importante para o planejamento de futuras coleções, conforme foi abordado no capítulo 2.4., quando se tratou da responsabilidade estratégica do PDP, sendo vital considerar as adequações metodológicas no PDP, visando a inserir-se de forma competitiva no mercado atual e futuro. Outras informações que poderiam auxiliar em planejamento não são, contudo, utilizadas por todos entrevistados, como entender o ciclo de vida dos produtos da última coleção.

Por outro lado, com as respostas apresentadas pode-se perceber que cai bastante, em 30%, 35% até 40%, o número de empresas que observam as informações sobre o desempenho dos produtos no mercado.

Observa-se um fato interessante: apenas 70% dos entrevistados consideram o comportamento dos consumidores (hábitos de consumo). Foi visto anteriormente que observar o estilo de vida dos consumidores de um segmento é fundamental, já que permite à empresa oferecer produtos para “seduzi-los”.

Dos entrevistados, 65% consideram os fornecedores para a tomada de decisões durante o PDP. O entendimento do termo “fornecedores”, muitas vezes ultrapassa os limites do produto roupa, envolvendo uma rede de relacionamentos e conhecimento de outros colaboradores com as confecções no PDP, formando uma complexa cadeia de empresas fornecedoras.

A maior parte dos profissionais de produto que responderam não consideram informações como canais de distribuição, meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores e indicadores de produtividade.

Essas respostas indicam que raramente as organizações têm uma visão holística do PDP. Predomina um entendimento organizacional fragmentado, que não está baseado na visão do todo.

Gráfico 05 – Respostas da pergunta 3.2

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A pergunta 3.3 buscou entender “quais as informações registradas (documentadas) para posterior consulta pelo departamento de produto”.

O gráfico 06 mostra que em primeiro lugar, com 85%, aparecem “tendências de moda”; em segundo lugar, com 80%, empate entre “fornecedores envolvidos nas últimas coleções” e “indicadores de preço/custos”. No terceiro lugar, outro empate entre “resultados de vendas de coleções passadas” e “*mix* de produtos das últimas coleções”, ambos com 75%. Na sequência, em quarto lugar, com 55%, “concorrência: produtos, preços e estilos praticados”. Em quinto ocorreu novo empate, quando “informações sobre concorrentes” e “canais de distribuição” apresentam 40% das respostas. Em sexto, com 35% das respostas, “erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores”. “Ciclo de vida dos produtos da última coleção”; “tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas)”; “meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores” e “comportamento dos consumidores: hábitos de consumo e seus interesses atuais” aparecem em sétimo lugar, cada um com 30% das respostas. Por último, apenas 20% se referiram aos “indicadores de produtividade”.

Essa questão mostrou resultados interessantes, já que as informações registradas são as mesmas buscadas para a tomada de decisões durante o PDP, não na mesma ordem e porcentagens, mas mantendo-se muito próximas das respostas da pergunta anterior.

Gráfico 06 – Respostas da pergunta 3.3.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, na questão 3.4 o entrevistado foi levado a pensar: “Entre as informações hoje não registradas ou disponibilizadas, quais você acredita que ajudariam em seu trabalho, para obter mais dinamismo e sucesso?”.

O gráfico 07 mostra em primeiro lugar, com 40%, os “indicadores de produtividade”; em segundo, os entrevistados apontaram empate entre “comportamento dos

consumidores”, “informações sobre concorrentes” e “erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores”, todos com 35%. Em terceiro lugar, com 30%, aparece o “ciclo de vida dos produtos da última coleção”. Em quarto lugar, com novo empate, ambos com 25% das respostas, aparecem “*mix* de produtos das últimas coleções” e “resultados de vendas de coleções passadas”. Em quinto, com 20% “concorrência: produtos, preços e estilos praticados”; em sexto aparece “meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores” com 15%. “Tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas)” e “tendências de Moda - inspirações, cores, tecidos, aviamentos e elementos de estilo” (ambas com 10%), aparecem em sétimo lugar. Por fim, “fornecedores envolvidos nas últimas coleções”, “indicadores de preço / custos” e “canais de distribuição”, empatam, todos com 5% apenas.

As informações das quais os profissionais de produto sentem mais falta e acreditam que colaborariam com o PDP para obter mais dinamismo e sucesso são, na maior parte, as menos consideradas para o processo de tomada de decisões, conforme visto no gráfico 05.

Gráfico 07 – Respostas da pergunta 3.4.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A partir desse ponto, as perguntas permitiram respostas baseadas na escala Likert, de 1 até 5, sendo que quanto maior o número escolhido, maior a sua concordância a respeito da afirmativa de cada questão, conforme se vê abaixo:

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Assim sendo, a próxima afirmativa da pesquisa (3.5) foi assim formulada: “A equipe de produto avalia os resultados das coleções considerando vários aspectos (financeiros, técnicos, operacionais, etc.) e envolvendo diversos departamentos (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)”. Os resultados apresentados no gráfico 08 mostram que 40% concordam totalmente com a ideia; 20% concordam parcialmente; 20% nem concordam nem discordam e 20% discordam parcialmente.

Gráfico 08 – Respostas da pergunta 3.5.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Na questão 3.6 afirma-se que “as inovações promovidas no Processo de Desenvolvimento de Produtos são registradas e disponibilizadas para as equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística), para futuras consultas”.

Pode ser visto no gráfico 09 que 40% dos entrevistados disseram concordar totalmente. Os que nem discordam nem concordam somam 30%. Discordam parcialmente 15% dos entrevistados e 10% concordam parcialmente. Por fim, 5% discordam totalmente que as inovações promovidas no PDP são registradas e disponibilizadas para as equipes, para futuras consultas.

Gráfico 09 – Respostas da pergunta 3.6.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Por outro lado, o gráfico 10 (referente à pergunta 3.7) mostra que as empresas ficaram muito divididas em suas respostas sobre esta afirmativa: “Os resultados das coleções são amplamente divulgados entre essas equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)”. Trinta por cento discordaram parcialmente da divulgação desses resultados e 25% dos entrevistados concordaram parcialmente. Com 20% aparecem os que discordaram parcialmente e os que nem concordam e nem discordam. Não responderam 5% do total.

Gráfico 10 – Respostas da pergunta 3.7.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Na pergunta 3.8 foi questionado se havia “um manual de procedimentos da empresa ligado ao Processo de Desenvolvimento de Produto, atualizado e disponibilizado para consulta das equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)”. No gráfico 11 pode-se observar que 50% dos entrevistados discordaram parcialmente da existência de algum manual. Em segundo lugar, 20% dos entrevistados concordam totalmente com a existência desse manual, 15% nem

discordaram, nem concordaram; 10% concordaram parcialmente com a afirmação e 5% discordaram totalmente da existência de um manual de procedimentos.

