UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
MESTRADO ACADÊMICO EM TÊXTIL E MODA

MARINA DE FERRAZ VEGAS

A Inovação na Indústria Calçadista Brasileira:
Estudo de Caso em Empresas de Pequeno Porte

São Paulo
2017

MARINA DE FERRAZ VEGAS

**A Inovação na Indústria Calçadista Brasileira:
Estudo de Caso em Empresas de Pequeno Porte**

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 Mestrado Acadêmico em Têxtil e Moda.

Área de Concentração: Têxtil e Moda

Orientação: Profa. Dra. Cláudia Garcia Vicentini

**São Paulo
2017**

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)

Vegas, Marina de Ferraz

A inovação na indústria calçadista brasileira : estudo de caso em empresas de pequeno porte / Marina de Ferraz Vegas ; orientadora Cláudia Garcia Vicentini. – São Paulo, 2017

198 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. Calçados - Fabricação; Produção - Brasil. 2. Acessórios de moda. 2. Desenvolvimento de produtos. 3. Inovação. I. Vicentini, Cláudia Garcia, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 685.310981

Nome: Marina de Ferraz Vegas

Título: A Inovação na Indústria Calçadista Brasileira: Estudo de Caso em Empresas de Pequeno Porte

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

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profa. Dra.

Instituição:

Julgamento: _____

Profa. Dra.

Instituição:

Julgamento: _____

Profa. Dra.

Instituição:

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Marília, meu mais profundo agradecimento por ser fonte de inspiração e por inúmeras vezes ter me ajudado a lapidar este trabalho.

Devo gratidão especial à minha avó Walkyria, meu avô Alceu (*in memoriam*) e família Ferraz por sempre me incentivarem a percorrer o mundo do conhecimento.

À minha querida orientadora, professora Cláudia Vicentini, por ter acreditado em meu projeto, ter aberto as portas da USP e me guiado durante esses anos.

Também gostaria de agradecer a Casadelas (Jaqueline, Viviane e Mariana), ao Ricardo e a família Landroni por me ouvirem com paciência quando eu precisava desenvolver minhas ideias. Em especial, agradeço todos os cafés, almoços e jantares feitos com carinho por Jaqueline quando eu estava submersa neste tema. E por todo amor, companheirismo e paciência recebido por Ricardo, que preencheu meu coração.

Não poderia deixar de agradecer aos amigos que a EACH me trouxe: Eduardo, Bethânia, Carolina e Daniela. Obrigada por todo apoio emocional e processual que envolveu esta dissertação.

Agradeço também à CAPES (Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo auxílio financeiro durante a maior parte da realização deste mestrado.

RESUMO

VEGAS, Marina de Ferraz. **A Inovação na Indústria Calçadista Brasileira: Estudo de Caso em Empresas de Pequeno Porte**. 2017. 198 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) — Escola de Artes, Ciência e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Versão original.

Este trabalho buscou compreender a inovação em produtos da indústria calçadista paulista no setor de desenvolvimento de novos produtos. Inicialmente se fez necessário conhecer como se deram as principais evoluções deste artefato em sua história. Em seguida, fizemos um levantamento sobre o papel da indústria calçadista no cenário mundial para contextualizar a importância de nos aprofundarmos nesse tema. Também investigamos os conhecimentos teóricos sobre inovação e produtos de moda. Essa fase foi particularmente importante porque pudemos perceber como a inovação opera em indústrias fora do universo da moda e transportar para inovação em produtos de moda. Como mencionado, esse processo de conduzir as teorias de inovação para o contexto dos produtos de moda nos levou a propor uma nova perspectiva de categorização dos produtos inovadores. São eles: produtos novos desconhecidos, produtos novos reformulados e produtos novos efêmeros. Por fim, para avançar na investigação de como inovar nesse segmento e propor diretrizes para essa indústria, analisamos o desenvolvimento de produtos de ateliês calçadistas da cidade de São Paulo. Por meio de entrevistas com metodologia de história oral, ouvimos como é o desenvolvimento de produtos de marcas que propõem produtos diferenciados do mercado de massa. Dessa maneira, este trabalho nos levou à proposta segundo a qual para fomentar a inovação em produtos de moda precisamos contemplar na gestão da empresa um setor ou equipe com este foco, ou seja, equipe cujas atividades se baseiam em conhecimentos técnicos, teóricos e desenvolvimento experimental de produtos.

Palavras-chave: Inovação. Produtos de Moda. Calçados.

ABSTRACT

VEGAS, Marina de Ferraz. **Innovation in the Brazilian Footwear Industry: Case Study in Small Companies**. 2017. 198 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) — Escola de Artes, Ciência e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Original version.

This study aimed to understand the innovation in products of São Paulo footwear industry in the new product development sector. Initially, it was necessary to know how the main evolutions of this artifact in its history occurred. Then we did a survey about the role of the footwear industry worldwide to contextualize the importance of increasing knowledge on this topic. We also investigate theoretical knowledge about innovation and fashion products. This phase was particularly important because we could understand how innovation operates in industries outside the fashion universe and transport to innovation in fashion products. As mentioned, this process of leading theories of innovation to the context of fashion products led us to propose a new perspective of categorization of innovative products. They are: new unknown products, new reformulated products and new ephemeral products. Finally, to advance in the investigation of how to innovate in this segment and propose guidelines for this industry, we analyze the development of products at footwear studios in the city of São Paulo. Through interviews with oral history methodology, we hear how is the product development of brands that offers differentiated products of the mass market is. In this way, this work led us to the proposal according to which to foment innovation in fashion products we need to contemplate in the company's management a sector or team with this focus, that is, a team whose activities are based on technical knowledge, theoretical and experimental development of products.

Keywords: Innovation. Fashion Products. Footwear.

SUMÁRIO

	LISTA DE ILUSTRAÇÕES	10
1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA	17
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.2.2.1	Aprofundar os conhecimentos teóricos sobre produto de moda e inovação	20
1.2.2.2.	Investigar como é o Desenvolvimento de Novos Produtos em Ateliês Calçadistas Paulistanos	20
1.2.2.3.	Propor diretrizes para o Desenvolvimento de Produtos visando a inovação em produtos de moda.....	20
1.3	METODOLOGIA.....	20
2.	CAMINHANDO PELA HISTÓRIA DO CALÇADO	22
2.1	Os Egípcios e o Nascimento do Calçado	22
2.2	O Teatro Grego e o Salto Alto	24
2.3	Império Romano e Bizantino: O calçado como diferenciador de classes.....	25
2.4	Idade Média e o Renascimento – A Evolução em Formas	27
2.5	Séculos XVII e XVIII – do calçado francês à Revolução Industrial	30
2.6	Século XIX e começo do Século XX – mecanização, ergonomia e design.....	32
2.7	Décadas de Experimentação em Materiais e Formas	35
2.8	Os Anos 2000, a era do <i>mash-up</i> : do Loubotin ao Crocs	43
2.9	Considerações sobre o capítulo	47
3.	PANORAMA GERAL DA INDÚSTRIA CALÇADISTA	47
3.1	Panorama Mundial da Indústria de Calçados.....	47
3.2	Indústria Calçadista Brasileira	50
3.2.1	Breve Histórico	50
3.2.2	A Indústria Calçadista Brasileira na Atualidade	54
3.2.3	Principais Polos Calçadistas Nacionais	55
3.2.4	Polos: principais características por região	56
3.2.4.1	Região Sul	56
3.2.4.2	Região Sudeste	58

3.2.4.3	Região Nordeste	59
3.2.4.4	Região Centro-Oeste	60
3.2.5	Iniciativas Nacionais de Impulso no Setor Calçadista	61
3.2.5.1	<i>Brazilian Footwear</i>	61
3.2.5.2	Maratona Mude	62
4.	INOVAÇÃO	66
4.1.	O Processo de Inovação	68
4.2	Inovação na Organização	70
4.3	Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	72
4.4	Estratégias de Inovação para Área Calçadista	74
4.5	Tipos de Inovação Desenvolvimento em Indústrias Calçadistas	75
4.6	Moda e Inovação	78
4.7	Inovação Estilística.....	85
4.7.1	Os condutores da Inovação Estilística	87
4.7.2	Inovação Estilística: pesquisa empírica	88
4.8	Uma Fórmula para Inovação em Produto.....	91
4.9	Discussão sobre o Produto de Moda “Novo”	99
4.9.1	A Dinâmica do Novo na Moda	100
4.9.2	O Novo no Produto de Moda.....	104
4.10	Considerações sobre este Capítulo.....	108
5.	METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO DETALHADA	112
5.1	A Metodologia da História Oral	112
5.2	A Escolha dos Entrevistados	113
5.3	A Elaboração das Entrevistas	114
5.4	Contato e Realização das Entrevistas.....	114
5.5	Processamento e Tratamento.....	115
6.	ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS - RESULTADO E DISCUSSÃO	117
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
	ANEXOS.....	140
	ANEXO 1 – Questionário de perguntas para entrevistas.....	140
	ANEXO 2 – Entrevistas transcritas na íntegra e tabeladas por número das questões	143

ANEXO 3 – Termos de Consentimentos Livres e Esclarecidos das Entrevistadas .	194
ANEXO 4 – Organograma das características dos produtos de moda experimentais	197

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sandálias da Pré-História	24
Figura 2 - Sandália de palma entrelaçada – encontrada na cidade de Tebas, com 3500 anos	25
Figura 3 - <i>Calceus</i> Romano	26
Figura 4 - Mosaico encontrado na cidade de Ravenna	27
Figura 5 – <i>Poulaines</i>	29
Figura 6 - Chopine de madeira com couro e 45 cm de altura (encontrada na cidade de Veneza)	30
Figura 6 - Sapato coberto com renda de prata, datado 1695	31
Figura 7 - Sapato patins, usado na França, datado 1755.	32
Figura 8 - Sapato de Charles Hind, datado 1890	34
Figura 9 - Sapato Bicolor da Casa Pinet	35
Figura 10 - Anabela Salvatore Ferragamo, 1930 – encontrada no Museu Ferragamo, Itália	37
Figura 11 - Sandália Salvatore Ferragamo feita em rafia e salto de rolha	37
Figura 12 - Croqui de Andy Warhol – Sapato <i>See a shoe and pick it up and all day long you'll have a good luck</i>	39
Figura 13 - Bota de Verniz – André Courrèges	41
Figura 14 - Bota anos 70 – da marca Saks Fifth Avenue	42
Figura 15 - Bota da marca <i>Doc Martens</i>	43
Figura 16 - Tênis Reebok de 1996	44
Figura 17 - <i>Scarpin</i> Christian Loubotin – Modelo sola vermelha	45
Figura 18 - <i>Scarpin</i> Balenciaga, Coleção Outono-Inverno 2007-2008	46
Figura 19 - Sandálias <i>Zap</i> de Jimmy Choo, com saltos luminescentes	46
Figura 20 - Melissa infantil coleção Fábula, 2016	47
Figura 21 - Fotografia tirada no Brasil no século XVII	53
Figura 22 - Publicidade Sandálias Franciscano	54
Figura 23 - Sandálias Franciscano	55

Figura 24 - Imagem do Calçado PL4NO	64
Figura 25 – Calçados desenvolvidos na Maratona Mude de 2016	65
Figura 26 - Relações possíveis entre Inovação e Indústria da Moda	79
Figura 27 - Diagrama de identificação dos tipos de detalhes de um produto de moda.	92
Figura 28 - Tênis New Balance	97
Figura 29 - Exemplo de vestuário experimental	108
Figura 30 - Processo do Produto Inovador de Moda	109
Figura 31 - Fases do produto inovador de moda	110
Figura 32 - Organograma das características dos produtos de moda	195
 Tabela 1 - Produção Brasileira de Calçados por Região	 57
Tabela 2 - Cronograma de trabalho da pesquisa oral	114
 Gráfico 01 – Tipos de inovações desenvolvidos na empresa	 76
Gráfico 02 – Tipos de inovações desenvolvidos na empresa X Região-Polo	77
Gráfico 03 – Períodos de fermento, períodos de mudanças incrementais e estilos convergentes.....	89

1. INTRODUÇÃO

Apesar da indústria da moda ser antiga, pesquisas nesta área a partir da perspectiva da gestão administrativa são relativamente recentes. Somente a partir de 1980, paralelamente ao o aparecimento da gestão de marcas, houve um aumento no interesse pela área do marketing de moda. Assuntos relacionados à gestão de desenvolvimento de produtos e do comportamento do consumidor começam a aparecer a fim de impulsionar a inovação nessa indústria sempre crescente. Entretanto, esse movimento de interesse acontece no Brasil apenas a partir do ano 2000, ainda que caracterizado por um movimento geral das diversas indústrias. Dessa maneira, emerge a discussão sobre o gerenciamento de inovação. No entanto, nas indústrias de moda as abordagens advindas do campo da administração sobre o gerenciamento de produtos inovadores ainda apresentam lacunas a preencher, conforme veremos no desenvolvimento deste trabalho. Segundo profissionais da área de gestão de inovação, o desafio se encontra em “criar e manter um terreno em que a inovação possa florescer¹”, pois “toda indústria precisa continuar inovando para se manter competitiva no futuro²”.

Inovação se tornou, assim, uma palavra latente, pois se admitirmos que o desenvolvimento econômico das sociedades capitalistas contemporâneas depende, em última instância, da inovação, ou seja, da introdução e difusão de novas invenções geradoras de novos produtos que deverão substituir antigos hábitos de consumo por novos, não só a inovação tornou-se importante como também a criatividade. Em vista disso, a tentativa de desvendar o futuro da moda ou o quão distante ela está do nosso presente se tornaram questões importantes.

Cabe então perguntar: o que é inovação? De acordo com o senso comum, o termo inovar significa tornar novo, renovar e restaurar, introduzir novidades, ou ainda, fazer algo que não era feito antes (Dicionário Houaiss). No entanto, tal definição está longe de ser satisfatória quando dirigimos nosso olhar para o mundo da moda. Uma das questões que permeia este trabalho é, pois, como inovar na moda? Inovar na moda não é meramente desenvolver um produto novo e denominá-lo como inovador. Na moda, assim como em outras indústrias, é necessário que este produto passe por um processo: primeiramente ele é percebido, em seguida reconhecido, avaliado e, finalmente, afirmado como novo pela sociedade.

¹ Menção de Patrick McLaughlin, Diretor de Gestão da empresa Cerulean (TIDD & BESSANT, 2015, p.49).

² Trecho de John Gilbert, *Head of Process Excellence* da empresa UBS (TIDD & BESSANT, 2015, p.50).

De acordo com Ingrid Loschek, inovações surgem somente das invenções vendáveis ou aplicáveis em alguma instância tecnológica ou social (LOSCHEK, 2009, p.31). Dessa maneira, os produtos de moda reconhecidos como inovadores são aqueles que, uma vez desenvolvidos, estão no mercado depois de passarem por fases de difusão e afirmação. Inovações são possíveis em muitos níveis no universo da moda: i) nos níveis estilístico e conceitual de produtos; ii) no processo produtivo, tecnológico e de matérias-primas; iii) em modelos de negócios; e iv) em serviços. Nosso lugar de atuação neste trabalho é investigar os aspectos do produto – estes que são encarados como linha de frente da inovação no mercado. Quer dizer, até onde a inovação está preocupada, a recompensa não é a jornada, mas o produto final. Ou seja, se perguntarmos qual é o critério para se avaliar se um produto é ou não inovador, a resposta aponta para a avaliação do produto final. Este, sozinho, é o objeto que serve de critério de julgamento (cf. LOSCHEK, 2009, p. 100).

Vale notar que só podemos caracterizar produtos inovadores em relação aos produtos que já foram criados. No conceito de inovação, o novo não pode ser analisado sem um conceito referencial e divergente do velho. “O novo pode somente ser definido em relação ao que já se canonizou como velho” (LOSCHEK, 2009, p.88). Isso significa que não somos capazes de prever o futuro dos produtos de moda inovadores, mas podemos estudar esses produtos de moda que marcaram diferenças inovadoras, a fim de que possamos reconhecer características que nos permitam orientar o desenvolvimento de futuros produtos de moda. Assim sendo, convém investigar como esse “elemento novo” age no sistema da moda. Como se sabe, de acordo com a etimologia da palavra moda (*modus*), que significa mudança, esta diz respeito à difusão de um elemento a partir de seu caráter inicial de novidade (cf. AVELAR, 2009, p.172).

Dessa perspectiva, Lipovetsky afirma que “a Moda é uma forma específica de mudança social, independente de qualquer objeto particular, ou seja, é um mecanismo social geral” (LIPOVETSKY, 1989, *apud* OKADA e BERLIM, 2014, p. 14), que não só se relaciona com o vestuário, mas também com todos os produtos e serviços de moda. Para Svendsen (2010), por sua vez, “é difícil conceber algum fenômeno social que não seja influenciado por mudanças na moda, quer ela seja na forma do corpo, do design de automóveis, na política ou na arte” (OKADA e BERLIM, 2014, p. 14). Fiel à exigência de que a moda é um mecanismo de mudança social, Avelar acrescenta: “a moda é uma forma de introduzir mudanças institucionais que, sem ela, ocorreriam muito lentamente [...]. E ainda pode-se dizer que a moda introduz, através do elemento ‘novo’, mudanças nos padrões do comportamento tradicional instituído há certo tempo e que aos poucos se tornou um hábito” (AVELAR, 2009, p.26-7). Deve-se entender aqui o “elemento novo” como produto de moda. Quer dizer, por meio desse elemento podem

ser inseridas mudanças e transformações no comportamento humano que, aos poucos, tornar-se-ão um hábito num nível social mais amplo.

Um dos fatores que permite esse mecanismo de mudança social é o breve intervalo de tempo entre os lançamentos de produtos que possibilitam afetar diversas esferas da vida coletiva. Isso significa que a moda é mais evolucionária do que revolucionária, pois não quebra paradigmas, mas sim impõe uma sequência de transformações (cf. COBRA, 2007, p.26). Outros promotores dessa dinâmica de mudanças sociais são a efemeridade e a obsolescência programada de produtos. Tal dinâmica é o princípio pelo qual se cria um objeto em uma velocidade cada vez maior, tornando-o supérfluo o mais rápido possível, de modo a dar uma chance de outros objetos entrarem no mercado (cf. OKADA e BERLIM, 2014, p. 15). É por meio da dinâmica acima mencionada, bem como da dignificação do novo e do desejo de consumo por itens novos, que a moda se afirmou e se espalhou na sociedade capitalista.

Dessa maneira, mais do que perguntar “o que é moda?”, o importante nessa pesquisa é investigar e refletir “quando é moda?”, mais precisamente, “quando roupas se tornam moda?”. De um lado, a roupa ou o vestuário são objetos palpáveis que existem, de fato, no mundo, e nos cercam o todo tempo. De outro, moda é algo extremamente abstrato, uma vez que está no universo de configurações sociais e é negociada com a sociedade. Sendo assim, faz-se necessário examinar o fator moda por meio dos diversos atores, de modo a compreender e explicar o que transforma o produto em moda.

Segundo Kawamura *apud* Holm,

moda é um conceito imaterial e roupas são o objeto materializado por este conceito. Neste sentido, Kawamura se refere aos atores que fazem parte de um específico sistema que define o que é moda ou o que não é. Para roupas se tornarem moda, não basta que uma coleção de roupas apareça na passarela. Requer-se a participação de múltiplos atores para algo ser consolidado como moda (KAWAMURA, 2005, p.1 *apud* HOLM, 2012, p.4).

O produto de moda novo é, portanto, o principal objeto desta pesquisa. Para tanto, partiremos da perspectiva do produto de moda calçadista. Contudo, há também outros tipos de produtos de moda, tais como o próprio vestuário e os acessórios. Estes serão analisados de forma a complementar este tema, pois quando partimos das análises sobre um produto de moda calçadista, podemos estender essas análises para todos os tipos de produtos de moda, resguardadas as devidas especificidades de cada segmento. Nesse sentido, convém aqui definir como um produto de moda se classifica em geral, isto é, como

qualquer elemento ou serviço que combine as propriedades de criação (design e influências sazonais da moda), qualidade (conceitual e física), ergonomia (vestibilidade), aparência (apresentação) e preço, a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se reserva (RECH, 2002 *apud* RECH, 2003, p.2).

Já para Mancini e Conti (2010), um produto de moda contempla os fatores materiais (tecidos e aviamentos), os processos produtivos (confecção, vendas e comunicação), a forma (forma estética geral do produto), a função ou, muitas vezes, as funções do produto e os detalhes estruturais, qualificativos, estéticos e sensitivos. No entanto, embutido em um produto de vestuário, podemos acrescentar outros elementos: uma roupa significa ainda, embalagem, ambientes de exposição e utilização estratégica de marcas – atributos cada vez mais importantes para o sucesso do produto junto ao público.

Acrescente-se a isso a necessidade de produzir uma relação equilibrada entre custo e qualidade, um alto conteúdo de serviços embutidos (por exemplo, serviços com uso de mídias – *sites, blogs*, etc.), velocidade de resposta do produto no mercado, cumprimento de prazos de lançamento de coleções, integração com micro e macro tendências (adequação do tratamento dos valores estéticos e simbólicos pelo design) e, ainda, uma clara compreensão do ciclo produtivo – da criação, distribuição e comercialização até o consumo. Todos esses são elementos vitais a serem considerados pelas empresas. O domínio do processo de desenvolvimento de novos produtos e de novas coleções é essencial para as indústrias de moda. Falhas dentro desse processo produtivo podem levar ao sucesso ou ao fracasso de um produto ou coleção e, portanto, ao sucesso ou ao fracasso de uma empresa.

Vale ressaltar que nos dias de hoje existe uma exigência crescente do mercado de moda por parte dos consumidores. Estes cada vez mais desejam produtos adequados às suas preferências específicas e necessitam ser ou, ao menos, parecer novos e inovadores, de modo que eles se tornem atrativos e desejados pelos consumidores.

A difícil tarefa de desenvolver produtos de moda alinhando-os ao mix de produtos³ planejados, bem como ao marketing e às vendas, trazendo inovações de forma que elas sejam aceitas pela sociedade, é o que diferencia os criadores ou marcas que conhecem profundamente seus mercados de atuação, quer dizer, aqueles que conseguem mesclar todos esses fatores com criatividade para sobreviver dentro dessa indústria.

³ Por definição, mix de produtos é uma variedade de itens que uma empresa disponibiliza no mercado para atingir diferentes clientes ou dominar uma fatia maior do seu segmento (cf.: <http://blog.luz.vc/como-fazer/4-dicas-para-melhorar-seu-mix-de-produtos/#sthash.PGKTLqq6.dpuf>)

A expressão “não há nada novo em moda; tudo já existe”, presente nos discursos dos profissionais da moda e mídias da área que atingem o público em geral, opõe-se a uma visão igualmente comum que talvez se aplique ao verdadeiramente inovador: “quem supostamente deverá usar isto?” O novo tornou-se, na moda, uma suposição habitual e permanente – uma realidade segundo a qual o “real é o que é efetivo”, ou seja, o que se discursa como novo é, de fato, novo – mas, a nosso ver, é necessário questionar e avaliar essa noção. Analisar os produtos desde suas estruturas básicas poderá nos ajudar a esclarecer o que é realmente inovador (cf. LOSCHEK, 2009, p.2). Importa, então, neste trabalho, desenvolver os fundamentos sobre o princípio do produto de moda novo, uma vez que este é considerado um ingrediente essencial que serve de combustível para o sistema da moda.

A Escola de Frankfurt foi umas das primeiras a analisar o novo na da indústria cultural. Para Theodor Adorno, um dos mais importantes filósofos desta escola, umas das principais formas de reprodução do capitalismo é a criação de necessidades de consumo, alcançada por meio da entronização do novo como valor (cf. MICHETTI, 2006, p.126). Já Walter Benjamin, temporariamente afiliado a esta escola, ao analisar a aceleração do mundo moderno e contemporâneo, apresenta como fenômeno correlato a entronização do novo como valor. O filósofo contemporâneo Lars Svendsen, por sua vez, intitula o segundo capítulo de seu livro *Moda: uma Filosofia como o princípio da moda – o novo*. Apesar do princípio do novo ser antigo e vastamente discutido pelos teóricos da filosofia e sociologia contemporâneas, ainda não existem análises pontuais sobre o que é um produto novo de moda.

Loschek quando discursa sobre o produto novo de moda diz que “reconhecer o novo é obrigação para *experts*”. Na moda, esses *experts* são os teóricos de moda, jornalistas, fabricantes e negociantes. São eles que têm o conhecimento e habilidades necessárias para tal reconhecimento. E para isso acontecer a “impressão sensorial”, quer dizer, a emoção perante aquele produto deve ser particularmente inesperada. O novo se apresenta como excitante, estimulante e/ou perturbador num sentido cognitivo (cf. LOSCHEK, 2009, p. 91). Dessa perspectiva, a mídia das revistas de moda é o seu agente principal, na medida em que seleciona o que é apresentado nos desfiles e campanhas publicitárias.

Feitas essas considerações passo agora a apresentação dos capítulos e estrutura geral do trabalho. Este constituir-se-á de sete capítulos. Na Introdução como primeiro capítulo apresento o problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e a metodologia utilizada. No segundo capítulo, aponto a revisão bibliográfica da qual me sirvo, com vistas a introduzir o universo do calçado e brevemente sua história da perspectiva das evoluções deste artefato. Após isso, no terceiro capítulo, aprofundamo-nos no tema da indústria

calçadista brasileira. Na sequência, como quarto capítulo, buscamos alcançar o conceito de inovação propriamente dito; o conceito de inovação e sua relação com a moda; o conceito de inovação estilística e um meio a partir do qual podemos inovar em produtos de moda. No quinto capítulo, detalhamos a metodologia usada para investigar como acontece a implementação da gestão de inovação em produtos calçadistas em ateliês localizados na cidade de São Paulo. No capítulo seguinte, apresentamos os resultados e as discussões acerca de inovação para produtos de moda. E, para concluir, expomos nas considerações finais algumas estratégias para melhorias da gestão de desenvolvimento de produtos voltados para inovação e sugestões para trabalhos futuros.

1.1 JUSTIFICATIVA

Para justificar a pertinência de escrever um trabalho de mestrado acerca desse tema, apresentamos a seguir alguns conceitos e dados relevantes que nos leva, primeiramente, a ponderar sobre a Economia Criativa — economia a qual a indústria da moda está inserida.

A *Economia Criativa* é um conceito que John Howkins, em seu livro *“The Creative Economy”*, usou para designar um setor chamado *Cultura e as Indústrias Criativas*, o qual reúne as atividades que têm na cultura e criatividade a sua matéria-prima. Pode-se dizer que a indústria da moda se insere dentro do conceito de Economia Criativa na medida em que se serve não só dessa ideia, como também do conhecimento e da cultura. Segundo o *Creative Economy Report* (periódico lançado pela Organização das Nações Unidas – ONU com parceria da Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento – UNCTAD), a indústria da moda a partir do conceito de Economia Criativa se insere no núcleo de *Criatividade Aplicada de Design*. Este núcleo é uma ramificação das áreas de atividades e setores que essa economia exerce.

Uma economia baseada no desenvolvimento sustentável e humano e não somente o crescimento econômico. Ou seja, é uma economia mais centrada em recursos intangíveis e inesgotáveis tais como criatividade e cultura, que podem se renovar ou multiplicar com o uso. No século XXI essa economia se torna um grande motor de desenvolvimento econômico e social na medida em que se utiliza de recursos estratégicos que, por sua vez, acabam contribuindo para a sustentabilidade do planeta adicionando a competitividade de valor econômico a partir de elementos intangíveis, o que é o mesmo que dizer valores simbólicos.

Vivemos em um cenário de mercado onde produtos e serviços são cada vez mais semelhantes. Para garantir a diferenciação utilizamos os valores simbólicos, isto é, as relações

que o consumidor tem com o produto bem como no tipo de experiência que tal produto ou serviço oferece. O valor simbólico de um produto é um dos pontos que caracterizam uma vantagem competitiva perante os clientes. É o elemento que pode realçar a oferta de uma empresa em relação àquilo que é ofertado pelos seus concorrentes. Ademais, também pode ampliar a taxa de lucro que, por seu turno, é condição de sobrevivência das organizações. De acordo com essa ideia, Cobra menciona o professor Michael Porter da Harvard University. Porter diz:

uma das mais significativas estratégias para ampliar a competência de uma organização é a diferenciação de produtos, seguida da redução de custos e da agregação de valor para o cliente. E a inovação tecnológica ou mercadológica é sem dúvida um dos melhores recursos para obter distinções e estabelecer vantagens competitivas (COBRA, 2007, p.215).

Segundo Deheinzelin, o grande desafio empresarial no momento é conseguir ser visto num mar de informações e ser escolhido num mar de ofertas e oportunidades diversas. Hoje, o consumidor escolhe aquilo que lhe proporciona uma experiência mais interessante, desperta sua simpatia, e gera um sentimento de confiança e identificação. Deheinzelin afirma que o design como um diferencial competitivo é capaz de reinventar o negócio da empresa. Quer dizer, uma empresa ou marca está ligada à sua cultura e à relação que ela cria com a sociedade, isto é, ela cria valores culturais que também servem como base estratégica para inovação. Nesse contexto, os modelos organizacionais e as estratégias empresariais vigentes estão sendo revisados para se enquadrarem em uma nova economia baseada na criatividade, na habilidade e nos talentos dispersos na sociedade. Dessa perspectiva, a importância do gerenciamento de inovação em produtos da indústria de moda brasileira se torna importante para o desenvolvimento econômico dessa área.

No que se segue, apresento dados relevantes sobre a indústria calçadista brasileira, os quais justificam a importância do desenvolvimento econômico dessa área para o Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS, o parque calçadista nacional possui perto de 8 mil indústrias de calçados, além de uma grande quantidade de indústrias de componentes, muitas empresas de curtimento e acabamento de couro e cerca de 100 fábricas de máquinas e equipamentos para a manufatura desse artefato. Esses fatores somados fazem do Brasil uma das principais indústrias calçadistas do mundo, sendo que este setor é um dos que gera mais empregos no país.

Conforme veremos, em 2015 o Brasil produziu 877 milhões de calçados. Deste número, 124 milhões de pares foram exportados — o que gerou U\$960,4 milhões de dólares

em exportações. Além do Brasil ter forte presença no segmento de manufatura calçadista mundial, ele também possui um grande mercado interno, sendo o quinto consumidor mundial deste artefato.

Apesar da relevância nacional e internacional da indústria calçadista brasileira, poucos produtos são conhecidos e exportados como produtos genuinamente brasileiros. Podemos citar poucos casos de sucesso de marcas calçadistas brasileiras que são conhecidas no mercado internacional. As sandálias Havaianas e a marca Melissa são as mais conhecidas.

Atualmente são vendidos mais de 210 milhões de sandálias Havaianas no mundo por ano, o que torna a marca Havaianas a grande marca internacional do Brasil e também o carro-chefe da empresa Alpargatas, detentora da marca.⁴ Já a empresa Grendene, detentora da marca Melissa, é o maior fabricante de calçados de plásticos do mundo. Ela lidera as exportações nacionais desse setor com um volume de 45,9 milhões de pares, ou seja, 37% do total de exportações de calçados realizadas pelo Brasil.

Diante desses dados, cabe-nos perguntar: o que de diferente essas empresas fizeram e fazem, por parte da gestão de desenvolvimento de produtos, que as levam a esse sucesso internacional e, ainda mais, levam seus produtos a serem referência em calçados de plástico no mundo inteiro?

A hipótese inicial foi a de que, mesmo com um grande parque calçadista em território nacional, pouco se investe em inovação, principalmente no setor de desenvolvimento de produtos (exceto em marcas como a Havaianas e Melissa). Sendo assim, no decorrer deste estudo percebeu-se a necessidade de melhorias na gestão de desenvolvimento e criação com vistas aos produtos inovadores.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo Geral

Considerando as indagações apresentadas em que há muita dificuldade em definir o que é inovação, em especial em produtos de bens de consumo não-duráveis como, os produtos de moda, objetivamos:

⁴ cf.: http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/16/economia/1429210012_378239.html (disponível em 22/02/2016).

Investigar o que se entende por inovação em empresas fabricantes de calçados e, como este conceito é tratado no setor de desenvolvimento de novos produtos.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1 Aprofundar os conhecimentos teóricos sobre produto de moda e inovação

Por meio de pesquisa bibliográfica, avançar nos conhecimentos teóricos sobre produto de moda e inovação.

1.2.2.2. Investigar como é o Desenvolvimento de Novos Produtos em Ateliês Calçadistas Paulistanos

Por meio de um estudo de caso com metodologia de história oral, compreender como ocorre o desenvolvimento de produtos em ateliês calçadistas da cidade de São Paulo.

1.2.2.3. Propor diretrizes para o Desenvolvimento de Produtos visando a inovação em produtos de moda

A partir dos resultados obtidos do estudo de caso com metodologia de história oral é também nosso objetivo propor um novo direcionamento para o setor de desenvolvimento de novos produtos de indústrias brasileiras conceberem produtos de moda inovadores.

1.3 METODOLOGIA

De acordo com Sekaran “o objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados” (1984 *apud* TOLEDO & SHIAISHI, 2009, p.104). Seu papel é guiar o processo da pesquisa por meios de um sistema de procedimentos. A metodologia de pesquisa é dividida por diferentes tipos de pesquisa, de acordo com suas características e resultados esperados.

A primeira parte do presente trabalho caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, ou seja, a pesquisa que tem como “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41). Seu objetivo principal é, então, o

aprimoramento das ideias. Por isso, seu planejamento é bastante flexível, uma vez que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato ou ao objeto de estudo. Neste sentido, esta parte da pesquisa envolverá um levantamento bibliográfico acerca do tema.

Segundo assinala Severino, a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir dos registros disponíveis, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos como livros, artigos científicos, teses, entre outros. Esses registros de dados e categorias teóricas já foram trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados (cf. SEVERINO, 2000, p. 122).

Esta pesquisa se serve fundamentalmente das fontes bibliográficas de diversos autores, sobretudo: Ingrid Loschek (2009), Lisbeth Holm (2003), Giovanni Conti (2010), Cappetta *et al* (2006) e Mancini & Conti (s.d.). Todos esses discutem teorias acerca dos conceitos de inovação e inovação em produtos de moda.

Para atender aos objetivos específicos deste trabalho, a pesquisa terá, num segundo momento, uma abordagem de estudo de caso com metodologia de história oral. Esta abordagem consiste em uma pesquisa que privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participaram ou testemunharam acontecimentos, conjunturas, visões de mundo, como forma de se aproximar do objeto de estudo. Ela pode ser empregada em diversas disciplinas das ciências humanas e tem relação estreita com métodos qualitativos (cf. ALBERTI, 2005, p.18). Tal metodologia permite realizar entrevistas com pessoas que participam da criação de produtos de moda, mais especificamente, calçados de cunho experimental e diferente do que se encontra no mercado de massa. Recupera-se, então, aquilo que não encontramos em documentos de outras naturezas. A pesquisadora Verena Alberti acrescenta que, de modo geral, este método serve como boa escolha para temas que sejam contemporâneos.

Nessa perspectiva será realizado um diagnóstico no departamento de desenvolvimento de produtos de ateliês calçadistas, por meio de um questionário com perguntas relevantes para a gestão de desenvolvimento de produtos, a fim de entender os aspectos envolvidos no gerenciamento deste setor, e como a gestão do setor afeta a inovação de calçados.

Como o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, delimitou-se que serão necessários cerca de quatro ateliês para observarmos como eles criam seus produtos diferenciados. Os dados coletados, devidamente analisados e interpretados serão, posteriormente, apresentados no sexto capítulo.

A partir do resultado dessa discussão, bem como da pesquisa bibliográfica acerca desse tema, serão apresentadas, nas considerações finais novas diretrizes para a gestão de inovação no setor de desenvolvimento de produtos das empresas.

2. CAMINHANDO PELA HISTÓRIA DO CALÇADO

Para adentrarmos o universo do calçado, neste capítulo buscamos mostrar as principais evoluções que ocorreram neste artefato desde o nascimento do calçado na história da humanidade até os dias de hoje. Cada item deste capítulo tentará evidenciar as principais inovações segundo a forma, a matéria-prima e o modo de uso de cada período da história do calçado.

2.1 Os Egípcios e o Nascimento do Calçado

De acordo com a história, os homens primitivos da Pré-História andavam descalços. Não conhecendo o calçado, tais homens marcavam por meio de pinturas rupestres os sinais dessa ausência dos sapatos. Foi por volta de 18.000 a.C., período Neolítico, que os homens pré-históricos começaram a proteger seus pés com peles de animais contra às más condições climáticas, bem como para se moverem em suas longas caminhadas com mais segurança e proteção. Apesar desses calçados primitivos estarem registrados nas pinturas em cavernas (como na França e na Espanha) não nos restam outros vestígios sobre calçados nesse período.

Foi na Antiguidade que as funções primordiais dos calçados, isto é, de proteção e segurança no movimento, aliaram-se a valores simbólicos, artísticos e decorativos passando, assim, a servirem como modo de distinção social. Tal fato pode ser considerado uma grande revolução na história do calçado, visto que ele deixou de ter apenas as funções de proteção e segurança dos pés, passando a ter papéis mais importantes como o estético e o da distinção das classes sociais. Segundo Souza e Oliveira (2002), o que possibilitou essa revolução foi a descoberta da técnica de curtir o couro por meio das seivas de determinadas plantas e, posteriormente, com sais de cromo. Quer dizer, foi a partir de tal domínio técnico que começaram possibilidades de inovações em calçados.

Segundo O'Keeffe, possivelmente o primeiro modelo de calçado criado na história foi o das sandálias rasteiras do Antigo Egito que, por sua vez, davam mais liberdade aos pés em

uma geografia e clima que possibilitavam o seu uso. Tanto os homens quanto as mulheres usavam sandálias feitas de pele (couro cru), palha entrelaçada, folhas de palma ou papiro e, algumas vezes, materiais têxteis. Já os faraós e as pessoas de classes mais elevadas calçavam sandálias mais luxuosas, feitas com materiais nobres como, por exemplo, o ouro. Foi também na civilização egípcia que surgiu a base do calçado como o conhecemos hoje, tanto nas sandálias quanto nos sapatos e botas. A montagem desses calçados era bastante simples - o couro fino (de cachorro, por exemplo) era cortado num tamanho proporcional ao pé do usuário e depois trançado com tiras de palha, folhas, papiros ou tecidos. Para os soldados, os egípcios confeccionavam os calçados com diversos tipos de madeiras ou couros mais grossos, tais como os de cavalos ou bois (cf. O'KEEFFEE, 1996 *apud* PASSOS & KANAMARU, 2012, p.4).