Gráfico 11 – Respostas da pergunta 3.8.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Na pergunta 3.9 foi questionado se “o departamento possui um cronograma claro, atualizado e disponível com as datas de varejo mais importantes para orientar as equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística) ?”. As respostas apresentam um empate no primeiro lugar, que pode ser observado no gráfico 12: 35% dos entrevistados concordam totalmente com a existência desse cronograma. Mas outro grupo, também com 35%, nem concorda nem discorda. Depois, com 20%, aparece o grupo que discorda parcialmente da existência de um cronograma, seguido dos que concordam parcialmente e dos que discordaram totalmente, ambos com 5%.

Gráfico 12 – Respostas da pergunta 3.9.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Com a intenção de identificar a compreensão dos clientes da empresa pela equipe, foi perguntado na questão 4.1 se “existe elevado nível de consenso sobre quem são os consumidores das marcas, ou seja, sobre seus estilos de vida e suas necessidades e desejos em termos de habilidades e competências? ”.

No gráfico 13 pode-se observar que 35% nem concordaram nem discordaram da existência de um elevado nível de consenso sobre quem são os consumidores das marcas. Em seguida, com 30%, estão os que concordaram totalmente com essa ideia. Depois, 20% concordaram parcialmente, 10% discordaram totalmente e 5% discordaram parcialmente.

Gráfico 13 – Respostas da pergunta 4.1.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A questão 4.2 perguntou se “há registro de quem é o público-alvo da marca, suas características, preferências, desejos e necessidades, para consulta de todas as equipes?”.

O gráfico 14 mostra que 35% dos entrevistados discordaram totalmente, o que significa não haver registros de quem é o público-alvo da marca; 30% nem concordaram, nem discordaram; 25% discordaram parcialmente; e por fim, um empate entre os que concordaram totalmente e os que concordaram parcialmente, ambos com 5%.

Gráfico 14 – Respostas da pergunta 4.2.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Para entender a relação da equipe com fornecedores, a pergunta 5.1 indagou se “é uma prática constante das equipes manter um contato estreito com fornecedores, visando a obter informações tecnológicas ou efetuar desenvolvimentos conjuntos para o sucesso das coleções”.

O gráfico 15 mostra dados interessantes: 60% dos entrevistados concordaram plenamente haver contato estreito entre o departamento de produto e seus fornecedores. Discordam parcialmente 20%, 15% nem concordaram, nem discordaram e 5% discordaram parcialmente.

Gráfico 15 – Respostas da pergunta 5.1.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Na mesma linha de pensamento, a pergunta 5.2, cujos resultados podem ser vistos no gráfico 16, indagou se “há registros dos meios e dos resultados das parcerias

com fornecedores de serviços e matérias-primas disponibilizados para consulta das equipes”.

35% dos entrevistados discordaram parcialmente haver algum tipo de registro, seguidos de um empate entre os que concordaram totalmente (20%) e os que nem concordaram, nem discordaram (20%). Na sequência, 15% discordaram totalmente haver registros dos meios e resultados de parcerias e 10% concordaram parcialmente.

Gráfico 16 – Respostas da pergunta 5.2.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A pesquisa de campo teve também como objetivo entender se a gestão do conhecimento é praticada, ainda que de maneira inconsciente, facilitando detectar, selecionar, organizar, filtrar, reter, difundir e utilizar o conhecimento gerado no PDP.

Assim, perguntou-se: “a empresa repete erros comuns, ou seja, ocorrem trabalhos duplicados ou retrabalho?”. As respostas, interessantes, podem ser vistas no gráfico 17.

Dos entrevistados, 30% nem concordam nem discordam com a ideia de que as empresas repetem erros comuns. Empatados, ambos com 25%, aparecem os entrevistados que concordaram plenamente e os que concordaram parcialmente com a ideia. Depois, 15% concordam totalmente haver erros comuns. Por fim, 5% discordam totalmente.

Gráfico 17 – Respostas da pergunta 6.1.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Na pergunta seguinte (6.2) procurou-se investigar se “os profissionais estão preocupados apenas com sua área de trabalho”, quando foram obtidas as respostas que estão no gráfico 18.

Discordaram parcialmente dessa afirmação 50% dos entrevistados. Na sequência, 25% que nem concordaram ou discordaram, 20% concordaram totalmente e 5% discordaram totalmente.

Gráfico 18 – Respostas da pergunta 6.2.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Sabendo que se não for identificado, armazenado e difundido, o conhecimento se perde, perguntou-se na questão 6.3 se “a rotatividade de profissionais ligada ao Processo de Desenvolvimento de Produto (desenvolvimento de produto, produção, compras, vendas, logística) é baixa. O número de pessoas que se demitem ou são demitidos é baixa na empresa, em comparação com outras empresas no mesmo setor?”.

Dos entrevistados, como pode ser visto no gráfico 19, 25% concordaram parcialmente com essa afirmação. Os que não discordam nem concordam somam 20% do total, enquanto 20% discordaram parcialmente e outros 20% discordaram totalmente. Os demais 15% concordaram totalmente que o número de pessoas que se demitem ou são demitidos é baixa na empresa, em comparação com outras empresas no mesmo setor.

Gráfico 19 – Respostas da pergunta 6.3.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A afirmativa 6.4, "as informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários ligados ao desenvolvimento de produtos, à base de dados e conhecimento da organização" trouxe respostas bem divididas, que se encontram no gráfico 20.

Os que concordaram parcialmente que as ideias são compartilhadas são 30%; empatados com 20% cada, estão os que concordaram totalmente; os que discordaram parcialmente e os que discordaram totalmente. O que nem concordaram ou discordaram com a afirmativa somam 10%.

Gráfico 20 – respostas da pergunta 6.4.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Na questão 6.5, foi questionada “a existência de incentivos para a documentação do conhecimento e *know-how* existente e o compartilhamento do conhecimento”. Ao observar-se o gráfico 21, percebe-se que as respostas foram bem distribuídas: 30% nem concordaram, nem discordaram; 25% concordaram parcialmente; 20% discordaram totalmente; 15% concordaram plenamente e 10% discordaram parcialmente haver esses incentivos.

Gráfico 21 – respostas da pergunta 6.5.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A última questão, 6.6, pergunta se “as decisões são tomadas com a participação e concordância de todas as equipes, com pouca ou nenhuma interferência dos símbolos de status e hierarquias? ”.

Os resultados, no gráfico 22, demonstram ainda haver um modelo de decisões centralizadas: 30% discordaram parcialmente; 25% nem concordaram ou

discordaram; empatados, ambas com 20%, aparecem os que concordaram parcialmente e os que discordaram totalmente. Por fim, 5% concordaram plenamente.

Gráfico 22 – respostas da pergunta 6.6.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

3.3. Análise dos resultados

Depois de realizada a revisão bibliográfica e observadas as respostas de cada uma das perguntas do questionário aplicado, são apresentadas algumas análises resultantes do cruzamento desses conteúdos.

Foi visto que a moda se caracteriza pela constante busca do novo, pois como fenômeno cíclico e efêmero, se reinventa e propõe novas significações para os indivíduos.

Constantemente impulsionadas pelas tendências, as empresas desenvolvem novos produtos, sendo essa a estratégia para se manter no mercado, já que a renovação visa a gerar lucro e crescimento.

Essa característica se reforçou quando 100% dos entrevistados (gráfico 05) disseram buscar “informações de tendências de moda” para a tomada de decisões durante os PDP. Além disso, 85% deles disseram registrar informações sobre “tendências de moda” para posterior consulta pelo departamento de produto, conforme pode ser observado no gráfico 06.

Esta dissertação apresenta o estudo da moda de massa, portanto industrial. A indústria da moda se enquadra na indústria criativa por ter como matéria-prima principal a criatividade, apoiada em valores simbólicos e subjetivos, para desenvolver novos produtos.

O estudo sobre o processo de desenvolvimento de produto (PDP) realizado nesta dissertação mostrou que é necessário ter foco em um determinado segmento de mercado. Entender os valores simbólicos de um determinado estilo de vida permitirá traduzir esses valores em produtos, apontando não só oportunidades, mas também restrições que o consumidor poderá impor ao processo de pesquisa e criação.

Quanto ao conhecimento do público-alvo pelos profissionais da empresa, percebe-se que 85% conhecem de alguma forma seus consumidores, sendo que 30% tiveram segurança de afirmar que os conhecem totalmente e somente 15% manifestaram insegurança quanto a esse conhecimento, conforme demonstrado pelo gráfico 13.

O planejamento estratégico é uma ferramenta da administração contemporânea, sendo predominantemente voltado para a permanência da empresa no mercado instável e complexo, mantendo lucros e crescimento.

As empresas determinam seus objetivos estratégicos envolvendo seus departamentos e funcionários. Estes, por sua vez, têm a obrigação de facilitar o processo que deverá ser realizado. No caso do PDP, é fundamental um cronograma claro atualizado e disponível para a equipe, com as datas de varejo mais importantes.

Somente 25% dos entrevistados afirmaram não haver um cronograma claro, contra 75% que afirmaram haver um cronograma total ou parcialmente claro das atividades esperadas. Desses, 35% afirmaram com segurança que há um cronograma claro (gráfico 12).

Cabe aqui assinalar também a frequência de lançamentos de coleções ao ano: das empresas analisadas, 30% lançam coleções a cada seis meses; 25% a cada dois meses; 15% lançam coleções trimestralmente. As empresas restantes lançam coleções mensais, quinzenais e semanais, todas com 10% cada uma, como pode ser verificado no gráfico 04.

O PDP trabalha focado no *briefing* estratégico, um conjunto de diretrizes que guiam a construção das melhores estratégias para o negócio, a fim de garantir os objetivos da empresa.

Para se determinar o *briefing* estratégico, é avaliado o ambiente em que a marca estará inserida, compreendendo: o público-alvo a ser atendido; o setor ou tipo de produto a ser trabalhado; o conceito da marca; o investimento a ser feito. Esses componentes orientarão as decisões pertinentes ao PDP.

O planejamento de coleção (início do PDP) estabelece objetivos claros e concisos, visando ao sucesso comercial das coleções. Para maior compreensão de como as empresas trabalham seu planejamento de coleção, foram analisadas as questões: análise das coleções anteriores; ciclo de vida dos produtos e os níveis de moda; capacidade produtiva; as informações da pesquisa em moda.

Quanto à análise dos resultados de vendas das coleções anteriores, 85% dos entrevistados a consideram importante para a tomada de decisões durante o planejamento de coleção.

Os entrevistados deram outras respostas que podem ser entendidas como aspectos analisados nas coleções anteriores: 70% dos entrevistados consideram o “*mix* de produtos das últimas coleções”, 70% citaram os “indicadores de preço/custos”. Na sequência, 60% dos entrevistados disseram analisar os “erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores” e só 20% disseram analisar os “meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores”.

Ainda abordando a análise das coleções anteriores, os entrevistados disseram registrar informações sobre esse assunto para futuras consultas: 80% registram informações sobre “indicadores de preço/custos”, 75% sobre “resultados de vendas de coleções passadas”, 75% sobre o “*mix* de produtos das últimas coleções”. Esses números mostram uma preocupação relativamente alta das empresas em relação a esse ponto estudado – a análise de coleções anteriores na busca de informações para a tomada de decisões (gráfico 06).

Quanto às informações que hoje não são registradas ou disponibilizadas, 35% dos entrevistados gostariam de informações sobre “erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores”, 25% sobre o “*mix* de produtos das últimas coleções”, 25% dos “resultados de vendas de coleções passadas”, 20% dos “meios que permitiram

atingir os objetivos das coleções anteriores” e apenas 5% gostariam de “indicadores de preço / custos” (gráfico 07).

Abordando agora o ciclo de vida do produto – uma ferramenta gerencial que permite acompanhar as diferentes etapas do produto no mercado –, dos profissionais entrevistados apenas 50% a utilizam para a tomada de decisões durante o PDP, como apresenta o gráfico 05. Do restante, 30% registram informações sobre o ciclo de vida dos produtos para futuras consultas (gráfico 06) e 30% gostariam que essas informações fossem registradas ou disponibilizadas para consultas (gráfico 07).

O planejamento de coleção considera a capacidade produtiva da empresa (maquinário e pessoal disponíveis), para atender à escala de produção, levando em conta o limite do número de produtos a serem fabricados, a construção e os detalhes de cada modelo, pois disso depende o rendimento do processo, tanto na qualidade quanto na quantidade.

Entretanto, apenas 10% dos profissionais disseram buscar informações sobre indicadores de produtividade para a tomada de decisões. Esse número vai aumentando se entendermos outros olhares para a capacidade produtiva das empresas: 20% consideram “meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores”, 50% as “tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas)”, 60% “erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores” e 65% consideram os “fornecedores envolvidos nas últimas coleções”, como forma de tomar decisões a respeito da capacidade produtiva (gráfico 05).

Em relação a esse assunto, as empresas abordadas registram as seguintes informações para posterior consulta: 80% citaram “fornecedores envolvidos nas últimas coleções”, 35% responderam “erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores”, 30% apontaram “tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas)”, 30% os “meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores” e a menos votada, com apenas 20%, os “indicadores de produtividade”, conforme o gráfico 06.

A pesquisa em moda fala da busca de uma série de dados e informações que são fundamentais para o planejamento da coleção, indo além da pesquisa de moda ou tendências (comentadas anteriormente): compreende a pesquisa de consumidores, de novas tecnologias e de fornecedores.