Corroborando o que foi dito acima, Choklat (2012 *apud* PASSOS & KANAMARU, 2012, p.12) afirma que alguns dos calçados mais antigos encontrados no mundo, os quais datam cerca de 9.500 anos, são modelos fechados, baixos e com cordas trançadas. Choklat acrescenta ainda que em uma descoberta recente numa caverna da Armênia, um modelo de calçado com aparência de mocassim, datado em aproximadamente 5.000 anos, possui tira de couro e revestimento interno feito com feno — o que já demonstra uma preocupação maior com o conforto e isolamento térmico.

Figura 1 - Sandálias da Pré-História

Fonte: O'KEEFEE, 2008, p.29

Percebe-se que neste momento da história, o homem já dominava diversos materiais para se construir os calçados. Também é nesta época que as primeiras fôrmas aparecem, são elas: a sandália, os sapatos fechados e as botas - tais fôrmas são usadas até hoje para a construção dos calçados contemporâneos.

2.2 O Teatro Grego e o Salto Alto

Quando passamos do Antigo Egito para a Grécia Antiga, a história do calçado nos mostra que as sandálias também foram o calçado mais popular da Grécia. Elas também eram confeccionadas com sola de pele, no entanto se tem notícia de solas de cortiça, material que aparece na história do calçado pela primeira vez. Outra característica dos calçados dos gregos que aparece pela primeira vez na história do calçado é a diferenciação do pé direito do esquerdo por meio do uso de cadarços trançados.

As sandálias eram usadas tanto pelos homens quanto pelas mulheres. Nessa região tem-se notícia também dos coturnos (uma variação da fôrma da bota, já existente) que, em geral, eram usados pelos atores dos teatros gregos. Tais coturnos possuíam uma sola de cortiça que aumentava a altura desses atores, deixando-os também mais estáveis. Convém notar que esta foi a primeira vez que o salto aparece na história. E é somente no final do século XVI, período do Renascimento, que o salto aparece reinventado na Itália.

Ainda no início, os calçados gregos eram simples. No entanto, com o tempo se tornaram mais elegantes e complexos. O que possibilitou essa evolução foram o domínio das diferentes matérias-primas nobres, como o ouro, a prata, o bronze e a incrustação de pedras preciosas.

Figura 2 - Sandália de palma entrelaçada – encontrada na cidade de Tebas, com 3500 anos

Fonte: O'KEEFEE, 2008, p. 22

2.3 Império Romano e Bizantino: O calçado como diferenciador de classes

Assim como no vestuário, o Império Romano herdou da civilização grega os modelos de calçados. Para os romanos, o calçado também era um indicador de distinção social ou riqueza, assim como no Egito comentado anteriormente. Tanto que os escravos não podiam usar sapatos. Seus pés eram descalços ou cobertos com gesso. Já os magistrados usavam calçados de diferentes formatos, os quais mostravam *status*, como a ponta curva, em pele branca ou negra, e ornamentos nas laterais. Pessoas de classes abastadas usavam calçados com solado em ouro ou prata. Os modelos dos plebeus eram mais simples e com solado em madeira. Já os soldados calçavam a *caliga* — uma variação da fôrma da sandália, no entanto com solado espesso.

Segundo Costa (2010), o calçado romano se dividia em duas categorias: a *solea*, com a forma de sandália, e o *calceus* como sapato fechado. A cor dos *calceus* para os oficiais e imperadores era vermelha. Para os senadores, branca ou preta. E, para as mulheres, tons pastéis e ornamentos diversamente decorados.

Figura 3 - Calceus Romano

Fonte: <http://www.romanarmytalk.com/rat/thread-9940.html>

Já o Império Bizantino seguiu-se ao Império Romano desde o final da Antiguidade até a Idade Média. Nesse período, os principais calçados continuaram a ser chinelos e sandálias. Os chinelos eram usados pelos trabalhadores que, muitas vezes, ficavam descalços. As sandálias, os sapatos fechados e as botas eram usados pelas outras classes sociais.

Nos famosos mosaicos da cidade italiana de Ravena, homens foram representados calçando sandálias e meias brancas. Porém, o imperador Basílio II foi pintado usando botas vermelhas bordadas com pérolas. As diferentes cores de sapatos distinguiam a classe social a qual pertencia cada indivíduo. As sandálias seguiam o modelo romano, ou seja, com tiras de mesma espessura. Para os militares, havia um modelo de bota chamado *cululus Roman*. Nesse período, pouco se sabe acerca dos modelos dos calçados femininos, haja vista as mulheres serem representadas em vestidos longos que cobriam os pés. No entanto, a Imperatriz Theodora aparece em algumas pinturas usando chinelos de dedos ou sapatos simples, ligeiramente pontiagudos. Estes tipos de calçados eram usados somente pela realeza.

Figura 4 - Mosaico encontrado na cidade de Ravenna

Fonte: <https://imperiobizantino.com.br/>

2.4 Idade Média e o Renascimento – A Evolução em Formas

No período medieval as formas, quer dizer, as variações de sandálias e sapatos começaram a evoluir. Os soldados desta época usavam os *bamberges* — sapatos com uma extensão de metal ou pele que, por seu turno, serviam para proteger as pernas. Como evolução dos *bamberges* surgiu no século IX a *heusa*: um calçado feito com uma pele mais flexível renunciando a chegada da bota de cano longo. Costa (2001) menciona que o Imperador Carlos Magno usava botas simples com tiras trançadas nas pernas. Mas em cerimônias calçava botas atadas e decoradas com pedras preciosas.

A classe eclesiástica de cristãos que exerciam o sacerdócio na celebração de missas usava um calçado sacro feito somente em tecido que cobria completamente os pés. Não era permitido nesta época usar na igreja solados de madeira.

Foi então que os homens que participaram das Cruzadas trouxeram do Oriente o estilo de calçado com uma ponta exageradamente alongada além de outros materiais para se

construir os calçados. Esses calçados orientais eram chamados de *pigaches* e foram os precursores do calçado “a polaca” (“la polouine”), feitos em pele, veludo ou brocado. O comprimento da ponta indicava a posição social. Quanto maior a ponta, maior a posição social ocupada pela pessoa naquela sociedade. É importante notar que durante todo o período medieval o calçado manteve uma sola plana.

Fato significativo para a história do calçado é a padronização da numeração. Tal evento ocorreu em 1305, quando o Rei Eduardo I estabeleceu medidas uniformizadas e padronizadas para a produção de sapatos. O Rei decretou que uma polegada fosse considerada como a medida de três grãos secos de cevada, colocados lado a lado. Assim, os sapateiros da época passaram a fabricar seus calçados seguindo as medidas do rei. Para receber o tamanho treze, um par de sapatos (no caso infantil) media trezes grãos de cevada. A partir daí a padronização tornou-se uma tendência mundial⁵.

Figura 5 - Poulaines

Fonte: <https://vestuarioescenico.wordpress.com/2012/03/12/sobre-las-poulaines-o-creacowianas/>

⁵ cf.: <http://closetonline.com.br/2015/10/19/explorando-a-historia-dos-sapateiros/>

Pode-se verificar nas pinturas do período renascentista que, assim como no vestuário, a característica de riqueza também era vista nos calçados. Mas foi no século XVI que, com a volta do salto, as mudanças nos modelos e as possibilidades de distinção social se tornaram ainda mais visíveis.

Nessa época surgiu a “*chopine*”, semelhante ao tamanco ou salto plataforma de hoje em dia. Esta tinha como característica um solado de cortiça ou madeira. As “*chopines*” podiam atingir de 40 a 70 centímetros de altura. No entanto, a altura destas servia para distinguir mulheres promíscuas e não promíscuas. As mulheres mais elegantes calçavam a *pianelle* dentro de casa (um modelo de tamanco o qual tem plataforma somente na parte da frente) e, para eventos mais formais, usavam um sapato com salto alto na parte de atrás. No final do século XVII a moda da *chopine* desaparece, abrindo espaço para um calçado de origem parisiense, mais delicado e pequeno. Nesse período, a cidade de Paris tornou-se, pois, a nova capital da moda na Europa.

Figura 6 - Chopine de madeira com couro e 45 cm de altura (encontrada na cidade de Veneza)
Fonte: O'KEEFEE, 2008, p. 348

2.5 Séculos XVII e XVIII – do calçado francês à Revolução Industrial

Segundo da Costa o século XVII foi caracterizado pela exportação do estilo francês em toda a Europa. Durante o reinado de Luís XII (1601-1643) houveram algumas modificações nos calçados: o solado passa a ser fino novamente, a ponta, antes arredondada, passa a ser quadrada, e entre o salto e a sola podia haver uma abertura lateral. A antiga robustez do calçado foi, assim, substituída por uma forma mais delicada (cf.: COSTA, 2011 *apud* COSTA, 2001).

Também foi nessa época que na Inglaterra a produção em massa de calçados se iniciou com a finalidade de fornecê-los ao exército. Com o aumento da produção e a chegada da primeira Revolução Industrial no século XVIII, a profissão de sapateiro se divide por especialidades. Havia grupos que produziam calçados femininos, outros que produziam infantis, e outros, ainda, que produziam somente calçados masculinos ou botas. Também se dividam os grupos que trabalhavam com determinados tipos de materiais como, por exemplo, o couro e materiais têxteis.

Figura 6 - Sapato coberto com renda de prata, datado 1695

Fonte: O'KEEFEE, 2008, p. 78

O aperfeiçoamento das técnicas e o surgimento de novas ferramentas ao longo dos anos fizeram com que o calçado passasse a ser produzido em larga escala. Nesse momento, o calçado começa a seguir padronizações e numerações já estabelecidas anteriormente, e a estética destes era ditada pela moda época a época, porém, com uma comercialização a preços mais democráticos.

Segundo Passos & Kanamaru (2012), a adaptação da confecção artesanal deste produto, antes feita sob medida para a confecção manufaturada, implicou, em parte, na perda de alguns aspectos de design fundamentais em sua fabricação — a adequação ao usuário, a adequação ao uso e ao conforto, tornando o design o principal elemento da moda em série desse artefato.

Especificamente na França, o século XVIII foi marcado por uma paixão pela estética oriental como resultado de um contexto histórico, econômico e cultural. Dessa perspectiva, o setor calçadista foi também influenciado pelo gosto exótico. É a partir daí que se estabelece o sapato chamado “a la turque” ou “à oriental” – um tipo de tamanco com a biqueira virada na ponta e com diversos adornos.

Figura 7 - Sapato patins, usado na França, datado 1755.

Fonte: O'KEEFEE, 2008, p. 80

2.6 Século XIX e começo do Século XX – mecanização, ergonomia e design

O século XIX foi um período decisivo para a história do calçado e da indústria calçadista no que se refere à ergonomia, design e manufatura em série. É uma fase caracterizada pelo progresso da mecanização. Por conseguinte, surgem máquinas apropriadas para esse tipo de fabricação, tais como a máquina de fixar a sola, criada na Inglaterra em 1809, e a máquina de costura, inventada em 1830 pelo alfaiate francês Thimonnier. Também é nesse século que os norte-americanos passam a distinguir o pé direito do pé esquerdo na fabricação de calçados, conforme o padrão ergonômico observado nos dias de hoje.⁶ A partir de então, a evolução desse setor se tornou cada vez maior.

O surgimento da moda em série teve como consequência o aparecimento de uma gama de novas e mais elaboradas matérias-primas. Além disso, a moda calçadista passou a acumular mais valor e função, como em alguns casos, a resolver problemas relacionados ao conforto dos pés.

Quanto ao design dos calçados, no começo do século XIX, a autora Costa (2001) relata que a fusão de estilos e a influência oriental já mencionada desapareceram por um determinado momento. Foi então que, a partir de 1829, no reinado de Luís Felipe (1773 - 1850) o salto retornou e algumas mulheres passaram a aderir à moda do salto alto. Logo após, em 1831, surgiram as botinas com elásticos, largamente usadas até os dias de hoje.

Nessa época as mulheres também usavam botas de materiais finos, chamadas de sapato de baile. Feitas em lã, couro finamente polido, cetim ou seda, aderiam aos pés e eram amarradas com fitas ao tornozelo. Por serem feitas com materiais delicados, tais botas eram frágeis a ponto de muitas vezes durarem apenas um baile. No calçado masculino predominava o *scarpin* estilo Império, fabricado em couro e verniz, decorados com fivelas. Havia também modelos de botas militares com saltos altos e baixos, usados exclusivamente por soldados.

Na Inglaterra, *George Brummel* (1778-1840), precursor do estilo *dandy*, usava calças estreitas com botas atadas no tornozelo. A maneira *dandy* de vestir passou então a ser padronizada tornando-se o suprasumo da elegância (COSTA, 2001). Na França, por sua vez, Napoleão III (1808 - 1873) mostrou ser adepto ao brilho, usando sapatos decorados com bordados e fitas.

⁶ Note-se que na Antiga Grécia já se diferenciava o pé esquerdo do direito, mas não pela ergonomia do pé, e sim apenas em sua estética, ou seja, na amarração do cadarço.

Foi no final do século XIX que se revelou *François Pinet* — considerado o primeiro estilista de calçado da história. *Pinet* foi um artesão que se estabeleceu em Paris de 1855. Ele conquistou a alta sociedade daquele tempo ao criar calçados para a alta costura e desenvolver um modelo de salto que ficou conhecido como “*Pinet*”: um salto mais fino e elegante do que o pesado e tradicional da época. Seu estilo esteve muito presente até o começo dos anos 30 do século XX.

Segundo Bozano & Oliveira (2011), um fato importante que merece ser mencionado quanto ao desenvolvimento do sistema da moda como a conhecemos hoje é o surgimento da fotografia no fim do século XIX e início do século XX. De acordo com esses autores, a fotografia proporcionou o aparecimento dos primeiros periódicos e revistas que continham exclusivas colunas de moda com as últimas tendências da moda internacional. A partir daí, a imitação da moda estrangeira se deu desde o vestuário até os calçados.

Figura 8 - Sapato de Charles Hind, datado 1890

Fonte: O'KEEFEE, 2008, p. 74

Já no começo do século XX mudanças surgiam a cada momento. Porém, os sapatos ainda não eram a grande estrela desse mundo. Choklat (2012 *apud* COSTA, 2001) afirma que

até 1914 o que se conseguia ver nos salões de moda era apenas a ponteira de uma “*botinne*” (modelo de bota com cano curto) feita em cetim, bordada ou com enfeites de laços. Motta corrobora essa afirmação ao observar que

no começo do século XX, as mulheres de todas as classes sociais usavam a “*bottine*” abotoada com um artigo básico. Não importava qual era a posição social, mas as versões mais baratas eram destinadas às classes com baixo poder econômico. Elas mantinham os pés aquecidos e os tornozelos bem firmados. Entretanto, a função de proteger o pé foi sendo sempre deixada para suprir outras necessidades, como desejo e *status* (MOTTA, 2008 *apud* COSTA, 2001, p. 42).

É neste século que surgiu um novo personagem na moda: o *bottier*, hoje conhecido como *estilista de sapatos*. O primeiro grande *bottier* foi *Andre Perugia*, que desde os seus 16 anos possuía uma loja de sapatos em Nice (cidade na França). Com *Perugia* as pessoas passaram a conhecer modelos de sapatos esteticamente variados, tais como o sapato com *salto-torsate*, feito em metal, e até mesmo o sapato em formato de peixe (criado em 1931). Segundo Costa (2001), *Perugia* foi convidado por *Poiret*, o rei da costura francesa dessa época, para expor seus modelos na *Maison* de Paris. Posteriormente, *Perugia* abriu sua própria *boutique* na *Fauborg St. Honoré*.

Com a chegada dos anos 20 e a emancipação feminina, fato que teve início quando os homens foram para a batalha da I Guerra Mundial, as mulheres passaram a ocupar novas posições no mercado de trabalho. Tal fato gerou a necessidade de que as roupas e os sapatos fossem mais funcionais e adequados às novas atividades. Assim, as *bottines* desapareceram do mercado, abrindo espaço para o surgimento de um estilo de sapato fechado, com linhas geométricas e o peito do calçado aberto, mas preso por uma ou mais tirinhas, abotoadas ou afiveladas. Os saltos passaram a ser rasos, médios ou altos, mas nunca finos, uma vez que a mulher pós I Guerra Mundial precisava ter estabilidade e segurança no pisar.

Também é nessa época que se consolida a prática de esportes para as mulheres. As mulheres da alta sociedade jogavam tênis calçando sapatos fechados e amarrados, parecidos com os *sneakers* de hoje. Concomitantemente, no cenário musical explodia o *jazz*, derrubando as barreiras sociais entre a música negra e a branca. Com essa ‘nova música’ surgem os sapatos bicolores, brancos e pretos.

Figura 9 - Sapato Bicolor da Casa Pinet

Fonte: <http://comjeitoearte.blogspot.com.br/2011/10/o-calcado-ao-longo-da-historia-iii.html>

Já no final da década de 20, depois de superar os efeitos da crise econômica de 1929, a mulher deixa de ser vista como menina, em um sentido de ser frágil e deliciada, para se transformar em uma “*femme fatale*”. Em vista disso, os saltos voltaram a ser altos, as sandálias a ter tiras e os tornozelos abertos. Este é o começo da década de uma nova mulher — a mulher sedutora. Foi assim que os pés passaram a ser provocadores de fetiches.

2.7 Décadas de Experimentação em Materiais e Formas

De 1930 até a chegada do Século XXI, de 10 em 10 anos apareciam novas formas, novos materiais, experimentações nas criações de estilistas em todas as partes do mundo. Estas décadas são marcadas pela Segunda Guerra Mundial, pela restrição de materiais, pela chegada das matérias-primas químicas criando possibilidades de novas formas e efeitos, pelo *sportwear*, pela ânsia de luxo e conforto. Décadas de muitas movimentações tanto na história do calçado como em toda moda.

Na década de 30, apesar de surgirem novas variações de saltos e bicos — saltos médios e bicos arredondados — a grande moda ficou por conta do retorno das sandálias com salto plataforma. Sucederam-se modelos variados de sandálias plataformas bordadas e rebordadas com vidrilhos e paetês, bem como tiras que passavam no tornozelo. Com a nova

tendência, os sapateiros floresceram à sombra dos grandes estilistas da época, popularizando o modelo e, posteriormente, tornando-o mais confortável.

No final dos anos 30, com a chegada da II Guerra Mundial, é notável que o estilo feminino começa a se aproximar das tendências masculinas. Nos calçados, observou-se sapatos abotinados ou de amarrar, com saltos mais grossos e pesados.

Nessa época, o estilista *Salvatore Ferragamo* se destaca em um momento de crise. Ele cria saltos que eram verdadeiros mosaicos de vidrilhos sobre tecido, e também entalhes na madeira do salto como se fossem esculturas. *Salvatore* se serviu de materiais alternativos como a rafia e o celofane nos saltos-anabela (também conhecidos como *wedges*). Mas sua brilhante inovação para a escassez do aço de boa qualidade foi substituir o couro pela cortiça (que a tempos não era mais usada), corda ou madeira, como solução no reforço de suas solas.

Figura 10 - Anabela Salvatore Ferragamo, 1930 – encontrada no Museu Ferragamo, Itália

Fonte: <https://www.wgsn.com/blogs/miuccia-vs-salvatore/>

Figura 11 - Sandália Salvatore Ferragamo feita em ráfia e salto de rolha

Fonte: O'KEEFEE, 2008, p.51

Os anos 40 foram tempos de penúria e restrições, em virtude dos transtornos provocados pela II Guerra Mundial. Nesse período, a vida encontrava-se sob uma constante ameaça, e era urgente o sentimento de “viver a vida”. Em consequência disso, a década de 40 tornou-se uma das mais produtivas e criativas do século XX, ao liberar a imaginação dos estilistas que, por seu turno, criaram novas estéticas inovadoras nas décadas seguintes.

Em tempos de guerra, a crise afetou até a quantia de sapatos que cada pessoa podia ter. Na América, por exemplo, cada família tinha o direito apenas a três sapatos de couro por ano. No entanto, os sapatos feitos de tecido não eram racionados. Com isso, os estilistas foram se adaptando as matérias-primas disponíveis. Para ilustrar, podemos citar *Claire McCardell*, uma das pioneiras do design *sportwear* americano que adaptou suas “*balerines*” para tecido, com uma sola finíssima, de modo que se pudesse usá-las na cidade. Já na Europa, a *Repetto* — marca francesa voltada para o universo do balé e existente até os dias atuais — passa a fabricar as *balerines* em diversas cores, fazendo com que elas se tornassem moda: estava inventada a sapatilha, modelos que foram muito usados nos anos 50 e ainda o são atualmente, graças à simplicidade e elegância.

Passado o tempo de guerra, iniciou-se o resgate da feminilidade com o estilista *Christian Dior* que, por sua vez, criou o *New Look* em 1948. Ele foi responsável por devolver a feminilidade perdida das mulheres. Estas trocaram as fardas pela “cinturinha de vespa” e grandes saias que deixavam os sapatos em evidência. As sandálias plataformas de *Ferragamo*

deram lugar às de tiras finas e saltos altos idealizadas por *Perugia*. Assim, abriu-se o caminho para o *stiletto* — o salto agulha de 12 cm que caminhou durante toda a década seguinte. Desta feita, as mulheres abdicaram do conforto em favor desse novo encanto.

Os anos 50 são caracterizados por um momento em que tanto os sapateiros quanto os artistas de outras áreas estavam dispostos a experimentar novas formas. O salto agulha, fenômeno internacional, já vinha sendo trabalhado. Na esteira dessa tendência, surgiu também o salto vírgula, e o bico que era redondo passou a ser cada vez mais fino.

Figura 12 - Croqui de Andy Warhol – Sapato *See a shoe and pick it up and all day long you'll have a good luck*

Fonte: <http://www.artnet.com/artists/andy-warhol/see-a-shoe-and-pick-it-up-and-all-day-long-youll-a-8yuJYKfQOkQyfLVm8H4TEw2>

O artista *Andy Warhol*, conhecido como o pai do movimento *Pop Art*, inventou um modelo rosa com *debruns* vermelhos, o qual também tinha escrita a frase: “*See a shoe and pick it up all day long you'll have a good luck*” (Veja um sapato, pegue-o e durante o dia todo você terá boa sorte). Seguindo esse movimento, *Perugia* lançou modelos excêntricos como o de salto-mola e *Roger Vivier* os sapatos de saltos-bola. Todos esses possuíam saltos tão finos que, muitas vezes, quebravam mesmo com reforço interno de aço. Em contrapartida, a estilista

Coco Chanel reabriu sua *maison* depois de fechada por 15 anos. Com *Chanel* voltam os sapatos bicolores e baixos deixando, assim, os saltos em proporções mais confortáveis.

Esse é um momento em que a sociedade passa a se interessar pela ciência e tecnologia, pelas viagens espaciais e novos materiais sintéticos. É um período em que a tecnologia está a serviço do bem-estar da sociedade. Surgem, então, materiais fáceis de lavar e secar, como o *nylon*, o *balon* e o *oreon*. Junto a essa tendência, o plástico, o vinil e o metal, utilizados pelas indústrias, foram tratados como materiais nobres nas experimentações e criações da alta-costura.

Ainda durante a década de 50, os jovens começaram a trabalhar cada vez mais cedo, de maneira que o mundo os revelava sob outra ótica. Surgem os termos “*teenagers*” e “*teddy boys*” (parte da subcultura britânica das décadas de 50 a 70). Segundo Motta (2008 *apud* COSTA, 2001, p.51), a cultura está nas ruas e o *rock n roll* explode entre os jovens. Com isso, o tênis passou a ser cada vez mais usado entre os jovens de ambos os sexos, e as sapatilhas pelo público feminino, tanto para os bailes quanto para a prática de esportes.

A década de 60 foi marcada por linhas de roupas retas, formas menos voluptuosas, silhueta fina com ombros retos e roupas curtas com as pernas longas. A soma desses fatores trouxe mais liberdade de movimento às mulheres e, com isso, uma nova tendência para os calçados: pontas arredondadas ou quadradas, com fivelas e tiras, e calçados rasos como os sapatos-boneca.

Em 1964, *Andre Courrèges* lançou suas roupas com linhas retas e geométricas. Ele estabeleceu um estilo para os sapatos quase que intergalácticos, quer dizer, sapatos futuristas, vigorosos e geométricos, com texturas e cores contrastantes para suavizar as formas arredondadas. Como as vestimentas eram curtas, para completar a ousadia das roupas, era necessário um calçado com uma linha mais pesada. Desse modo, as botas entraram para preencher o espaço vazio das roupas curtas. Algumas botas iam até o joelho. Outras atingiam as coxas. Elas variavam de estilo, forma e matérias-primas como o couro, o plástico, as peles e os tecidos impermeabilizados. Um dos modelos mais famosos de bota daquela época foi a bota elástica, de verniz preto e brilhante.

Figura 13 - Bota de Verniz – André Courrèges

Fonte: <http://sheilaefram.blogspot.com.br/>

Quando a silhueta geométrica saiu de moda, os estilistas, antevendo a próxima década, criaram uma forma mais fluida, com influências folclóricas e campestres da cultura *hippie*. Os calçados também seguiram essa tendência. Para contrastar com a fluidez das formas, eles se tornaram mais sólidos e pesados, com saltos mais largos e quadrados. Os solados cobertos por couro e camurça engrossaram e cresceram até dois centímetros do chão.

Como se pode constatar, o começo dos anos 70 — uma fase muito criativa para o design de calçados — foi marcado por fantasia, folclore e motivos étnicos. Os sapatos se tornaram extravagantes, as botas e sandálias altas, com um andar pesado e ricamente decorado. Surgiram plataformas enormes e prateadas, com saltos-anabela pintados com as cores do arco-íris, botas trançadas com tiras e fitas, e muitas cores em uma única peça. Ocorreu uma mistura de materiais sintéticos e naturais rústicos (como a corda de juta e a cortiça), cores, texturas e novos motivos estéticos. No entanto, a partir da metade dos anos 70, os calçados passaram a ter um estilo mais depurado, menos fantasioso e com formas mais leves. As plataformas declinaram e surgiram novas variações de sapatos e sandálias.

Segundo Motta (2008 *apud* COSTA, 2001, p.54) “as botas longas dão lugar às curtas, na altura do tornozelo. O couro volta a entrar em cena e os sintéticos passam a ser utilizados

basicamente em solados. As sandálias se reduziram a mínimas, baixas, altas, muito altas - e emolduravam, os pés com tiras finíssimas”.

Figura 14 - Bota anos 70 – da marca Saks Fifth Avenue

Fonte: O'KEEFEE, 2008, p. 342

A década de 80 foi marcada pela explosão do estilo *sportwear*. Para ter uma nova silhueta a mulher tomou os moldes nas academias de ginástica. A moda passou, então, a valorizar ainda mais o conforto e a praticidade. Nas ruas, houve uma invasão dos trajes esportivos, tanto para serem usados no cotidiano quanto nas noites em discotecas. O andar se tornou mais confortável e, para combinar com as vestimentas, o tênis tornou-se de novo sucesso juntamente com o mocassim e as sapatilhas coloridas. As sandálias continuaram com

os solados grossos da década anterior, mas a nova moda era ostentar os saltos baixos, com um aspecto mais masculinizante, usados tanto de dia quanto de noite.

Outros sucessos do momento ficaram por conta das botinas das marcas *timberlands* e *doc martens*. Essas botinas, desfiladas nas ruas pelas tribos dos *punks* e *yuppies*, foram fabricadas em couro ou camurça e um solado pesado. Tornaram-se uma espécie de uniforme dos jovens rebeldes da época, representando os anarquistas e antissociais. Os estilistas incorporaram esse estilo em suas coleções, acrescentando a ele rendas e babados, fazendo com que as botinas ficassem mais femininas.

Figura 15 - Bota da marca *Doc Martens*

Fonte: <http://www.drmartens.com/us/c/womens>

Nos anos 90, graças às inovações tecnológicas sempre em desenvolvimento, os novos materiais sintéticos possibilitaram a criação de modelos cada vez mais diferentes para uma gama de funções diversas. Havia calçados específicos para correr, caminhar ou usar no cotidiano, de modo a protegerem os pés dos impactos. Diversos novos modelos de tênis tornaram esse calçado o maior *status* desta década. Estilistas como *Christian Lacroix* e *Jean Paul Gautier* não ficaram de fora dessa tendência. De uma forma sofisticada, eles levaram os tênis esportivos para as passarelas da alta costura.

Figura 16 - Tênis Reebok de 1996

Fonte: O'KEEFEE, 2008, p.251.

2.8 Os Anos 2000, a era do *mash-up*: do Loubotin ao Crocs

Os anos 2000 protagonizaram a consolidação da era da globalização. Tal fato também se refletiu na moda. A primeira década dos anos 2000 prevista pela ficção científica vestindo macacões unissex em materiais sintéticos resistentes não aconteceu. Essa primeira década não teve, em sua maior parte, um estilo definido. Por isso, é chamada de década “*mash-up*” (que significa “misture”). Essa foi uma década de olhar para trás, e não para frente. Segundo o blog do site *Mulher Singular*, no início dos anos 2000, os estilistas reciclaram estilos de moda da alta-costura que já existiram. Todavia, eles continuaram com o olhar minimalista da década de 90, porém, de forma mais sofisticada. Depois dessa fase, os *designers* começaram a adotar um visual mais colorido, feminino, excessivo e “antimoderno”, com roupas *vintage* e *retrô* (visual predominante nos anos 60, 70 e 80) que se tornaram extremamente populares.

As mulheres usavam minissaias, jaquetas, tops, sandálias e jeans rasgados. A moda masculina nesses anos configurou-se com mais frescor e alegria. *Trainners*, bonés, camisas polo de cor clara e calças *bootcut* jeans foram bastante populares (MULHER SINGULAR, 2015).

Segundo uma reportagem da revista Vogue Paris de 2007 — que elegeu os vinte sapatos mais desejados e usados na primeira década de 2000 — a mistura de materiais foi a grande tendência, os ornamentos artesanais e os saltos marcaram esse começo de século. “O artesanato unido à ciência e à tecnologia proporcionou-nos um diferencial no calçado; já encontramos o calçado certo para cada tipo de pé, conforme a necessidade de cada consumidor” (VOGUE, 2007). Com a tecnologia, os saltos ganharam curvas sensuais, novos padrões e novos desenhos, com uma grande gama de materiais cada vez mais trabalhados. Para os estilistas, esta foi uma grande chance para mostrar suas capacidades de criação. Nomes como *Christian Loubotin*, *Jimmy Choo* e *Manilo Blahnik* brilharam até mesmo nas televisões, onde uma das grandes influenciadoras dessa época foi a série de televisão “*Sex in the City*”. Nessa série, a atriz protagonista *Sarah Jessica Parker* influencia a atitude das mulheres frente ao calçado, tornando-o novamente um item luxuoso, glamoroso e exuberante.

Figura 17 - Scarpin Christian Loubotin – Modelo sola vermelha

Fonte: <http://www.vogue.fr/mode/en-vogue/diaporama/20-it-shoes-des-annes-2000/7169#091229-20-itshoes-des-annees-2000aspx72739imagejpg>

Figura 18 - *Scarpin* Balenciaga, Coleção Outono-Inverno 2007-2008

Fonte: <http://www.vogue.fr/mode/en-vogue/diaporama/20-it-shoes-des-annes-2000/7169#091229-20-itshoes-des-annees-2000aspx72739imagejpg>

Figura 19 - Sandálias *Zap* de Jimmy Choo, com saltos luminescentes

Fonte: <http://www.vogue.fr/mode/en-vogue/diaporama/20-it-shoes-des-annes-2000/7169#091229-20-itshoes-des-annees-2000aspx72739imagejpg>

Em contrapartida a esse movimento luxuoso e exuberante, também vimos na primeira década dos anos 2000 vários movimentos contrários, ou seja, de estilos desprestiosos, despojados e confortáveis. É o caso, por exemplo, das sandálias *Havaianas*, a *flip-flop* casual brasileira, e das sandálias de plástico *Melissa*. Estas ganharam o mundo recentemente, mas estão há décadas na memória dos brasileiros. Elas são as duas invenções nacionais que constam no livro *Cinquenta Sapatos que Mudaram o Mundo* (*Fifty Shoes That Changed the World*) e que viraram febre ao redor do mundo. Tanto a marca *Melissa* (criada em 1979) quanto a marca *Havaianas* (criada em 1958) passaram por reposicionamentos de marca nesta última década — o que as levaram para o mercado internacional (GAZETA DO POVO, 2009).

Figura 20 - Melissa infantil coleção Fábula, 2016

Fonte: www.lojamelissa.com.br

Outro caso desse movimento em prol do conforto é a manifestação e explosão dos sapatos *Crocs* — um sapato de plástico colorido sem qualquer pretensão de elegância, mas que, por isso mesmo, ganhou o mundo após ser lançado com certa descartabilidade, em virtude de seu baixo preço, e design divertido. Com cores infantis divertidas e um andar pesado, mas de leve sensação, esse sapato de plástico passou a ser usado tanto no interior quanto no exterior de casa, a qualquer hora e em qualquer lugar. Até os furos grandes de ventilação capturaram a imaginação do público quando a empresa *Jibbis* lançou acessórios de plástico, como flores e borboletas, que podiam ser inseridos nos orifícios, permitindo assim que cada um personalizasse seus sapatos.

Outra parte desse movimento é o da sandália *Birkenstock*, ou casualmente chamadas de *birks*. Quando em 2002 a atriz de *Hollywood*, *Gwyneth Paltrow* foi fotografada nos arredores

de Londres usando um par de sandálias *Birkenstock*, num primeiro momento parecia que a atriz tinha deslizado no mundo da moda, mas logo a sandália se tornou um grande sucesso. É a simplicidade e o conforto da *Birkenstock* que atrai a atual geração de usuários.

2.9 Considerações sobre o capítulo

Ao percorrer a história do calçado, sob a ótica das evoluções neste artefato, percebemos que as inovações em calçados estão estreitamente ligadas à descoberta de novos materiais, tanto para atender as necessidades de seus usuários, quanto para novas técnicas de manufatura. É desta forma que se criam novas possibilidades de arranjos estéticos ou variação de modelos.

Também parece correto dizer que o calçado durante sua história não mudou drasticamente de quando ele aparece pela primeira vez no Antigo Egito, haja vista que ainda temos o modelo das sandálias rasteiras, assim como eram as gregas, sendo usadas amplamente até os dias atuais. Vemos também os modelos de sapatos fechados e botas (estas até hoje com canos curtos, médios ou longos). Mesmo a invenção do salto e das plataformas não são tão recentes assim. Talvez isso possa ser explicado pelo fato de o calçado ser um objeto que reveste o pé, uma parte do corpo constituída de estrutura óssea que tem necessidade natural de se movimentar — fato este que limita o desenvolvimento e variação deste produto.

Dessa forma, parece-nos pertinente dizer que as formas básicas dos calçados, ou seja, as sandálias, os sapatos e as botas (rasteiras ou com saltos) poderão não sofrer grandes modificações no futuro. Cabe, pois, aqui perguntar: o que poderá ser alterado para que ocorram novas evoluções nesse objeto?

3. PANORAMA GERAL DA INDÚSTRIA CALÇADISTA

3.1 Panorama Mundial da Indústria de Calçados

A história da produção industrial da manufatura de calçados é uma atividade tradicional e de considerável relevância para a economia mundial. Conforme já mencionado, a indústria calçadista começou sua produção em massa no século XVII, com o intuito de fornecer calçados

para o exército. Com o passar do tempo e a chegada da Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII, novas técnicas e ferramentas surgiram de modo que favoreceram o desenvolvimento desta indústria. Já o século XIX foi marcado por uma fase de progresso na mecanização e evolução da produção de calçados. Segundo Fensterseiferr & Gomes

a cadeia produtiva calçadista abrange não apenas as atividades diretamente ligadas à confecção do calçado, mas também as firmas produtoras de insumos, componentes, máquinas e equipamentos necessários à finalização do produto. E, ainda, os distribuidores do produto final e as atividades terciárias de apoio: instituições de treinamento, ensino, pesquisa e associações de classe (1995 *apud* FRASSETO, 2006, p.13-14).

A partir dos anos 60 do século XX, a cadeia mundial de calçados e artigos de couro tem sofrido profundas transformações em seu fluxo de produção. Seu comércio tornou-se mais intenso, devido a uma maior liberação comercial. Dessa forma, a produção de calçados precisou reformular suas estratégias. Assim, a produção calçadista passa por um processo de internacionalização ou realocização da produção para países em desenvolvimento como a China, o Vietnã, o Taiwan, o Brasil, dentre outros, visando a redução de custos de mão-de-obra, uma vez que a indústria calçadista é um setor que requer muita mão-de-obra, sem a exigência de qualificações especiais para o processo produtivo. Desse modo, as grandes fábricas se deslocaram para países periféricos que possuem mão-de-obra abundante, logo, salários mais baixos. Este menor custo se torna um diferencial competitivo em relação à produção em países desenvolvidos com mão-de-obra mais cara.

Valendo-se dessas condições de produção, a concorrência mundial do setor ampliou-se. Países desenvolvidos como a Inglaterra, a França, a Alemanha e a Itália reduziram sua participação na produção mundial de calçados e os países em desenvolvimento passaram a ter um maior espaço. Em especial, os países da região asiática (China, Coréia, Índia, Hong-King e Indonésia) ganharam mercado por terem aumentado sua participação nas redes de subcontratação das grandes empresas e por terem investido na produção de calçados esportivos de material sintético, cuja produtividade é maior do que a produção de calçados de couro (CORREIA, 2002 e SPDesign, 2006 *apud* FRASSETO, 2006, p.44). Garcia

coloca que a consolidação da Ásia como principal provedor mundial de calçados não está associada somente aos já citados reduzidos custos de trabalho, mas também devido a uma vantagem competitiva importante, que é a sua capacidade de concretizar elevados montantes de produção, cumprindo assim todos os prazos de entregas acordados nos pedidos (2003 *apud* FRASSETO, 2006, p.44-45).

Todavia, os calçados produzidos por estes países em desenvolvimento são populares, ou seja, atendem a segmentos de consumo de padrões menores.

Com essa transição, países tradicionais na indústria calçadista como a Itália, os Estados Unidos, a França e a Espanha cada vez mais concentram seus esforços na criação do design das peças, e terceirizam a produção para as regiões nas quais os custos, principalmente de mão-de-obra, são mais baixos (PROGRAMA NOVA ECONOMIA@SC, 2013, p.42). Segundo Frassetto (2006), a atuação da indústria italiana nos segmentos de calçados com alto grau de sofisticação do mercado calçadista se dá em virtude da sua capacidade de desenvolvimento de design. Circunstância que a torna a principal fonte de lançamento de produtos e de tendências de moda deste segmento. No entanto, apesar dos produtores italianos também aderirem à estratégia de subcontratação de produção, estes não se deram em países asiáticos seguindo o movimento mundial, mas sim em países da Europa Ocidental, como a Turquia e a Romênia por exemplo, onde os custos de trabalho também são reduzidos (não como os preços praticados na Ásia), mas a mão-de-obra é mais qualificada.

Para Costa (2002) e SPDesign (2006), tanto a Itália quanto a Espanha empreenderam um amplo processo de reestruturação produtiva com a introdução de novas tecnologias e técnicas organizacionais. A produção de calçados com alto grau de sofisticação (que atendem a faixas de mercado de maior poder aquisitivo) predomina em países desenvolvidos, pois, apesar da maior parte da produção física de calçados estar localizada em países asiáticos, quando se consideram os valores dos produtos, constata-se que a maior parcela de mercado está nas mãos dos calçadistas sediados em países desenvolvidos (FRASSETTO, 2006, p.44).

De modo geral, a indústria calçadista vem introduzindo novas tecnologias, equipamentos e matérias-primas, bem como novas técnicas organizacionais, principalmente no processo produtivo. Essa indústria mantém uma inovação constante, pois é uma atividade tradicional e de relevância para a economia dos países.

Grandes mudanças começam a acontecer na indústria calçadista com a substituição do couro pela borracha e a associação de outros materiais sintéticos (materiais que surgiram pouco antes da metade do século XX). Desde então, a indústria de calçados e artefatos de couro não parou de evoluir, de acordo com a APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçados, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, a produção mundial da indústria calçadista ultrapassou 20 bilhões de pares em 2010. Inseridos nestes números, são computados calçados de couro e também de outros materiais como a borracha, o plástico, os têxteis e os materiais à prova d'água. Existe a expectativa de que serão

produzidos cerca de 30 bilhões de pares em 2025 (PROGRAMA NOVA ECONOMIA@SC, 2013, p.42-43).

Segundo a ABICALÇADOS, quanto aos números da produção mundial, a China é líder no mercado detendo cerca de 61% da produção. O Brasil é o terceiro maior produtor com uma participação de 5% na produção mundial. Em relação ao consumo de calçados, os EUA lideram o ranking seguido da China, da Índia, do Japão e do Brasil, que é o quinto consumidor de calçados do mundo.

Em relação aos maiores exportadores de calçados, até 1986 a Itália dominava as exportações. No entanto, foi perdendo espaço e hoje a China e o Vietnã lideram os números. Quanto aos maiores importadores, os EUA lideram o ranking seguido do Japão, da Alemanha, do Reino Unido e da França, respectivamente (PROGRAMA NOVA ECONOMIA@SC, 2013, p.43).

Segundo Frasseto, as relações comerciais e intermediações de exportação entre os grandes compradores internacionais e os fabricantes de calçados são feitas por empresas especializadas nesse tipo de comércio — as chamadas *trading companies*. Essas empresas desempenham a função de representantes dos grandes compradores junto aos produtores, assumindo a tarefa de encomenda dos calçados e a distribuição do produto nos seus respectivos mercados de destino (FRASSETO, 2006, p.45). No entanto, a função dessas empresas frequentemente vai além da comercialização, pois também administram as redes de produção, integrando e coordenando alguns estágios da produção. Muitas vezes, elas também possuem suas marcas. Dessa forma, elas se beneficiam de parte do valor gerado no processo de integração da cadeia produtiva calçadista mundial. Como os produtores de calçados acabam subordinados a estes canais de comercialização, na maioria das vezes não possuem chances de impor seus interesses aos grandes compradores internacionais. “Normalmente os grandes lotes negociados pelas companhias de comércio não levam a marca da empresa fabricante e a origem do produto é estampado em local pouco visível (GARCIA, 2003 e GUERRERO, 2004 *apud* FRASSETO, 2006, p.45).

3.4 Indústria Calçadista Brasileira

3.4.1 Breve Histórico

De acordo com a história brasileira, percebe-se que o costume de calçar do brasileiro é um hábito de certa forma recente pois foi somente depois da chegada dos portugueses em terras brasileiras que os índios que aqui habitavam conheceram o calçado. Em carta escrita ao

Rei de Portugal — a qual relatava a nova terra encontrada, “fica clara que a única forma de cobrir o corpo dos índios era através de pinturas e objetos utilizados para falar com os deuses” (MOTTA, s/d *apud* BOZANO & OLIVEIRA, 2011, p.4). Motta complementa que este “desinteresse pelo hábito de calçar, em relação aos hábitos sofisticados dos portugueses, trouxe uma condição peculiar aos calçados no Brasil, tornando-se símbolo de distinção social” (MOTTA, s/d *apud* BOZANO & OLIVEIRA, 2011, p.4), extinto somente após a abolição da escravidão.

Acostumados com os pés livres, seria difícil que os índios brasileiros se adaptassem a um calçado que lhe tirasse a liberdade dos pés como os sapatos fechados. Por isso, coube à sandália de couro calçar os primeiros pés no Brasil. Porém, para que o uso de sandálias se tornasse um hábito nestas terras, foi necessário educar o povo indígena a este costume. Por consequência, a cultura indígena que permanecia intocada até então começa a sofrer transformações. Foram os jesuítas os incumbidos da tarefa de catequizar os índios, e entre suas tarefas, além da religião, ensinavam as crianças a vestir-se e calçar-se (MOTTA, s/ data *apud* BOZANO & OLIVEIRA, 2011).

Em oposição aos costumes indígenas, algumas culturas negras que vieram para o Brasil como escravos tinham o costume de calçar. No entanto, eles vinham desprovidos de qualquer posse material. Em vista disso, como já conheciam o calçado, aprenderam a ser sapateiros e usaram essa habilidade para ensinar essa manufatura.

Além das culturas negras que vieram para cá já com o hábito de usar calçados, outra fonte de divulgação para esse costume foram as criadas negras que transitavam à trabalho nas casas da alta sociedade. Essas criadas usavam a moda da época, ainda que muito mais simples do que as senhoras, e calçavam-se nas ocasiões de recebimento de visitas (BOZANO & OLIVEIRA, 2011, p.5).

A chegada da Família Real e da corte portuguesa no Rio de Janeiro, por volta de 1808, impacta o Brasil nos costumes do vestir-se. O Brasil era desprovido de uma vida social e totalmente desatualizado no que se refere à moda daquele tempo. Com a chegada dos portugueses, eles trouxeram da Europa também suas indumentárias e, com isso, os calçados da época. No entanto, ainda em um país escravocrata, mesmo os homens de terno mostravam-se sempre descalços, marca indelével da escravidão, como ilustra a figura abaixo.

Figura 21 - Fotografia tirada no Brasil no século XVII

Fonte: <http://estudosediscussoes.com.br/galeria-de-arte/os-anos-1800-no-brasil-e-a-invencao-da-fotografia/>

Como dizem Bozano & Oliveira, sendo o Brasil um país miscigenado, várias são as influências e contribuições dos diversos colonizadores que aqui habitaram, especialmente no que se refere ao ato de calçar.

Foi em 1824, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães no estado do Rio Grande do Sul, que a indústria calçadista brasileira iniciou seu processo de desenvolvimento na região do Vale do Rio dos Sinos. Esses imigrantes, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, também trouxeram a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro. Eles também dominavam as técnicas para o curtimento de pele além das técnicas europeias da manufatura calçadista. Nessas produções caseiras, os alemães fabricavam arreios de montaria e praticavam o ofício de sapateiros - tiravam as medidas dos pés dos clientes, adaptavam a forma para a construção do calçado, criavam o modelo, fabricavam e vendiam.

Com a Guerra do Paraguai, entre 1864 e 1870, a produção de arreios de montaria e calçados ganhou mais força. Ao surgir a necessidade de ampliar o mercado, emergiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, industrializando, assim, a produção. Com isso, data-se 1888 o nascimento da primeira fábrica de calçados do Brasil (SOUZA & OLIVEIRA,

2002; BOZANO & OLIVEIRA, 2011; PROGRAMA NOVA ECONOMIA@SC, 2013). Esta fábrica foi implantada por Pedro Adams Filho, na cidade de Dois Irmãos, o qual iniciou seus trabalhos como aprendiz de seleiro aos 18 anos. Após este período de aprendizagem, Adams trabalhou num curtume dominando os conhecimentos sobre o processamento do couro cru. Passado pouco tempo, em 1888, ele estabeleceu seu próprio negócio como sapateiro e seleiro. Na época, com apenas doze empregados, produzia arreios, selas, botinas, tamancos, chinelos, solas e sapatos.

Segundo o Programa Nova Economia@SC, “a demanda do estado gaúcho por calçados aumentava gradativamente, levando à expansão da produção e fazendo surgir, com o passar do tempo, um dos maiores *clusters* calçadistas mundiais da atualidade” (PROGRAMA NOVA ECONOMIA@SC, 2013, p.37).

No início de 1960 foi ampliada a comercialização desse artefato e, com isso, a exportação para o mercado internacional. Foi quando o então governador do estado do Rio Grande do Sul, Leonel Brizola, financiou a viagem de alguns empresários da indústria calçadista brasileira para os Estados Unidos para negociar a compra de calçados nacionais. Nessa época, nosso parque industrial calçadista portava grande capacidade de produção, maquinários de primeira linha, mão-de-obra e matéria-prima (couro) abundante e a baixo custo.

Juntamente com a exportação de couro salgado, a primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968, para os Estados Unidos, com o embarque das sandálias Franciscano, produzidas pela empresa Strassburger. O “estilo franciscano” virou um clássico e, atualmente, estão no mercado com o nome de Italianinho.

Figura 22 - Publicidade Sandálias Franciscano

Fonte: <http://malefeetbrazil.blogspot.com.br/2013/02/sandalias-franciscano.html>

Figura 23 - Sandálias Franciscano

Fonte: <http://malefeetbrazil.blogspot.com.br/2013/02/sandalias-franciscano.html>

Naquela década, a produção brasileira fabricava 80 milhões de pares anuais e, com o emergir de novos mercados internacionais, os negócios prosperaram. As empresas brasileiras faziam os contatos direto aos responsáveis pelas criações de linhas e compradores internacionais.

3.4.2 A Indústria Calçadista Brasileira na Atualidade

Segundo a ABICALÇADOS, o parque calçadista brasileiro atualmente é composto por cerca de 7.900 indústrias de calçados, mais de 1.500 indústrias de componentes, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro e cerca de 100 fábricas de máquinas e equipamentos para manufatura. Esta grande variedade de fornecedores faz do Brasil uma das principais indústrias calçadista do mundo. O país se destaca, além da produção de calçados, na produção do couro, pois o rebanho brasileiro é um dos maiores do mundo, e com uma expressiva capacidade instalada de frigoríficos e curtumes. Ao analisar os dados de 2015, pode-se dizer que todo este parque calçadista é um dos setores que mais gera emprego no país, com cerca de 280 mil trabalhadores atuando diretamente nele.

No ano de 2015 o Brasil produziu 877 milhões de calçados e, deste número, 124 milhões de pares foram exportados para 157 países diferentes, o que gerou U\$960,4 milhões de dólares em exportações. Com forte presença no segmento manufatureiro mundial, os principais países que importam calçados nacionais são os Estados Unidos, seguidos pela Argentina, França e Bolívia. Como quinto consumidor mundial deste mercado, o saldo da

balança comercial da indústria brasileira calçadista fechou, em 2015, com 479,4 milhões de dólares (cf. ABICALÇADOS, 2015).

O Programa Nova Economia@SC constatou em seu estudo que, para as empresas brasileiras que têm maior competitividade em termos de preço e qualidade, as tendências são de crescimento e competição internacional, mas, para isso, a indústria brasileira precisará inovar, reduzir custos e aumentar sua produtividade (cf. PROGRAMA NOVA ECONOMIA@SC, 2013).

Segundo o mesmo estudo, a tendência a se seguir na indústria calçadista do país é o investimento em um design propriamente brasileiro, também chamado de brasilidade — fator que tem se mostrado diferenciador na concorrência internacional. Outras tendências para esse mercado são as atividades sustentáveis ou de responsabilidade socioambiental, como o uso do couro ecológico, cadarços feitos de reciclagem de PET, produções mais limpas com menos geração de resíduos e/ou aproveitamento dos mesmos.

Para o setor, em nível nacional, as condições adversas que podem afetar o aproveitamento dessas tendências são, em primeiro lugar, o ingresso crescente de produtos importados — principalmente os chineses que inundam os mercados mundiais de calçados com produtos de qualidade similar ao nacional, mas a preços inferiores. Em segundo lugar, o efeito nocivo da elevada carga tributária e, por último, o modal de transporte, cujo custo elevado impacta diretamente nos preços. Tais são as barreiras a serem vencidas pelos empresários brasileiros.

Contudo, o cenário econômico e o panorama de novos mercados observam a possibilidade de uma elevação de demanda por produtos da cadeia produtiva do setor calçadista nas regiões de São Paulo, Santa Catarina e Nordeste, na medida em que verificasse a necessidade que o empresário tem de conhecer as características de demanda de cada mercado, com vistas a encontrar condições para escoar sua produção, diversificar seus riscos e adentrar novos mercados (cf. PROGRAMA NOVA ECONOMIA@SC, 2013, p.23-24).

3.4.3 Principais Polos Calçadistas Nacionais

Pode-se descrever um polo econômico como um conglomerado de empresas com atividades afins ou complementares situadas em um ambiente de fácil intercâmbio. Por exemplo, curtumes (empresas que processam o couro cru), confecção de acessórios (malas, cintos, bolsas, etc.), calçados e parte de calçados (solas, cadarços, palmilhas, ilhoses, saltos, etc.), e distribuição e formação de mão de obra especializada.

No Brasil, oito estados se destacam na produção de calçados pela existência de polos bem definidos na atividade. Segundo o relatório sobre a indústria calçadista brasileira do Portal Bradesco, realizado pelo DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos lançados em agosto de 2016, a distribuição da produção brasileira de calçados por região é de:

Produção Brasileira de Calçados por região	
Região	% de produção por Estado
Região Sul	35,8%
Região Nordeste	36,1%
Região Sudeste	26,6%
Região Centro-Oeste	1,4%

Tabela 1 - Produção Brasileira de Calçados por Região

Fonte: IEMI / ABICALÇADOS - 2013 -

http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_calcados.pdf

3.4.4 Polos: principais características por região

3.4.4.1 Região Sul

A Região Sul é composta por dois importantes polos calçadistas, localizados nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

O Estado do Rio Grande do Sul, de um lado, é um dos maiores produtores de calçados do mundo. É uma região na qual existem empresas de grande porte e com forte tradição, e é considerada o berço da indústria calçadista nacional. Este polo compreende a região do Vale do Rio dos Sinos (maior polo calçadista do mundo com 18 municípios, dentre eles, Sarapiranga, Campo Bom, Dois Irmãos e Ivoti), o Vale do Paranhana (composto pelas cidades de Igrejinha, Três Coroas, Presidente Lucena, dentre outras) e a Serra Gaúcha (composta, por exemplo, pelas cidades de Canela, Bento Gonçalves, Gramado).

Grande parte da produção brasileira exportada começa neste Estado. Estes três polos ficam próximos entre si, facilitando, assim, o intercâmbio de matérias-primas e mão-de-obra.

Somados os 3 polos, a região detém cerca de 60% das indústrias nacionais do setor, 80% das indústrias de máquinas e equipamentos e 60% dos produtores de componentes.

Já o Polo do Vale dos Sinos é especializado em calçado de couro feminino. Detém aproximadamente 1,7 mil fabricantes de calçados, de componentes e de máquinas e equipamentos. A cidade de Novo Hamburgo, capital nacional do calçado, está localizada neste polo que exporta para cerca de 140 países.

O Polo do Vale do Paranhana, por sua vez, é focado na manufatura de calçados femininos de alta qualidade, sendo responsável por cerca de 5% da produção nacional. Esta região também concentra indústrias de máquinas, equipamentos e produtos de componentes para a fabricação de calçados. Ao todo são mais de 150 fábricas. A cidade de Parobé é uma das principais fabricantes dessa região e sedia grande empresas brasileiras como a Azaléia, Calçados Bibi e Bottero.

E por último no Estado do Rio Grande do Sul, o Polo da Serra Gaúcha compreende 130 empresas de pequeno e médio portes, com cerca de 3 mil empregados e uma produção de 20 milhões de pares por ano, o que resulta em 2,5% da produção nacional. A maior parcela dessa produção é destinada ao mercado interno, notadamente para as regiões Sul e Sudeste. Seu principal foco são os calçados masculinos de alta qualidade, mas esta região também fabrica calçados femininos.

Por outro lado, o Estado de Santa Catarina concentra sua produção calçadista no Vale do Rio Tijucas (composto pelas cidades de Tijuca, Canelinha, Nova Trento, Major Gercino e São João Batista) e na região sul do Estado, tendo como cidades membro deste polo Sombrio, Araranguá, Criciúma, Imbituba e Turvo.

O surgimento do Polo Calçadista do Vale do Rio Tijuca remonta a 1926, com a instalação das primeiras sapatarias no município de São João Batista. Este polo é composto por cerca de 150 indústrias, empregando cerca de 8 mil pessoas. Também se verifica que na região existem 300 ateliês (ou empresas de micro e pequeno porte), fundadas principalmente por grupos familiares. Esta característica de empresas familiares mantém-se até os dias atuais. Sua produção é de 2 milhões de pares por ano, com 95% deste número voltado ao público feminino. A exportação da região conta com 11% de sua produção e embarca sobretudo para a América Latina, Europa e Países Árabes. 60% dos calçados produzidos pelo polo do Vale do Rio Tijuca são produzidos a partir de material sintético, uma inovação para este setor na região. Sapatos em couro correspondem a 38% da fabricação e somente 1,63% das empresas produzem sapatos com material têxtil.

Segundo Frasseto “como nem todas as empresas da região possuem grande capacidade de desenvolver novos modelos, [isso] faz com que elas ainda sejam muito dependentes do processo de imitação de modelos de outras empresas nacionais e até mesmo da região” (2006, p.70-71). Este fato leva as empresas a investirem mais em atributos como qualidade e produção e menos em design diferenciado e conforto. Também pode-se dizer que, segundo o Programa Nova Economia@SC, investimentos em produtos de vanguarda e marketing são poucos representativos neste polo.

3.4.4.2 Região Sudeste

A Região Sudeste compreende polos no Estado de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

No Estado de São Paulo, região do Polo de Franca, existem cerca de 760 empresas do setor calçadista que, por sua vez, empregam 27,5 mil pessoas. É considerado o 2º maior polo de calçados do país e está em 1º lugar no que se refere à produção de calçados masculinos. A cidade de Franca é considerada a capital do calçado masculino. Sua produção compreende cerca de 26 milhões de pares anuais, sendo que grande parte é exportada principalmente para os Estados Unidos.

Na região do polo da cidade de Birigui encontram-se cerca de 178 indústrias com 18 mil empregos diretos - o que significa aproximadamente 60% da força de trabalho do município. 85% de sua produção é centrada na produção de calçados infantis - o maior polo neste segmento do Brasil. Sua produção compreende 62 mil pares anuais, ou seja, 7,6% da produção nacional.

Já o Polo de Jaú é especializado em calçados femininos de couro, com cerca de 85% da sua produção destinada a este público. A região também conta com 200 fábricas de calçados que empregam aproximadamente 4 mil empregos diretos que, por seu turno, compreendem 54% da mão-de-obra formal da indústria local, além de contar com indústrias de componentes e fabricantes de máquina e equipamentos. A indústria calçadista é muito importante para a cidade de Jaú, correspondendo a 40% do PIB do município. Tal polo também supre 85% do consumo de calçados femininos do estado de São Paulo.

Ainda no Estado de São Paulo encontra-se o Polo de Santa Cruz do Rio Pardo. A região conhecida pela produção de botas e sapatos do estilo casual e *country*, confeccionadas por cerca de 32 fabricantes que empregam formalmente 2,4 mil pessoas. O Polo de Santa Cruz

do Rio Pardo exporta parte de sua produção para os países do Mercosul em geral, e também para a Espanha e Portugal.

O Estado do Rio de Janeiro conta com 400 a 500 fábricas de calçados, todas micro e pequenas empresas com produção artesanal feitas em ateliês. Esses ateliês empregam aproximadamente 4 mil pessoas. Os principais municípios deste polo são as cidades de Rio Claro, Belford Roxo, Duque de Caxias, São Gonçalo, Região Serrana e, também, a capital Rio de Janeiro. Essa região era um importante polo nos anos 70, mas foi perdendo espaço no mercado para os polos da Região de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Por fim, na região do Estado de Minas Gerais, temos o Polo de Belo Horizonte que é concentrado na região metropolitana de Belo Horizonte, no Triângulo Mineiro, na Zona da Mata e no sul do Estado. Ao todo essa região compreende cerca de mil fábricas (ateliês e empresas de bolsas e acessórios) que empregam quase 10 mil pessoas. Dessas mil fábricas, 600 delas são caracterizadas pela produção de calçados, empregando 7 mil funcionários e produzindo cerca de 15 milhões de pares — o que corresponde a quase 2% da produção brasileira. Sua produção é diversificada. No entanto, observa-se certa predominância para calçados femininos. Quanto às exportações, essa região exporta somente 4% de sua produção.

Já a cidade de Nova Serrana iniciou sua indústria calçadista nos anos de 1950, mas foi a partir da década de 1970, graças às linhas férreas que a conectou a outras regiões do Brasil, que o setor começou a progredir. Este é o principal polo do Estado, o qual conta com cerca de mil indústrias, empregando diretamente 18 mil pessoas. Essas empresas são, em sua maioria, de micro e pequeno porte, bem como especializadas em tênis e calçados esportivos, manufaturando mais da metade (55%) do segmento esportivo nacional em sua região. Sua produção corresponde a 77 milhões de pares, isto é, 9,5% da produção nacional.

Em Minas Gerais temos também o Polo de Uberlândia que conta com aproximadamente 60 indústrias que contratam formalmente 3 mil empregados. Essas indústrias são especializadas em calçados femininos e sua produção é basicamente artesanal (ateliês). O Polo calçadista de Uberaba é responsável por 20% da produção do Estado. Ele abriga aproximadamente 40 indústrias, que geram cerca de 1,5 mil empregos diretos e 1,5 mil empregos indiretos. Sua produção é diversificada na fabricação de calçados femininos e masculinos.

3.4.4.3 Região Nordeste

A Região Nordeste conta com polos calçadistas nos Estados do Ceará, Paraíba e Bahia.

No Ceará o Polo da Região de Fortaleza inclui a capital e também os municípios de Maranguape e Horizonte. São cerca de 60 indústrias com mais de 7,4 empregados. Sua produção calçadista é bastante diversificada nos segmentos do setor.

Na mesma região, o Polo da Região de Cariri compreende os municípios de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha (no sul do Estado). São aproximadamente 160 indústrias que produzem cerca de 8,8 milhões de pares por ano e empregam 8,8 mil empregados. Cerca de 80% dos calçados produzidos na região são do segmento feminino, sendo que, destes, 80% são sandálias de material sintético (esta região é especialista nesse tipo de material), ou seja, placas de EVA⁷. As empresas de médio porte da região são exportadoras, no entanto, as micro e de pequeno porte destinam sua produção ao mercado interno.

No Estado do Ceará, o Polo de Sobral é considerado o maior polo localizado na Região Nordeste. A região conta com apenas 2 indústrias que empregam aproximadamente 8,5 mil pessoas. Entre elas, existe a indústria Grendene Calçados S/A, detentora, entre outras, da marca Melissa, mundialmente conhecida.

Já no Estado da Paraíba, o polo calçadista de Campina Grande abrange os municípios de Campina Grande, Patos e a região metropolitana de João Pessoa (região litorânea). Essa região conta com cerca de 400 empresas formais que empregam 10 mil funcionários. Destaca-se o município de Campina Grande, o qual é o maior produtor de sandálias sintéticas. A região responde por cerca de 16% da exportação nacional. É o maior exportador e o que mais cresce nos últimos 7 anos. Apesar da mão-de-obra ser mais barata que seus polos concorrentes no Sul e Sudeste, ainda falta mão-de-obra especializada.

Por fim, no Estado da Bahia existem 38 municípios no interior que fabricam calçados. Este Polo é formado por 66 fábricas de calçados e 23 fábricas de componentes que empregam, juntas, 26 mil pessoas. Sua produção soma 43 milhões de pares ao ano, além de bolsas, cintos e carteiras. E as exportações correspondem a 18,6% da produção local.

3.4.4.4 Região Centro-Oeste

O Estado de Goiás é considerado o maior polo calçadista da Região Centro-Oeste. Apesar de ser o 4o maior produtor de couro do país, a indústria calçadista ainda é bem recente.

⁷ O EVA é composto pela mistura de etil, vinil e acetato que produz uma borracha não-tóxica e maleável. Este produto tem um custo acessível e é usado para solados de calçados, produtos artesanais, produtos infantis e esteiras para absorção de impactos na prática de esportes e artes marciais, entre outros.

A região abriga 170 indústrias que geram um total de 10 mil empregos diretos e indiretos. Sua produção atinge 30 milhões de pares anuais, ou seja, 3,7% da produção nacional.

3.4.5 Iniciativas Nacionais de Impulso no Setor Calçadista

3.4.5.1 *Brazilian Footwear*

O *Brazilian Footwear* é um Programa de Promoção às Exportações de Calçados desenvolvido pela ABICALÇADOS em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) que acontece desde o ano 2000. Todo o investimento feito pelo programa visa, principalmente, a aumentar as exportações de marcas brasileiras no mercado internacional. Pois “ao promover os calçados nacionais, o *Brazilian Footwear* permite a ampliação dos destinos dos embarques, estimulando o crescimento e a qualificação do setor, a geração de empregos e a arrecadação de divisas” (ABICALÇADOS, 2015, p.32).

Por meio de consultoria às marcas e apoio a missões de prospecção em busca de novos mercados, como a participação das marcas em eventos internacionais (feiras e *showrooms*), o programa tem alcançado ótimos resultados a cada ano. No ano de 2015 conseguiu atingir R\$41,4 milhões em exportações.

Para as empresas participarem, elas necessitam se identificar com os objetivos, metas e compromisso do programa que se renova a cada dois anos. A cada renovação do convênio, por meio de um longo processo de inteligência de mercado, são estudados mercados-alvo prioritários que, por sua vez, serão foco do investimento do programa, além de destinos principais para fins de indicadores de desempenho. Por serem consideradas fatores de prospecção, abertura e consolidação de mercado, as estratégias para cada destino se diferem entre si.

Atualmente, segundo Heitor Klein, presidente-executivo da ABICALÇADOS, mesmo com um cenário em meio à queda generalizada das exportações, motivada por questões macroeconômicas e por problemas de estrutura interna do país, o calçado brasileiro está presente em 150 países. Esta é uma ampliação de 50% nos destinos de nossas exportações em relação à data de abertura do primeiro convênio. Além do crescente número de destinos, a qualidade do produto vendido ao exterior também mudou durante esse tempo. “Passamos a exportar produtos com marca própria, tornando o calçado brasileiro uma referência internacional em termos de moda e qualidade” (ABICALÇADOS, 2015, p.11).

Ao longo de 2015, segundo o Relatório Anual de Gestão da Abicalçados, o Programa *Brazilian Footwear* participou de 13 feiras internacionais, promoveu a participação de compradores e jornalistas internacionais nas principais feiras nacionais calçadistas, o que trouxe ganhos na imagem do calçado brasileiro e também nos negócios. Além disso, criou a plataforma co-criação Moda Co, consolidou o Prêmio Direções, o Seminário Nacional da Indústria de Calçados e a Maratona MUDE, eventos que impulsionam as discussões sobre o design de calçados na agenda calçadista brasileira.

3.4.5.2 Maratona Mude

A Maratona Mude é um evento de moda e criatividade voltado para o design brasileiro de calçados que, assim como o programa *Brazilian Footwear*, é realizado pela ABICALÇADOS juntamente com a Apex-Brasil. O evento acontece desde 2014 em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, e tem como objetivo incentivar o design, estimular o desenvolvimento da indústria calçadista e revelar novos talentos.

Segundo o site da ABICALÇADOS, sua programação contempla uma Batalha Criativa de 24 horas (única do setor calçadista), na qual quatro equipes formadas por designers de diferentes áreas competem para criar, desenhar e produzir três protótipos de calçados. Ademais, a Maratona conta com uma programação especial com palestras, oficinas práticas, uma fábrica conceito, uma materioteca (biblioteca de matérias-primas), exposição de arte, shows e outras interações criativas.

As Batalhas Criativas promovidas pelo evento têm gerado várias conquistas para o design de calçados. Dentre elas a marca Okoko&Abel, criada há poucos anos, fruto da participação de Ana Sabi, Cícero Ibeiro e Vinícius Kniphoff, que tem conquistado um espaço relevante no mercado de design autoral, com produtos considerados inovadores. A marca já desfilou junto com o estilista brasileiro Lino Villaventura no São Paulo Fashion Week de 2015 e em 2016 conquistou 1º lugar na categoria Design de Calçados com o produto PL4NO – um calçado minimalista composto por um único material e que pode ser montado pelo usuário. Assim como nos primórdios do calçado, o PL4NO não tem diferenciação de pé esquerdo e pé direito, o produto também não usa cola, costura ou qualquer outro tipo de componente fixador, sendo estruturado apenas por mecanismos de encaixe.

Segundo Ana Sabi, designer da marca, a inspiração do PL4NO foi “o visionário compositor e arquiteto Iannis Xenakis e seus projetos gráficos de composição, trazendo à tona

formas em ondas, assim como seu caráter anti-tradicional”. O único componente usado neste calçado é o Polian, fabricado pelo Grupo Amazonas, que é composto de 80% de borracha e 20% de EVA, o que permite flexibilidade, maciez e resistência. Ainda segundo Ana, “o fato de ter apenas um material facilita a reciclagem do produto” (ABICALÇADOS, 2017).

Além das características acima citadas, o produto se torna único em termos de design e também tem um forte apelo de sustentabilidade. “O nosso calçado é à prova d’água, é mais facilmente reciclável e tem um processo produtivo facilitado em termos de logística – com menos volume para estocagem e transporte – e montagem”, acrescentou Ana em sua entrevista ao site da Abicalçados.

Figura 24 - Imagem do Calçado PL4NO

Fonte: www.abicalçados.com.br/maratonamude

No ano de 2016 a Batalha Criativa teve 4 equipes que em um período de 24 horas criaram e construíram 3 protótipos de calçados. Esta competição de design e criatividade aconteceu em um ambiente aberto no shopping BarraShoppingSul de Porta Alegre – RS, sob monitoria do renomado estilista brasileiro Dudu Bertholini.

Abaixo estão alguns exemplos dos protótipos das 4 equipes de 2016:

Figura 25 – Calçados desenvolvidos na Maratona Mude de 2016

Fonte: www.abicalçados.com.br/maratonamude

Segundo Heitor Klein, existe um longo caminho de fortalecimento do setor calçadista brasileiro pela frente. No entanto as estratégias já estão definidas, como a

promoção comercial e de imagem, a capacitação e a criação de uma cultura setorial que alie empreendedorismo com design diferenciado, coragem para fazer diferente e inovação para atender os anseios do mercado atual (ABICALÇADOS, 2015, p.11).

4. INOVAÇÃO

*“Um país lento’, disse a Rainha.
‘Agora aqui, veja bem, é preciso toda a velocidade
que você tiver para permanecer no mesmo lugar.
Se quiser ir além, terá de correr
no mínimo duas vezes mais rápido!’”
(Lewis Carroll, Alice no País do Espelho)⁸*

De acordo com o conhecimento do senso comum o termo inovar significa tornar novo, renovar e restaurar, introduzir novidade ou, ainda, fazer algo que não era feito antes (Dicionário Houaiss). A descoberta de algo novo surgiu num contexto pré-histórico quando o homem se lançou na busca de vantagens evolutivas em termos de aumento de eficiência energética, por meio do cultivo de alimentos, proteção física e expansão territorial. Posteriormente o desenvolvimento evolutivo se deu pelo aumento da competência em comunicação social. Assim, o comportamento humano aponta a inovação como uma pré-disposição biológica da humanidade, isto é, como algo arraigado na própria natureza humana (cf. LOSCHEK, 2009, p.31).⁹

Schumpeter, segundo Loschek, afirma que “se permitirmos que o velho persista, ele vai se defender vigorosamente contra o novo.”¹⁰ Esta é a clássica teoria da destruição criativa, proposta pelo economista Schumpeter em 1911, ainda hoje reconhecida e na qual se vê a mensagem chave da teoria de inovação. Schumpeter recorreu à destruição criativa como a habilidade de afirmar inovações com sucesso. Em outras palavras, a busca constante pela criação de algo novo que, simultaneamente, destrói velhas regras e estabelece novas – tudo orientado pela busca de novas fontes de lucratividade (TIDD & BESSANT, 2015, p.4). Como uma regra geral, Schumpeter viu inovações no sujeito que ‘liga estruturalmente o processo de mudança’, o qual não se limita a uma única parte do sistema. Elas estão destinadas a possibilidades técnico produtivas-econômicas e estruturas sociais, uma vez que seu fim está ligado a uma produção em alta escala e a uma adaptação da sociedade. Com efeito, este autor não estava preocupado com a inovação propriamente dita em um contexto criativo-artístico, mas sim com a possibilidade de realizar invenções, quer dizer, com inovações efetivas

⁸ “‘A slow sort of country!’ said the Queen. ‘Now, here it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!’” (2012, p.34).

⁹ Pode-se dizer que essa é uma afirmação que certamente demandaria uma investigação mais aprofundada, uma vez que a tese segundo a qual “o comportamento humano aponta a inovação como uma pré-disposição biológica da humanidade” não está isenta de controvérsias. No entanto, devido aos limites deste trabalho, devemos abster-nos deste debate.

¹⁰ SCHUMPETER, J. A. *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. p. 138, Tübingen, 1997.

praticáveis no dia a dia. Dessa perspectiva, pode-se dizer que as inovações emergem somente de invenções vendáveis ou aplicáveis (cf. LOSCHEK, 2009, p.87).

Segundo os pesquisadores Joe Tidd e Joe Bessant, a inovação é movida pela habilidade de estabelecer novas relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. [...] São novas formas de servir a mercados já estabelecidos, maduros e abrir novos mercados. Por este motivo, o economista Willian Baumol assinala que “praticamente todo o crescimento econômico que ocorreu desde o século XVIII pode ser atribuído à inovação” (TIDD & BESSANT, 2015, p.4-6).

Em abono a essas afirmações, Possas (*apud* FRASSETO, 2006, p.26) afirma que qualquer inovação é entendida como resultado da busca constante de lucros extraordinários, mediante a obtenção de vantagens competitivas entre empresas. Estas procuram diferenciações nas mais variadas dimensões do processo dos produtos, tanto na esfera tecnológica quanto na de mercado. Isto é, processos produtivos, desenvolvimento de novos produtos, insumos, organização, mercado, clientela e até serviços pós-venda.

Em virtude dos motivos acima citados, a gestão de inovação em produtos, ou seja, o gerenciamento administrativo de uma organização que procura manter a sinergia entre as pessoas, a estrutura da empresa e os recursos existentes com o objetivo de crescimento e melhoria torna-se, assim, um tema essencial a ser investigado.

Para Tidd & Bessant existe uma forte correlação entre novos produtos e o desempenho do mercado. Novos produtos ajudam a conquistar fatias de mercado e aumentam a lucratividade. Por este motivo, o desenvolvimento de novos produtos se torna um fator importante, uma vez que nosso ambiente está constantemente mudando por meio de alternâncias no campo socioeconômico que, por sua vez, criam restrições e oportunidades para o que as pessoas acreditam, esperam, querem e ganham.

Já nos casos de produtos mais maduros e estabelecidos, o aumento de vendas vem não apenas da capacidade de oferecer preços baixos, mas também de uma variedade de fatores extra preço como, por exemplo, o design e a qualidade. Em um mundo no qual o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, a capacidade de substituir frequentemente produtos por versões mais novas ou modernas acaba sendo cada vez mais importante (TIDD & BESSANT, 2015, p.9).

4.1. O Processo de Inovação

O processo de inovação começa com a geração de boas ideias, no qual o campo da criatividade está diretamente ligado. Na sequência desse processo, um projeto é criado com todas as variantes necessárias para calcular sua viabilidade. O conceito do produto ou serviço, a viabilidade técnica, a avaliação do valor percebido, a segurança, a utilidade (o que inclui a eficiência e a viabilidade para o usuário) e os custos são fatores que devem ser levados em conta nesse projeto pelas empresas. É necessário também verificar a possibilidade de lançamento da invenção, ou seja, quando ela estará pronta para o mercado – o que também inclui o processo de distribuição. Além de todos esses fatores, no que diz respeito ao processo de afirmação da invenção, há também a necessidade do planejamento de marketing e publicidade, o que interfere na aceitação da inovação por parte da sociedade. Esses dois processos de aceitação e afirmação são difíceis de influenciar. Mudar e estabilizar são duas exigências contraditórias que fazem parte desse mesmo processo.

Segundo Ferreira & Hasenclever (*apud* FRASSETO, 2006, p.23-24), o processo de inovação divide-se em três estágios distintos: invenção, inovação e imitação, esta última que também podemos chamar de difusão. Na primeira fase, a de invenção, inicia-se com a geração de boas ideias. Dessa maneira, são traçados esboços para a criação de produtos, processos ou serviços novos ou, ainda, o aperfeiçoamento daquelas já existentes. Essa criação parte sempre com base em um novo conhecimento ou em novas combinações de um conhecimento já existente.