A pesquisa de mercado é importante fonte de informação para o planejamento de coleção, pois identifica e acompanha os movimentos dos concorrentes. Apenas 65% das empresas buscam informações sobre concorrentes para a tomada de decisões (gráfico 05), 55% registram informações sobre esses concorrentes para futuras consultas (gráfico 06), e apenas 20% gostariam de obter mais informações sobre concorrentes (gráfico 07).

A moda e as novas tecnologias sempre andaram juntas, mas as empresas estudadas dão pouca importância a esse assunto, pois apenas 35% delas buscam esse tipo de informações para o planejamento de coleção (gráfico 05). Das que não utilizam essas informações, apenas 10% gostariam de ter acesso a esse tipo de conteúdo (gráfico 07).

A pesquisa de fornecedores trata principalmente da busca de materiais e outros elementos que vão compor as roupas, ressaltando a importância de saber o que está disponível, onde e por quanto. O entendimento de fornecedores ultrapassa os limites do produto (roupa), envolvendo uma rede de relacionamentos com empresas fabricantes de etiquetas, embalagens, terceirizações, etc.

Dos entrevistados, 60% concordaram plenamente haver contato estreito entre o departamento de produto e seus fornecedores. Em seguida, 20% discordam parcialmente, 15% nem concordaram ou discordaram. Se somarmos essas respostas, são 95% de empresas que estabelecem um estreito contato com seus fornecedores (gráfico 15).

A pesquisa de campo teve também como objetivo entender o quanto a gestão do conhecimento é praticada, ainda que de maneira inconsciente, pelas empresas.

O conhecimento adquirido ao longo do PDP é a matéria-prima que permite às empresas se adaptarem, desenvolverem e inovarem continuamente, em um mercado com mudanças rápidas e alto nível de competitividade. A maior parte do conhecimento está na mente das profissionais envolvidos no PDP.

Nesse sentido, 80% dos entrevistados mostram que de alguma forma “a equipe de produto avalia os resultados das coleções considerando vários aspectos (financeiros, técnicos, operacionais, etc.) e envolvendo diversos departamentos (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)”, sendo que 40%

afirmaram de forma contundente concordar com a afirmação, como pode ser visto no gráfico 08.

Reforçando esse ponto, da participação de todos os envolvidos no PDP, o gráfico 18 mostra que 80% dos entrevistados de alguma maneira entendem que os profissionais não estão preocupados apenas com sua área de trabalho.

O constante girar desse processo melhora a eficiência das atividades, combinando os processos com as habilidades dos indivíduos na formação de um novo conhecimento organizacional e coletivo, sempre em contínuo desenvolvimento, composto de experiências, valores, informações contextualizadas e ideias de pessoas.

Com as afirmações citadas anteriormente, é interessante observar que 80% dos entrevistados disseram que de alguma forma essas inovações são registradas e disponibilizadas para as equipes de desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística para futuras consultas. Disseram seguramente concordar com essa afirmação 40% dos entrevistados (gráfico 09).

No entanto, ao serem questionados se “as informações são compartilhadas, se todos os funcionários ligados ao desenvolvimento de produtos têm acesso à base de dados e conhecimento da organização” delineou-se uma realidade interessante, como pode ser visto no gráfico 20: 60% dos entrevistados disseram ter esse acesso aos dados e conhecimentos da empresa.

O conhecimento dos processos é gerado através do trabalho conjunto de diversos profissionais de vários departamentos ou setores, permitindo à empresa adquirir uma competência organizacional gerado por esses profissionais. Assim, sabe-se que uma proporção significativa desse conhecimento está na mente dos funcionários.

Por outro lado, a disseminação do conhecimento de maneira sistemática vem encontrando mais espaço no planejamento estratégico dessas organizações, pois 65% dos entrevistados disseram que os resultados das coleções são amplamente divulgados entre as equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, comunicação e logística), como pode ser visto no gráfico 10.

Partindo do princípio de que conhecimento gera conhecimento, o gráfico 10 mostra que 65% das empresas de alguma maneira divulgam amplamente os resultados das

coleções entre as equipes. Entretanto, os entrevistados apontam ainda existir nas empresas um modelo de decisões centralizadas, pois 75% disseram que, ao tomar decisões, os gestores de alguma forma não consideram a participação e a concordância da equipe, conforme demonstrado no gráfico 22.

O conhecimento organizacional é um processo coletivo com o propósito de compartilhar conhecimentos, em sua maioria, tácitos. Mas podem se tornar explícitos e disponíveis a todos, chegando ao ponto de serem utilizados em outros projetos, áreas e processos.

Foi perguntado aos entrevistados se “há um manual de procedimentos da empresa ligado ao PDP, atualizado e disponibilizado para consulta das equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)” que poderia deixar claro as atividades repetitivas (praticamente imutáveis), liberando os profissionais para o desenvolvimento de novos produtos. Apenas 45% disseram haver algum tipo de manual de procedimentos nas empresas, como pode ser visto no gráfico 11.

Nesse mesmo caminho, o estudo de caso buscou entender se as empresas incentivam a documentação do conhecimento e *know-how* existentes, com posterior compartilhamento desse conteúdo. Observando o gráfico 21, percebe-se que 70% de alguma forma concordam que há esse incentivo, mas apenas 15% foram enfáticos, concordando totalmente com a afirmação.

Cada vez que o conhecimento do PDP é reprocessado, ele mais se internaliza na organização, facilitando a identificação, o armazenamento e a difusão desse conhecimento.

No entanto, dos entrevistados 70% disseram que a empresa repete erros comuns, ocorrendo trabalhos duplicados ou retrabalho, conforme pode ser visto no gráfico 17.

O conhecimento é gerado por diversos profissionais e uma proporção significativa desse conhecimento está na mente de seus funcionários. Perder funcionários que possuam conhecimento é o mesmo que perder conhecimento.

Visto isso, o estudo de caso apontou que 60% dos entrevistados disseram não concordar que o número de profissionais que se demitem ou são demitidos é baixa na empresa, conforme mostra o gráfico 21.

4. CONCLUSÕES

Em relação ao objetivo proposto, percebe-se que o trabalho comprovou que, nas confecções, as informações envolvidas na tomada de decisões são a) diversas; b) heterogêneas; c) em alguns casos, não consensuais entre as equipes.

a) Diversas: porque as informações utilizadas pelas empresas para a tomada de decisões durante o PDP são:

- tendências de moda;
- resultados de vendas de coleções passadas;
- mix de produtos das últimas coleções;
- indicadores de preço e custos;
- comportamento dos consumidores (hábitos de consumo);
- fornecedores envolvidos nas últimas coleções;
- concorrência (produtos, preços e estilos praticados);
- erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores;
- informações sobre concorrentes;
- ciclo de vida dos produtos da última coleção;
- tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas);
- canais de distribuição;
- meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores;
- indicadores de produtividade.

Foi possível descrever na análise dos resultados quais são as informações mais importantes e suas porcentagens para a tomada de decisões do PDP, dentre os analisados.

b) Heterogêneas: porque, com exceção das tendências de moda – utilizadas por 100% das empresas entrevistadas – as informações buscadas para a tomada de decisões durante o PDP são diferentes de empresa para empresa. Das mais utilizadas para as menos utilizadas, temos:

- Resultados de vendas de coleções passadas, 85%;
- *Mix* de produtos das últimas coleções, 70%;
- Indicadores de preço/custos, 70%;
- Comportamento dos consumidores (hábitos de consumo), 70%;
- Fornecedores envolvidos nas últimas coleções, 65%;
- Concorrência (produtos, preços e estilos praticados), 65%;
- Erros e fracassos das coleções e experimentos anteriores, 60%;
- Informações sobre concorrentes, 60%;
- Ciclo de vida dos produtos da última coleção, 50%;
- Tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas), 35%;
- Canais de distribuição, 35%;
- Meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores, 20%;
- Indicadores de produtividade, 10%.

c) A hipótese de que as informações não são consensuais entre as equipes é rechaçada. Ao abordar o entendimento em relação aos consumidores da empresa, 85% das confecções trabalham em consenso.

Em relação ao conhecimento gerado durante o PDP, a pesquisa de estudo de caso permitiu verificar que os profissionais de produto são conscientes da importância das informações adquiridas, mas não deixou claro se a ferramenta GC é trabalhada nas empresas, como por exemplo na automatização das rotinas físicas e intelectuais, o que garantiria mais tempo para envolver os colaboradores em atividades voltadas para promover a aut capacitação na organização, ou seja, a capacidade de aprender e melhorar através da própria organização (*learning organization*).

Os resultados das entrevistas mostraram que, de alguma maneira, diversos conhecimentos são utilizados, disseminados e armazenados pela equipe de produto, apresentando uma sequência de informações importantes. Porém, as empresas não utilizam essas informações de forma sistemática como proposto pela GC.

Na indústria da moda, onde a criatividade dos profissionais é um precioso ativo, os conhecimentos subjetivos, como tendências de moda, conceito de marca, público

alvo, etc., podem ser externalizados para as equipes, deixando de ser um conhecimento tácito, de modo que o conhecimento não fique retido por um único profissional. A rotatividade ou a saída de um profissional da empresa significa que ele poderá levar conhecimentos fundamentais do PDP.

Por isso, o autor conclui que a complexidade do PDP requer integração das equipes e profissionais, disponibilização de ferramentas como cronogramas, manuais de procedimentos e relatórios dos resultados atingidos, além da criação de condições que permitam o desenvolvimento do capital intelectual da organização para o conceito de aprendizagem organizacional, feito de forma coletiva, podendo compartilhar conhecimentos de forma organizada, conforme o que propõe a GC.

Observar tudo isso lança luz para realidades ultrapassadas nas indústrias de moda: entender a pesquisa como uma etapa e não como uma atividade constante; realizar apenas pesquisa de tendências e não de tantas outras informações, simplificar o PDP apenas ao conceito de criação, subjetivo e 'mágico', etc.

A simplificação do PDP leva muitas empresas, ansiosas em buscar apenas resultados expressivos, a depositar suas expectativas apenas na criação, na figura do estilista, ignorando o trabalho sistêmico e em equipe. Com essa maneira de pensar, acabam tendendo a priorizar mudanças baseadas na substituição de pessoas e não na estratégia de negócio. O planejamento estratégico de coleção mostra a importância do profissional de produto de moda, que tem a necessidade de agir de maneira diferente da convencional.

Os estudos e análises desta dissertação permitem sugerir trabalhos futuros:

- Aprimorar os estudos de GC, desenvolvendo um modelo de implantação e posterior aplicação como pesquisa-ação no PDP de uma confecção;
- Estudos de ferramentas de mensuração dos resultados das atividades criativas e a sua relação com os resultados financeiros da organização;
- Ampliar os estudos do PDP, envolvendo, entre outros, conhecimentos como o *croudsourcing*, a engenharia de produção e a Tecnologia de Informação.

Assim, espero ter contribuído para o crescimento, fortalecimento e profissionalização dos estudos vinculados à moda.

REFERÊNCIAS

ABIT – Associação brasileira da indústria têxtil e de confecção. **Cartilha Abit: cenários, desafios, perspectivas e demandas**. Brasília, junho de 2013. Supervisão: Fernando Pimentel; Organização: Ligia Santos; Diagramação: Leandro Mira. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha_rtcc/cartilha.pdf>.

ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção). **O poder da moda: cenários, desafios, perspectivas - Agenda de competitividade da indústria têxtil e de confecção brasileira 2015 a 2018**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/Poder_moda-cartilhabx.pdf>. Acessado em 05/01/2016.

ABRANCHES, Gerson Pereira; BRASILEIRO JÚNIOR, Alberto. **Manual da gerência de confecção: a indústria de confecções de estrutura elementar**. Rio de Janeiro; SENAI-DN: SENAI-CETIQT: CNPQ: IBICT: PADCT: TIB, 1990.

ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future: plan or be planned for**. New York: John Wiley and Sons, 1974.

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteros. **Organização, sistemas e métodos**. V.1., São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARAÚJO, M. de. **Tecnologia do Vestuário**. Lisboa: F.C.Gulbenkian, 1996.

AVELAR, Suzana. **Moda: globalização e novas tecnologias**. São Paulo: Estação das Letras, 2009.

BAXTER, M. Projeto de Produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2000.

BICHARRA, Gabriel; AFONSO, Marcio Felipe A. L. **O Mapeamento das Indústrias Criativas no Brasil**. REDIGE v. 4 (Edição Especial), jul. 2013. Disponível em: <www.cetiqt.senai.br/redige_3_>.

BIRKET-SMITH, Kaj. **História da cultura: origem e evolução**. São Paulo: Melhoramentos, 1962.

BORGES, Adélia. **Design + Artesanato: o caminho brasileiro**. São Paulo: Editora Terceiro Nome, 2011.

BORHO, Heiko. IAROSINSKI NETO, Alfredo. LIMA, Edson Pinheiro de. **Gestão do conhecimento na manufatura**. Gestão & Produção. São Carlos, vol. 19, nº 2, fev. 2012.

BORIELLO, Silvia. **O que está acontecendo com o setor confeccionista Brasileiro?** Revista Costura Perfeita – SP. Publicado em 22/11/2013. Disponível em: <<http://www.costuraperfeita.com.br/edicao/23/materia/especial.html>>

BOUCHER, François. **História do vestuário no ocidente**. São Paulo: Cosac Naify, 2010.