Fato importante a ser considerado para o mercado é que a inovação ocorre somente após a invenção ser comercializada, pois para ela passar para os outros estágios de seu processo a invenção precisa estar no mercado disponível para os consumidores. Alguns autores dizem que após a primeira vez que se comercializa o produto, ou seja, que ele está disponível para venda, já podemos considerar inovação. No entanto, devido à ideia de que o processo de inovação acaba com o produto ou processo tão difundido como, por exemplo, um palito de fósforo ou, ainda, em tecnologia, uma porta USB, produtos que hoje em dia têm um custo baixíssimo. Ou mesmo, no campo da moda, o relógio de pulso, produto inventado pelo brasileiro Santos Dumont e que atualmente pode-se recebê-lo como brinde em um doce infantil de circo. Na linha dessas reflexões, cabe perguntar: poderíamos discutir níveis de inovação? Níveis como pequeno, médio e grande inovação? Ora, se considerarmos um produto vendido uma única vez, ou pela primeira vez, ele não teria atingido seu estágio pleno de inovação, quer dizer, de grande inovação que afeta o sistema de uso dos usuários em seu cotidiano. A nosso

ver, a fase do início da comercialização é também importante. No entanto, na maioria das vezes, esse produto original é alterado ao longo do seu processo de produto inovador. Por este motivo, nem toda invenção ou patente se torna inovação, visto que, quando lançadas no mercado, algumas invenções não são aceitas com tanto sucesso comercial e acabam sendo abandonadas.

Esse progresso técnico de baixar custos para que a inovação se torne barata, segundo Sant'Ana (1990), envolve um processo evolutivo, cumulativo e descontínuo. De maneira esquemática esse processo de inovação acontece ao longo de um movimento sequencial que

passa pela transformação de conhecimento científico em princípios técnicos aplicados; segue a sua formulação para a organização e implementação de novos tipos de produtos, investimentos, processo de produção, formas de organização; introduz; e, finalmente, difunde o progresso no aparato produtivo (SANT'ANA, 1990, p. 5 *apud* FRASSETO, 2006, p.24).

Neste sentido, no decorrer do encadeamento do processo de inovação as transformações tecnológicas continuam ocorrendo. Sant'Ana (1990), em referência a Rosemberg (1976), evidencia que o processo inovador sofre ajustes no sentido de que as inovações se adaptem comercialmente ao mercado por si só. Tais adequações também causam mudanças técnicas, revelando que as características evolutivas e mutantes na fase de difusão contribuem para a maturidade tecnológica (cf. FRASSETO, 2006, p.24).

Quando se alcança esta maturação ocorre uma mudança de paradigma. Isso significa que as transformações desenvolvidas tiveram impactos tão abrangentes e profundos que alteraram o sentido pelo qual a sociedade se organiza. Tais impactos não são apenas na economia, mas também nas instituições e na maneira com a qual os homens controlam o processo produtivo, evidenciando, assim, que a inovação tecnológica é um elemento crítico de mudança, tanto nas relações de produção como nas relações sociais e institucionais (cf. CAMPANÁRIO, 2002 *apud* FRASSETO, 2006, p.24).

A ideia final do processo de inovação é, principalmente para os produtos, transformar ao longo do tempo um produto de baixo custo, também devido à inovação em processos que encurtam o tempo de produção, aumentam a produtividade e diminuem o desperdício de matérias-primas. Nas palavras de Freeman (1975),

Um paradigma tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos e sistemas, mas, sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção (FREEMAN, 1975 *apud* FRASSETO, 2006, p.24).

4.2 Inovação na Organização

Os projetos inovadores podem ser classificados como novos produtos, novas tecnologias, novos processos, novos serviços ou, ainda, novos modelos de negócios. De acordo com Tidd & Bessant, embora a inovação em produtos seja encarada como a linha de frente da inovação no mercado, a inovação em processos desempenha um papel estratégico e também muito importante (2015, p.9).

Pode-se classificar os tipos de inovações segundo o impacto sobre os recursos estabelecidos da empresa, ou seja, em inovações incrementais ou radicais. As inovações incrementais são pequenas melhorias em determinados produtos ou processos que são diretamente percebidas pelos consumidores, mas não alteram de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio da empresa. A inovação incremental

explora o potencial do projeto estabelecido e muitas vezes reforça a posição dominante das empresas estabelecidas. Embora não se tenha nenhuma alteração dramática em termos científicos, muitas vezes exige habilidade e engenhosidade consideráveis e, ao longo do tempo, tem consequências econômicas muito significativas (HENDERSON & CLARK, 1990, p.9).

Já as inovações radicais representam mudanças drásticas no que diz respeito ao produto ou serviço que é consumido ou, ainda, no modelo de negócios. Geralmente, uma inovação radical quebra paradigmas no segmento do mercado, o que também altera o modelo de negócios vigentes, uma vez que ela é baseada em um conjunto diferente de princípios científicos e de engenharia. Muitas vezes a inovação radical cria grandes dificuldades para as empresas estabelecidas, mas, por outro lado, pode ser a base para a entrada bem-sucedida de novas empresas ou mesmo a redefinição de uma indústria (cf. HENDERSON & CLARK, 1990, p.9).

No contexto do progresso técnico e do processo de inovação, uma distinção é usualmente apresentada entre inovação radical e inovação incremental. A inovação radical é entendida como a introdução de um novo produto com novas funções ou processo, ou troca das funções de um produto que já existe, representando avanços na fronteira tecnológica. Por outro lado, a inovação incremental atravessa toda a evolução do progresso técnico e modifica partes de uma tecnologia que está sendo utilizada (SANT'ANA, 1990). De acordo com Oliveira “a inovação radical rompe ou encerra um paradigma para dar início a outro. Já a inovação incremental acresce novos pontos ao padrão anterior, sendo capaz de diferenciar e melhorar um paradigma existente” (2001, p.6 *apud* FRASSETO, 2006, p.25).

Com base no que foi dito acima, pode-se dizer, então, que as inovações radicais e incrementais têm consequências competitivas diferentes, porque exigem capacidades organizacionais muito distintas.

Capacidades organizacionais são difíceis de criar e dispendiosas para ajustar. A inovação incremental reforça as capacidades das organizações estabelecidas, enquanto a inovação radical obriga a pedir um novo conjunto de questões para projetar sobre as novas competências técnicas e comerciais, bem como para empregar novas abordagens de resolução de problemas (HENDERSON & CLARK, 1990, p.9).

No mercado, uma abundância de inovações estão constantemente lutando pela aceitação dos consumidores em diferentes contextos industriais. Como consequência, uma grande quantidade de esforços em pesquisas tem sido dedicada à compreensão do sequenciamento de diferentes projetos¹¹ e dos fatores que afetam o domínio de um projeto específico sobre os outros¹² em uma organização ou entre organizações (CAPPETTA *et al*, 2006, p. 1273). Assim, pesquisadores investigam as diferentes variáveis relacionadas a este assunto como, por exemplo, o desempenho das empresas que introduzem a gestão de inovação, o impacto organizacional da mudança no design dominante de um produto, a superioridade técnica do novo padrão no que diz respeito à este produto que acabamos de mencionar, e, também, os condutores da afirmação de inovações e designs dominantes. Pode-se dizer, pois, que inovação é uma transformação da forma de conceber os problemas que, por sua vez, se estende para a organização da produção ou do consumo da sociedade.

De acordo com o que foi dito acima, vale lembrar que, como economista e cientista social, Schumpeter viu possíveis inovações somente quando diferentes departamentos dentro de uma empresa cooperam.

O fio condutor comum entre todos esses autores e seus respectivos estudos é representado pelo fato de que eles consideram a tecnologia como uma grande unidade de mudança, tanto em uma indústria como também em um nível organizacional. No entanto, em muitos contextos, como nas indústrias automobilística e hoteleira ou nas indústrias criativas (nas quais moda e design estão inseridos), as inovações não estão somente ligadas à tecnologia, mas sim em uma parcela crescente ligada aos elementos estéticos e simbólicos dos produtos e serviços, em outras palavras, nos valores simbólicos.

¹¹ CAPPETTA *et al.*, se apoia nos autores ABERNATHY e UTTERBACK (1978), e TUSHMAN e ANDERSON (1986).

¹² CAPPETTA *et al.* se apoia nos seguintes autores: ABRAHAMSON e ROSENKOPF, 1997; ADNER e LEVINTHAL, 2001; ANDERSON e TUSHMAN, 1990; CHRISTENSEN e BOWER, 1996; TEGARDEN *et al.*, 1999; TRIPSAS, 1997.

Como Cappetta *et al* assinala, de um lado, os consumidores cada vez mais fazem escolhas de marcas baseadas no valor estético e simbólico de produtos e serviços.¹³ De outro, Pesendorfer afirma que as empresas investem grande quantidade de recursos no desenvolvimento de novos designs para os produtos. Estes designs não têm como meta primária tornar os produtos mais funcionais, mas sim “mais na moda” (PESENDORFER, 1995 *apud* CAPPETTA *et al*, 2006, p. 1274). Isso significa que o olhar e o sentimento das pessoas são muito importantes e cada vez mais relevantes em muitas indústrias diferenciadas. Nas dimensões estéticas e simbólicas de um produto, no caso da moda, seu estilo pode fazer com que uma empresa seja bem sucedida ou não. Mas, segundo Postrel, “o estilo é qualitativo [...] é difícil de ser avaliado” (POSTREL, 2001, p.1, *apud* CAPPETTA *et al*, 2006, p.1274).

Podemos então perguntar: como diferenciar a produção fabril e o consumo de novos produtos nesse contexto globalizado atual? Mancini & Conti assinalam, conforme veremos no capítulo 4.8, um caminho segundo qual a fertilização cruzada de diferentes disciplinas e campos do design, misturando referências, formas, sistemas e processos que criam diferentes identidades culturais, tal como também sugere Schumpeter quando menciona que inovações são somente possíveis com a aliança de outros departamentos e áreas, pode ser um bom caminho.

4.3 Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

Nessa subseção, discutiremos, com base na gestão de desenvolvimento de novos produtos e processos, qual departamento da organização é normalmente responsável em executar as atividades de inovação.

P&D é a sigla do departamento de pesquisa e desenvolvimento, isto é, o departamento de P&D. Segundo Jung (*apud* KOHL & AREND, 2011, p.6), considera-se o termo pesquisa como a ferramenta utilizada para a descoberta de novos conhecimentos, enquanto o termo desenvolvimento refere-se à “aplicação através do processo de novos conhecimentos para se obter resultados práticos”.

As atividades deste departamento, seguindo o Manual Frascati (também chamado de Manual OSLO, desenvolvido em 1961 pela OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico cujo intuito é desenvolver a inovação nas empresas), referem-se

¹³ CAPPETTA *et al* se apoia nos autores BLOCH *et al*, 2003; DUMAINE, 1991; SCHMITT e SIMONSON, 1997).

ao “trabalho criativo” alcançado por meio de bases metodológicas que visam a expansão do “estoque de conhecimento” e a “busca de novas aplicações” (OCDE, Manual Frascati, 1993, p.29, *apud* FRASSETO, 2006, p.23).

De acordo com o manual supracitado, este setor está dividido em três atividades: i) a pesquisa básica, que compreende os trabalhos experimental ou teórico executado para se conhecer os fundamentos de fatos ou fenômenos, não existindo a intenção de sua aplicação; ii) a pesquisa aplicada, que é a investigação original para se obter novos conhecimentos, porém direcionada a uma finalidade prática; iii) e o desenvolvimento experimental, que envolve todos os novos materiais, produtos, processos, sistemas ou serviços e, ainda, o aprimoramento daqueles já existentes que, por sua vez, são os resultados do conhecimento adquirido durante as pesquisas e experiências práticas (OCDE, Manual Frascati, 1993, p.29, *apud* FRASSETO, 2006, p.23)

Como as atividades se baseiam tanto em conhecimentos técnicos quanto teóricos esse departamento deve ser sempre composto por profissionais de alto nível técnico. Tais profissionais serão capazes de teorizar produtos comercializáveis que possam trazer benefícios ao consumidor final. Para essa atividade de pesquisa e desenvolvimento, diversos autores sustentam que as fontes de conhecimento podem ser variadas, inclusive com participações externas de profissionais de áreas diferentes do campo da moda.

De acordo com Moura (*apud* KOHL & AREND, 2001, p.6) o desenvolvimento de novas tecnologias é um determinante decisivo da competitividade entre empresas. Neste sentido, o departamento de P&D de uma organização pode levar a uma vantagem competitiva, ou seja, pode proporcionar ganhos e benefícios diretos à organização.

Para Govindarajan e Trimble (2006 *apud* KOHL & AREND, 2011, p.6), o setor de P&D pode ter uma importância estratégica na organização. Este departamento pode abranger várias atividades organizacionais. Pode também, analogamente à sua sigla, ser enquadrada em duas vertentes: pesquisa e desenvolvimento. A pesquisa pode ser classificada em dois tipos de atividades: básica e aplicada. E o desenvolvimento pode ser ordenado em quatro tipos de atividades: desenvolvimento de novos produtos, adaptação e extensão de produtos, engenharia de apoio aos produtos e engenharia de processos.

Atualmente, observamos que as indústrias que exercem maior influência de P&D são dos segmentos de Tecnologia da Informação, Construção Civil, Alimento, Higiene, Químico, Automobilístico, entre outros. Também observamos que esse setor custa para a empresa cerca de 10% de seu custo. Todavia, as indústrias de moda brasileiras raramente priorizam fundos para pesquisa de inovações para as suas indústrias calçadistas ou de confecções. Fora do

Brasil se vê um outro processo. As marcas internacionais que participam da indústria da alta costura direcionam investimentos para inovação. Assim, o conceito de liberdade criativa é gerado ou mantido na indústria têxtil, bem como nos laboratórios de design da indústria automobilística ou da alta costura no mundo da moda. Bernard Arnault, presidente do conglomerado de luxo LVMH, que também inclui a Casa Dior, em abono ao que foi dito acima, considera a alta costura como o 'Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento de Estilo de Paris' (cf. LOSCHEK, 2009, p.89).

Apesar do departamento de P&D muitas vezes não poder ser considerado um centro de lucro, e sim um centro de custo devido às inúmeras quantias de dinheiro gastas em produtos cujo sucesso não é ainda certo, empresas desse setor, como em nenhum outro, têm que questionar constantemente suas estratégias e devem, forçosamente, investir em pesquisa e inovação.

A presença de um departamento de P&D ativo na organização, e também de desenvolvimento de produtos experimentais calçadista e de confecção, são formas de garantir a competitividade de um fabricante, fornecendo produtos em constante evolução. Rafael Medeiros, em artigo escrito para administradores, comenta que ignorar sua importância é dar chance aos concorrentes de superá-lo.¹⁴

4.4 Estratégias de Inovação para Área Calçadista

As estratégias de inovação para a área calçadista (assim como para a área de confecção) estão ligadas a fatores como a diferenciação de produto (design), capacidade de captar sinais de mercado e transformar em novos produtos ou serviços, marca e marketing e, por parte da esfera produtiva, inovação em novas tecnologias para aumentar e baratear o processo produtivo, a flexibilização e a qualidade dos produtos.

Quanto ao desenvolvimento de produtos, nos últimos tempos empresas procuram lançar coleções em prazos menores com um número maior de modelos. Segundo Garcia (2003, *apud* FRASSETO, 2006, p.47) as empresas também estabeleceram uma maior interação com a indústria química, objetivando o desenvolvimento e a adoção de novas matérias-primas. E, com o novo paradigma tecnológico da eletrônica, introduziram equipamentos eletrônicos do tipo

¹⁴ cf.: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-importancia-da-area-de-pesquisa-e-desenvolvimento/82548/>.

CAD/CAM (como, por exemplo, o de modelagem computadorizada e corte a laser) o que permitiu uma maior agilidade no desenvolvimento de novos produtos.

Já no campo comercial e do marketing, a preocupação em inovação é de fortalecer as marcas investindo alto gastos em publicidade, solidificação de canais de comercialização e distribuição dos produtos (GARCIA, 2003 *apud* FRASSETO, 2006, p.47).

Em relação ao processo produtivo, buscaram maior racionalização dos processos de produção com a utilização de equipamentos mais modernos, adoção de novas formas de organização produtiva e intensificação da utilização de mão de obra terceirizada. Desta forma, os países em desenvolvimento, principalmente aqueles em que o custo da mão-de-obra é mais baixa, vêm ganhando espaço no mercado mundial calçadista, fato comprovado nos últimos tempos pelo surgimento da China como grande produtora e exportadora mundial.

No entanto, a concorrência entre empresas de confecção e calçadistas não ponderam somente o preço como único fator que decide a demanda. Sendo assim, novos atributos passam a ter uma maior significância, tal como Garcia observa

[...] a indústria de calçados vem passando por um processo em que as vantagens competitivas estão cada vez menos associadas ao processo de produção das mercadorias. A produção de calçados tem sido crescentemente repassada a terceiros por meio de relações de subcontratação onde forem encontradas as melhores combinações em termos de capacidades produtivas e custos. Assim, o processo de concorrência intercapitalista e a construção de capacidades inovativas estiveram cada vez mais associados à posse de ativos intangíveis, especialmente nas esferas comercial e tecnológica, o que tem pautado em grande parte os esforços tecnológicos das empresas do setor (GARCIA, 2003, *apud* FRASSETO, 2006, p.47).

4.5 Tipos de Inovação Desenvolvimento em Indústrias Calçadistas

A pesquisa desenvolvida pelo Programa Nova Economia SC, juntamente com o Governo de Santa Catarina e com o Sebrae, pode nos mostrar alguns padrões sobre a introdução de ações em favor da inovação nas empresas brasileiras. Vale ressaltar que esse estudo foi feito somente nos polos do Estado de Santa Catarina (polos que, conforme mostrado no item 3.4.2, tem considerável importância para a indústria calçadista brasileira).

Alguns gráficos da pesquisa chamam a nossa atenção:

TIPOS DE INOVAÇÃO REALIZADAS			
Não realizou essas ações de inovação no período	73	79,3%
Introduziu novos processos ou métodos de trabalho	13	14,1%
Introduziu novos produto/serviços em novos segmentos	10	10,9%
Introduziu mudanças no seu modelo de negócio	7	7,6%
Criou produtos e fez modificações nas atributos do produto, não patenteadas	3	3,3%
Criou produtos ou fez modificações nos atributos do produto patenteados	2	2,2%
Total	92		

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: a soma de respostas excede 100% em razão das respostas múltiplas.

Gráfico 01 – Tipos de inovações desenvolvidos na empresa

Fonte: PROGRAMA NOVA ECONOMICA@SC. Estudo setorial da indústria catarinense – calçados e artefatos de couro, p. 185, 2013.

Conforme o Gráfico 32 da pesquisa, 92 empresas foram questionadas sobre os tipos de inovação desenvolvidos. No entanto, a grande maioria, 73 empresas (que correspondem a 79,3%) não realizaram ações de inovação. A maioria das indústrias que realizaram alguma ação foram empresas que introduziram novos processos ou métodos de trabalho (13 empresas ou 14,1%). Em seguida, contam as empresas que introduziram novos produtos ou serviços em novos segmentos (10 empresas ou 10,9%). Desse estudo, 7 empresas introduziram mudanças no modelo de negócio (7,6%). E, confirmando nossa suspeita de que as empresas brasileiras investem pouco ou nada em desenvolvimento de produtos inovadores, constatou-se que apenas 3 empresas (ou seja, 3,3%) criaram produtos e fizeram modificações nos atributos do produto (não patenteados) e apenas 2 empresas (ou 2,2%) criaram ou modificaram seus produtos, porém, com patente sobre eles. Somando as empresas que fizeram ações em inovação de produtos contabiliza-se apenas 5 empresas das 92 pesquisadas.

O gráfico a seguir sobre os tipos de inovação desenvolvidos nas empresas é uma comparação entre 14 indústrias da Região Sul e as indústrias calçadistas do Vale do Rio Tijucas (que somaram 78 empresas). Estas, por sua vez, confirmam a hipótese de que as empresas brasileiras fazem pouco investimento em inovação (42,9% e 85,9% respectivamente). Pouquíssimas ou quase nenhuma empresa criam produtos novos ou fazem modificações em atributos dos produtos já existentes (indústrias da Região Sul, apenas 1 empresa e da Região do Vale do Rio Tijucas 4 empresas).

POLO EM SC / TIPOS DE INOVAÇÃO REALIZADAS				
	Calçados da Região Sul		Calçados do Vale do Rio Tijucas	
	N	% obs.	N	% obs.
Criou produtos e fez modificações nas atributos do produto, não patenteadas	1	7,1%	2	2,6%
Criou produtos ou fez modificações nos atributos do produto patenteados	0	0,0%	2	2,6%
Introduziu mudanças no seu modelo de negócio	6	42,9%	1	1,3%
Introduziu novos processos ou métodos de trabalho	7	50,0%	6	7,7%
Introduziu novos produtos/serviços em novos segmentos	5	35,7%	5	6,4%
Não realizou essas ações de inovação no período	6	42,9%	67	85,9%
Total	14	100,0%	78	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: realizar a leitura em coluna.

Gráfico 2 – Tipos de inovação desenvolvidos na empresa X Região-Polo
Fonte: PROGRAMA NOVA ECONOMICA@SC. Estudo setorial da indústria catarinense – calçados e artefatos de couro, p.185, 2013.

O Gráfico 33 nos mostra que das 92 empresas, 73 delas não realizaram ações de inovação. Todavia, das que as realizaram (total de 19 empresas), 17 delas relataram que estas ações impactaram positivamente seu negócio. Uma (1) empresa ainda está em fase de implementação e a última relatou que as ações não impactaram nem positiva nem negativamente seu negócio.

De acordo com o que foi dito acima, Lídia Frasseto em sua pesquisa de campo com as indústrias calçadistas de São João Batista (SC) menciona que:

As empresas de calçados de São João Batista ainda são muito dependentes de fontes externas de informações para inovar seus produtos e processo produtivo, apenas 10% contam com departamentos de P&D internos a empresa. Esta baixa presença de departamentos de P&D explica o fato de até pouco tempo a modelagem das empresas calçadistas batistenses serem totalmente condicionada a imitação do design dos lançamentos de outras empresas nacionais. Este quadro foi se modificando a partir do momento que alguns empresários mais empreendedores decidiram se aventurar e foram buscar o design de seus produtos direto na origem (FRASSETO, 2006, p. 96).

A autora observa que embora todas as empresas dessa região possuam modelistas no seu quadro de funcionários, o qual representa um estímulo em internalizar o design dos seus produtos, são poucas as empresas que mantêm internamente um departamento de P&D constituído exclusivamente para o desenvolvimento e criação de novos modelos (FRASSETO, 2006, p.71). Em sua maioria, a origem do design dessas empresas é externa à empresa, ou melhor, é externa ao país. Seguindo o movimento nacional do setor calçadista e de confecção,

normalmente os maiores empresários de São João Batista realizam viagens internacionais para fazer uma “curadoria de estilo” — prática muito realizada no país.

No caso calçadista, os empresários viajam principalmente para a Itália, um dos principais países que dita tendências nesse segmento. Frasseto ainda relata que essas viagens não são realizadas há muito tempo e os empresários trazem tudo o que é de novidade para o setor, desde aviamento e matérias-primas até exemplos de combinações de cores. Estes empresários compram alguns pares de sapatos (produtos acabados), amostras das matérias-primas, materiais das feiras de design, catálogos, revistas e fotos de produtos expostos em vitrines.

Sendo assim, quando chegam às suas empresas fazem, juntamente com os modelistas, uma triagem de tudo que foi comprado no exterior. Começam as escolhas e avaliações do que terá maior giro no mercado. Com base nisso, eles montam uma coleção contendo sapatos adaptados para as características de estilos e capacidade produtiva da empresa. Portanto, as empresas não criam modelos ou estilos — o que não significa que elas apenas copiam por inteiro. Na verdade, elas seguem uma tendência mundial e, baseada nesta, desenvolvem o estilo de seus produtos.

Vale ressaltar que as empresas que fazem viagens ao exterior são, principalmente, as de médio e grande porte. Com isso, elas são as primeiras a lançar suas coleções, o que as possibilita participar de grandes feiras nacionais, tais como a Couromoda e a Franca. Para poderem desenvolver e lançar suas coleções as empresas de micro e pequeno porte dependem de outras entidades para saberem as novidades e tendências do setor como, por exemplo, o Sebrae (que também vai às feiras internacionais) ou, ainda, os grandes eventos nacionais do setor.

4.6 Moda e Inovação

Como vimos, tanto o termo moda quanto o termo inovação se referem sobre ao conceito de mudança. Mudanças na moda também são indicativos de mudanças na sociedade. Entretanto, mudanças, na verdade, significam o começo de algo novo. Ora, todo começo de algo novo implica o fim de algo velho. E esse fim de algo velho oferece a chance de invenções se estabilizarem como inovação.

Para desenvolver o tema das relações entre moda e inovação, fez-se necessário compreender como a indústria da moda se integra às teorias mencionadas nos tópicos

anteriores. O diagrama abaixo apresenta algumas das possíveis relações encontradas entre a indústria da moda e a inovação:

Figura 26 - Relações possíveis entre Inovação e Indústria da Moda

Fonte: Autora

Inovações em moda são possíveis em diversos níveis. De acordo com o diagrama apresentado, podemos separar o aspecto do produto que retrata as transformações das formas estilísticas e de aspectos conceituais. Vale lembrar que inovações em produtos também são divididas de acordo com seu impacto, ou seja, em radicais ou incrementais.¹⁵

Outro aspecto que deve ser considerado em inovação em moda é o da produção de produtos têxteis e de seus processos ou novas plataformas. Em outras palavras, inovações em processos aparecem quando são lançadas novas tecnologias em maquinários, em corte de peças de produção ou em novos materiais. Estes dois últimos tipos de inovação proporcionam uma nova gama de possibilidades, com ou sem alterações de produtos.

¹⁵ Vale ressaltar que a divisão entre incremental e radical é a noção geral de inovação em produtos. No entanto, essa teoria será refutada nos capítulos seguintes.

Moda e inovação também podem aparecer em novos modelos de negócios, ou seja, com a abertura de novos mercados. Podemos oferecer como exemplo o modelo de negócio *fast-fashion* – mercado que foi criado nas últimas duas décadas e perdura com grande impacto nessa indústria. Esse tipo de inovação só é possível com a reorganização da produção e da estreita relação entre design e produção.

Por fim, inovação e moda também podem se conectar na área de serviços, mais precisamente novos serviços. Como exemplo, podemos citar o novo serviço que a empresa Dafiti (e-commerce) disponibilizou – o *e-marketplace*. Antigamente, apenas com a loja virtual, a Dafiti comprava diversos produtos, de diferentes marcas, e vendia em sua loja. Hoje, com esse novo serviço funcionando, ela não compra mais necessariamente seus produtos. O que ela faz é uma curadoria entre marcas e cada marca insere sua loja no *e-marketplace* Dafiti. Com isso, ela não é mais responsável pela distribuição e entrega dos produtos aos consumidores e também não precisa mais comprar uma gama enorme de produtos. Basta que ela aceite as marcas de bons produtos, e essas as próprias marcas são as responsáveis pela distribuição e entrega, bem como pelo investimento em estoque de produtos.

Apesar de existirem muitos tipos de classificações em inovação, a pesquisa concentra-se nas inovações em produtos de moda, pois, tal como afirma Loschek, no que a inovação está preocupada, a recompensa não é a jornada, mas sim o produto final. Este, sozinho, é o critério de julgamento do produto. Um produto inovador de moda não é definido pelo progresso contínuo de mudanças estilísticas, mas sim quando há um ciclo de revivificação desse produto (cf. LOSCHEK, 2009, p.100). Loschek declara que a “inovação significa progresso, mas o progresso não é necessariamente positivo. [...] um design de moda é definido menos pelo mundo de progresso e muito mais pelo mundo cíclico da revivificação” (LOSCHKEK, 2009, p.89). Nesse sentido, pode-se afirmar que o produto de moda inovador é aquele que em algum momento da história se tornou um produto padrão, haja vista ter sido revivido e relançado muitas vezes.

Dessa perspectiva, inovação é nada menos que o fato de hoje termos algo que não existia ontem, por exemplo, o iPod ou a calça *baggy*. Entretanto, tal afirmação, embora pareça trivial, implica um conhecimento básico que compreende que o antigo entrou no mundo de uma forma nova, e que a extensão, na qual o novo pode ser considerado verdadeiramente novo, não é meramente uma variação do velho. É por isso que o grau de inovação é avaliado.

Tomemos como exemplo a calça jeans. A calça jeans foi inventada por Levi Strauss para os mineradores da região de San Francisco – Califórnia – e há muito tempo foi afirmada na sociedade como um produto padrão. A partir de sua primeira estrutura, a calça jeans *five*

pockets foi revivida intensamente gerando muitos produtos reformulados, não somente no mercado do *jeanswear*, mas também relançada com outros tipos de matérias-primas. Dessa maneira, o modelo de calça jeans tem lugar guardado no planejamento de desenvolvimento de produtos de todas as marcas. Em outras palavras, é considerada um produto básico da coleção, isto é, um produto padrão.

Outro exemplo de um produto de moda que foi considerado inovador e que hoje tornou-se um produto padrão é a minissaia inventada por Mary Quant. Em 1958/1959, Quant lançou seu primeiro vestido curto com o comprimento até as coxas femininas. No entanto, este modelo não foi um sucesso em vendas. A partir de 1964, o comprimento mini se tornou uma nova moda radical em termos estilísticos. Isto aconteceu devido às circunstâncias sociais e culturais da época, como por exemplo, revoltas da juventude, surgimento dos Beatles, da pílula anticoncepcional e outros movimentos afins que, por sua vez, fizeram com que a imagem das jovens do sexo feminino mudasse. O novo estilo Mary Quant para o vestuário foi baseado na visão que ela tinha das jovens daquele tempo. Constatamos aqui que para transformar um novo produto em um produto de moda inovador, quer dizer, para que haja uma nova forma estética de um produto é necessário uma espécie de entusiasmo social. Ou seja, esse produto precisa estar de acordo com a demanda de desejos e aspirações daquela sociedade, naquele tempo. Atualmente o comprimento mini é padrão nos produtos de moda e é relançado todos os anos inúmeras vezes nas coleções de moda.

Segundo Loschek (2009, p.89), na moda, até hoje, os períodos mais inovadores em produtos de vestuário foram o século XVII e, mais recentemente, os anos de 1920 e 1960.

Todavia, se para transformar o novo é necessário um entusiasmo social ou até mesmo econômico, cabe perguntar: é a moda que configura o *zeitgeist*¹⁶ ou é o *zeitgeist* que configura a moda? Para Loschek (2009, p.93), “deve-se supor uma influência recíproca que parta da invenção do produto e do contexto cultural através da comunicação”.¹⁷ Convém perguntar ainda: quais são produtos de moda aceitos pela sociedade? Groys afirma que “o novo não é simplesmente o outro, é um valioso outro – o qual tem sido julgado suficientemente valioso para ser mantido, investigado, comentado e criticado; não desaparecendo novamente no momento seguinte” (GROYS, 1992 *apud* LOSCHEK, 2009, p.94), mas sendo revivificado até desaparecer com uma nova moda.

¹⁶ A palavra *zeitgeist* é traduzida como o espírito do tempo, ou seja, a característica do espírito de uma determinada época ou geração.

¹⁷ Por este motivo, estratégias entre o departamento de desenvolvimento de produtos e o departamento de marketing e comunicação devem estar sempre alinhadas aos planejamentos de produtos.

As inovações em moda, em geral, não são estabelecidas de um dia para a noite. Elas estão sujeitas a um processo temporal de afirmação. Isso acontece em uma interação comunicativa do sistema, nesse caso, a moda e o meio ambiente inserido, isto é, a sociedade. A afirmação de uma coleção (inovadora) está ligada a aspectos de tecnologia de produção, economia e sociedade. Atualmente o processo de afirmação de um produto de moda inovador – apesar da rápida resposta do mercado – leva de um a dois anos. É muito mais um processo de percepção e aceitação da sociedade, da comunidade ou do público-alvo. Sendo assim, pode-se dizer que a afirmação de produtos inovadores está, sem sombra de dúvida, ligada à aceitação da sociedade. Tal aceitação, passa por um processo de divulgação e adaptação. Primeiro, pelos chamados *trendsetters* (ou ditadores de tendências). Depois, pelas estrelas da música pop e/ou celebridades. O terceiro passo é o início da distribuição real para as pessoas daquele nicho específico e, por fim, em quarto lugar, para as massas conscientes em moda.

Voltando ao caso da minissaia, a partir do momento da invenção geradora da inovação (o vestido curto lançado em 1958/1959), a afirmação iniciada em 1963 do comprimento mini como uma linha importante no planejamento de coleções, o processo de aceitação pelo mundo levou mais de três anos. Sobre este processo, Baudrillard viu uma “autotélica estética de repetição”, ou seja, uma estética de repetição com o fim em si mesma, quando se referiu ao processo de aceitação de um produto de moda inovador. Ele afirma que a “repetição de uma cópia é uma precondição para a moda”. De acordo com o lema, “roupas não se tornam moda até atingirem as ruas”,¹⁸ a moda prospera com a cópia da reprodução de uma obra (LOSCHEK, 2009, p.127). Quer dizer, a moda é definida pelo requerimento de uma validação social, o qual é negociado com a sociedade de maneira comunicativa. Dessa forma, o não-usável e o não vestível ou sem função também podem se tornar moda se uma específica comunidade os permitir.

Porém, convém perguntar ainda: podemos considerar um produto inovador todo aquele que é produzido, copiado, repetido e revivido no mundo da moda a cada temporada? Segundo Conti, não. Nem tudo. Inovação em moda é uma questão muito diferente. “Inovação em moda não pode ser confundida com os desfiles de moda sazonais ou meras alterações na cor, decorações, tecidos, etc” (CONTI, 2010, p.84). Apesar dos produtos serem considerados novos e classificados como novidades, nem toda novidade pode ser considerada inovação, mesmo que incremental. Sendo assim, vale perguntar também: como classificar esses inúmeros produtos lançados sazonalmente pelas empresas de moda que embora sejam novidades não

¹⁸ “A fashion that does not reach the streets is not a fashion” – Coco Chanel

têm inovações incrementais? Como lidar, por parte da gestão do desenvolvimento de produtos, com essa natureza efêmera dos produtos de vestuário?

Para Conti, a inovação na moda se trata da passagem, da introdução e da modificação dos processos de criação ou de produção, com a relação cada vez mais estreita entre tecnologia e sua aplicação para a criação de novas fibras e matérias-primas têxteis. Trata-se também de profundas modificações, tanto nas formas estéticas (o autor diz, design “puro” do produto) e também modificações no nível de gestão e organização dos recursos da empresa (CONTI, 2010, p.85).

Já para Loschek, todos esses produtos lançados sazonalmente pela indústria da moda, que alimentam a moda *ready-to-wear* (*prêt-à-porter*), orientados principalmente pelo consumismo, são produtos novos mas sem inovação. Ela nos oferece o exemplo do *twinsset*. Este produto simplesmente continua sendo revivificado em novas cores ou bordados, garantindo, assim, a sua continuidade na moda como uma moda clássica. No entanto, podemos discordar da autora, pois pode haver um momento no qual o *twinsset* será reinventado, mas não como forma, e sim transformado e lançado com um novo valor simbólico. Dessa maneira, pode-se inovar em produtos clássicos, relançando em outros contextos novos produtos significativos em uma mesma forma de produto.

Atualmente, moda e suas questões estilísticas referem-se a discursos de sentido e significados e não são consideradas, digamos, apenas um fenômeno frívolo, mas sim “um espelho do traje, da atitude psicológica do indivíduo, da capacidade produtiva e gerencial da empresa e da pesquisa permanente da equipe de designers” (CONTI, 2010, p.87). As tendências das casas de moda foram abandonadas em favor de profissionais que são capazes de ler o *zeitgeist*, e interpretar os fenômenos e impulsos da sociedade para obter uma diversificação de modelos que sugerem uma variedade de estilos de vida. “Moda tornou-se hoje um fenômeno polimorfo que celebra todos os estilos, sem escolher qualquer: este é talvez o mais indestrutível poder da moda” (CONTI, 2010, p.86).

Hoje, como projeto de design, a moda investiga as funções e possíveis invenções dos produtos de moda, considerado como uma interface entre corpo e espaço. Nas instituições corporativas, esses projetos são confiados e distribuídos para muitos operadores e não mais confiados à habilidade e sensibilidade de um único indivíduo, entendido como o “gênio criador” até os anos oitenta. Frequentemente, essa equipe de indivíduos vem de diferentes e, às vezes, opostos campos de pesquisa, expertises profissionais e origens culturais. Assim, o design de moda e sua cultura de pesquisa codificada tornam-se uma prática muito importante de

atribuição de sentido aos símbolos de referências. Pesquisa, metodologias de criação e uma boa gestão de projetos são capazes de auxiliar os processos de inovação.

Como resultado do produto de design de moda surgem os produtos nos quais a atividade da mudança não se apresenta muito profunda. Estes estão associados à necessidade de fazer alterações a cada temporada, com vistas a oferecer ao público algo novo. Tais produtos são lançados a partir de processos industriais e de manufatura no nível de criação, produção e comunicação. É raro encontrar na literatura debates sobre a natureza efêmera dos produtos, no que tange às questões estilísticas, quer dizer, abordados do ponto de vista do estilo. Segundo Conti, “estamos lidando com uma multiplicação de significados veiculados pelo que vestimos, com a criação de diferentes linguagens utilizadas pelo corpo-vestido para o diálogo com o outro” (2010, p.85). O produto de vestuário em nossa época é um aparelho de comunicação de massa, uma etapa para a construção de significados individuais em diversos sentidos e formas.