- BRAGA, João. **História da moda: uma narrativa**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2006.
- BRYMAN, A.. **Research Methods and Organization Studies**. London: Routledge, 1989.
- CALDAS, Dario. **Observatório de Sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.
- CAVES, R. **Creative Industries - contracts between art and commerce**. Cambridge, Massachusetts and London, 2000.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- CIDREIRA, Renata Pitombo. **Os Sentidos da Moda**. São Paulo: Annablume, 2005.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COUTO, Deborah. **A novela da vida real: vem da TV a maior lançadora de tendências; quando se trata de moda, não tem pra ninguém, a novela é a rainha do pedaço**. PUBLICADO EM 24/08/14 - 03h00
- DAVENPORT, T. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- DCMS - Department for Culture, Media and Sports, United Kingdom. **Creative Industries Mapping Document**. (1998). Disponível em: http://www.culture.gov.uk/about_us/creative_industries/default.aspx. Acesso em: 1 jun. 2008.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2000.
- DILLON, Susan. **Princípios de Gestão de Negócios de Moda**. Barcelona : GG moda, 2012.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FERREIRA, Afonso. **Produtos da moda podem ficar 'encalhados': saiba como evitar**. UOL economia, com informações do SEBRAE – SP. 31/12/2012 06h00. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/12/31/conheca-cuidados-ao-trabalhar-com-produtos-de-moda-rapida.htm>.
- FISCHER, Anette. **Fundamentos do design de moda: construção de vestuário**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FLECK, J. Contingent knowledge and technological development. **Technology Analysis & Strategic Management**. Londres: Carfax, v. 9, n. 4, p. 383-397, dec. 1997.
- FLORIDA, Richard. **Cities and the creative class**. City & Community Carnegie Mellon University. Pittsburgh, PA. 2003.

G1 Mundo. **Escocês que se recusa a usar roupas é preso por comparecer nu à julgamento.** Portal Globo.com, 25/08/2011, 08h45. <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2011/08/escoces-que-se-recusa-a-usar-roupas-e-preso-por-comparecer-nu-a-julgamento.html>. Acesso em 12/10/2014.

GARCIA, Claudia. Especial Moda. Folha OnLine: Almanaque. Disponível em: <http://almanaque.folha.uol.com.br/anos30.htm>. Acesso em 12/01/2013.

GARNHAM, Nicholas. **From Cultural to Creative Industries.** International Journal of Cultural Policy, v. 11, n. 1, p. 15-29, mar. 2005.

GARSKE, Mara Eliza. **As indústrias criativas como fator de desenvolvimento: o caso do artesanato no RS.** Universidade de Santa Cruz do Sul, 2009

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HARTLEY, J. Creative Industries. In _____ (org.), **Creative Industries.** Malden, MA: Blackwell Publishing. p. 1-40, 2005.

HERZOG, Ana Luiza. **O azar da Zara.** Revista Exame, São Paulo: 06 de setembro de 2000. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/722/noticias/o-azar-da-zara-m0045674>. Acesso em 23/05/2014.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: how people make money from ideas.** Allen Lane: The Penguin Press, 2001.

IEMI – Inteligência de Mercado. **Pesquisa Industrial Anual** - PIA: versão 2.0, 2 Ed. Rio de Janeiro, 2011.

IEMI – Inteligência de Mercado. **Brasil Têxtil: relatório setorial da indústria têxtil brasileira.** São Paulo, vol. 15, nº 15, 2015.

IRIGARAY H.A., VIANNA A., NASSER J.E., et al., **Gestão de desenvolvimento de produtos e marcas.** 2ª ed, Rio de Janeiro, Ed FGV, 2006.

JAMBEIRO, Othon; FERREIRA, Fabio. **Compreendendo as Indústrias Criativas de Mídia: contribuições da economia política da comunicação.** Revista Comunicação Midiática, v.7, n.3, p.178-194, set./dez. 2012.

JOHNSON, Steven. **De onde vem as boas ideias.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

JONES, S.J. **Fashion Design: manual do estilista.** São Paulo: Cosac Naify, 2013.

KALIL, G. **Chic – um guia básico de moda e estilo.** São Paulo: Senac, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** 14. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2012.

LAGERFELD, Karl. Coluna do Ricardo Setti. Postado em 09/03/2013, às 13:00 \ Tema Livre <http://veja.abril.com.br/blog/ricardo-setti/tag/alta-costura/> **Karl Lagerfeld, o czar mundial da moda:** “Dilma é mais charmosa do que Angela Merkel” Acesso em: 09/08/2013

LAMARCA, Kátia; ALVES, Robson. **Desenho Técnico no Coreldraw: Moda Feminina**. São Paulo, All Print, 2009.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Fundamentos em metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LATOEIRA, Cristina. **Indústrias criativas: mapeamento, organização estudos de caso**. Departamento de Prospectiva e Planejamento e Relações Internacionais. Portugal, 2007.

LAVER, James. **A Roupas e a Moda – uma história concisa**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LEHNERT, Gertrud. **História da moda do século XX**. Alemanha: Könemann, 2001.

LEITE, A. S.; VELLOSO, M. D. **Desenho técnico de roupa feminina**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.

LIMA, F.D.M. **Estratégias Adotadas para o estabelecimento de Parcerias e relacionamento da Cadeia Jeanswear**. Dissertação (Mestrado e Engenharia de Produção) – UNIP, São Paulo 2008.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LOPES, Sergio. **Visão sistêmica é importante para todos**. 2012. Disponível em Acesso em 25/06/2015.

LUIGI BERTOLLI – Site da marca, disponível em: <<http://www.luigibertolli.com.br/default.aspx>>. Acesso em 02/05/2014

LUPATINI, M. **Têxtil e vestuário**. Relatório setorial preliminar. Finep.2004.

MALUF, E. **Dados técnicos para a indústria têxtil**. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo), 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MENDES, F.D. **Um Estudo Comparativo entre as Manufaturas do Vestuário de Moda do Brasil e da Índia**. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – São Paulo: Universidade Paulista, 2010.

MENDES, Francisca Dantas; SACOMANO, José Benedito; FUSCO, José Paulo Alves. **Rede de empresas: a cadeia têxtil e as estratégias de manufatura na indústria brasileira do vestuário de moda**. São Paulo: Arte & Ciência, 2010.

MORAIS, M. M. **Reflexões metodológicas sobre o Design de moda**. In: CONGRESSO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7, 2006, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Unicamp, 2006. 1 CD-ROM.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAÚJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da Economia Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, outubro de 2013.

PALOMINO, Erika. **A moda**. 4a. edição, 2012 / 1a. reimpressão, 2013. Editora: Publifolha. Série: Série Folha Explica.

POLLINI, Denise. **Breve História da Moda**. São Paulo, Ed. Claridade, 2007.

PRADO, Marcelo. **País cai no ranking mundial em 2013**. Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI). São Paulo, 01 de novembro de 2014. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/pais-cai-no-ranking-mundial-em-2013/?utm_term=news120&utm_medium=e-mail&utm_campaign=Padr%C3%A3o&utm_content=news120&utm_source=mail2easy>. Acesso em: 04 11 2014

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHAR, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RECH, S. R. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: UDESC, 2002.

REIS, Ana Carla Fonseca. (org.). **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. – São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

RENFREW, Elinor; RENFREW, Colin. **Desenvolvendo uma coleção**. Tradução: Daniela Fetzner; revisão técnica: Camila Bisol Brum Scherer. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RIGUEIRAL, Carlota; Rigueiral, Flávio. **Design & Moda: como agregar valor e diferenciar sua confecção**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas; Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark ; Petrobras, 2002.

ROUSSEAU, Jean Jacques. **Do contrato social**. São Paulo: Martin Claret, 2001

RUBBO, Roberto (Professor e Consultor de Moda e Vestuário). **Fases da Modelagem Plana**. textileindustry.ning.com. Publicado em 23 setembro 2014 às 7:41. Disponível em: <http://textileindustry.ning.com/forum/topics/fase-da-modalagem-plana?xg_source=msg_mes_network>. Acessado em 29/09/2014

RUIZ, João A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAITO, André. **A importância da gestão do conhecimento**. Revista Você RH, São Paulo: Fev. 2012. Disponível em <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em 04/01/13.

SANTIAGO JR, José Sátiro. **Gestão do Conhecimento: a Chave para o Sucesso Empresarial**. Editora Novatec, 2004.

SHAYURI, Aline. **Sebrae no DF estrutura projeto de Economia Criativa**. Brasília, Agência Sebrae de Notícias, 14/03/2014 às 14:15. Disponível em: <<http://www.df.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/DF/Sebrae-no-DF-estrutura-projeto-de-Economia-Criativa>>. Acesso em: 12/12/2015.

SEBRAE. **Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE na cultura e entretenimento**. Décio Coutinho, Glauber Almeida, Heliana Marinho, Rosirene Aires, Valéria Barros e Vinicius Lages. Brasília: SEBRAE, 2007. 64p. – (Série Documentos).

SEBRAE. **Comece certo: indústria de confecção**. São Paulo 3ª Edição – 2010.

SEBRAE. **Termo de referência de economia criativa**. Organizado por Ana Maria Magni Coelho. Brasília: SEBRAE, 2012.

SEIVEWRIGHT, Simon. **Fundamentos de design de moda: pesquisa e design**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

SERPRO Central de Serviços. **Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial**. Brasília, 2001. Disponível em <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_prefacio.htm>. Acesso em 21 de dez. 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Renata. **Apostila de metodologia científica**. Brusque: ASSEVIM – Associação Educacional do Vale do Itajaí-Mirim, fev. 2008.

SILVA, Sergio Luis da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SORGER, Richard; UDALE, Jenny. **Fundamentos do Design de Moda**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SOUZA, Gilda de Mello e. **O Espírito das Roupas: a moda do século dezenove**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

STOLLENWERK, Maria Fatima L., **Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: em busca de uma abordagem integrada**. Artigo retirado da internet: Google Acadêmico. (1999). Endereço Eletrônico: <http://conhecimentoeinovacao2010.wikispaces.com/file/view/Gestao_Artigo_12_Inteligencia_Competitiva_e_Estrategia_Empresarial.pdf>. Data de Acesso: 29/05/2014.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TREPTOW, Doris. **Inventando Moda: planejamento de coleção**. Brusque: Doris, 2013.

THROSBY, David. **Economics and culture**. Reino Unido: Cambridge, 2001.

TUTIA, R. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Outsourcing como Estratégia da Manufatura do Vestuário de Moda**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **Creative Economy: A Feasible Development Option**. New York, 2010. Disponível em: <http://unctad.xiii.org/en/SessionDocument/ditctab20103_en.pdf>. Acesso em 23 de maio de 2013.

USP - Universidade de São Paulo. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP** : documento eletrônico e impresso. Parte I (ABNT) /; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro, coordenadora ... [et al.] . - 2. ed. rev. ampl. - São Paulo : Sistema Integrado de Bibliotecas da USP, 2009.

VICENTINI, Cláudia Regina Garcia. **Ferramentas e metodologia de projeto aplicados na criação de produtos para a indústria têxtil-confecção**. 2010. [s.n.]. tese (doutorado em engenharia mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, UNICAMP, Campinas, São Paulo, 2010

VINCENT-RICARD, Françoise. **As Espirais da Moda**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1989.

WEBER, Caroline. **Rainha da moda: como Maria Antonieta se vestiu para a Revolução**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

ANEXOS

ANEXO A – Formulário da pesquisa de campo aplicada.

ORIENTAÇÕES

Esta pesquisa faz parte da dissertação – a GESTÃO DO CONHECIMENTO colaborando com o processo DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO em CONFECCÕES de MODA - do Mestrado em Têxtil e Moda da EACH – USP e, visa a conhecer a posição atual das empresas em relação a gestão do conhecimento.

O questionário é composto por:

. Parte I

Identificação do respondente e da empresa.

. Parte II

Busca formar um diagnóstico do estágio atual das empresas em relação a 'gestão do conhecimento'.

Instruções para preenchimento:

- Algumas perguntas são de múltipla escolha e você deverá marcar com um 'X' na(s) resposta(s) que considerar correta (s)
- Em outras, você deverá marcar com um 'X' no número que representa o que você pensa e percebe sobre cada questão, conforme escala abaixo:

A escala de 1 até 5, quer dizer que, quanto maior o número escolhido, maior a sua concordância a respeito da afirmativa de cada questão:

Parte I

1 - Caracterização do respondente

- 1.1 - Nome:
- 1.2 - Área de trabalho:
- 1.3 - Cargo na empresa:
- 1.4 - Tempo na empresa:
- 1.5 - Departamento:
- 1.6 - Telefone:
- 1.7 - e-mail:
- 1.8 - Formação:

2 - Caracterização da empresa

- 2.1 - Nome da empresa:
- 2.2 - Localização:
- 2.3 - Atividade (s) Principal (is) da Empresa:
- 2.4 - Segmento de atuação:
- 2.5 - Marcas desenvolvidas:
- 2.6 - Tempo de funcionamento:

2.7 - Número de colaboradores diretos.

- ☐ até 50
- ☐ de 51 a 100
- ☐ de 100 a 300
- ☐ de 300 a 500
- ☐ acima de 500

2.8 - Capital Social da empresa

- ☐ até 250.000
- ☐ de 250.000 até 1.000.000
- ☐ de 1.000.000 até 5.000.000
- ☐ acima de 5.000.000

2.9 - Posição de Mercado (no segmento mais importante para o faturamento da empresa)

- ☐ Líder
- ☐ Segunda Posição
- ☐ Terceira ou inferior

Parte II

3 - Desenvolvimento de Produto.