A criação desses produtos advindos do design de moda foi recentemente definida como *cut-up*: ocorre por meio de colagens, montagens, cruzamentos e enxertos de referências distintas. Os designers separam, introduzem ou reúnem elementos para formar o vestuário. Há uma abundância de significados expressos por uma peça de roupa através dos processos de divisão e montagem que criam múltiplas e sempre diferentes identidades. Este conceito dinâmico (*cut-up*) foi introduzido em 1989 com a publicação do texto *Crosscurrents: Arte, Moda, Design* por Tony e Cleas Lewenhaupt (CONTI, 2010, p.86).

Uma das maneiras de inovar na moda é questionar as convenções culturais, ou seja, as tradições. Para tanto, é necessário perceber como nós mesmos percebemos outras culturas, a partir do exterior. O importante é a relativização de qualquer cultura, quer dizer, ver as diferenças por meio da riqueza de referências, perceber que não se pode conceber o mundo de um ponto de vista da totalidade, mas apenas por intermédio de diversas perspectivas entre muitas civilizações. Ora, se alguma sociedade permite algo e algumas pessoas desejam esse algo, é possível, por exemplo, usar um traje formal sem colocar uma gravata. Para Groys, “a origem de uma criação de moda inovadora não está na rebelião contra a tradição cultural”, mas na “combinação estratégica de adaptação positiva e negativa com a tradição, visando criar um significado no presente”. Com o tempo, a emoção de uma inovação desaparece, ela é valorizada por aquela sociedade e colocada ao alcance de todos, abrindo espaço, então, para uma nova inovação (LOSCHEK, 2009, p.94).

4.7 Inovação Estilística

Para aprofundarmos-nos nos estudos sobre inovação e produtos de moda, procuramos outras teorias que nos auxiliassem no entendimento deste tema. Nesse caminho encontramos a teoria da inovação estilística de Rossella Cappetta, Paola Cillo e Anna Ponti, pesquisadoras da Universidade Bucconi (Milão, Itália). Inovação estilística é o conceito que Cappetta *et al.*, cunharam para descrever o modelo evolutivo das mudanças em estética e elementos simbólicos dos produtos e serviços. Mudanças estéticas e elementos simbólicos são fatores que, como foi dito anteriormente, fazem parte do sistema da moda. As autoras partem do conceito de estilo como um fenômeno que está cada vez mais relevante em muitas indústrias. O objetivo aqui é entender como os produtos de vestuário e seus diferentes estilos são introduzidos e depois adotados pela sociedade, ou seja, entender quando as roupas e seus diferentes estilos são introduzidos ou, ainda, quando roupas se tornam moda. Para tanto, foram identificados fios condutores que convergem em determinado ponto do tempo, resultando, assim em uma mudança, ou seja, em uma inovação estilística.

A dinâmica de como se comporta a afirmação de uma inovação em produtos de moda não tem sido sistematicamente abordada na literatura científica. Dessa maneira, Cappetta *et al* propuseram-se a entender os fatores que explicam o surgimento de um padrão nas indústrias de tecnologia, pois esses modelos não conseguiam ser aplicados no caso da inovação em produtos de moda.

Para outras indústrias, a evolução e afirmação de uma inovação tem como principal motor o desenvolvimento tecnológico. Mas para a moda e seus produtos, o desenvolvimento tecnológico não nos clarifica o fenômeno, mas sim, como vimos anteriormente, as mudanças sociais que resultam em mudanças simbólicas.

Elas argumentam que tanto para o estilo, quanto para a tecnologia, a convergência em um único padrão faz diferença, ou seja, os produtos inovadores são aqueles que se tornam padrão em determinado tempo. Os estilos diferentes são ciclicamente afetados por uma tendência de referência que elas definem como design estilístico convergente (CAPPETTA *et al*, 2006, p.1274).

A fim de introduzir o conceito de inovação estilística, partimos da definição do conceito de estilo, adotando a metáfora introduzida pelos principais sociólogos de acordo com o qual o estilo é um código composto por elementos que se juntam como as letras do alfabeto e são misturados e, assim, dão vida a inúmeras combinações (BARTHES, 1983; ECO, 1976; SIMON-MILLER, 1985 *apud* CAPPETTA *et al*, 2006, p.1275).

Tais elementos-chaves podem ser considerados seguidores de categorias convencionais (como cores, formas ou texturas), uma vez que a combinação final desses elementos tem um valor estético. Porém, eles também podem assumir significados simbólicos completamente previsíveis ou não, dependendo do contexto inserido. “A estética de um produto ou serviço é a experiência sensorial que ele provoca; ela está relacionada com essas características que criam a aparência de um produto ou serviço, tais como materiais, proporção, ornamentação de cor, forma e tamanho”.¹⁹

No entanto, a estética de um produto frequentemente também carrega valores simbólicos. Estes podem ser descritos como elegante, clássico, de uso fácil, durável ou, ainda, estilo hippie, jovial e anos 70. Por isso, as autoras definem o que é estilo, suas principais características e como eles são combinados, tanto como uma estética, quanto uma escolha simbólica que a empresa faz em relação aos seus produtos.

Estilo é um fenômeno temporal. Na moda ele tem uma vida curta. Simmel o define como uma “transformação obrigatória do gosto”. Já Robinson caracteriza-o por ter um tempo de vida provisório: cada estilo é temporário e inevitavelmente destinado a ser abandonado em razão da sua própria popularidade e difusão (CAPPETTA *et al*, 2006, p.1275).

[...] A inovação estilística resulta da redistribuição de significado social para um produto já existente e/ou da alteração das características estéticas de um produto gerando tanto um novo produto - a partir de um ponto de vista físico – como um novo significado. [...] No caso de inovação estilística, a forma física do produto pode mudar - e geralmente muda em suas características estéticas -, mas este não é o ponto relevante: o que é importante, na verdade, é a criação de diferentes significados intangíveis (CAPPETTA *et al*, 2006, p.1275).

A inovação estilística é exposta ao fenômeno de revivificação já apresentado outrora, ou seja, produtos já lançados anteriormente são relançados e estilos antigos voltam (como o estilo hippie da década de 70, por exemplo, que voltou nos anos 2000). Assim, o seu significado muda entrando novamente “em alta” e se tornando relevante. Diferentemente das mudanças tecnológicas ou das funcionalidades técnicas, mudanças de significados podem manter sua força ao longo do tempo (DAVIS, 1992 *apud* CAPPETTA *et al*, 2006, p.1275). Os novos significados que foram atribuídos a um produto já existente (com a mesma forma ou parcialmente modificado) passa por um processo de comunicação e agora existe para determinado público ou nicho de mercado. Estes adoram essa nova linguagem para sinalizar seu pertencimento a esse grupo específico de pessoas. Esse processo de comunicação precisa

¹⁹ As autoras se apoiam em: LAWSON, 1983; REFAELI e VILNAI-YAVETZ, 2005 *apud* CAPPETTA *et al*, 2006, p.1275.

ser intensamente publicado pelas empresas para que se dissemine pela sociedade. Tal processo que a inovação estilística passa é de vital necessidade para a percepção e afirmação social do produto. O que fomenta esse processo é o papel desempenhado pela imprensa que, por sua vez, pode impulsionar indústrias, sustentando esse processo de ser afetado por um novo significado simbólico. A imprensa também é capaz de atribuir significados para produtos que têm uma nova forma estética.

O papel da imprensa para a indústria da moda é, portanto, tão importante que Solomon e Rabolt (2004 *apud* CAPPETTA *et al*, 2006, p.1275) dizem que ela age como guardião das indústrias, na medida em que são capazes de ser árbitras ou testemunhas do sucesso de um produto quando duas empresas competem com produtos semelhantes.

4.7.1 Os condutores da Inovação Estilística

Para Cappetta *et al*, os condutores que desempenham o papel de convergência resultando em uma inovação estilística são a *compatibilidade social* e a *compatibilidade estética*.

O primeiro condutor é a compatibilidade social, que pode ser definida como o atributo que expressa a coerência de um sistema de significados sociais inseridos em um mesmo contexto social. Neste caso, os diferentes significados lançados são compatíveis do ponto de vista social e seus significados se encaixam. Do ponto de vista do consumidor pode ser explicado como o desejo de possuir os produtos “certos” ou interagir com “as pessoas certas”. Dessa maneira, podemos afirmar que as empresas, de um lado, e os consumidores, de outro, procuram um conjunto comum e coerente de significados, e esse fenômeno promove um processo de convergência estilística.

Assim, é necessário que o estilo de cada empresa ou marca tenha características convergentes, a fim de ser usado como uma linguagem comum para se comunicar com uma comunidade específica e proporcionar às pessoas da comunidade um sentimento de pertencimento (CAPPETTA *et al*, 2006, p. 1276).

Na medida em que aquele produto ou estilo novo se difunde e torna-se popular, ele vai ser copiado por outras empresas do mercado e será vendido no mercado de massa. Nesse processo acontece a afirmação daquele produto ou estilo, ponto crucial para o processo de inovação.

O segundo condutor para a convergência em inovação estilística está ligado à compatibilidade estética. A compatibilidade estética pode ser definida como o atributo de expressar uma coerência visual na aparência estética dos elementos localizados ou utilizados no mesmo contexto (nesse caso o produto). Acredita-se que tanto as empresas quanto os consumidores procuram um conjunto comum coerente das características estéticas (CAPPETTA *et al*, 2006, p.1277).

Essa coerência visual mencionada é a ideia de ajuste visual de produtos que influenciam os consumidores por uma resposta estética. Tal ideia foi desenvolvida por Hutchinson, pesquisador da área de comportamento do consumidor. Hutchinson, ao trabalhar em um sistema de produtos, introduziu o conceito de “exposição visual que conecta suas partes de uma forma significativa” e que “envolve alguma forma de combinar os elementos em respeito a uma característica visual marcante” (HUTCHINSON, 1998, p.375 *apud* CAPPETTA *et al*, 2006, p.1277).

Podemos exemplificar essa coerência visual com o exemplo dos eletrodomésticos de uma cozinha: imaginem uma cozinha com micro-ondas, torradeira, geladeira e fogão com formas curvadas, metais escovados e feitos de inox, e ainda displays eletrônicos. Esta seria a preferência de um consumidor que gosta de ter uma cozinha estilo *high-tech*. Para a moda, podemos usar de exemplo o conjunto de peças de roupas compostas por camisetas pretas com estampa de banda, calça jeans preta rasgada, jaqueta de couro adornada com metais e botas pretas. Estas seriam as preferências de um consumidor que gosta do estilo *rock-and-roll*.

4.7.2 Inovação Estilística: pesquisa empírica

Para testar a lógica da inovação estilística, Cappetta *et al* fizeram um estudo empírico composto com todos os novos designs de empresas citadas pelo menos uma vez na *Vogue Itália* entre os anos de 1984 e 2002. Essa revista foi considerada umas das mais importantes para a indústria da moda por vários *experts* entrevistados pelas autoras. Por isso, foi usada como referência nesse estudo.

O período de tempo escolhido – 1984 a 2002 marca uma data que permite analisar um período de tempo longo o bastante para compreender uma sucessão de estilos. Os artigos de 228 edições publicadas pela *Vogue Itália* foram analisados para determinar uma lista de estilos e empresas. Para cada edição publicada foram catalogadas a fonte de documentação (mês, ano, etc.), o evento (mencionado em cada artigo da revista), a classificação do evento (baseado

em corte, cor, tecido, comprimento e padronagens) e o nome da empresa ou marca que a revista indicou como sendo o mais ativo em determinado estilo.

Forma e elementos técnicos foram as variáveis de combinações de estilo catalogadas conforme os seguintes elementos:

- i) A seleção de itens de vestuário usado (saias, calças, jaquetas, *sweaters*, vestidos e ternos) e como eles foram combinados.
- ii) A seleção de corte (justos ao corpo, construídos, desconstruídos, flexíveis, etc.), cores (opacas ou brilhantes), comprimentos (especialmente de saias e calças: minissaia, saia no joelho etc.), tecido (sintético, natural, processado ou cru), e as padronagens (estampados, geométricos ou florais, etc.) e como eles eram combinados.

As autoras identificaram períodos de convergência e divergência em termos de estilos. Em particular, um período de “mudança incremental” (como elas definem) é caracterizado pela convergência de estilos adotados pela maioria das empresas, com uma amostra superior a 50%. E, em oposição, há o período de “fermento” caracterizado pelo grande número de novos designs. Não se espera neste caso que exista um fenômeno claro de predominância de um estilo em favor de outro, mas sim um certo grau de convergência.

Há de se levar em conta, nessa pesquisa empírica, que cada estilo é considerado novo em um determinado ano se ele é apresentado pela primeira vez naquele ano. Isso quer dizer que um novo estilo pode ter elementos (corte, cor, comprimento, tecido e padronagem) que já existiram no passado, mas suas combinações são novas e nunca vistas antes.

Abaixo segue o gráfico da pesquisa empírica realizada pelas autoras:

Gráfico 03 - Períodos de fermento, períodos de mudanças incrementais e estilos convergentes.

Fonte: CAPPETTA et al, 2006, p.1282

Tal como observamos, uma inovação estilística existe se for comunicada e socialmente percebida numa empresa, no campo da moda, sendo bem sucedida se for reconhecida socialmente de forma mais forte que seus concorrentes, e se ela é capaz de gerar um processo de difusão secundário mais forte do que seus concorrentes. [...] De fato, o que é relevante para julgar o sucesso de uma inovação estilística é o resultado do processo de difusão secundário, independentemente do esforço exercido pela empresa em alcançar esse resultado (CAPPETTA et al, 2006, p.1282).

Sobre a inovação estilística é importante ressaltar que se considera o relançamento de produtos de moda também como novos. Em outras palavras, relançar produtos de moda, com a mesma forma e pequenas transformações, mas em contextos e tempos diferentes, também é considerado como um produto novo de moda ou até mesmo um novo estilo.

Isso nos permite dizer que uma nova moda advinda da transformação de produtos com formas já conhecidas (sandálias, botas, jaquetas, camisetas, saís, etc.), mas que foram lançadas novamente com novos significados ou novos arranjos estéticos. Também nos permite dizer que uma mesma saia até o joelho seja tanto *minimal*, *kitsch* ou *punk*.

Na história, quando a moda começa o *ready-to-wear*, produtos já consolidados como inovação e já padronizados, transformam-se em novos estilos apenas por pequenas transformações. Isso significa que não são mais necessárias formas totalmente novas, isto é, que rompem paradigmas, mas apenas modos diferentes de usos para uma mesma roupa. Talvez, uma nova moda no nosso presente não seja mais radical como no primeiro período do

século passado, pois não se abandona mais as formas estéticas de uma roupa. O que ocorre é que hoje brincamos de transformar significados.

4.8 Uma Fórmula para Inovação em Produto

Para avançarmos no assunto do produto inovador de moda encontramos na literatura um método que Anna Mancini e Giovanni Conti construíram para descobrir recursos para melhorar e inovar o já maduro sistema de design italiano e, sobretudo, o sistema de moda italiana. Para tanto, Mancini e Conti analisaram minuciosamente todos os fatores e características dos produtos de moda e propuseram uma fórmula visando à inovação. Tal fórmula pode ser vista como uma metodologia para se aplicar na criação de produtos inovadores. Para tanto, foram analisadas todas as características, ou seja, os atores que agem combinados para criar o produto de moda italiano. Tais produtos sempre foram caracterizados por um fator imaterial, qual seja, o chamado “*gusto italiano*”, combinado com o material e a produção de alta qualidade.

Fashion, furniture e food (moda, mobiliário e comida) – os três Fs do chamado *Made in Italy* – são os campos nos quais a união do processo criativo com o processo de produção levou os mais claros exemplos de sucesso no setor de fabricação italiana. No passado, especialmente no mercado global, o *Made in Italy* significava aquele diferencial crucial para as vendas das marcas italianas, um fator não-material ou, digamos, abstrato (cf. MANCINI & CONTI, s.d., p.4).

Nas sociedades ocidentais, durante os anos oitenta e noventa, as mudanças influenciaram profundamente todos os setores de *commodities*, principalmente a indústria da moda. A partir de meados dos anos oitenta tornou-se claro que, em termos quantitativos, os mercados estavam atingindo um ponto de saturação nos países ricos: eles não estavam mais crescendo, pois as necessidades dos consumidores foram saturadas. Sendo assim, empreendedores que pretendiam colocar novos produtos no mercado tiveram que, necessariamente, investir em aspectos não materiais, oferecendo um valor acrescentado em termos de estética e serviço. Dessa maneira, com todos os produtos *commodities* equivalentes de um ponto de vista qualitativo e funcional, os consumidores começaram a basear suas escolhas sobre a estética – o único aspecto capaz de diferenciar os produtos. Nesse ponto, no final dos anos oitenta e início dos anos noventa, acontece uma segunda saturação no mercado, desta vez de forma qualitativa, quer dizer, os valores estéticos ou simbólicos dos produtos (MANCINI & CONTI, s.d., p.2).

Já atualmente, em virtude de o consumidor de moda estar saturado novamente com o novo, a gama de oferta se descola para uma outra mudança. O que se observa é a tentativa dos *trendsetters* determinarem estilos particulares para se distinguir dos outros. Essa mudança, para a moda italiana, confirma a urgência e atualização de pesquisas no campo de desenvolvimento de produtos de moda. Para tanto, os autores propuseram um diagrama que identifica os tipos potenciais de detalhes observados em um produto de moda:²⁰

Figura 27 - Diagrama de identificação dos tipos de detalhes de um produto de moda

Fonte: MANCINI & CONTI, s.d., p.3

As quatro categorias seguem a seguinte descrição:

- i) Detalhes estruturais na base do diagrama são partes fundamentais para a arquitetura do produto (exemplo: curva, o qual cria a forma, ou também chamado de *shape*, este que por sua vez pode ser chamado de balonê, minimalista ou alfaiataria). Seu propósito é indicar o funcionamento do produto e seus detalhes estruturais são puramente técnicos;
- ii) Detalhes qualificativos são a próxima etapa do diagrama, pois comunicam e descrevem certas inevitáveis propriedades do produto, tais como a cor. No entanto, estes também estão associados à forma;

²⁰ Importante notar que muitos desses detalhes potenciais presentes nos produtos de moda podem também ser descritos como detalhes de valores simbólicos, não material ou abstrato.

- iii) Detalhes estéticos descrevem e codificam as peculiaridades dos produtos (exemplo: adesão de aplicações ou elementos). Eles são essencialmente icônicos, ou seja, simbólicos. Por exemplo, uma estampa de poá ou uma estampa florida;
- iv) Detalhes sensitivos descrevem o objeto e ao mesmo tempo abrem para possíveis interpretações. Eles são simbólicos e abstratos como, por exemplo, um “estilo Chanel”, ou o “estilo dos anos 70” ou, ainda, o “estilo hippie”.

A seguir, Mancini e Conti compilam vários pesquisadores e empresários que descrevem, de acordo com a experiência de cada um, a relação da importância dos detalhes:

Para Turinetti (2009), quando falamos de um bom design, imediatamente lançamos a nossa atenção para essas peculiaridades e detalhes que denotam um preciso design subjacente e uma acurada realização, e, ainda, em alguns casos, um produto de artesanato global. Acrescente-se também que

o detalhe pode, portanto, tornar-se um meio, embora não o principal meio de caracterização do produto, através de duas atitudes predominantes: a importância dada à tecnologia e aos materiais, ao invés de fatores simbólicos e estéticos, como estimuladores reais para a memória ou emoções, todos condensados em uma espécie de ressonância funcional-estético-decorativa (MANCINI & CONTI, s.d., p.11).

Já Vattani (2009) afirma que diferentemente de tempos passados, com a concorrência internacional acirrada, “é o detalhe que faz a diferença”. Diferença esta, a tal ponto, que a excelência dos acabamentos e acessórios se tornou uma das armas mais eficazes contra a falsificação (problema para o qual a indústria italiana sempre lutou contra). Vattani ainda afirma que “quanto maior for o conteúdo tecnológico, mais difícil de reproduzir sem autorização” (VATTANI *apud* MANCINI & CONTI, s.d., p.11).

Por sua vez, Marco Fortis, vice-presidente da Fundação Edison e professor na *Università Cattolica* em Economia Industrial e Comércio Exterior, afirma que o que ele chama de “microchips têxteis”, ou seja, os bordados e enfeites produzidos por empresas da região do Tessili Vari, são como os freios da Ferrari ou os parafusos Brianzoli, ou, ainda, os couros Arzignano. Em outras palavras, são recursos extraordinários do *Made in Italy* – um claro ponto de cruzamento do “neo-artesanal” e das tendências “não-tecnológicas”.

Serlenga, por seu turno, exclama que a prática do bordado conceitual voltou forte, de tal modo que existem aqueles que juram que o seu papel será fundamental para afirmar a exclusividade da moda italiana neste mundo globalizado, através de pensamentos, palavras e novas estruturas. É o momento do bordado conceitual, do que não é facilmente replicável, isto é, o bordado como valor acrescentado por meio do qual o *Made in Italy* falará com sucesso em sua excelência inimitável.

Na esteira dos autores acima mencionados, o estilista italiano Gianfranco Ferrè disse há alguns anos que, em tempos de padronização, a diferenciação se dá pela abordagem emocional do vestuário e este é o principal meio de expressar a sua individualidade. Dessa perspectiva, um detalhe como o corte é o elemento a partir do qual nasce a identidade do próprio vestuário.

Lusardi (2009) observa que os detalhes de um vestuário — “rendas, guarnições, bordados, peles, acabamentos, acabamentos metálicos e acessórios são frequentemente uma verdadeira inspiração desencadeada, em vez do início e definição de uma tendência” (MANCINI & CONTI, s.d, p.11), e Bertoça (2010) mantém a ideia da importância dos detalhes quando afirma que o material, a arquitetura e os detalhes, somados à costura, às barras, aos bordados e aos enfeites, são os elementos a partir dos quais a criatividade e a técnica, em vez da tecnologia, trabalham juntas para criar a singularidade dos produtos. De fato, os detalhes podem ser verdadeiramente a distinção de um produto. A atenção e qualidade dos detalhes são difíceis de reproduzir em qualquer lugar. Por um lado, é cada vez mais por meio do detalhe que as empresas de moda italiana diferenciam seus produtos. Por outro, é pelo reconhecimento dos detalhes que os consumidores especialistas compram e selecionam produtos de alta qualidade.

De acordo com as declarações acima, parece pertinente dizer que o detalhe, de fato, é um fator decisivo para o produto acabado. A partir dessa afirmação e do diagrama de identificação dos tipos de detalhes de um produto de moda, Mancini & Conti propuseram uma equação que procura compreender e reunir os fatores que são materiais, concretos e visíveis com as características e elementos abstratos e não materiais. Vale ressaltar que essa fórmula matemática é, no entanto, parte de um processo que se inicia e poderá continuar a ser pesquisado de forma empírica na gestão de desenvolvimento de produto. No que se segue, apresento a equação para inovação em produtos de vestuário:

Produto = materiais ($m_1 + m_2 + m_3 + m_n$) + processo de produção ($p_1 + p_2 + p_3 + p_n$) + forma + função/funções + detalhes estruturais + detalhes qualificativos + detalhes estéticos + detalhes sensitivos.

Dessa perspectiva, o produto é a soma das ações ou características que o tornam como tal: um ou mais materiais, n fases de produção (incluindo os modos de venda e de comunicação planejadas para ele), a forma (ou seja, o resultado visual e perceptual), sua função (ou, como muitas vezes acontece, as suas funções) e, por fim, as quatro categorias de detalhes descritas nos parágrafos anteriores (MANCINI & CONTI, s.d., p.11).

A partir da equação acima, podemos detalhar todos os elementos de acordo com o que os autores descrevem como macrocomponentes, isto é, o material ou materiais, e os microcomponentes, no caso, os detalhes e decorações que dialogam e narram o produto ou contribuem para a sua existência. São os macrocomponentes e os microcomponentes que são os valores simbólicos descritos por Capetta *et al.* como o estilo, ou seja, as escolhas estéticas que uma empresa faz em relação aos seus produtos, bem como suas principais características e a forma como eles são combinados. Porém, acima de tudo, os detalhes descrevem seu sentido. Além disso, todos eles, e este é um aspecto fundamental, juntam-se e podem potencialmente esconder ou mostrar os aspectos intangíveis e, também, os fatores abstratos relativos ao *background* do produto, quer dizer, a sua marca (MANCINI & CONTI, s.d., p.11). Tais autores se manifestam ainda em favor da importância dos detalhes potenciais:

detalhes de moda hoje em dia representam um discurso, uma espécie de "narração" contínua entre o produto e o consumidor. Se é verdade que a partir da década de 1960 já não falamos de moda no singular, mas de Modas no plural, e desde os anos 80 já não falamos de estilo, mas de estilos, sempre no plural, então, hoje podemos falar sobre os "detalhes de estilo" que cada marca tem gradualmente construído [...] Podemos citar como exemplo, o estilo da marca Chanel, construído a partir de detalhes como o da corrente e o matelassado das bolsas, o listrado azul e branco, o sapato bicolor, o casaco tweed, entre outros (MANCINI & CONTI, s.d., p.11).

Convém, aqui, perguntar: qual a importância de entender a inovação de produtos pela perspectiva acima mencionada? Ora, uma vez que entendemos que o produto pode ser fragmentado em detalhes, podemos definir a estratégia e o lugar de atuação entre essas variáveis. Fica, assim, mais fácil de visualizar em que aspecto podemos inovar ou fazer experimentações nos produtos.

Talvez pudéssemos trocar um tecido de cetim, ou de couro ecológico, ou ainda de plástico, por um tecido construído a partir de uma técnica de macramê. Trocando as variáveis, ou os detalhes, teríamos construído um novo produto. Estrategicamente, para a concepção de novos produtos, precisamos saber os lugares possíveis de atuação que a empresa pode efetuar tecnicamente para efetuar tais mudanças e experimentações.

Percorremos até agora a teoria da equação de um produto de moda de Mancini e Conti para chegar à inovação em produto de moda. Inevitavelmente o conceito de inovação e a busca contínua do “novo” são características indispensáveis para as marcas. Para os autores, os produtos novos de moda italianos devem fazer sentido, devem falar do futuro com as ferramentas do passado ou vice-versa; produtos novos devem fazer referências, senão no passado, ao menos no presente, aos detalhes potenciais descritos no diagrama, quer dizer, produtos novos que sejam compreensíveis e sensíveis.

As seguintes equações têm o objetivo de inovação em produto. Elas são resultado da soma dos elementos descritos acima. No entanto, pelo menos um dos elementos conterá o fator inovação. Para Mancini e Conti, a inovação num produto ocorre quando um dos elementos dentro da soma é afetado pela inovação. Esse elemento pode ser afetado constantemente (porque faz parte da identidade da marca) ou em temporadas (porque a tendência é sazonal).

As equações abaixo se modificam com o que foi dito anteriormente relacionado à variável inovação, na qual um ou mais elementos são afetados pela dinâmica de inovações:

Inovação em produto = Inovação em materiais ($m_1 + m_2 + m_3 + m_n$) + processo de produção ($P_1 + P_2 + P_3 + p_n$) + forma + funções + detalhes estruturais + qualificação + detalhes estéticos + detalhes sensíveis

OU

Inovação em produto = materiais ($m_1 + m_2 + m_3 + m_n$) + Inovação em processo de produção ($P_1 + P_2 + P_3 + p_n$) + forma + funções + detalhes estruturais + qualificação + detalhes estéticos + detalhes sensíveis

OU

Inovação em produto = materiais ($m_1 + m_2 + m_3 + m_n$) + processo de produção ($P_1 + P_2 + P_3 + p_n$) + Inovação em forma + funções + detalhes estruturais + qualificação + detalhes estéticos + detalhes sensíveis

OU

Inovação em produto = materiais ($m_1 + m_2 + m_3 + m_n$) + processo de produção ($P_1 + P_2 + P_3 + p_n$) + forma + Inovação em funções + detalhes estruturais + qualificação + detalhes estéticos + detalhes sensíveis

ou

Inovação em produto = materiais ($m1 + m2 + m3 + mn$) + processo de produção ($P1 + P2 + P3 + pn$) + forma + funções + **Inovação** em detalhes estruturais + qualificação + detalhes estéticos + detalhes sensíveis

ou

Inovação em produto = materiais ($m1 + m2 + m3 + mn$) + processo de produção ($P1 + P2 + P3 + pn$) + forma + funções + detalhes estruturais + **Inovação** em qualificação + detalhes estéticos + detalhes sensíveis

ou

Inovação em produto = materiais ($m1 + m2 + m3 + mn$) + processo de produção ($P1 + P2 + P3 + pn$) + forma + funções + detalhes estruturais + qualificação + **Inovação** em detalhes estéticos + detalhes sensíveis

ou

Inovação em produto = materiais ($m1 + m2 + m3 + mn$) + processo de produção ($P1 + P2 + P3 + pn$) + forma + funções + detalhes estruturais + qualificação + detalhes estéticos + **Inovação** em detalhes sensíveis

Assim sendo, cabe perguntar: qual seria a leitura correta dessas equações? Segundo Mancini e Conti, podemos inovar em qualquer uma ou mais variáveis mencionadas. Por exemplo, podemos inovar na forma, no material, no processo produtivo ou em todos os detalhes minuciosamente estudados por estes pesquisadores.

Para traduzir de uma forma mais acessível e descrever como as fórmulas anteriores se encaixariam em um produto, descreveremos o tênis abaixo:

Figura 28 - Tênis New Balance

Fonte: <http://www.modishandmain.stfi.re/metallic-new-balance-shoes/?sf=zzweeor#aa>

O tênis New Balance é resultado da soma de materiais (camurça, sola de borracha cinza, cadarço, sola branca, etiqueta de cetim, couro ecológico ou plástico), o processo produtivo de construção (costura, fusão, colagem, estamparia), a forma de tênis *sportwear* (tênis baixo), sua função (esportiva e cotidiano), e seus detalhes (cinza e recortes em rosé metálico, estilo esportivo fino, elegante e clássico).

Algumas reflexões surgem quando, de acordo com a teoria de inovações estilísticas de Cappelletta *et al* (item 2.4), as inovações em moda podem, nos dias de hoje, ocorrer sem mudanças bruscas em termos de formas. Inclusive não é necessário mudar as formas, mas sim os contextos e significados que são expressos por Mancini e Conti como detalhes potenciais, quais sejam, os detalhes estruturais, qualificativos, estéticos ou sensitivos. Assim, é o mesmo que dizer que, nos dias de hoje, as inovações não estão mais nas macromudanças dos produtos, mas sim nas micromudanças, ou seja, nos detalhes.

4.9 Discussão sobre o Produto de Moda “Novo”

Para aprofundarmo-nos no tema de moda e inovação, mais precisamente no produto de moda inovador, houve a necessidade de entender o que é um produto de moda novo e as teorias que permeiam esse assunto.

Esta discussão inicialmente parte do que se entende como o princípio do novo e como ele age no sistema da moda. O princípio do novo é considerado um dos ingredientes que serve de combustível para o sistema da moda. A Escola de Frankfurt²¹ foi umas das primeiras a analisar a moda como produto da indústria cultural.²² Para Theodor Adorno (1903-1969), por exemplo, um dos mais importantes filósofos desta escola, umas das principais formas de reprodução do capitalismo é a criação de necessidades de consumo, alcançada por meio da entronização do novo como valor (MICHETTI, 2006:126). Quer dizer, o valor do novo elevado à supremacia. Na linha dessas reflexões Walter Benjamin (1892-1940), outro pensador da Escola de Frankfurt, ao analisar a aceleração do mundo moderno e contemporâneo, apresenta como fenômeno correlato, também, a entronização do novo como valor. Por sua vez, Lars Svendsen (1970 -), filósofo norueguês contemporâneo da Universidade de Bergen, intitula o segundo capítulo de seu livro *Moda: uma Filosofia* como o princípio da moda – o novo.

Feita essas considerações, podemos também questionar, mas o que significa o novo na moda?

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa encontramos dois caminhos para responder a essa questão. O primeiro seria o do novo como dinâmica, quer dizer, como um dos ingredientes que alimenta o sistema da moda. Como já mencionado acima, o segundo caminho seria, por sua vez, responder o que é um produto de moda novo. Seria ele o último produto de moda lançado? Ou, talvez, somente aquele produto novo que nunca foi criado ou visto antes? Para tentar responder a essas questões foram selecionadas as áreas da filosofia, da sociologia, das teorias de arte e teorias da comunicação e marketing.

²¹ Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Frankfurt fundado em 1923. Escola de teoria social interdisciplinar neomarxista que a partir de 1929 começa uma pesquisa a fim de compreender melhor as relações entre a Modernidade e os problemas sociais.

²² O termo *indústria cultural* foi criado por Adorno e Max Horkheimer (1895-1973) que, ao fazerem a análise da atuação dos meios de comunicação de massa, concluíram que eles funcionavam como uma verdadeira indústria de produtos culturais, visando exclusivamente ao consumo. A indústria cultural remete às ideias de produção em série, de comercialização e de lucratividade, características do sistema capitalista. Podemos imaginar, então, o estabelecimento de uma indústria produtora e distribuidora de jornais, livros, peças, filmes, em resumo, de “mercadorias” culturais. No entanto, mais do que isso, essa indústria vende imagens e faz propaganda deste mundo tal qual ele é e para que ele assim permaneça (TOMAZI, 1993, p.194/195).

4.9.1 A Dinâmica do Novo na Moda

Quando refletimos sobre a história da moda, e quando ela passa a ser reconhecida como um sistema de moda, aparece uma característica que antes do final da Idade Média não existia. Esta é a *mudança pela mudança*²³, ou seja, o ato de se diferenciar porque o seu sujeito não quer parecer com outro (neste caso, nobres *versus* burgueses). Assim, uma das mais rápidas formas dos indivíduos se diferenciarem é pelo vestuário. Se pensarmos na *mudança pela mudança*, só mudamos quando algo *novo* aparece e é este o ponto no qual o *novo* surge como característica básica da moda.

São muitos os teóricos que enfatizam o *novo* como uma característica básica da moda, principalmente com o advento da Modernidade.²⁴ De acordo com Svendsen,

há na moda um traço vital da modernidade: a abolição das tradições. Nietzsche a enfatizou [a moda] como característica do moderno porque ela é uma indicação de emancipação, entre coisas e autoridades. [...] A modernização consiste num movimento dual: a emancipação sempre envolve a introdução de uma forma de coerção, pois a abertura de uma forma de autorrealização sempre fecha outra. [...] Vista dessa maneira, a nova moda encerra uma emancipação, pois nos liberta da antiga. O problema é que uma coerção é substituída por outra, pois somos imediatamente submetidos à tirania da nova moda (SVENDSEN, 2010, p.25/26) [grifo nosso].

Em abono ao que foi dito acima, encontramos em Adorno, bem como em Benjamin, a afirmação segundo a qual a Modernidade e a compulsão à repetição se relacionam. Para ambos, o “novo é ambíguo desde sua entronização”. Se, por um lado, o novo impele “para além da unidade cada vez mais rígida da ordem existente”, por outro, concorre para a decomposição do sujeito, incentivando, assim, a “sociedade total que, *seguindo sempre a última moda*, expulsa o novo.”²⁵ Michetti diz que: “semelhante à lógica da razão burguesa da qual nos fala Adorno, a moda promete a autodestruição de seus produtos sob a forma de esperança” (MICHETTI, 2006, p.134/136). Segundo Adorno, a expressão refere-se à obsolescência programada dos produtos de moda, ou seja, a cada estação a moda cumpre a promessa, com

²³ Quando o ato da mudança torna-se uma fonte de prazer em si mesma – mudança pela mudança (SVENDSEN, 2010, p.24).

²⁴ Apesar do termo Modernidade se localizar, na divisão clássica da Filosofia, entre os séculos XV e XIX, aqui tomamos a concepção mais comum, qual seja, a que se refere ao período pós-revolução industrial.

²⁵ Ora, mas alguém poderia perguntar, não é o velho que está sendo expulso? Não, porque ele só se torna velho depois de expulso.

vista à perpetuação de seu sistema lucrativo de apresentar produtos *novos* que, encarregados de envelhecer aqueles da coleção anterior, produzem novas necessidades. Consoante a essa ideia, o filósofo contemporâneo alemão Christoph Türcke (1948 -) diz que o *novo* precisa fazer parte da rotina da sociedade produtora de mercadorias. A cada moda os homens, a fim de nos aproximar da aura dessa nova época, não param de fazer com que o público consumidor apropriado seja atraído por novas necessidades, da mesma forma que a luz atrai as traças.

Pois bem, é a partir dessa valorização do novo que se implementa a produção planejada do capitalismo. De acordo com essa lógica, produtos materiais e culturais são oferecidos como novidades. Sujeitos se transformam em consumidores com vistas à harmonização do mundo capitalista. A demanda de se adquirir algum produto é estimulada pela própria oferta de mercadorias, que dizer, “é bastante provável que poucos sentiriam a necessidade ou o desejo de comprar roupas a cada semestre ou de trocar de carro a cada ano se a lógica da moda não trouxesse isso como imperativo social” (MICHETTI, 2006, p.129).

Francisco Rüdiger, pesquisador brasileiro, ao analisar os fundamentos da crítica adorniana à indústria cultural, contribui para essa discussão ao afirmar que “a cultura vem se reduzindo à agência de centralização da vida na atividade de consumo” (RÜDIGER, 2002, p.37 *apud* MICHETTI, 2006, p.131). Michetti acrescenta que

a partir do século XX, com o processo de trabalho fragmentado e sem sentido para o indivíduo, ocorre uma desintegração da subjetividade. No “estágio da cultura de mercado”, a capacidade de desenvolver e expressar a subjetividade tenderia a se identificar com a posse das coisas: a formação se confundiria com o consumo. O fetichismo da mercadoria seria baseado no fato de que as pessoas transferem para si, mais do que o valor monetário, a gratificação psicológica advinda do reconhecimento de um valor conferido socialmente ao produto. [...] De acordo com Rüdiger, Adorno deseja demonstrar que a satisfação das necessidades passa a coincidir com o exercício do poder de compra (MICHETTI, 2006, p.131). Em outras palavras, essa desintegração da subjetividade significa a inversão de valores, segundo a qual o valor esta centrado no ter e não no ser.

Até aqui identificamos como a entronização do novo se instalou na sociedade moderna. Uma sociedade que se mostrava ligada à disciplina, à evolução, à crença no futuro, na ciência e na técnica. A mudança, a ruptura, a cultura do novo e a renovação total são os valores que se rompiam com a tradição. Essas são as lógicas que construíram a Modernidade que, a qualquer custo, almejava romper com a continuidade do passado. Nesse contexto, o novo operava como o prenunciador da mudança. Era o elemento de ruptura do movimento contínuo em direção ao futuro, fonte geradora da inovação que antecipava no presente os

fazeres futuros. Na Modernidade, portanto, o novo era uma verdadeira *presentificação do futuro* e, como tal, energia propulsora dos movimentos de evolução que caracterizavam o período.

Convém agora, pois, analisar as últimas décadas da sociedade contemporânea e questionar como o valor do novo se alterou, bem como que proporções ele tomou no período temporal da pós-modernidade. A partir dos anos 80, a pós-modernidade vem sendo desenhada e construída com uma grande fusão de coisas e pessoas distintas. Estas, por sua vez, de vários estilos e tempos. Um mundo plurificado de várias direções, identidades e culturas. Nesse momento, a diferença e a mudança são absorvidas e integradas ao nosso dia a dia. Além disso, os movimentos neste mundo se tornam descontínuos pelo excesso de referências que, de forma ondular, desenharam os fluxos e as mudanças pelas quais as coisas passam. Vivemos em um mundo de “programas curtos, na mudança perpétua das normas, na estimulação para viver imediatamente: o presente erigiu-se em eixo maior de duração” (CIACO, 2013, p. 48 *apud* LIPOVESTKY, 1989, p.265).

Ao analisarmos esse tema pela ótica da economia e da indústria pós-moderna, podemos observar que o que impera é o princípio do presente:

as palavras de ordem são a flexibilidade, a rentabilidade (o lucro hoje), o fluxo de caixa suplantando a lucratividade, a operação Just in time, o atraso zero, a remuneração em função dos resultados de curto prazo, todas as ferramentas de mensuração exagerada de resultados e a plena orientação urgentista que intensifica os olhos e os fazeres para um presente que não ‘acaba’ (CIACO, 2013, p. 49).

Nesse novo contexto regido pelo descontínuo, pelas irrupções transitórias, aquele novo, isto é, o da modernidade, que tinha exatamente o objetivo de estabelecer a ruptura, a descontinuidade e o desprendimento com o anterior, passa a assumir um duplo movimento. O novo na pós-modernidade parece se apresentar desprovido do sentido da mudança – uma vez que na modernidade se apresentava de maneira abrupta. Mais do que trazer uma mudança ou ruptura no dia a dia, o novo estaria muito mais próximo da condição de conectar-nos à cotidianidade, isto é, do “desfrutar o tempo presente – qualquer que seja sua dureza – percebendo a nós mesmos como imediatamente inscritos nos movimentos do momento que passa” (LANDOWSKY, 2002, p. 93 *apud* CIACO, 2013, p.71). Desta maneira, o novo cumpre outra função na pós-modernidade. Ele age como princípio essencial, elemento que dá indício ao tempo presente, trazendo para as sociedades uma vivência pautada em imediatismos simultâneos. É, portanto, pela constância, efemeridade e repetição que o novo propicia a sua própria permanência.

Isto também acontece porque o novo hoje não necessita da existência de efetivas novidades nos produtos ou processos. Uma simples transformação da estrutura ou da aparência juntamente com a substituição do ultrapassado já caracteriza o produto como novo.

Não se pode negar que um produto lançado ou comprado recentemente seja novo, embora sua variação com o anterior tenha sido pequena. Em abono a essa ideia, podemos encontrar dentre as definições sobre a palavra, algumas que confirmam que o novo também é o que vigora, que tem curso atual e substitui algo já ultrapassado, cuja forma, estrutura ou aparência se mostra modificada em relação à anterior, tudo o que é recente ou atual. Nessa ânsia do mundo contemporâneo inovar, basta que algo seja novo sem uma grande preocupação com o conceito de progresso ou algo semelhante. É desta forma que o novo passa a se auto justificar.

Numa combinação de todas essas ideias com o tempo presente, quer dizer, o tempo dos instantes e da mudança que não se rompe, o novo passa a ser o próprio operador da temporalidade pós-moderna. De acordo com Ciaco,

é exatamente pelo novo, como signo da mudança, que o tempo da mudança se faz presente. [...] Nesse sentido, o novo opera como uma presentificação do próprio presente, como um demarcador da temporalidade descontínua em curso (CIACO, 2013, p. 50).

A importância de se falar do novo no tempo presente funciona quase como uma exigência ancorada em um permanente processo de reconstrução originada a partir da pluralidade de referências fomentadas pelos avanços tecnológicos, informacionais e comunicacionais. No entanto, apesar do descaminho, desencontro e do excesso de tantas referências, tais referências não são absolutamente vazias. Para Lipovetsky, por exemplo, tendo o passado e o futuro sido desacreditados nos tempos pós-modernos, o presente é a referência essencial e única. Segundo Ciaco, para o pensador francês,

essa vacuidade de sentido, motivada tanto pela angústia existencial quanto pelo prazer²⁶ associados às mudanças, ao desejo de intensificar e ressemantizar o cotidiano, talvez explique, o desejo essencial do consumidor pós-moderno²⁷ incessantemente renovar a sua vivência do tempo, ressignificá-la através das novidades que se oferecem pelas possibilidades infundáveis do consumo. O novo, motivador do hiper-consumismo, talvez se apresente [...] como o elemento de resgate do sentido de estar no mundo que se esvai para o homem da pós-modernidade (CIACO, 2013, p. 46/47).

²⁶ “Tudo o que é novo apraz”, proclamam Gilles Lipovetsky e Charles Sébastien (2004, p.60), quando se referem aos tempos atuais, definindo-os como *tempos hipermodernos*.

²⁷ Consumidor *hipermoderno* na versão de Gilles Lipovetsky.

Para este consumidor pós-moderno o novo é sua maior e mais forte atração. Inclusive, é por meio dele que se desencadeia a descartabilidade do considerado antigo, ultrapassado, insuficiente ou fora de moda. Na temporalidade pós-moderna, o novo perde o seu caráter de ruptura, de renúncia de um novo vir a ser devido à continuidade da repetição do descontínuo, pelo excesso e não pela falta. Dessa forma, o novo se apresenta muito mais como aparência de novo.

4.9.2 O Novo no Produto de Moda

Com base no que foi dito acima, cabe analisar como esse duplo movimento que ocorre com o novo na modernidade e na pós-modernidade se efetiva nos produtos de moda. Diferentemente de uma análise da dinâmica do novo realizada no item anterior, examinaremos agora o conceito do produto de moda novo até a modernidade, aquele que funciona como faísca para uma ruptura, para as mudanças de paradigmas na sociedade e para a inovação de fato. Aqui chamaremos esse produto novo de *novo desconhecido*. Novo desconhecido porque este se constitui em algo nunca visto ou conhecido anteriormente. Importa salientar que o termo *desconhecido* significa “do que não se conhece” e também “do que não se reconhece”. Sirvo-me deste termo justamente porque de um produto desconhecido não se pode ter ciência anteriormente, uma vez que seus códigos estruturais não estão relacionados com outros previamente dados.

Faz-se necessário esclarecer, então, por que não usamos a palavra *diferente* ao nos referirmos a um novo produto, já que seria mais natural que nos viesse à mente a expressão “produto novo diferente”. Boris Groys (1947 -), em *Sobre lo nuevo*, cita Sören Kierkegaard:

ser novo em nenhum caso significa o mesmo que ser diferente. Kierkegaard inclusive opõe rigorosamente a noção do novo à noção da diferença, e seu argumento principal é o de que uma certa diferença se conhece como tal somente porque já temos a capacidade de reconhecer e identificar esta diferença como diferença. Portanto, nenhuma diferença pode ser nova em nenhum momento – porque se fosse realmente nova não poderia ser reconhecida como diferente. Reconhecer significa sempre recordar. Mas uma diferença reconhecida, recordada, obviamente não é uma diferença nova (GROYS, 2002, p. 4/5).

Se, por um lado, este produto desconhecido que tem como característica gerar uma ruptura que desmonta os paradigmas existentes, por outro, abre portas para novos lugares de

atuação. Tal produto desconhecido relaciona-se a uma *presentificação do futuro* exposta no item anterior. Podemos associá-lo também ao conceito de vanguarda tal como faz Ingrid Loschek em seu livro *When Clothes Become Fashion*. Loschek retira de Esposito²⁸ uma definição de vanguarda segundo a qual “o vanguarda sugere um posicionamento temporal além deste próprio presente, que inclui a possibilidade de influenciar este presente com vistas a preparar para o futuro” (LOSCHEK, 2007, p.103).

Já Groys, quando escreve em seu livro sobre o novo na arte, faz uma ligação com a arte de vanguarda, pois a arte de vanguarda, segundo ele, não expressa nenhum gosto – nem o gosto do público, nem tampouco o gosto dos próprios artistas, haja vista ela ser realmente desconhecida. Este *produto novo desconhecido* tem um papel pioneiro em um amplo sentido que, por sua vez, será avaliado no presente como algo que prenuncia o futuro e no futuro como algo presente.

Como exemplo do *produto novo desconhecido* podemos citar o vestido da década de 20 do século XX. Em um nível estilístico, ou seja, de forma, o vestido com silhueta curta (de cintura baixa), *shape* tubular e comprimento midi, foi uma revolução no modo de vestir quando comparamos com os vestidos da década de 10. A cintura baixa e o comprimento midi eram novidades, uma vez que a forma do vestido da primeira década do século XX era demarcada na cintura e tinha comprimento longo.²⁹ Essa nova forma rompe com a estética anterior e revoluciona o modo de vestir dos anos seguintes. Quando conectamos essa ideia com as *fases do produto inovador*, discutidas no item 2.10 deste trabalho, este produto passou pelas fases 1, 2 e 3, respectivamente, o desenvolvimento (criação ou invenção), sua produção industrial e seu lançamento.

Nesse ponto, convém refletir sobre todos os vestuários cópias desta nova estética. Isto é, refletir sobre todos os vestidos reproduzidos com forma tubular e comprimento midi que as mulheres usavam em tal época. São produto novos de moda com pequenos diferenciais ou simples transformações na estrutura ou aparência, advindas de um outro produto preexistente. Este último, por sua vez, advém das fases seguintes do processo do produto inovador, ou seja, sua difusão ou, ainda, os produtos cópias. Este produto novo é designado como *novo reformulado*, um produto novo que tem por natureza um produto anterior.

²⁸ Helena Esposito - *Die Verbindlichkeit des Vorübergehenden: Paradoxien der Mode*: A responsabilidade do temporário – o paradoxo da moda.

²⁹ Ou seja, o vestido da *Belle Époque*. No entanto, nos anos 10, as mulheres não usavam mais espartilhos e seus vestidos passaram a ser fabricados com uma nova matéria-prima, qual seja, o jérsei. Tal fato resultou num diferente *shape* de vestido do início desse período.

O *produto novo reformulado* faz parte da segunda difusão que Cappetta et al mencionam como a mais importante para o processo de uma inovação estilística. É esse produto que atesta quando uma inovação em vestuário ocorre, pois é ele que atinge efetivamente as ruas e a sociedade, uma vez que o *produto novo desconhecido* pode apenas ficar na esfera de *trendsetters* do mundo da moda. Dessa perspectiva, no período da modernidade, conseguimos detectar dois tipos de produtos novos de moda. O *produto novo desconhecido*, que promove rupturas, e o *produto novo reformulado*, que atesta a inovação em vestuário de determinada época.

Percorrido o primeiro caminho anteriormente mencionado, dirigimo-nos ao segundo, qual seja, àquele produto novo sem efetivas novidades que surge constantemente na pós-modernidade alimentando a nossa sociedade produtora de mercadorias. Este produto é relançado na pós-modernidade como resultado da representação e da manifestação permitida por novos arranjos figurativos e plásticos daquilo que já é amplamente presente e conhecido na sociedade, mas que agora foi relançado em outro tempo com uma nova construção simbólica. Tal produto é aqui denominado de *produto novo efêmero*.

De acordo com o que vimos, “novo” também significa aquilo que vigora, que tem curso atual e substitui algo já ultrapassado, cuja forma, estrutura ou aparência se mostra modificada em relação à anterior. Novo também significa tudo que é recente ou atual. Dessa perspectiva, não se pode negar que a vasta gama de produtos repaginados pela indústria da moda a cada estação não seja de produtos novos.

Pode-se dizer, pois, que a indústria da moda encontrou um meio de produzir combustível para o hiper-consumo, reorganizando e repaginando coisas velhas, de modo à lançá-las em um novo contexto e tempo por meio de novos percursos figurativos. Dessa forma, a indústria da moda cria diferentes tendências com a mesma estrutura de produto oferecendo novas interpretações para o mesmo. É a *novidade* em si mesma que dá vida e interessa ao produto.

Ciaco menciona o caso do anúncio do carro *novo Marea*. Novamente podemos perceber que a mesma lógica também funciona para a indústria automobilística:

De fato, basta que apenas sejam introduzidos pequenos diferenciais, pequenas inovações [...], pequenas mas visíveis diferenças em relação ao modelo anterior, para se poder dizer que se tem um produto “novo”, já que não são esses elementos, nos quais reside essencialmente a diferença de produtos, que contam e interessam, mas sim a “novidade” em si mesma, a vitalidade do novo anunciado que, praticamente por si, constitui os valores buscados pelo enunciário do Marea (CIACO, 2013, p.177).

Pois bem, para concluir, este capítulo objetivou responder a seguinte pergunta: o que é um produto de moda novo? Para respondê-la, percorremos quais as características do princípio do novo e como ele age no sistema da moda até a modernidade. Depois disso, o caminho foi entender como ele foi alimentado nesse sistema na pós-modernidade. No desenvolvimento deste trabalho, entendeu-se que desde que a moda é considerada moda, existem três tipos de produtos de moda novos – o *produto novo desconhecido*, o *produto novo reformulado* e o *produto novo efêmero*.

O produto novo desconhecido tem como característica elementos estruturais não reconhecíveis e promove uma ruptura que desmonta os paradigmas existentes até então conhecidos na sociedade. Já o produto novo reformulado surge a partir de um outro produto preexistente mas com pequenos diferenciais em sua estrutura, isto é, como cópia do produto novo diferente, mas em um mesmo contexto temporal. Nesta esteira, o produto novo efêmero aparece quando a indústria da moda, na pós-modernidade, relança o produto e o coloca em um novo contexto. Este produto tem como característica a reinterpretação que promove uma novidade e volta à vida novamente.

Assim, desmistifica-se aqui que um produto novo de moda é somente aquele que nunca foi visto antes. Todos os produtos desconhecidos, reformulados ou efêmeros são importantes para o sistema da moda. Enquanto produtos desconhecidos, eles abrem caminhos para novos lugares de atuação ou novos contextos. O produto novo reformulado tem o papel de difusão e afirmação de um produto inovador de moda no processo do produto inovador. Já os produtos efêmeros têm a possibilidade de inovar quando são relançados com novos valores simbólicos, ou seja, podem ter novos significados. Além disso, produtos novos efêmeros alimentam nosso sistema de consumo capitalista, e, ainda, conecta-nos ao nosso tempo presente. Nesse sentido, pode-se dizer que tanto o produto novo desconhecido, quanto o produto novo efêmero, podem nos levar à inovação de fato.

Dessa perspectiva, entendidas quais são as características dos produtos novos de moda, cabe-nos, agora, investigar como funciona a gestão de desenvolvimento destes produtos dentro das indústrias. Mais precisamente iremos investigar como se dá a gestão de desenvolvimento de produtos calçadistas em ateliês da cidade de São Paulo. Pois é de se pensar que cada tipo de produto precisa ser gerido de diferentes formas, respeitando-se as capacidades organizacionais e estratégicas de cada empresa. Tratar-se-á então, no próximo capítulo, do desenvolvimento do estudo de caso nos ateliês calçadistas paulistanos com vistas a entender melhor como funciona a gestão de inovação nos diferentes tipos de produtos novos de moda.

4.10 Considerações sobre este Capítulo

Apesar de existirem diversas perspectivas sobre o que é um produto de moda inovador como, por exemplo, a perspectiva da mídia, dos estilistas, do mercado e até mesmo do consumidor, gostaríamos de tentar encontrar uma definição que possa reunir todas essas perspectivas. As reflexões partem de qual produto incorpora e/ou expressa esse conceito de verdadeiramente inovador.

O senso comum acredita que produtos inovadores de moda, na maioria das vezes, são produtos diferentes, desconhecidos ou conceituais. Aqueles que aparecem em desfiles performáticos e que vão ao encontro do *insight* “quem supostamente usaria isto?” Aparentemente este é o conceito de inovação se considerarmos a perspectiva do consumidor e do estilista. No entanto, depois de nos aprofundarmos nas teorias de inovação, esta noção de produto inovador tem também outra definição. Cabe então diferenciar inovação de experimentação. Produtos inovadores de moda, a partir dessa perspectiva, seriam denominados produtos experimentais - aqueles que permitem ao estilista experimentar novas formas, novos materiais e novos arranjos estéticos.

Figura 29 - Exemplo de vestuário experimental

Fonte: <http://www.jumnakao.com/portfolios/a-costura-do-invisivel/>

A foto acima descreve um exemplo de produto experimental. O vestido de papel vegetal, arquitetado pelo estilista brasileiro Jun Nakao, foi apresentado em um desfile do São Paulo Fashion Week em junho de 2014. No final deste desfile, todos os vestidos que foram meticulosamente construídos usando técnicas de corte a laser foram, posteriormente, destruídos em cena pelas próprias modelos. Esse desfile demonstrava, por um lado, beleza nos vestidos construídos a partir de muitos detalhes, e, por outro, quando foram destruídos, a natureza efêmera e passageira das roupas. Apesar do desfile *A Costura do Invisível* ter recebido o título de desfile da década pelo SPFW, ter sido reconhecido como um dos maiores desfiles do século pelo Museu de Moda da França, ter sido também referência nas mais importantes publicações sobre Moda e Design no mundo, além de integrar acervos internacionais de Museus de Arte e Moda, não podemos dizer que tais vestidos são produtos de moda inovadores, simplesmente porque fogem da esfera do uso cotidiano pela sociedade.

Neste trabalho, partimos da premissa segundo a qual só se torna inovador aquele produto que, de fato, passa por todo o processo de inovação. Ou seja, é a criação ou invenção

do produto, seu lançamento no mercado, sua difusão no mercado, sua aceitação e sua afirmação junto à sociedade que o torna um produto padrão certificando-o como inovador.

Diferenciado o produto de moda experimental do produto de moda inovador, segue abaixo o diagrama que ilustra a ideia do processo do produto inovador de moda:

Figura 30 - Processo do Produto Inovador de Moda

Fonte: Autora

O processo acima refere-se à frase já aventada anteriormente e tão bem colocada pela estilista Coco Chanel: “roupas só se tornam moda quando atingem as ruas”. Para atestar esse processo a mídia introduz o elemento novo e estabelece um padrão de gosto que é introduzido pela teoria do reforço – teoria da área de psicologia. Em outras palavras, para atestar esse elemento novo como padrão, a mídia repete inúmeras vezes a publicidade sobre ele, de tal forma que aquele elemento desconhecido acaba se tornando conhecido e incorporado à sociedade.

Somente depois desse processo, ou seja, somente depois de um produto tornar-se padrão (como a sandália, o sapato, a jaqueta, a calça jeans, e a minissaia), é que podemos dizer que ele foi inovador. Quer dizer, um produto só pode ser considerado inovador quando ele já não é mais novo. Quando tratamos de moda, precisamente de produtos de moda, o fenômeno da inovação escapa ao presente, uma vez que ele só se define após um longo período de tempo. É como mudar um paradigma num microssetor, isto é, provocar uma ruptura que introduz o elemento novo. Este elemento é tão forte que permanece sendo revivificado inúmeras vezes durante o tempo.

Podemos analisar o processo do produto inovador de vestuário também pela perspectiva de fases, conforme nos mostra o esquema abaixo:

Figura 31 - Fases do produto inovador de moda

Fonte: Autora

A fase 1 do processo de produto inovador consiste no desenvolvimento do produto, sua criação e/ou invenção. A segunda fase se caracteriza pela produção industrial do produto – fase que permite seu lançamento e difusão, visto que ele tem viabilidade em escala industrial. A fase 3 desse processo é o seu lançamento e criação de mercado. E é nessa fase que acontece a difusão e aceitação do produto pela sociedade. A fase 4, por sua vez, caracteriza-se pelas cópias deste produto.

Os produtos começam a ser copiados primeiramente pelo mesmo segmento de mercado, isto é, seus concorrentes. Após isso, o produto é copiado por outros segmentos. Ele é reproduzido em novas matérias primas ou reformulados com novas interferências. Temos, como exemplo, a calça jeans *five pockets*, mencionada anteriormente, da qual existem cópias dessa forma de produto tanto no segmento do *jeanswear* quanto em outros segmentos, tais como malharias ou alfaiatarias. Dessa perspectiva, pode-se dizer que é através da cópia que o produto de vestuário inovador se difunde.

A última fase desse processo é sua dominância no mercado como produto padrão. Tal produto fará parte do mix de produtos de coleções dos mais diferenciados nichos de mercado. Como no caso da minissaia, esse tipo de produto atingiu tal dominância que, no mix de produtos das marcas de moda, existe um espaço reservado para a minissaia. Assim sendo, pode-se dizer que quando um produto de vestuário perdura por anos, sendo lançado de maneira reformulada ou transformada, acredita-se que esse produto atingiu sua dominância.

A partir dos estudos sobre moda e inovação, produtos de moda, bem como o modo como esse produto inovador se afirma na sociedade, a ponto de se tornar padrão, no próximo item, retomamos nosso objetivo principal de encontrar os meios de incrementar a inovação em produtos da indústria calçadista. Para isso, usamos a metodologia de história oral, a qual se encontra descrita em detalhes no capítulo que se segue.

5. METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO DETALHADA

5.1 A Metodologia da História Oral

A metodologia de história oral tornou-se aqui pertinente a fim avançarmos na pesquisa de nosso objetivo de estudo, qual seja, investigar o que se entende por inovação em empresas fabricantes de calçados e, como este conceito é tratado no desenvolvimento de novos produtos. Segundo Verena Alberti, a história oral é um método de pesquisa que privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participaram ou testemunharam acontecimentos, conjunturas e visões de mundo, como forma de buscar uma aproximação com o nosso objeto de estudo. Ela pode ser empregada em diversas disciplinas das ciências humanas e tem relação estreita com métodos qualitativos (cf. ALBERTI, 2005, p.18).

Segundo Alberti, dependendo do entrevistado, do andamento da entrevista e também do objetivo da pesquisa, tal método permite enfatizar questões de cunho interpretativo que, por sua vez, após entrevistas terminadas e tratadas, exige do pesquisador um trabalho de reflexão crítica sobre o tema proposto. O resultado desse método produz fontes escritas com visões de pessoas que participam da criação de produtos de moda e que podem ser reunidas para futuras pesquisas. Além disso, o método da entrevista oral permite também recuperar aquilo que não encontramos em documentos de outra natureza – acontecimentos pouco esclarecidos ou nunca evocados, experiências pessoais, impressões particulares etc. (ALBERTI, 2005, p.22), como no caso do tema sobre inovação em produtos de moda. Alberti observa que, de modo geral, esse método serve bem aos temas contemporâneos.

Importa, aqui, estudar as versões que os entrevistados fornecem acerca do objeto de análise. Uma pesquisa realizada por meio desse método de história oral pressupõe sempre a pergunta “como os entrevistados veem o tema em questão?” (ALBERTI, 2005, p.30). No entanto, mesmo que o emprego deste método signifique voltar a atenção para a versão dos entrevistados, isso não quer dizer que não haja uma pesquisa exaustiva sobre o tema antes de realizar as entrevistas.

Durante este estudo, servimo-nos da pesquisa bibliográfica sobre o tema descrita nos capítulos anteriores a esse. Passamos em seguida, a escolha dos entrevistados, as entrevistas, e ao processamento das entrevistas (que consiste na transcrição, na conferência de fidelidade da transcrição e no copidesque) e, por último, à tabulação e análise dos resultados.

5.2 A Escolha dos Entrevistados

Segundo o *Manual de História Oral*, a escolha dos entrevistados tem de ser, em primeiro lugar, guiada pelos objetivos da pesquisa, e não orientada por critérios quantitativos, mas sim a partir da posição do entrevistado sobre o assunto, quer dizer, pelo significado de sua experiência. É necessário selecionar os entrevistados entre aqueles que participam, vivem, presenciam ou se inteiram de ocorrências ou situações ligadas ao tema, e que possam fornecer depoimentos significativos em função de seu papel estratégico ou sua posição no grupo (ALBERTI, 2005, p. 32). Segundo Alberti, escolher essas “unidades qualitativas” entre os integrantes de uma determinada categoria, no caso a indústria calçadista, requer um conhecimento prévio do objeto de estudo. É preciso conhecer o tema, o papel das pessoas que participam desses grupos, as pessoas que se destacam para, posteriormente, identificar as pessoas que teriam uma boa representatividade em função do que se pretende investigar e que, portanto, justifiquem o investimento que os transformará em entrevistados no decorrer da pesquisa (ALBERTI, 2005, p.32).

No decorrer da pesquisa sobre a história do calçado e das diversas visitas a feiras calçadistas de São Paulo, os olhares ficaram atentos às marcas que de alguma forma conseguem oferecer produtos diferenciados do restante do mercado de massa. Pois, acreditamos que a partir desses produtos diferenciados e experimentais que evoluímos em na criação e inovação de produtos.

Após iniciarmos a pesquisa sobre quais marcas calçadistas deveríamos entrevistar surgiu a pergunta: “qual o número ideal de pessoas a serem entrevistadas”? O *Manual de História Oral* obviamente considera que uma única pessoa não se aplicaria neste caso, pois o que interessa é justamente a possibilidade de comparar diferentes versões dos diversos entrevistados sobre o assunto pesquisado.

As marcas escolhidas foram predominantemente localizadas na cidade de São Paulo, em virtude do fácil acesso para entrevista-las. Contamos com a Suzana Izuno (representada pela proprietária Suzana Saldanha), a marca Lane Marinho, Luiza Perea e a Entrevistada 4 — que optou por participar anonimamente nesta pesquisa³⁰. Todos os participantes escolhidos se disponibilizaram a ser entrevistados. Iniciamos por uma troca de e-mails e esperamos o tempo de disponibilidade de cada integrante. Esse trabalho de entrevistas levou cerca de 4 meses para ser concluído.

³⁰ Por opção de anonimato da participante usaremos o termo Entrevistada 4 para referenciá-la.

5.3 A Elaboração das Entrevistas

A elaboração de entrevistas para uma pesquisa geralmente requer um cronograma de trabalho que pode variar com os objetivos da pesquisa e do tempo disponível para realizá-la. É necessário reservar uma boa parte do início do cronograma à pesquisa do assunto, de modo a mergulhar no tema. Faz-se necessário também a elaboração de um roteiro geral de perguntas para as entrevistas.

A pesquisa e sua documentação estão integradas com a produção das entrevistas de maneira especial, pois elas se transformarão em documentos que, por sua vez, serão incorporados ao conjunto de fontes para pesquisas futuras. Verena Alberti, pensa que a relação do método de história oral com os arquivos e demais instituições de consulta a documentos é bidirecional: “enquanto se obtém, das fontes já existentes, material para a pesquisa e a realização de entrevistas, estas últimas tornar-se-ão novos documentos, enriquecendo e, muitas vezes, explicando aqueles aos quais se recorreu de início” (ALBERTI, 2005, p.81). Para ela, essa fase da pesquisa e elaboração do roteiro de perguntas é medida fundamental para a produção dos documentos de história oral, pois significa ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o tema proposto.

O roteiro geral de entrevistas geralmente tem função dupla: promover a síntese de questões levantadas durante a pesquisa em fontes primárias e secundárias e constituir-se como instrumento fundamental para orientar as atividades subsequentes de entrevista e processamento.

5.4 Contato e Realização das Entrevistas

Depois, com os entrevistados já escolhidos, começaram os contatos iniciais via telefone e e-mail com as designers responsáveis pelas marcas. Segundo o *Manual de História Oral*, o contato inicial é uma fase muito importante porque constitui um primeiro momento de avaliação recíproca, base sobre a qual se desenvolverá a relação da entrevista. Por isso, nessa fase procurou-se explicar o trabalho e quais os principais pontos a investigar. Essa fase relativamente longa, estendeu-se de novembro de 2016 à março de 2017, haja a vista a necessidade de conciliar as agendas das entrevistas com viagens, época de desenvolvimento de produtos, épocas de eventos promocionais e feiras das designers.

No dia 02 de dezembro de 2016 entrevistamos a primeira designer, Suzana Saldanha, da marca Suzana Izuno, em sua loja no bairro da Vila Madalena. Esta entrevista também serviu para testar o questionário desenvolvido nos meses antecedentes e saber se as questões levantadas estavam de acordo com a investigação proposta. Como o resultado dessa entrevista confirmou várias de nossas hipóteses e esclareceu outros assuntos que permaneciam obscuros, aplicamos as mesmas questões nas entrevistas posteriores buscando entender melhor quais pontos já estavam claros e quais outros ainda não.

A segunda entrevista foi de Luiza Perea, em 13 de fevereiro de 2017, no ateliê da marca também na Vila Madalena. A terceira entrevista foi por vídeo, com Lane Marinho, via Skype, no dia 14 de fevereiro e por último, entrevistamos a Entrevistada 4, no dia 08 de março, em seu ateliê no bairro de Pinheiros.

Em todas as entrevistas, apresentamos uma introdução sobre o tema e as motivações nos levaram a debruçarmo-nos sobre o assunto. Procurou-se um diálogo informal que proporcionasse uma certa cumplicidade entre entrevistador e entrevistados, para que as duas partes se engajassem na reconstrução, reflexão e interpretação do tema.

Todas as entrevistadas escolheram seus próprios ateliês, o que as deixaram mais confortáveis para a entrevista e gravação da mesma. A duração de cada entrevista variou de 36 minutos a 64 minutos, e foi gravada num celular de áudio digital.

5.5 Processamento e Tratamento

Com a primeira entrevista começou a fase do processamento da mesma, ou seja, da passagem para a forma escrita. Esta fase compreende as etapas de transcrição, conferência de fidelidade da transcrição e copidesque.

A transcrição é a primeira versão escrita do depoimento e serve de base de trabalho para as etapas posteriores. Trata-se de um primeiro e decisivo esforço de traduzir para a linguagem escrita o que foi gravado. É imprescindível ser fiel ao que foi gravado, cuidar da apresentação do material transcrito e respeitar as normas estabelecidas pela metodologia de história oral (ALBERTI, 2005, p.174).

Nessa fase, servimo-nos do programa InqScribe, o qual diminui a velocidade do áudio da entrevista e auxilia a transcrição. Vale ressaltar que todas as entrevistas foram transcritas por mim mesma obedecendo as normas da metodologia de não fazer cortes ou acréscimos.

Posteriormente realizou-se a conferência de fidelidade da transcrição de todas as entrevistas que, como o nome diz, consiste em conferir se o que está no papel é, de fato, o que foi gravado. Escutamos os depoimentos, lemos sua transcrição, corrigimos erros, omissões e acréscimos indevidos e efetuamos algumas alterações que visaram adequá-los à forma escrita. Em média foram 3 horas e meia de conferência de fidelidade para cada 1 hora de gravação.

Tendo passado pela fase da conferência de fidelidade, a entrevista ainda necessita de um último tratamento para pode ser consultada em sua forma escrita. Trata-se do copidesque, que tem por objetivo ajustar aquele documento para a atividade de leitura. (ALBERTI, p.213, 2005)

Vale ressaltar que o copidesque não modifica a entrevista: não interfere na ordem das palavras, mantém perguntas e respostas tais quais foram proferidas, e não substitui palavras por sinônimos. A ação do copidesque é corrigir erros de português (concordâncias verbais, ortografia e acentuações), ajustar o texto às normas e adequar a linguagem escrita ao discurso oral (esforço cuja pontuação desempenha papel fundamental).

Depois dessa fase as entrevistas foram liberadas para tabulação e análise de resultados. Todas as respostas foram agrupadas pelo número da questão para que tivéssemos uma ampla visão do que cada entrevistada respondeu sobre cada pergunta. A partir desse material foram analisadas e interpretadas cada questão, determinando as opiniões sobre o assunto, ou seja, conhecendo o que as entrevistadas pensam e acreditam sobre o assunto. Tais análises seguir-se-ão no capítulo seguinte.

Abaixo segue resumidamente o cronograma de trabalho com a descrição das atividades e dos meses em que essas atividades ocorreram:

ATIVIDADES / MESES	Ago /16	Set /16	Out /16	Nov /16	Dez /16	Jan /17	Fev /17	Mar /17	Abr /17
Pesquisa e elaboração do roteiro geral de entrevistas	x	x	x	x					
Contatos iniciais e elaboração do roteiro de entrevista				x	x	x	x	x	
Realização das entrevistas					x	x	x	x	
Tratamento e processamento (transcrição, conferência de fidelidade e copidesque)						x	x	x	x
Tabulação e Análise dos resultados								x	x

Tabela 2 - Cronograma de trabalho da pesquisa oral
Fonte: Autora

6. ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS - RESULTADO E DISCUSSÃO

A partir dos estudos sobre inovação e considerações sobre o que é um produto de moda inovador, mostradas no item 2.10 deste trabalho, buscamos entender como o desenvolvimento de produtos funciona em ateliês de pequenas marcas calçadistas.

Foram escolhidas quatro marcas que lançam no mercado produtos diferenciados — produtos com uma estética experimental, que exploram matérias-primas e que fogem dos calçados que existem no mercado de massa.

Nas entrevistas visamos compreender: i) o que se entende por inovação e, especificamente, inovação em produtos de moda; ii) como ocorre o processo criativo do desenvolvimento do produto; iii) como acontece a venda dos produtos que o mercado oferece; iv) quais são os principais produtos da empresa; v) como ocorre a gestão desses desenvolvimentos e, por último, vi) quais os principais atores envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos de cada marca.

Concluimos que em relação à empresa e aos entrevistados:

- A maioria das marcas leva o próprio nome das designers.
- Em relação à idade de cada empresa, quer dizer, seu tempo de atuação no mercado, a maioria tem cerca de dez anos, exceto a de Lane Marinho que tem quatro anos.
- Todos os ateliês têm como ramo de atividade Calçados e Acessórios.
- A respeito da missão e visão da empresa apenas a Entrevistada 4 possui essa análise (descrita no anexo 2).
- Sobre a quantidade de funcionários os ateliês variam de 2, 6, 7 e 24 contratados, contando também os funcionários das lojas.
- No que tange à exportação, apenas Luiza Perea e Entrevistada 4 exportam seus produtos. No entanto, a prática de exportação ainda é bem recente.
- Nenhuma das entrevistadas informou o montante de faturamento, nem qualquer valor aproximado.

Em relação às entrevistadas:

- Todas as entrevistadas são as próprias proprietárias e diretoras das marcas. Sendo assim, todas atuam desde a abertura da empresa.

- No que diz respeito às atividades que cada uma exerce, as quatro entrevistadas atuam em todas as áreas, desde a criação, vendas, controle financeiro, produção, comunicação, marketing e gestão de departamento de RH.
- A maioria das entrevistadas é formada na área de design (design de moda, design de produtos ou industrial) e apenas Suzana Saldanha é formada em Letras, com mestrado em figurino pela ECA-USP.

Resultado das entrevistas e opiniões críticas acerca de cada pergunta. Nas questões de 1 a 9 buscamos saber o que o empresário da pesquisa entende sobre inovação e processo criativo do desenvolvimento do produto.

As respostas das questões 1 – *O que você entende por inovação e moda?* – e 2 – *O que você entende por inovação em calçados ou produtos de moda?* – foram complementares. A partir da interpretação das respostas pode-se dizer que inovação em moda está longe de ser a criação de algo considerado bonito esteticamente ou conceitualmente, como o senso comum parece crer. Inovar é propor produtos que não existem no mercado. Propor algo para necessidades que ainda não surgiram, ou para necessidades que os usuários possuem, mas ainda não se encontram produtos no mercado para atendê-los. Ora, a partir da constatação segundo a qual a sociedade está em constante mudança, novos comportamentos surgem e com eles novas necessidades.

Vale ressaltar que no decorrer da entrevista surgiu também o tópico sobre a pesquisa de novos materiais. A pesquisa de diferentes materiais é de grande importância para a inovação, pois a partir dela possibilita-se a criação de arranjos estéticos desconhecidos e inéditas formas de produtos. Ela também surge para atender as novas funções de produtos junto a diferentes necessidades do consumidor.

Além dos pontos citados acima, houve a necessidade de se pensar no processo produtivo desses mesmos produtos, ou seja, novos processos produtivos que resultarão também em produtos desconhecidos. De acordo com as entrevistas, a pesquisa do processo produtivo ou da técnica de manufaturar um produto não precisa necessariamente ser recente. É de grande importância buscar nas técnicas passadas soluções para questões contemporâneas, quer dizer, soluções antigas para problemas atuais — processos produtivos pensados no ciclo inteiro do produto, um produto que nasce de forma limpa, sustentável para o planeta, que tenha uma vida plena e satisfaça o maior número de usuários e, ainda, pereça de forma sustentável.

As designers entrevistadas acreditam que o novo comportamento do consumidor está relacionado, entre outras questões, à sustentabilidade (cujo processo produtivo e responsabilidade social estão inseridos).³¹ Elas revelaram que as perguntas de seus clientes são hoje: “do que é feito esse sapato?”, “de onde ele vem?”, “o que significa essa referência estética?”. Elas acreditam que o novo comportamento do consumidor é refletir sobre tais questões procurando conhecê-las bem.

É importante observar que a função do produto de moda e as necessidades dos consumidores variam conforme o lugar ou território em sentido geográfico. Um calçado no Brasil tem função diferente do que no território europeu, por exemplo. A Entrevistada 4 cogita que em boa parte do Brasil talvez pudéssemos viver saudavelmente a vida inteira de chinelos Havaianas, uma vez que habitamos um país tropical com um enorme litoral. Num país tal como a Alemanha, por exemplo, cujas temperaturas são baixas na maior parte do ano, tal fato não poderia ocorrer. Isso significa que o valor de um produto, sua importância num certo meio ou região, pode variar de território para território. Sendo assim, é importante refletir sobre a escolha dos produtos quando se planeja um mix de produtos de uma coleção — uma reflexão estratégica de cada empresa.