3.1 - Qual a frequências de lançamentos de coleções ao ano?

- ☐ Semanal
- ☐ Quinzenal
- ☐ Mensal
- ☐ Bimestral
- ☐ Trimestral
- ☐ Semestral

3.2 - Quais informações são buscadas para a tomada de decisões durante os processos de desenvolvimento de produtos? Assinale quantas achar necessário.

- ☐ Fornecedores envolvidos nas últimas coleções
- ☐ Resultados de vendas de coleções passadas
- ☐ *Mix* de produtos das ultimas coleções
- ☐ Ciclo de vida dos produtos da última coleção
- ☐ Indicadores de preço / custos
- ☐ Indicadores de produtividade
- ☐ Tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas)
- ☐ Tendências de Moda - inspirações, cores, tecidos, aviamentos e elementos de estilo.
- ☐ Meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores
- ☐ Comportamento dos Consumidores -hábitos de consumo e seus interesses atuais
- ☐ Informações sobre concorrentes
- ☐ Canais de distribuição
- ☐ Concorrência: Produtos, preços e estilos praticados.
- ☐ Erros e Fracassos das coleções e experimentos anteriores.
- ☐ Outros Descreva: _____

3.3 – Quais são as informações registradas (documentadas) para posterior consulta pelo departamento de produto. Assinale quantas achar necessário.

- ☐ Fornecedores envolvidos nas últimas coleções
- ☐ Resultados de vendas de coleções passadas
- ☐ *Mix* de produtos das ultimas coleções
- ☐ Ciclo de vida dos produtos da última coleção
- ☐ Indicadores de preço / custos
- ☐ Indicadores de produtividade
- ☐ Tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas)
- ☐ Tendências de Moda - inspirações, cores, tecidos, aviamentos e elementos de estilo.
- ☐ Meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores
- ☐ Comportamento dos consumidores -hábitos de consumo e seus interesses atuais
- ☐ Informações sobre concorrentes
- ☐ Canais de distribuição
- ☐ Concorrência: Produtos, preços e estilos praticados.
- ☐ Erros e Fracassos das coleções e experimentos anteriores.
- ☐ Outros Descreva: _____

3.4 - Considerando suas respostas anteriores, quais informações que hoje não são registradas ou disponibilizadas, mas que você acredita que ajudaria em seu trabalho, para que obtenha mais dinamismo e sucesso. Assinale quantas achar necessário.

- ☐ Fornecedores envolvidos nas últimas coleções
- ☐ Resultados de vendas de coleções passadas
- ☐ *Mix* de produtos das últimas coleções
- ☐ Ciclo de vida dos produtos da última coleção
- ☐ Indicadores de preço / custos
- ☐ Indicadores de produtividade
- ☐ Tendências tecnológicas (máquinas, equipamentos e técnicas)
- ☐ Tendências de Moda - inspirações, cores, tecidos, aviamentos e elementos de estilo.
- ☐ Meios que permitiram atingir os objetivos das coleções anteriores
- ☐ Comportamento dos Consumidores -hábitos de consumo e seus interesses atuais
- ☐ Informações sobre concorrentes
- ☐ Canais de distribuição
- ☐ Concorrência: Produtos, preços e estilos praticados.
- ☐ Erros e Fracassos das coleções e experimentos anteriores.
- ☐ Outros Descreva: _____

A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma os bens intelectuais da empresa - informações registradas e o talento dos seus profissionais - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

É considerado salutar que as organizações absorvam informações externas e façam combinações com suas experiências, valores e regras internas transformando-as em conhecimentos.

Se esse conhecimento for formatado com base no Processo de Negócio da Empresa facilitará identificar, armazenar e difundir o conhecimento gerado nas organizações contribuindo para:

- *Aproveitar melhor os recursos já existentes na organização, agilizando os processos de tomada de decisões;*
- *Qualificar melhor as decisões com base em informações mais seguras;*
- *Preservar a memória organizacional;*
- *Facilitar o acesso às fontes de informações;*
- *Reduzir custos e re-trabalho;*
- *Contribuir para o desenvolvimento dos profissionais.*

3.5 - A equipe de produto avalia os resultados das coleções considerando vários aspectos (financeiros, técnicos, operacionais etc) e envolvendo diversos departamentos (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

3.6 - As inovações promovidas no Processo de Desenvolvimento de Produtos são registradas e disponibilizadas para as equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística), para futuras consultas?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

3.7 - Os resultados das coleções são amplamente divulgados entre essas equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

3.8 - Existe um manual de procedimentos da empresa ligados ao Processo de Desenvolvimento de Produto, atualizado e disponibilizado para consulta às equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

3.9 - O departamento possui um cronograma claro, atualizado e disponível com as datas de varejo mais importantes para orientar as equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

4 - Clientes

4.1 - Existe elevado nível de consenso sobre quem são os consumidores das marcas, ou seja, sobre quais estilos de vida e suas necessidades e desejos em termos de habilidades e competências?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

4.2 - Há registro de quem é o público alvo da marca, suas características, preferências, desejos e necessidades, para consulta de todas as equipes (desenvolvimento de produto, produção, vendas, logística)?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

5 - Fornecedores

5.1 - É uma prática constantemente das equipes manter um contato estreito com fornecedores, visando a obter informações tecnológicas ou efetuar desenvolvimentos conjuntos para o sucesso das coleções?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

5.2 - Há registros dos meios e dos resultados das parcerias com fornecedores de serviços e matérias-primas, disponibilizado para consulta da equipe de desenvolvimento de produto?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

6 - Geração de conhecimento

6.1 - A empresa repete erros comuns, ou seja, ocorrem trabalhos duplicados ou retrabalho?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

6.2 - Os profissionais estão preocupados apenas com sua área de trabalho?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

6.3 - A rotatividade de profissionais ligadas ao Processo de Desenvolvimento de Produto (desenvolvimento de produto, produção, compras, vendas, logística) é baixa. O número de pessoas que se demitem ou são demitidos é baixa na empresa, em comparação a outras empresas no mesmo setor?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

6.4 - As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários ligados ao desenvolvimento de produtos, à base de dados e conhecimento da organização?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

6.5 - Existem incentivos para a identificação, armazenamento e difusão do conhecimento e know-how existente e o compartilhamento do conhecimento?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente

6.6 - As decisões são tomadas com a participação e concordância de todas as equipes, com pouca ou nenhuma interferência dos símbolos de status e hierarquias?

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Discordo	Discordo	Nem discordo,	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente	Nem concordo	Parcialmente	Totalmente