Na questão 3 – *Como é o processo criativo do desenvolvimento dos produtos?* – pode-se identificar que o processo começa com a pesquisa de referências para criação. Estas referências são pessoais, dizem respeito ao conhecimento adquirido ao longo da vida e também de gosto particular, tais como aqueles relativos à arquitetura, produtos de design ou embalagens.

As fases seguintes são a pesquisa de fôrmas (de calçados) e a pesquisa de materiais. A partir do conjunto destas pesquisas parte-se para a criação dos modelos. Vale notar que a linguagem usada para a criação desses modelos, para duas das entrevistadas, é bidimensional, ou seja, uma geração de alternativas de modelos a partir do desenho. Para as outras duas entrevistadas a criação se vale da linguagem tridimensional, quer dizer, a partir da fôrma do calçado e dos materiais se monta e se arquiteta o novo calçado. Assim, pode-se concluir que o processo tridimensional — processo que, no geral, é menos usado para criação de moda — é tão importante quanto o processo bidimensional de criação.

³¹ Registramos que a relação entre sustentabilidade e inovação é um tema de considerável importância que merece, portanto, ser estudado em trabalhos futuros. Sentimos hoje uma grande urgência para a renovação do modo de produção e consumo de produtos. Nas entrevistas do estudo de caso, o tópico sustentabilidade apareceu diversas vezes. No entanto, por se estender além deste trabalho, iremos nos abster de discussões mais aprofundadas.

A questão 4 – *Você considera os produtos de sua empresa artesanais?* – foi elaborada para identificar em qual esfera de produto está localizada cada empresa (produtos desconhecidos, produtos reformulados ou produtos efêmeros). Considerando que estas marcas oferecem produtos diferenciados em relação ao que o mercado em geral oferece, cabe perguntar: *será que produtos experimentais podem ser feitos somente na esfera do artesanato e não em grande escala?*

Pode-se concluir, a partir das respostas, que a maioria dos entrevistados terceirizam suas produções. Para três deles a produção é totalmente terceirizada (considerando seus calçados como manufaturas).³² A marca Luiza Perea, por exemplo, terceiriza, mas não para indústrias grandes, pois seus calçados são feitos à mão. Já Lane Marinho terceiriza alguns processos produtivos. Ela mesma borda e costura seus calçados artesanais. Já a marca da Entrevistada 4 produz internamente, em seu próprio ateliê, a peça piloto e terceiriza totalmente a produção em indústrias de médio e grande portes. Vale ressaltar que a produção em série dos calçados da Entrevistada 4 conta sempre com uma adaptação ao processo produtivo industrial.

A resposta à questão, repito: *será que produtos experimentais podem ser feitos somente na esfera do artesanato e não em grande escala?* – foi a de que também é possível criar e produzir produtos experimentais em processo industrial. No entanto, será sempre necessário pensar na adaptação do produto para um processo em grande escala.

A questão 5 – *Você acredita que em sua empresa existe uma liberdade para a experimentação em produtos? Como funciona esse processo?* – foi elaborada porque acreditamos que em médias e grandes empresas de moda não existe um momento dentro do processo criativo que contemple a experimentação de novas formas, com novos materiais. A criação se baseia principalmente na cópia, ou também chamada hoje por algumas marcas como “curadoria” de produtos que já estão dando certo no mercado. Nessa esteira, esta questão buscou esclarecer se para estes designers há experimentação no processo criativo para a criação de produtos possíveis de serem inovadores.

Para Suzana Saldanha, no começo da trajetória da marca Suzana Izuno, havia uma liberdade maior de experimentação. No entanto, o processo produtivo dos produtos era baseado numa aposta mais cara de produção, ou melhor, se você quisesse apostar naquele

³² Manufatura é o processo de produção padronizada de bens em série.

produto, a grade de numeração (em calçado adulto do número 34 ao 42, por exemplo) sairia mais cara pois a marca teria que pagar o valor do frete e arcar com essa despesa. Mas caso fosse comprada mais de uma grade não seria necessário pagar esse frete. Nos dias de hoje, com o mercado em crise, a marca tem apostado mais nas curadorias de produtos, ou seja, monta-se o calçado com os elementos que cada indústria já possui em seu mostruário de possibilidade produtivas.

Para Luiza Perea, Lane Marinho e para a marca da Entrevistada 4, a resposta a esta questão foi a de que elas acreditam que possuem completa liberdade, e que a experimentação está, digamos assim, no DNA de suas marcas.

A questão 6 – *Em caso de resposta positiva sobre a questão 5, como é a venda desses produtos que partiram de um processo de experimentação?* – foi formulada para elucidar como é a venda dos produtos experimentais, bem como se é difícil ou não a comercialização desses produtos.

A marca Suzana Izuno consegue fabricar apenas uma grade de produtos experimentais, sendo um par do número 34, um par do número 36, um par do número 38 e assim por diante. Conforme mencionado na questão anterior, ela investe no preço da produção e no frete de envio. Dessa maneira ela testa na loja a saída do produto. Caso o produto apresente uma boa saída ela fabricará mais grades do modelo.

A segunda entrevistada, Luiza Perea, apostou em seus designs durante vários anos antes do estilo ser aceito. Para ela, os consumidores precisam ver os produtos experimentais algumas vezes antes de assimilar o produto e a proposta da marca. No início de sua trajetória a saída dos produtos era mais difícil. Hoje em dia, com um público que já compreende bem a proposta de seus calçados, as vendas aumentaram. Atualmente Luiza lança modelos novos conforme seus *insights* pessoais e os vende na sua loja própria.

A produção de Lane Marinho, por sua vez, é sob encomenda. Ela lança um modelo, divulga por meio das mídias sociais e os comercializa através de pedidos. Ela comentou que diariamente recebe *e-mails* de pessoas que querem vender seus produtos. No entanto, ainda não consegue atender a essa demanda, pois seu maior interesse é ter o produto na esfera experimental.

Por último, a Entrevistada 4, disse que, devido a sua marca nascer como loja própria, constantemente foi feito um acompanhamento no ponto de venda dos produtos novos. Com esse acompanhamento os produtos passam por um aprimoramento constante, ou seja, se ele não foi bem sucedido criam-se maneiras de aprimorá-lo.

A partir dessas considerações, constatamos que cada empresa acompanha de maneira diferente as vendas dos produtos experimentais. Uma questão que merece ser averiguada com cuidado é o *feedback* constante dos clientes sobre aquele novo produto. Além disso, se o designer se encontra longe do ponto de venda, é preciso treinar sua equipe de vendedores para captar tal *feedback*. As pequenas grades de aposta também parecem ser uma boa estratégia para lançar produtos experimentais, somadas a uma assessoria de mídia para que eles sejam vistos e assimilados pelo público.

A questão 7 – *Você acredita que em sua empresa existe mais liberdade no desenvolvimento de produtos do que em uma empresa de grande porte?* – foi construída para contrapor a experimentação do design de produtos de um ateliê a uma empresa de médio ou grande porte.

As três primeiras entrevistadas responderam que certamente existe mais liberdade de experimentação do que uma empresa grande, principalmente para apostar em designs diferenciados.

Já a última entrevistada, Entrevistada 4, acrescentou alguns pontos interessantes à discussão: “que a liberdade depende da cultura da empresa querer inovar ou não”; “que empresas de grande porte têm verba, *know-how* e desperta o interesse de parceiros das indústrias fornecedoras para desenvolver produtos experimentais”; e “o acesso de materiais e de tecnologia somados à possibilidade de um *budget* para um produto que pode, talvez, não ser aceito no mercado”. Esses fatores são maravilhosos para médias e grandes empresas porque assim pode-se investir mais em inovação. Neste trabalho partimos do princípio, segundo o qual, todas as empresas - pequenas, grandes e médias - precisam inovar de alguma forma para se manter no mercado ao longo do tempo.

Dessa perspectiva, perguntamo-nos: por que não se vê na prática das indústrias brasileiras de médio e grande portes o desenvolvimento de produtos experimentais? Por que não contemplamos nos modelos de gestão do setor de desenvolvimento de produtos essa experimentação? Tais questões serão discutidas nas considerações finais deste trabalho.

As questões 8 – *O processo de beneficiamento dos produtos é feito interna ou externamente (terceirizado)?* – e 9 – *Sobre essa última questão, você considera esse processo facilitador ou dificultador quando se trata de inovação em produtos?* – foram desenvolvidas para saber como funcionam os beneficiamentos dos produtos de cada marca e para esclarecer se esse processo facilitaria ou dificultaria a inovação em produtos. As referências teóricas sobre a

gestão de desenvolvimento de produtos voltados à inovação e nossa experiência em desenvolvimento de produtos nos levam a crer que se faz necessário um laboratório ou ateliê nas indústrias para a criação de produtos experimentais. Este deverá ter internamente a maior quantidade possível de processos de beneficiamentos e técnicos experts em cada área. Por exemplo, um bom estampador capaz de trabalhar com diversas técnicas de estamparia. Ou uma bordadeira que trabalha com diferentes técnicas de bordados. Ou, ainda, um técnico de lavanderia que detém a expertise de vários processos de tingimento.

Todas as quatro marcas entrevistadas terceirizam os processos de beneficiamentos, ou seja, todos eles são feitos externamente ao ateliê da empresa. No entanto, de acordo com o resultado das entrevistas, ficou claro que se os processos de beneficiamentos fossem internos facilitariam o processo de desenvolvimento de produtos.

Suzana Saldanha disse que quando terceirizamos o processo, a marca (com um bom trabalho) pode imprimir uma identidade clara nos produtos. Mas se a marca contasse com um laboratório de beneficiamentos internos a identidade seria única — o que é diferente.

Lane Marinho, por seu turno, ratifica essa ideia quando afirma que ter um laboratório, sem dúvida, seria um facilitador. A Entrevistada 4, concorda com ela, pois, em sua visão de design, quanto mais próximo você estiver da indústria e de sua produção, mais você consegue perceber as falhas e os meios de como aperfeiçoar os produtos, bem como de aproveitar melhor as matérias-primas e evitar desperdícios.

Por um lado, apesar das entrevistadas concordarem que seria melhor trabalhar com laboratórios para o desenvolvimento ao menos das peças pilotos, por outro lado, todas elas mostraram uma grande preocupação tanto com a gestão dos processos, das pessoas e dos técnicos capazes de realizarem beneficiamentos, quanto com o custo que um setor deste teria para uma pequena empresa.

O bloco das questões de número 10 à 29 foi formulado para conhecer o setor de desenvolvimento de produtos de cada marca.

A questão 10 — *Quais os principais produtos fabricados por sua empresa?* — foi elaborada para compreender melhor o produto vendido em cada marca e o volume de vendas.

Para todas as entrevistadas o produto principal é o calçado, apesar de terem em seus mix de produtos bolsas e acessórios em menor quantidade. Percebe-se que os sapatos rasteiros (ou sandálias *flats*) e de salto confortáveis são importantes.

Não conseguimos saber nas entrevistas o volume de produção e vendas de cada marca. Somente Suzana Saldanha disse vender em baixa estação 200 pares por mês e em alta estação de 300 a 400 pares por mês.

As questões 11 – *Existe um departamento dedicado ao desenvolvimento de produtos?* – e 12 – *Como é dividido o departamento de produtos?* – foram formuladas para extrair informações sobre o departamento, a quantidade de funcionários e como são divididas as tarefas dentro desse setor.

Para as quatro marcas o desenvolvimento de produtos concentra-se nas próprias designers e proprietárias das empresas – Suzana, Lane, Luiza e Entrevistada 4. As que possuem um auxiliar monitoram a produção, a contabilidade e/ou o marketing.

As questões 13 – *Quantas linhas de produtos (ex: chinelos, sandálias, botas e acessórios) existem em sua empresa?* -, 14 – *Em média, quantos produtos de cada linha são lançados por coleção?* –, e 15 – *Quantas variantes de cores de cada produto são lançadas?* – foram desenvolvidas para conhecer o mix de produtos e a quantidade de desenvolvimentos planejados de cada marca.

Suzana Saldanha divide o mix de produtos em inverno e verão. No verão são lançadas sandálias baixas, sandálias de salto, chinelos de couro, sapatos de salto (com bico fechado), sapatos baixos e tênis de couro.³³ Já no inverno as sandálias deixam de ser produzidas e a marca lança sapatos baixos, sapatos altos, botinas (bota de cano baixo), botas (de cano médio e alto) e os tênis de couro.

Nos lançamentos de coleção Suzana divide aproximadamente 24 modelos no período de dois meses (cerca de 12 modelos em um mês e mais 12 modelos no próximo). Dentre esses modelos lançados existem calçados novos e também os *best-sellers* da marca – que são modelos clássicos que voltam a ser produzidos devido à grande procura pelo público. No verão, são lançadas mais sandálias rasteiras e sandálias de salto e, no inverno, as sandálias dão lugar a um número maior de sapatos fechados e botinas. Sobre as variantes de variantes de cores, Suzana disse que quando são modelos de aposta normalmente se produz uma única variante.

Já Luiza Perea divide seu mix de produtos em assandalhados (abertos ou fechados) e botas. Dentro de cada um dos grupos existem modelos sem salto (rasteira) ou com salto. Sobre a média de produtos lançados, Luiza disse que as rasteiras assandalhadas são lançadas

³³ Importa assinalar que este modelo de tênis da marca é produzido em toda coleção (com o mesmo design). Apenas as variantes de cores e as combinações dos detalhes mudam (elástico, couro e sola).

sempre em uma tiragem maior: “Sempre tem mais rasteira do que o restante”. A marca aposta normalmente em duas variantes de cada modelo e se o modelo se tornar bem sucedido aposta em até três variantes. Raramente se investe em uma única variante de cor. Isso ocorrerá somente se for possível antever que será difícil uma venda rápida.

A marca Lane Marinho faz apenas sandálias na parte de calçados. Mas também compõe o mix de produtos com acessórios (colares, brincos e bolsas). Para Lane não há um planejamento definido. A marca lança modelos conforme haja a possibilidade de manufaturá-los. Sobre a quantidade de variantes de cada modelo, ela disse que normalmente lança apenas duas variantes, às vezes lança somente uma cor.

Na marca da Entrevistada 4 o planejamento do mix de produtos é dividido em calçados abertos, calçados fechados e calçados masculinos (que são produzidos em menor quantidade). Também não há um planejamento definido porque um mesmo sapato pode trazer diversos acessórios para transformá-lo. Por exemplo, um sapato modelo *oxford* pode tornar-se uma bota com um acessório que se acopla a ele ou, ainda, possuir, também acoplado, um detalhe de franja. Nessa marca sabe-se que no verão se faz necessário produzir mais sapatos abertos e no inverno maior quantidade de sapatos fechados. Sobre a quantidade de cores, a Entrevistada 4 disse ter pelo menos duas variantes, uma clara e uma escura. Apesar de vender mais a tonalidade preta ela observou que o público é atraído por outras tonalidades: “quanto um sapato verde na vitrine pode vender de vários sapatos pretos?”

Em resumo, concluímos que não existe um planejamento definido para o desenvolvimento e lançamento de produtos. Os números de produtos do planejamento não pareceram claros e definidos até mesmo para as proprietárias. Estes lançamentos parecem dirigidos muito mais por uma espécie de *feeling*, quer dizer, pela percepção das necessidades dos clientes que entram e procuram por produtos nas lojas, do que por uma planilha de planejamento definida. Essa liberdade no mix de produtos parece impraticável em médias e grandes empresas, salvo nos casos em que uma equipe separada do desenvolvimento alimenta o mercado geral. Percebemos mix de produtos enxutos, com pouca variação de modelos e apostas de duas variantes de cores, em média, por produto. Apenas quando o produto se mostra difícil em venda, aposta-se no momento do lançamento em uma variante de cor.

As questões 16 – *Quantas coleções são lançadas por ano?* -, 17 – *Qual o prazo entre os lançamentos de coleções* – e 18 – *Esses prazos e lançamentos de coleções interferem de forma positiva ou negativa no processo criativo e de desenvolvimento de produtos?* – foram

formuladas para compreender o funcionamento do cronograma de desenvolvimentos das coleções. Acreditamos que para cada tipo de produto citado no item ‘o novo produto de moda’ - desconhecido, reformulado e efêmero – existem diferentes cronogramas e tempos de desenvolvimento.

As marcas entrevistadas fazem apenas a comunicação de dois lançamentos (inverno e verão). No entanto, existem vários modelos de calçados lançados constantemente nas lojas. As lojas não lançam todos os modelos de uma só vez. Elas fazem primeiramente um lançamento e depois completam a coleção aos poucos.

Em relação ao prazo de lançamento entre coleções, na maioria das marcas não se aplica essa divisão temporal tão pontual. Somente Suzana Saldanha disse que seu intervalo é de seis meses entre uma e outra.

No que diz respeito aos prazos de lançamentos interferirem positiva ou negativamente no processo criativo e de desenvolvimento do produto a resposta não se revelou claramente nas entrevistas. Contudo, surgiram dois tópicos importantes: a referência à crise brasileira e a imposição de lançamentos marcados pelo mercado de grande massa. A crise econômica brasileira que atinge atualmente todas as esferas da economia, faz com que os consumidores comprem produtos mais baratos. Com isso, a indústria acaba criando produtos com matérias-primas de custo menor, o que barateia o produto para o consumidor, mas também com uma durabilidade menor. Tal fato difere do que o público dessas marcas almeja, uma vez que ele preza a sustentabilidade e produtos com maior durabilidade.

Foi colocada em pauta a imposição de lançamentos de coleções no mercado de grande massa, pois com tantos lançamentos e períodos promocionais de liquidação antecipados, estes acabam por interferir nas vendas dos pequenos ateliês. Atualmente, períodos de liquidações são muito extensos em virtude da grande quantidade de produtos em estoque nas lojas. Tem-se notícia, por exemplo, que no ano de 2016, a loja *fast-fashion* Forever 21 entrou em promoção dia 15 de dezembro com todos os seus produtos ao preço de R\$49,00. Luiza Perea diz procurar resistir a essa prática, “mas a cliente vai gastar o dinheiro dela em outro lugar. Essa coisa do mercado é muito ruim”. A Entrevistada 4, num outro momento da entrevista, revelou que “não tem liquidação de verão e inverno. O que a gente tem é ponta de estoque. Fazemos bazar de sobras, de coisas descontinuadas ou pontas de grade”.

As questões 19 – *Existe alguma divisão dentro do departamento de desenvolvimento de produtos que foca seu desenvolvimento em produtos inovadores?* – e 20 – *Se sim, como é o processo de desenvolvimento do produto inovador? Existe algum processo formal?* – foram

elaboradas para compreender e comparar como a gestão de desenvolvimento de produto contempla desenvolvimento de produtos experimentais. Normalmente, em pequenas, médias e grandes empresas, não se contemplam referências dentro do planejamento (um espaço para modelos de aposta, com grandes possibilidades de erro ou baixas vendas), nem o tempo de desenvolvimento, uma vez que produtos experimentais demoram mais tempo para serem concebidos e produzidos.

Quando comparamos as grandes empresas com os ateliês entrevistados, as designers deixaram claro que os produtos experimentais são sempre desenvolvidos, como se fossem inerentes ao DNA de suas marcas. Elas procuram diferentes pontos de vista, oferecer calçados que não estão no mercado ou até mesmo desenvolver um novo olhar, que a maioria das vezes ainda precisa ser explicado ao público.

Não existe um processo formal para todos os ateliês. No que tange ao desenvolvimento de produtos experimentais, para a maioria das marcas, exceto a Suzana Izuno, todos os modelos lançados são tentativas de inovação em calçados.

A pergunta 21 – *Existe alguma metodologia de criação dos produtos de vestuário aplicado no desenvolvimento de produtos?* - foi elaborada para identificar se existe alguma metodologia experimental que os ateliês utilizam para a criação de seus produtos (como, por exemplo, quadros morfológicos). A resposta foi que não existe uma metodologia definida. O desenvolvimento se baseia na pesquisa de novos materiais e formas que se adaptem aos calçados. Tais formas trazem qualquer tipo de referência do acervo pessoal de conhecimento das entrevistadas.

As questões 22 - *A respeito das revisões na fase de desenvolvimento de produtos, quando elas ocorrem?* – e 23 - *Quem participa?* – e 24 – *Quais os principais critérios de decisão?* – foram formuladas para responder se as criações são revisadas antes de irem para a produção e para o mercado. Também quisemos identificar quem participa dessa revisão do produto e quais os critérios de aprovação para a produção industrial.

É importante ressaltar que nas referências bibliográficas das teorias de gestão de inovação esta fase de revisão se mostra importante para o sucesso dos produtos lançados. As apostas ficam mais sólidas principalmente quando o setor de vendas interage nesse processo.

Segundo as respostas, as entrevistadas sempre realizam algum tipo de revisão para identificar principalmente os fatores de:

- Conforto;

- Estética;
- Viabilidade de produção;
- Processo produtivo (simples ou complexo);
- Preço;
- Quantidade a ser produzida.

Os profissionais que participam dessa fase são, principalmente, i) as próprias designers; ii) gerentes de loja ou vendedores e; iii) os profissionais de marketing (quando há algum na empresa). Os principais critérios de decisão identificados para a aprovação dos produtos foram:

- Preço;
- Estética;
- Vestibilidade;
- Conforto;
- Potencial de vendas.

A questão 25 – *Existe uma integração com outras áreas na fase do processo de desenvolvimento de produtos?* – e 26 – *Em caso afirmativo, como ocorre a integração e em quais fases?* – foram elaboradas a fim de saber se áreas como a de marketing ou vendas participam da fase do desenvolvimento do produto antes da criação.

Para as entrevistadas (exceto para Lane Marinho a que esta questão não se aplica), no desenvolvimento se consideram apontamentos da produção (do representante da fábrica ou do próprio empresário que aponta a direção do mercado), o setor de marketing, o setor de vendas e o setor financeiro. Esse processo ocorre na fase da aprovação da peça piloto, ou, como na marca da Entrevistada 4, o tempo inteiro, em todas as fases.

A questão 27 – *A empresa adota alguma metodologia de gestão de projetos?* – e 28 – *Quantos projetos são desenvolvidos de modo simultâneo?* – foram desenvolvidas para compreender como os ateliês desenvolvem os vários tipos de projetos (como eventos da marca, produção e fotos de campanha, entre outros), simultaneamente ao desenvolvimento dos produtos, tal como acontece nas médias e grandes marcas.

Percebemos que não existe uma metodologia definida. Entretanto, mencionaram métodos próprios para gestão dos projetos de cada marca. Todos os projetos paralelos são

desenvolvidos de modo simultâneo, mas não existe uma programação definida para a entrada desses eventos. Conforme os projetos aparecem, eles simplesmente acontecem.

A pergunta 29 – *Sobre tendências do mercado e do desenvolvimento de produtos. Você segue as tendências da mídia? Como se dá esse processo?* – foi elaborada para saber se os ateliês, para desenvolverem seus produtos, procuram esse tipo de referência já decodificada, pois é sabido que as médias e grandes marcas do mercado procuram referências decodificadas para desenvolver seus modelos. É a prática da cópia ou “curadoria” – os modelos se baseiam nos itens mais mostrados nas mídias, ou seja, modelos “hits” do mundo inteiro. Frequentemente, até as referências estéticas são copiadas de grandes marcas porque “todo mundo vai querer”.

As entrevistadas disseram que não seguem nenhuma das tendências de produtos mostrados nas mídias. Apenas a Entrevistada 4 observa, para combinar questões cromáticas, as roupas que o consumidor usará naquele período. Mas, ela “dá uma olhada” para não seguir a direção que do mercado, principalmente em relação aos materiais têxteis. Todos os processos são baseados na intuição das designers e suas leituras do comportamento do consumidor. Os produtos mostrados nas mídias ficam fora desse processo.

No final do segundo bloco de questões (número 30) perguntamos se a entrevistada *gostaria de adicionar algo que acredite ser relevante para esta pesquisa*. Julgamos relevante não apenas interpretar a questão, mas também colocar parte das respostas na íntegra, pois remetem a visões muito particulares de cada designer.

Suzana Saldanha diz que para ela a inovação está muito mais na forma de produzir de modo sustentável do que propriamente na forma estética:

“Então as pessoas vão se interessar muito mais se você chegar com um sapato, que você pode falar que ele é 100% sustentável. A forma de fabricar não é poluidora, a forma do tratamento do couro não polui, esse solado não teve nada de poluição para ser fabricado, o forro também, e ele ainda tem um descarte limpo na natureza. Ou assim, você comprou aqui, mas quando ele tiver um lixo você me devolve, eu mando para a fábrica. Ela vai tratar do descarte de maneira limpa ou vai reciclar. Eu acho que isso está importando muito mais para as pessoas do que o formato [estético] [grifo nosso].”

Depois, Suzana faz um paradoxo entre sustentabilidade, comportamento do consumidor e estética. Tal paradoxo mostra que, para ela, os consumidores abrem mão de

questões importantes, como o corpo ou o gosto pessoal, a favor da tendência do momento. Nesse caso, a tendência do momento para o público da marca em prol à sustentabilidade:

“Como num certo momento na década de 50, ou na época que a mulher usava espartilho, ela seria capaz de se violentar pela feminilidade dela, para que ela tivesse uma cintura super fina ou para usar um sapato de bico. Acho agora [que] as pessoas seriam capazes de abrir mão da estética se você vier com um produto que foi bem fabricado e vai ser bem descartado. Então acho que a onda do momento é essa. Eu já tinha pensado nisso e recebi uma marcação no facebook de uma amiga que mora em Bristol na Inglaterra. Era um sapato que é sustentável e lavável na máquina, e não tinha absolutamente um formato a ver com ela. Ela é uma pessoa extremamente masculinizada, ela não é homossexual, é casada, mas o jeito dela é bem masculino, *boyish*. E ela me mandou uma rasteira de bico fino, porém sustentável. Então acho que o paradigma agora é outro”. [grifo nosso]

No final da conversa, Suzana reafirmou o pensamento em prol da sustentabilidade. Para ela, deve se conhecer melhor os processos da marca, e não somente acreditar no marketing que essas marcas fazem:

[Há] “um discurso muito perigoso hoje em dia. Se vendem sapatos dizendo que são sustentáveis ou de couro ecológico que é plástico. Então ficou de um lado os veganos e de outro lado os ecologistas. E está tendo uma confusão de discursos. Porque muita coisa que o vegano não quer utilizar é antiecológico e muita coisa que a gente usa achando que é ecológico como o couro, precisa ver como ele é processado. Ou seja, o discurso do marketing está prometendo coisas que não está entregando. Precisamos tomar bastante cuidado com isso”.

A segunda entrevistada, Luiza Perea, adicionou um tópico importante a ser levado em conta, quando se trata de inovação e moda, pelo criador ou designer da marca. Não buscar somente o que o mercado está vendendo, mas sim oferecer e testar os produtos que ainda não existem no mercado: “Eu, para mim, no meu processo, sempre segui muito o meu *feeling*. O que eu quero mostrar para o cliente. O meu intuitivo”.

Lane Marinho deu um recado para as empresas de moda sobre a liberdade criativa dos designers. A importância de um espaço para projetos de experimentação e um *budget* de investimentos nesses projetos que não podem ter prazos curtos, já que, na maioria das vezes, os resultados não são imediatos:

“Então, o que eu acho importantíssimo de gestão de inovação é essa mensagem mesmo, das empresas, pois há uma geração nova chegando que vai chegar na empresa e não quer ser engessado, ser engessado quando chega. Então, a experiência que eu tenho é que você saiba acomodar, de

algumas primeiras experiências onde fiz estágio é que você logo e rapidamente atinja resultado para fazer o que o mercado quer, para responder uma planilha de vendas, analisar preço, antes de ser criativo. Então, isso acaba matando qualquer ânimo, eu vivi isso, e não teria problema de ter feito o projeto que estou fazendo em qualquer empresa, só comecei a fazer sozinha porque eu realmente não tive espaço em nenhum lugar que trabalhei para fazer isso que estou fazendo hoje. E que poderia ter dado certo também, nunca tive essa ideia de que eu teria minha própria marca ou meu próprio projeto, mas fiz porque foi o espaço que eu precisava de experimentação. É isso que falta, acho que algumas empresas até tentam, ah vamos fazer um laboratório que aqui vai ser a parte mais criativa, mas logo logo essas ideias morrem porque os resultados não são imediatos. Quando você trabalha com pesquisa genuína e quando você trabalha com pesquisa real, os resultados não são imediatos, você não tem uma resposta muito rápida como eles precisam. Então esses "loucos" acabam perdendo força por não dar dinheiro rapidamente e a gente perde muitos talentos. Acho que isso é o mais grave.

Por último, a Entrevistada 4, comenta sobre a importância do empreendedor ter a coragem de perder, errar e se arriscar para poder inovar:

"É isso, você tem que ter coragem de perder. Acho que inovar é caro, tem erro. Inovar você precisa ter coragem de errar, errar, errar. Se você quiser ser econômico você não inova. Se você quiser ser certo, você precisa ter essa coragem de rever o projeto inteiro. Mesmo você estando no fim da última etapa e falar não, volta tudo pra trás. Essa coragem, essa valentia, eu acho que é isso. O problema que aceitar esse erro custa né, então para uma empresa pequena é complicado. Então você precisa ser muito criativo para ter esse jogo de cintura e dar um jeito com o desperdício. "

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendemos nessa dissertação discutir a inovação em produtos da indústria calçadista brasileira no setor de desenvolvimento de novos produtos. Para isso, foi necessário aprofundarmos-nos em conhecimentos teóricos sobre a história do calçado, a indústria calçadista brasileira, os produtos de moda e a inovação. Após isso, para darmos um novo direcionamento para o desenvolvimento de produtos de moda, fez-se essencial recorrer às marcas que lançam produtos diferenciados no mercado, com vistas a compreender como elas trabalham e fazem a gestão de desenvolvimento em suas empresas.

Tentamos esclarecer que quando falamos de inovação em indústrias fora do mundo da moda, o desenvolvimento de produtos inovadores é feito, por parte da gestão da empresa, no setor de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento. Vimos que as indústrias brasileiras pouco investem em inovação (item 3.4 "A indústria calçadista brasileira"). No entanto, sabemos que indústrias calçadistas de sucesso, como a das marcas Havaianas e Melissa, possuem há muito

tempo este departamento internalizado na empresa. Parece certo, pois, argumentar que para desenvolver produtos inovadores de moda é necessário um setor no qual caiba a experimentação de novos produtos.

Tal setor pode ser um departamento ou também uma equipe interna, com um laboratório para o desenvolvimento de produtos. Dissemos laboratório porque as técnicas de beneficiamento e construção, tanto quanto de desenvolvimento de novas matérias primas, estão inseridas nas atividades deste setor. Contudo, mesmo que este setor não tenha um laboratório interno, constatou-se nas entrevistas que é também possível desenvolver produtos terceirizando tais processos.

As atividades mencionadas se baseiam em conhecimentos técnicos e teóricos, atividades de desenvolvimento experimental (a terceira e última fase do trabalho do setor de P&D), que resultam em invenções. Nós, do universo da moda, denominamos essas invenções de produtos experimentais.

Como Bernard Arnault comentou: a Alta Costura é o setor de P&D da moda parisiense. Analisamos alguns vídeos do processo produtivo da Alta Costura, nos quais se desenvolvem peças artesanais com uma equipe para produzir uma única peça. Comparamos os produtos da alta costura com os produtos experimentais — aqueles possíveis de se tornarem inovação.

Dessa perspectiva, parece correto afirmar que, para inovar, as técnicas são muito importantes, quer dizer, deve-se recorrer às técnicas do passado e reinventar tais técnicas com os novos materiais que surgem a todo instante em nosso mundo contemporâneo. Nessa busca por inovação, também devemos considerar o mundo digital com suas novas técnicas, como, por exemplo, a estamperia digital (que possibilita, entre outras coisas, criar desenhos localizados e novos arranjos estéticos) ou a impressora 3D (que permite a criação de um novo mercado para vendas e processos produtivos dos produtos). Podemos vislumbrar no futuro um estilista criando um calçado ou roupa em sua casa. O consumidor pode comprar o arquivo na internet e a impressora 3D irá ajustar suas medidas para o seu manequim e, por fim, imprimir em sua casa seu produto personalizado.

Para propor diretrizes para a gestão de desenvolvimento de produtos visando a inovação em produtos de moda, sugerimos pensar estrategicamente sobre as categorias de produtos expostas no item 2.10 deste trabalho – produto novo desconhecido, produto novo reformulado e produto novo efêmero. Defendemos que antes da pós-modernidade existiam duas formas de produtos novos (o desconhecido e o reformulado), mas que, agora, no mundo contemporâneo, temos três tipos de produtos novos. Para cada um deles existem três tipos de

estratégias para gestões diferentes. E para uma marca ser forte o bastante e perdurar longo tempo, deve atuar, de alguma forma, nos três mercados. São eles:

Mercado do produto novo desconhecido (comparado com a alta-costura), compreendido em ateliês pequenos ou equipes pequenas para desenvolver mix de produtos enxutos (ou até mesmo um único produto); com *budgets* direcionados para erros em produtos; local apropriado para facilitar a experimentação de novos materiais e formas; técnicas avançadas de costura, modelagem e beneficiamentos; e um longo tempo de desenvolvimento de produto. Tal mercado situa-se na esfera artesanal.

Mercado do produto novo reformulado (comparado com o *prêt-à-porter*). Este mercado contém marcas que copiam a alta costura que, por sua vez, estão à frente no que diz respeito a uma produção em grande quantidade. Por isso, faz alianças com as indústrias fornecedoras, possibilitando rápida reprodução e volumes médios de fabricação. Tal mercado situa-se na esfera da manufatura.

Mercado do produto novo efêmero (comparado com o *fast-fashion*). Este mercado se alimenta de todas essas informações (da alta costura e do *prêt-à-porter*), reproduzindo, assim, seus produtos de maneira muito mais rápida do que no mercado anterior, ao excluírem muitos elementos estéticos, principalmente em vista do custo do produto, uma vez que este precisa ser acessível ao mercado de grande massa. Quando a indústria descobre como manipular tecnicamente os novos materiais, ela tenta reproduzir em grande escala e, neste caminho, os produtos se alteram para possibilitar o processo produtivo industrial. O que fica daquele primeiro produto experimental é sua forma estética e o conhecimento do novo material.

É por esses estágios que aquela nova forma experimentada no primeiro mercado, isto é, do produto novo desconhecido, atinge as ruas e um grande número de usuários. No entanto, também sabemos que esse processo não precisa necessariamente começar no produto novo desconhecido. Ele pode também começar diretamente nas ruas, ou na grande massa, com os novos modos de uso e as intervenções culturais de cada região.

Para pensar estrategicamente sobre os três tipos de produtos, é necessário pensar também sobre os três tipos de gestão de desenvolvimento, que, por seu turno, incluem cronogramas diferenciados para as três categorias, recursos técnicos, planejamento de mix de produtos diferentes, metodologias de criação e experimentação diferenciadas para cada tipo de produto.

Num mundo em constante mudança, inovação é a criação de novos mercados, mas também a morte de outros. Esse movimento cíclico de nascimento e morte de mercados faz parte do processo de inovação. Chegamos até aqui no que talvez se possa chamar de

categorias de produtos de moda. Mas, uma vez que permanece o sentimento de que é fundamental empreender pesquisas mais aprofundadas, este parece ser só o começo de uma nova perspectiva da categoria dos produtos de moda – o desconhecido, o reformulado e o efêmero.

Entender que inovação é o resultado de um bom produto experimental em todas as esferas, ou seja, um produto bem sucedido comercialmente, com uma gestão administrativa bem feita, deixa mais leve o compromisso do criador inovar, brincar na criação e experimentar. É necessária muita liberdade para se descobrir novas formas, abstrair do certo ou errado, testar para ver se o consumidor gosta e se adapta àquele novo produto.

Seguem algumas ideias de pesquisas futuras para o aprofundamento do tema:

- Como funciona o departamento de P&D de indústrias calçadistas de grande porte;
- Como funciona a gestão do departamento de desenvolvimento de produtos de alta costura;
- Como implementar em empresas departamentos de P&D, laboratórios de produtos ou equipes voltadas para a criação de produtos experimentais;
- Como experimentar e combinar técnicas de modelagem e beneficiamentos para a construção de novas formas e processos produtivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTI, Verena. *Manual de história oral*. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2005.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. *Um estudo de criatividade*. Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/viewFile/17077/15876>.

AMORIM, Maria Cristina Sanches & FREDERICO, Ronaldo. *Criatividade, inovação e controle nas organizações*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, EDUFSC, v.42, n.1 e 2, p. 75-89, abril-outubro de 2008.

AVELAR, Suzana. *Moda: Globalização e Novas Tecnologias*. Estação das Letras, 2009.

BASTIAN, Winnie. *Subvertendo a tradição: moda e arte na produção de Alexander McQueen*. (Centro Universitário Senac São Paulo) – ANPAP – 17º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisadores em Artes Plásticas, Panorama da Pesquisa em Artes Visuais, Florianópolis, 19 a 23 de agosto de 2008.

BORGES, Leandro. *4 dicas para melhorar seu mix de produtos*. Disponível em: <http://blog.luz.vc/como-fazer/4-dicas-para-melhorar-seu-mix-de-produtos/#sthash.PGKTLqg6.dpuf>. Acesso em: 01 de junho de 2017.

BOZANO, Samara & OLIVEIRA, Rui. *Ergonomia do calçado: os pés pedem conforto*. Revista Unifebe no.9, 2011.

BURNS, Leslie Davis & BRYANT, Nancy O. *The Business of Fashion: Designing, Manufacturing, and Marketing*. Third Edition. Oregon State University. Fairchild Publications, Inc. New York. 2007.

CALDERIN, Jay. *Fashion Design Essentials*. 100 Principles of Fashion Design. Rockport Publishers. Massachusetts, 2011.

CAPETTA, Rosella; CILLO, Paola; PONTI, Anna. *Convergent designs in fine fashion: An evolutionary model for stylist innovation*. Research Policy 35, Elsevier, 2006.

CARLI, Ana Mery Sehbe de & CONTE, Adriana Job Ferreira. *Tecnologia e criatividade: uma aliança necessária para a moda*. 2º Colóquio de Moda, 2006.

CARROLL, Lewis. *Through the Looking Glass and What Alice Found There*. Junior Classics for Young Readers. Dalmatian Press, 2012

CIACO, João Batista Simon. *A Inovação em discursos publicitários: comunicação, semiótica e marketing*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2013.

COBRA, Marcos. *MARKETING & MODA*. Editora Senac São Paulo; Cobra Editora & Marketing. São Paulo, 2007.

CONTI, Giovanni M. *Fashion, innovation, identity: cross fertilization from design to service*. Rio de Janeiro: Redige, 2010.

CORDEIRO, Julia Nunes. *A criatividade na indústria da moda: estudo comparativo entre ambientes profissionais da indústria e do ateliê*. Universidade de São Paulo – Escola de Artes, Ciência e Humanidades - EACH, 2015.

COSTA, Célia Regina da. *A Arte do Calçado Italiano*. Trabalho de Conclusão de curso - EACH - USP, São Paulo, 2011.

DARIO, Caldas. *Observatório de Sinais*. Senac Rio Editora, 2004.

DEHEINZELIN, Lala. *Economia Criativa é a estratégia do desenvolvimento do século*. Dealer, São Paulo, maio-junho 2008. Disponível em: www.laladeheinzelin.com.br.

DEZEEN MAGAZINE. *LED hats by Moritz Waldemeyer for Philip Treacy*. Disponível em: <http://www.dezeen.com/2012/09/26/led-hats-by-studi-waldemeyer-for-philip-treacy/>>. Acesso em 20/06/2015.

_____. *Phototrope shirt by Pauline van Dongen includes LEDs to improve safety for night runners*. Disponível em: <http://www.dezeen.com/2015/05/18/phototrope-shirt-by-pauline-van-dongen-includes-leds-to-improve-safety-for-night-runners/>. Acesso em 20/06/2015.

DREAMLUX. *British Airways*. Disponível em: http://dreamlux.it/press_area/britishairways-july-2014/>. Acesso em 29/06/2015.

ÉPOCA NEGÓCIOS. *Sinal de Alerta*. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT23733-16642,00.html>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2017.

FRASSETO, Lídia Licínio. *A indústria de calçados de São João Batista (SC): caracterização do sistema de produção*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, setembro de 2006.

FLORIDA, Richard. *A Ascensão da Classe Criativa*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.

GARDNER, Anthony. *AD Innovator: Moritz Waldemeyer*. Disponível em: <http://www.architecturaldigest.com/architecture/innovators/2012/moritzwaldemeyer-led-lights-article>>. Acesso em 20/06/2015.

GROYS, Boris. *Sobre lo nuevo*. 2002. Disponível em: <http://www.uoc.edu/artnodes/esp/art/groys1002/groys1002.html>

HENDERSON, Rebecca M., & CLARK, Kim B. *The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*. Administrative Science Quarterly, 1990.

HINES, Tony & BRUCE, Margaret. *Fashion Marketing Contemporary Issues*. Second Edition. Elsevier Ltd., 2007.

HOLM, Lisbeth. *Innovation Topics in the Baltic Sea Region: a report of innovative Baltic Fashion projects*. Suécia: Borås. Disponível em:

<http://bada.hb.se/bitstream/2320/13303/1/Fashion%20Innovation%20Report%20BF%20final.pdf> , 2003.

JORDAAN Yolanda & SIMPSON Michelle N. *Consumer innovativeness among females in specific fashion stores in the Melyn shopping center*. Journal of Family Ecology and Consumer Sciences, Vol. 34, 2006. Disponível em: www.up.ac.za/saafecs/vol34/jordaan.pdf.

LAB-ALPHA7. *Waldemeyer's stark LED costumes for Audi*. Disponível em: <http://labalpha7.com/?p=51>>. Acesso em 20/06/2015.

LARCOBALENO. *Design Guide*→ *Designers*→ *Moritz Waldemeyer*. Disponível em: <http://www.larcobaleno.com/design-guide/designers/moritz-waldemeyer.html>>. Acesso em 29/06/2015.

LED CLOTHING STUDIO, disponível em: <http://led-clothing.com/>. Acesso em 28/06/2015.

LIMA, Tânia. *Estratégia e Competitividade na Adoção de Inovações da Moda: O Sucesso das Marcas*. INTERCOM SUDESTE 2006 – XI Simpósio de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Centro Universitário Barão de Mauá, Ribeirão Preto, São Paulo. 22 a 24 de maio de 2006.

LOSCHEK, Ingrid. *When clothes become fashion – Design and Innovation Systems*. New York, 2009. Editora Berg.

MANCINI, Anna & CONTI, Giovanni. *The creative process in fashion design: the formula of Made in Italy as ground for experimentation and innovation*. Fashion Design Research Unit, Indaco Department, s.d.

MANSKY, Kristin. *Modish and Main* – Disponível em: <http://www.modishandmain.stfi.re/metallic-new-balance-shoes/?sf=zzweeor#aa>. Publicado em: 02 de novembro de 15. Acesso em: 04 de março de 2017.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. Editora Atlas, 7ª Edição. São Paulo, 2010.

MAZZOTTI, Karla & BROEGA, Ana Cristina. *O desenvolvimento da criatividade, através da utilização de técnicas de mapas mentais e analogias, no processo de criação em moda*. Conferência Internacional Moda Global – Opciones futuras para El mundo de La Moda. Universidade do Minho. Madrid. 15, 16 e 17 de novembro de 2012.

MEDEIROS, Rafael. *A importância da área de pesquisa e desenvolvimento*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-importancia-da-area-de-pesquisa-e-desenvolvimento/82548/>. Publicado em: 11 de novembro de 2014. Acesso em: 09 de janeiro de 2017.

MESQUITA, Cristiane. *Moda contemporânea: quatro ou cinco conexões possíveis*. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2004.

MICHETTI, Miqueli. *A lógica social da Moda: uma teoria crítica da cultura de consumo*. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Faculdade de Ciências e Letras – UNESP de Araraquara. São Paulo, 2006

OKADA, Regina Akemi & BERLIM, Lilyan. *Design de Moda: Possibilidades de Inovação Social e Sustentabilidade*. Iniciação – Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística. Edição Temática em Sustentabilidade. Vol. 4 no. 2 – Maio de 2014, São Paulo: Centro Universitário Senac.

PANSARELLA, Laura – *São Paulo Fashion Week e a transformação da Indústria Criativa da Moda no Brasil*. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2013.

PASSOS, Verônica Thomazini & KANAMARU, Antônio Takao; Dr. *História do Calçado: uma trajetória de design e ergonomia*. São Paulo, 2012.

PEREIRA, Mônica Souza Neves. *Onde está a Criatividade?* – 1998. Disponível em: http://www.nuted.ufrgs.br/objetos_de_aprendizagem/2009/criativas/midiateca/modulo_1/Criatividade%20na%20perspectiva%20de%20Vygotsky.pdf.

PIRES, Vladimir Sibylla. *Economia criativa e trabalho imaterial: a indústria da moda sob uma perspectiva informacional*. Liinc em Revista, v.6, n.1, março, 2010, Rio de Janeiro, p.52-64.

PROGRAMA NOVA ECONOMICA@SC. *Estudo setorial da indústria catarinense – calçados e artefatos de couro*. Santa Catarina, 2013.

PROPMARK. *Alexandre Grendene recebe homenagem do Prêmio Exportação RS*. Disponível em: <http://propmark.com.br/anunciantes/alexandre-grendene-recebe-homenagem-do-premio-exportacao-rs>. Publicado em 18 de maio, 2016. Acesso em: 25 de abril de 2017.

QUINN, Bradley. *Textile Futures – Fashion, design and technology*. New York, 2010. Editora Berg.

RECH, Sandra Regina. *Cadeia Produtiva da Moda: Um Modelo Conceitual de Análise da Competitividade no Elo Confeção*. Tese de Doutorado. Florianópolis, dezembro de 2006.

RELATÓRIO ANUAL ABICALÇADOS 2015. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/relatorioanual/>. Acessado em: 15 de janeiro de 2017.

ROSELLA, Marizilda S. & MENEZES, Adriano M. *A modelagem do segmento calçadista e do vestuário: a decodificação e transmissão do conhecimento*. Florianópolis, 2015.

RÜTHSCHILLING, Anne Anicet. *Design de vestuário de moda contemporânea : criação versus produção*. Dissertação de Mestrado em Design e Marketing, Área de Especialização: Vestuário. Universidade do Minho, 2009.

SAN MARTIN, Macarena. *Future Fashion – Innovative Materials and Technology*. Barcelona, 2010. Editora Promopress

SANDERSON, Susan, & UZUMERI, Mustafa. *Managing product families: The case of the Sony Walkman*. Research Policy, 1995.

SANTAGATA, Walter. *Creativity, Fashion, and Market Behavior*. EBLA Center, Departamento de Economia. Universidade de Turino, 2002.

SCHMIDT, Mauri Rubem. *Dossiê Técnico: modelagem técnica do calçado*. Senai-RS

SEELIG, Tina. *InGenium – Um curso rápido e eficaz sobre criatividade*. Tradução: Thaís Iannarelli. São Paulo: Editora Da Boa Prosa, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23ª Edição. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SOURABH, *The Era of High-Tech Fashion and Clothing Wearables: Twitter Dress, iTunes Skirt, Samsung X Dress...* Disponível em: < <http://sourcedigit.com/9029-era-high-tech-fashion-clothing-wearables-twitter-dress-itunes-skirt-samsung-x-dress/>>. Acesso em: 01/07/2015.

STARS WE ARE. *Illuminated Clothing*. Disponível em: <<http://starsweare.com/2010/11/09/illuminated-clothing/>>. Acesso em 20/06/2015.

SVENDSEN, Lars. *Moda: uma Filosofia*. Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

TOLEDO, Luciano & SHIAISHI, Guilherme. *Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo de estudo de caso*. Revista da FAE, Curitiba, 2009, p.103-119.

TOMAZI, Nelson. *Iniciação à Sociologia*. São Paulo: Editora Atual, 1993.

WALDEMEYER, MORITZ. *Audi Costumes*. Disponível em:< <http://www.waldemeyer.com/audi-costumes>>. Acesso em 20/06/2015.

_____. *Olympic Cerimonies*. Disponível em: <<http://www.waldemeyer.com/olympic-ceremonies>>. Acesso em 20/06/2015.

_____. *Philip Treacy Show*. Disponível em: <<http://www.waldemeyer.com/philiptreacy-show>>. Acesso em 20/06/2015.

WESTBROOK, Lindsey. *Karina Michel: Blossoming in India*. Disponível em: <<https://www.cca.edu/news/2009/karina-michel-blossoming-india>>. Acesso em: 29/06/2015.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário de perguntas para entrevistas

Bloco 1 - Apresentação

Olá!

O objetivo desta pesquisa é entender os aspectos envolvidos na gestão do setor de desenvolvimento de produtos de sua empresa. Não existe resposta certa ou errada. Desde já, agradecemos sua participação.

Marina Ferraz
Mestrado Acadêmico Têxtil e Moda
Universidade de São Paulo

Gestão de Inovação em Calçados

Introdução

- Entender como a gestão do setor de desenvolvimento de produtos nas empresas brasileiras afeta a inovação em calçados;
- Discutir a temática inovação e moda
- Discutir a gestão do departamento de novos produtos
- Discutir inovação em produtos
- Motivação deste estudo por parte da pesquisadora

As questões de pesquisa que iniciaram as reflexões foram:

- Como as indústrias do sistema da moda tratam gestão de inovação no departamento de desenvolvimento de produtos?
- Como caracterizar os produtos de moda e calçadistas inovadores?
- Como lidar com o tema inovação em pequenas, médias e grandes empresas?
- Como empresas de confecção maduras podem se sustentar no mercado da moda?

Bloco 2 – Questões abertas

Sobre inovação e processo criativo	01. O que você entende por inovação na moda?
	02. O que você entende por inovação em calçados ou produtos de moda?
	03. Como é o processo criativo do desenvolvimento de produtos? Descreva as etapas.
	04. Você considera os produtos de sua empresa artesanais?
	05. Você acredita que em sua empresa existe uma liberdade para experimentação em produtos? Como funciona esse processo?
	06. Em caso de uma resposta positiva, como é a venda desses produtos que partiram de um processo de experimentação?
	07. Você acredita que em sua empresa existe mais liberdade no desenvolvimento de produtos do que em empresas de grande porte?
	08. O processo de beneficiamentos dos produtos é feito interno ou externo (terceirizado)?
	09. Sobre a última questão, você considera esse processo facilitador ou dificultador quando se trata de inovação em produtos?

Bloco 3 – Questões Abertas

Sobre o departamento de desenvolvimento de produtos	10. Quais são os principais produtos fabricados por sua empresa (em vendas e volume)?
	11. Existe um departamento dedicado ao desenvolvimento de produtos? Quantos funcionários tem?
	12. Como é dividido o departamento de desenvolvimento de produtos, também chamado de departamento de estilo?
	13. Quantas linhas de produtos (ex: chinelos, sandálias, botas, acessórios) existem em sua marca/empresa?

	14. Em média, quantos produtos são lançados de cada linha por coleção?
	15. Em média, quantas variantes de cores são lançadas de cada produto?
	16. Quantas coleções são lançadas por ano?
	17. Qual o prazo entre o lançamento de coleções?
	18. Esses prazos e lançamentos de coleções interferem de forma positiva ou negativa para o processo criativo e de desenvolvimento do produto?
	19. Existe alguma divisão dentro do departamento de desenvolvimento de produtos que foca seu desenvolvimento em produtos inovadores?
	20. Se sim, como é o processo do desenvolvimento do produto inovador? Existe algum processo formal?
	21. Existe alguma metodologia experimental de criação de produtos de vestuário aplicado no desenvolvimento de produtos?
	22. A respeito das revisões na fase desenvolvimento de produtos, quando elas ocorrem?
	23. Quem participa?
	24. Quais os critérios principais de decisão?
	25. Existe uma integração com outras áreas no processo de desenvolvimento de produtos? (marketing ou vendas por exemplo)
	26. Em caso afirmativo, como ocorre a integração e em quais fases?
	27. A empresa adota alguma metodologia de gestão de projetos?
	28. Quantos projetos são desenvolvidos de modo simultâneo?
	29. Sobre tendências de mercado e desenvolvimento de produtos. Você segue as tendências que são mostradas na mídia? Como é esse processo?

	30. Gostaria de adicionar algo que acredite ser relevante para esta pesquisa?
--	---

Bloco 4 – Controle

Sobre a empresa	31. Nome da empresa:
	32. Data de Fundação:
	33. Ramo de atividade:
	34. Descreva a missão e visão da empresa ou mesmo a sua estratégia perante o mercado:
	35. Quantidade de funcionários:
	36. Países em que atua:
	37. Faturamento:

Sobre o entrevistado	38. Nome:
	39. Formação universitária:
	40. Quanto tempo na empresa:
	41. Função na empresa:
	42. Há quanto tempo nesta função?
	43. Quais tarefas e atividades você exerce?

ANEXO 2 – Entrevistas transcritas na íntegra e tabeladas por número das questões.

Bloco 2 – Questões abertas

Sobre inovação e processo criativo

01. O que você entende por inovação na moda?

Entrevistada 1	Marina: O que você entende por inovação na moda?
----------------	---

	<p>Suzana: Inovação em moda é quando você consegue desenvolver um produto para um novo comportamento que está surgindo na sociedade. Eu acho que é isso. Tem um novo comportamento que está aparecendo né. E esse comportamento precisa ser vestido de alguma forma. Ele tem anseios próprios e estes anseios são traduzidos em uma forma de se vestir, de se pentear, de se maquiar, de colocar um sapato, de se comportar. Esse comportamento pede novos produtos, e é quando você intui ou você está no meio desse processo e consegue materializar esse anseio desse novo comportamento. Acho que é isso.</p> <p>Marina: Ou seja, quando você consegue fazer um produto para atender uma nova necessidade?</p> <p>Suzana: Uma nova necessidade que não seja uma necessidade objetiva, mas é uma necessidade subjetiva, porque você objetiva essa necessidade. Porque não é uma necessidade de comida, é uma forma de ser no mundo que não está encontrando expressão ainda. Ai desenvolve um produto para isso, às vezes se desenvolve esse produto numa garagem como <i>Sex Pistols</i>, entendeu? Cortando uma camiseta dentro de casa. Já tiveram diversas formas. Como os hippies botando nergas nas calças, desfiando bainha, né? Estavam fazendo, cortando a camiseta botando ela bem justa, pegando a camiseta do irmão de 5 anos, de 16 anos e vestindo ela, deixando o umbigo de fora. Não é dentro de um laboratório, nada, uma coisa muito simples às vezes.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: O que você entende por inovação na moda? O que vem na sua cabeça?</p> <p>Luiza: Para mim é estudar materiais novos, desenvolver novos produtos com novos materiais. Como a gente pode oferecer alguma coisa para a cliente sem ser igual ao que está no mercado. Está sempre foi a minha busca. Sempre procuro o que o mercado não tem.</p> <p>Marina: Você fez moda?</p> <p>Luiza: Fiz. Na Santa Marcelina.</p>

	<p>[...] Desde o começo tivemos um trabalho autoral, mas não vou falar que foi fácil. Pois as pessoas começaram a reconhecer agora.</p> <p>O que eu acho é que o mercado grande não quer errar. Parte daí. Ele já quer massificar porque já sabe que aquilo vai vender. Então ele não vai apostar em alguma coisa diferente. Ele não vai testar. Como somos menores, temos a possibilidade de fazer essas manobras rapidamente. Uma liberdade maior.</p> <p>[...] O que as grandes empresas querem também é cortar custo. Aqui nosso sapato é 100% couro, 100% feito à mão, então os materiais vão muito para essa área. Nosso forro é de mestiço, que é o mais caro que tem. Só que o cliente quando coloca no pé ela sente a diferença.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina - O que você entende por inovação na moda? Quando eu te digo assim, inovação em moda. Em geral, o que te vem na cabeça?</p> <p>Lane: Para mim inovação em moda é completamente o oposto do que a gente tem nas grandes empresas sobre os desenvolvedores. São pessoas que viajam pelo mundo, veem revistas e juntam ideias e desenvolvem o produto. Eu acho que quando você fala de inovação é de criação realmente genuína. Você parte de uma folha em branco, você parte de um ponto um pouco mais atrás. Você não vai atrás de produtos prontos para copiar ou para se inspirar. Você vai atrás de materiais, você vai atrás de cores, você vai atrás da matéria bruta. Você não vai procurar um sapato para você fazer outro sapato. Você vai atrás de uma planta, você vai atrás de um tecido que te inspira ou um tema ou uma poesia. Então tudo que tem a ver com inovação para mim é não buscar referências em produtos acabados. É você juntar elementos talvez desconexos mas que conversem entre si e você consiga concluir algo novo. A grande diferença do que eu vejo do que eu trabalhei em indústrias convencionais e do que eu faço hoje. Então hoje eu sequer acompanho, muito raramente acompanho desfiles, a não ser desfiles que eu gosto. E quando você trata de empresas comerciais, com foco em venda e só em produzir - você é obrigado a seguir um pouco o que todo mundo está fazendo. Quando você quer inovar você parte de pontos menos óbvios.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: O que você entende por inovação em moda? Moda geral no caso.</p>

Entrevistada 4: Eu acho que assim inovação está em você enxergar de uma outra forma, de você utilizar tecnologia, de você entender do material no seu extremo. Você propor formas novas mesmo. Eu acho que é uma questão de forma, mas é uma forma no pensar. Eu acho que assim em moda, é pensar do berço ao berço. É pensar não numa realização artística, tipo assim estou fazendo isso verde porque eu acordei hoje e acho que esse verde é bonito e vou criar um negócio em cima de folhas, porque meu espírito mandou e eu imagino que isso é bacana, li num livro ou me inspirei num filme. Então tudo isso pra mim é decoração. Isso não é inovação. Inovação é quando você propõe pensar num produto, a função dele, que ele nasce por uma razão, e acompanhar ele no processo produtivo dele no sentido que ele está sendo produzido da melhor forma possível, com um menor desperdício possível, no maior respeito em termos de matéria-prima, de mão de obra, e que ele atinja a função dele não como um objeto maluco, perfeito, que fica lindo em cima de mesa. Mas sim como um produto que vai atender de uma forma melhor a função dele, que tenha uma vida plena e longa, que satisfaça o usuário e um maior número possível de usuários, que morra também de uma forma saudável pro planeta e aproveite da melhor forma toda a tecnologia, economizando energia. Então é um processo, é pensar num processo, isso é inovador. Quando você pega, às vezes se inspira num produto, num artesanato brasileiro e tenta trazer, resgatar algumas coisas e tenta trazer para a indústria - isso é inovação. Então não é só o tecnológico, as vezes até resgatar um trabalho de uma comunidade mas você pensou num projeto inteiro, em todo o ciclo. Não só achei lindo que agora vou por uma renda aqui e acabou. Eu não enxergo isso inovador, eu acho isso estilismo. Então eu acho assim que no calçado você tem muito esses lampejos decorativos. Que não é pensar, é bonito, aí o gosto, atende isso e aquilo mas a base continua a mesma e às vezes você tira a marca do calçado e poderia ser de muitas pessoas, a quem pertence?

02. O que você entende por inovação em calçados ou produtos de moda?

Entrevistada 1	<p>Marina: O que você entende por inovação em calçados ou produtos de moda?</p> <p>Suzana: Funciona da mesma forma, o que acontece é que, por exemplo, eu trabalho com um público estável, mais ou menos, eles voltam e compram o mesmo sapato às vezes várias vezes quando gostam de um modelo. Estável mas que vem mudando, era um público que queria o sapato Selo de Controle todo colorido, depois ele quis um sapato confortável menos colorido, e agora ele quer um sapato confortável e <i>clean</i>. A gente ainda está no menos é mais. (Lembra quando a gente fez aquela capa? Estamos ainda naquela história). Só que eu acho que agora ele quer ter uma consciência limpa, entendeu? Ele quer saber de onde está vindo este produto, ele quer saber de onde está vindo o material. Por exemplo, esse público é um público curioso, e essa curiosidade não tem classe social, é a forma como ele é educado mesmo, e de uma cultura de conhecimento, de curiosidade por outras culturas, outras formas de ser. E também acho que tem uma certa busca de sentir que a sociedade está numa profunda transformação e que enfim, para onde estão indo estas coisas, está muito [fluída], estamos discutindo a questão de gênero, sexo, racismo, o feminismo, são todas as pessoas que estão com essas perguntas. Porque fulano não pode ta ta ta? E também estão perguntando do que é feito este sapato? Dá onde vem? Por exemplo, fui vender o colarzinho do Peru e perguntaram o que é isso? Então tem que ter lá a explicação do que significa, da onde vem, o que é aquilo.</p> <p>Marina: O significando certo?</p> <p>Suzana: É. Agora estou com uma questão que é justamente o contrário do que era antes, desse corte e cola que se fazia em moda, acho que é bem do pós-modernismo. A Lali (minha filha) que tem 16 anos, ela acha 'o fim da picada' uma pessoa que não é da Jamaica usar rastafári, usar um <i>dread</i>, porque é apropriação cultural que esvazia o negócio. Então ela fica questionando, ela acha o "fim da picada" você pegar um negócio de uma cultura, colocar em outra por um motivo estético que não tem um significado,</p>
----------------	---

	um valor simbólico, um significado maior. Então, agora não sei mais porque antes era o contrário, porque antes era bonitinho, fica legal em mim então pronto vou lá e coloco. Agora não sei mais, está muito complicado. Está o fim da navalha.
Entrevistada 2	<p>Marina: O que você entende por inovação em calçados ou produtos de moda? Está mais ligado a essa parte de novos materiais para você?</p> <p>Luiza: É, é isso.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: E inovação em calçados, o que você entende? Específico para calçados agora.</p> <p>Lane: Eu acho que principalmente a questão de materiais, e também a questão de buscar técnicas e desenvolver novas formas de fazer. Por exemplo, o que eu fiz na minha linha de sapatos eu criei uma forma de costurar então todas as minhas costuras são feitas à mão. Não tem máquina. Então eu criei esse formato de fazer porque era só dessa forma que eu ia conseguir o acabamento que eu queria. É também pensar na técnica, então eu estudo técnicas antigas, fui pra França, eu aprendi como eles faziam isso no século passado. Então não é só a questão da estética mas acho que tem a questão técnica também. Embora essa pesquisa de técnicas antigas eu vejo o quanto é complexo a forma de como era feita antigamente mas que ao mesmo tempo a qualidade era muito melhor. É uma liberdade absurda de criação quando você domina a técnica e que você consegue partir de uma matéria-prima plana e transformar isso quase em uma escultura. Que é para mim o que eu vejo essa parte <i>vintage</i> que eles usavam em um século atrás.</p> <p>Marina: Sim, o que me vem à cabeça, no sentido do que você está falando, é a questão de reinventar a técnica.</p> <p>Lane: Curioso sobre isso né, acho que você porque eu acho que você só consegue inovar mesmo quando você tem noção do que foi feito antes de você. Você tem que ter noção histórica de como as coisas eram feitas. Não começou agora então eu acho que essa noção do passado é importante para você conseguir realmente superar algumas expectativas.</p>
Entrevistada 4	Marina: O que você entende por inovação em calçados? Agora específico.

	<p>Entrevistada 4: É então, exatamente isso que eu falei, é você atender o anseio. Eu acho assim, a partir do momento que eu enxergo o calçado como um objeto de design. E pensando como design, acho que você tem que primeiro que enxergar uma necessidade. Enxergar uma necessidade e em cima dessa necessidade tentar atender da melhor forma essa necessidade. Pensando em cadeia, pensando em indústria, pensando e entender que você vai agradar o usuário e você vai satisfazer esse usuário. É isso que eu falei, num período de tempo, pensando e estudando a partir do berço ao berço. Isso para mim em calçado é fundamental. Principalmente porque ele não é um objeto meramente decorativo. É diferente você pegar uma echarpe. Ta, ela protege seu pescoço, mas ela é um objeto que compõe, um objeto de moda que pode compor, ai tem a questão de estampa. É uma questão muito mais de gosto. O calçado não, ele tem uma função. A gente aqui no Brasil, acho que tem uma das questões que a gente tem em relação ao calçado é que é um país tropical, um país com litoral enorme, um país que você consegue passar sua vida inteira usando havaianas saudavelmente. Tem pessoas no Brasil que nunca vão por um calçado fechado na vida e vão sobreviver muito bem. Isso é diferente do hemisfério norte, eu morei na Alemanha e assim, uma pessoa não sobrevive, um valor que se dá a um calçado no hemisfério norte é completamente diferente do que a gente da aqui. Porque lá é uma questão de sobrevivência.</p>
--	--

03. Como é o processo criativo do desenvolvimento de produtos? Descreva as etapas.

Entrevistada 1	<p>Marina: Como é o processo criativo do desenvolvimento de produtos? Descreva as etapas.</p> <p>Suzana: No começo tinha muito a ver com o que eu estava vivendo. No começo, por exemplo eu tinha interesse em fazer um sapato diferente. Então eu fui para as coisas que eu gostava, eu fui para bordado, eu fui para tecidos, usei bastante (é, como é que fala) jacquard, procurava tecidos de algodão porque tinha essa preocupação (com o ambiente). Eu tinha mexido muito com acessórios então trabalhei com bordado e pelica. E outras coisas, eram simplesmente as formas que eu achava bonitas, as coisas que eu gostava, aleatoriamente. Depois teve uma fase que eu fiquei muito ligada, é uma coisa</p>
----------------	---

	<p>que eu gosto e sempre curti muito, a natureza. Então fiz uma coleção em cima de besouros, por exemplo. Depois teve uma época que fui para o Peru, então fiquei muito ligada a cultura peruana. Fiz isso que a Lali acha que não tem muito a ver, peguei símbolos da cultura peruana e comecei a colocar nos sapatos. Depois teve uma época que fui para a Argentina, e me encantei com aqueles cartazes argentinos que eles chamam de fileto, que têm nos ônibus, que têm nas placas. Esse fileto é uma coisa que depois fui vendo e fui achando que aquilo tinha uma linguagem meio circense, uma linguagem meio circo, do século retrasado, começo do século passado, e que ao mesmo tempo tinha a ver com um livro que eu trabalhei uma época, que era o Livro das Horas, que era um livro medieval que tinha as iluminuras, e foi gostoso. Então as vezes você pega uma coisa que esta te interessando naquele momento e vai se desdobrando em outras conforme o repertório que você tem, que você já pesquisou.</p> <p>Marina: E agora, você usa esse mesmo processo?</p> <p>Suzana: E agora, a muito tempo que estou com essa ideia do “menos é mais”. E comecei a passar essas ideias para os fabricantes (fornecedores) e aos poucos alguns foram pegando e de repente quando eu vi isso se disseminou entre a maioria dos fabricantes que eu já trabalhava. Apenas um não foi para esse lado. Então, o que aconteceu, estou a uns 2, 3 anos trabalhando nisso, que é isso aqui, sem costura, corte, pode ser o corte a laser, mas antes era o corte à mão. Quase um sapato antes de feira hippie, mas que ao mesmo tempo é um sapato de um fabricante que tem bastante tecnologia. E estou muito nessa ainda, uma coisa mais clean com menos costura, com um design diferente mas bem apurado. Com uma coisa de assimetria, mas que tem um desenho dentro dessa simplicidade que dê um toque. E o desdobramento disso, que eu acho que seria o outro passo, seria essa simplicidade que está na procura, que é uma coisa que eu não fiz ainda, a procura de materiais que sejam mais sustentáveis.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E como é o processo criativo do desenvolvimento de produtos? Começa com você? Você busca as referências?</p> <p>Luiza: Eu sou um pouco o avesso, porque não gosto de ir no que está nas tendências da moda. Eu vou totalmente para o design, então eu gosto de arquitetura, de produtos, embalagens. Sempre fui muito mais para esse</p>

	<p>lado. E agora tenho o Marcelo que me ajuda, mas antes eu fazia tudo sozinha. Se era uma semana que eu tinha para desenhar, era uma semana somente. Então meu processo sempre foi esse, eu ia me inspirando conforme eu tinha tempos livres e nessa uma semana eu tinha que desenhar e tinha que sair a produção. No começo, quando a gente tinha uma assessoria (de marketing), o <i>feedback</i> que tínhamos era que nossos produtos eram muito diferentes do que a moda, do que as pessoas estavam querendo. A gente sempre foi um pouco contramão, agora que as pessoas estão valorizando mais. Então fomos sempre contramão do que a moda quer.</p> <p>Marina: E essa parte da imprensa também sanciona muito certo? O que é bom, o que é ruim.</p> <p>Luiza: Exato, eu tenho meio preguiça dessa coisa sabe, <i>fashion</i> (risos).</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Sobre seu processo criativo, no desenvolvimento dos produtos, quais são as etapas que você percorre? Pesquisa, enfim ... não sei como são suas etapas de processo criativo.</p> <p>Lane: Desde que eu comecei e decidi fazer esse projeto sozinha o meu processo é bem livre. Eu não tenho etapas definidas, nem datas, eu tenho metas. Eu sou uma pessoa que coleciona objetos, que coleciona materiais, cores. Então eu tenho todos esses experimentos ao meu redor que eu vou aos poucos experimentando e desse processo de mexer na matéria, eu faço muitos protótipos, eu testo, eu brinco com a matéria mesmo, antes de fazer um par, não só um par. Acho que é uma mistura de tudo que eu já aprendi, tudo que eu tive contato. Um dos primeiros trabalhos da vida foi um estágio de joias, em Salvador, no centro histórico, então isso me abriu os olhos e me aproximou da história de pedras naturais e eu comecei a aprender um pouco disso. Então essas coisas do passado que a gente já acha que não vai influenciar, é meio o que hoje ideias que depois dessa fase, 10, 12 anos depois eu comecei a juntar tudo isso que vi nesse universo. Então a questão das gemas, a questão de ter uma referência de mar, de ter nascido em Salvador, de trazer essa coisa das conchas, das cores e pra mim é tudo uma forma de fazer poesia. Sempre que as pessoas me perguntam, a sua marca, eu sempre falo, olha eu sou uma pessoa fazendo objetos. É como se fosse</p>

	<p>mais um objeto de artista do que o comércio em si. Eu assumi isso e dá certo. É o que me faz fazer peças únicas mesmo. Juntei todas essas referências todas e vou vivendo, às vezes eu viajo e volto no processo, às vezes eu viajo e trago tecidos, pedras. Então é desse universo que eu junto tudo e para mim é meio que uma tentativa de fazer poesia mesmo, de juntar as cores, de juntar esses elementos. Para mim também é meio que uma forma de desenhar. Tanto as fotos que eu mesma fotografo, tanto os próprios produtos, os acessórios, tudo meio que uma forma de falar por imagem. Uma forma de falar sem palavras. Uma forma de escrever poesia sem palavras. Eu vejo mais que um negócio, mais que um comércio.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: E seu processo criativo aqui na marca? Como ele funciona?</p> <p>Entrevistada 4: É um trabalho muito de pesquisa. Mas na verdade assim, pelo tamanho que a gente tem, temos grandes limitações. Uma limitação hoje em dia muito grande é em relação a matéria-prima. A indústria calçadista brasileira ela nasceu muito por quantidade. Uma das questões é porque ela foi atender o mercado americano inicialmente. O crescimento da indústria calçadista brasileira foi essa questão de quantidade. E por aquilo que eu falei no início, para você criar um sapato (produzir) você requer toda uma preparação que encarece demais fazer pouco. Então hoje a gente tem muita dificuldade com matéria-prima, você conseguir couro de qualidade com as características que você procura, na espessura que você quer, você teria que mandar fazer esse couro mas numa quantidade muito grande então você acaba comprando isso no mercado. Isso já é uma coisa que limita demais a criação, é buscar uma matéria-prima de início. Então eu acho que hoje a criação, numa empresa como a minha, no porte da minha, é apagar incêndio. É tentar resolver, juntar as peças, tentando atender o mercado. Hoje a gente tem uma questão de crise muito grande, as pessoas estão sem dinheiro, então você tem que trazer um produto com um couro de custo menor. É pensando muito em custo e tentar resolver todas essas coisas. Conseguir uma matéria-prima boa, que tenha um custo bom, o aproveitamento dela bom, a mão de obra, você tem que pensar muito em toda a cadeia, pensando em valor.</p> <p>Marina: Então você parte da matéria-prima? Primeiro da escolha de matérias-primas?</p>

	<p>Entrevistada 4: É, eu acho que a matéria-prima no calçado ela é fundamental. Lógico que a fôrma é a primeira coisa, mas a gente já tem um estudo grande de fôrmas e a gente procura até trabalhar com elas, inovando em formas mas a fôrma é a primeira coisa.</p> <p>Marina: Mas vocês desenham? Começa assim, a matéria-prima e depois desenham?</p> <p>Entrevistada 4: Não, é sempre usando o que tem e eu nunca, essa questão de desenho não, para mim o sapato é uma questão arquitetônica, tridimensional. Eu sempre trabalhei ele em cima da fôrma e pensando tridimensionalmente, nunca bidimensional. E precisa ser calçado. Porque as diferenças, eu uso até a frase: que o sapato é a menor e a forma mais íntima de arquitetura. As diferenças quando você vai determinar a colocação de uma janela numa casa, se você traz a janela mais pra cá ou mais pra lá, se sobe ou se desce a altura, isso você está falando de 50cm, 20cm, 10cm ou que muitas vezes não vai interferir. No calçado, 2mm é fundamental para aquilo calçar bem ou não. Então assim, eu costumo colocar no pé o tempo inteiro. Desde as primeiras pilotos, eu tenho um modelista interno e qualquer desenvolvimento novo começamos a fazer e põe, calçando sempre, na fôrma e no pé. Escolhemos normalmente três tipos de pé, um pé mais largo, um pé mais fino, com peito do pé alto e fica trabalhando em cima da fôrma, aí sim que você vai determinando as linhas e tudo.</p>
--	--

04. Você considera os produtos de sua empresa artesanais?

Entrevistada 1	<p>Marina: Você considera os produtos de sua empresa artesanais?</p> <p>Suzana: Semi-artesanais, são pequenas fabricas terceirizadas. Então, a partir do momento que eu disseminei essa ideia, agora vou, escolho e monto o modelo. Como se fosse uma curadoria. Então está uma coisa de curadoria agora, bazar é curadoria, sapato é curadoria.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Você considera os produtos de sua empresa artesanais?</p> <p>Luiza: Sim, totalmente artesanais.</p> <p>Marina: Você manda fazer?</p> <p>Luiza: A mão de obra é toda terceirizada. A gente desenha, escolhe o material e terceiriza a mão de obra.</p>

	<p>Marina: E são empresas grandes?</p> <p>Luiza: Todos são pequenos, a maioria em São Paulo. Existe em Franca e no Rio Grande do Sul mas como eu sempre fui sozinha, não tinha como. Cuidar da loja, do financeiro, da produção, do design, não tinha como. Eu tinha que facilitar essa parte e ficar por aqui mesmo.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Os produtos da sua empresa, eles são artesanais?</p> <p>Lane: Sim, totalmente artesanais</p> <p>Marina: Você costura no ateliê mesmo?</p> <p>Lane: Hoje eu tenho 3 bordadeiras, costureiras que me ajudam mas eu costuro também grande parte. Eu faço por exemplo todos os bordados. Como se tornou inviável que eu fizesse tudo eu acabei delegando algumas partes ou eu não ia conseguir. Se eu fizesse tudo sozinha eu faria 4 pares por mês. Não ia conseguir sobreviver assim. O que eu fiz foi delegar algumas partes, treinar algumas pessoas e hoje isso funciona. Também, são pessoas que trabalham em suas casas elas levam as costuras para lá. Então é bom pra mim, bom para elas, pois elas vem no meu ateliê só quando tem dúvidas ou quando precisam de alguma coisa, mas elas conseguem trabalhar de casa, manter suas famílias e trabalhar perto de suas famílias. A gente se encontra às vezes para dúvidas. É assim que funciona para mim.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Você considera os produtos aqui da marca artesanais?</p> <p>Entrevistada 4: Eu acho que a gente tem coisas artesanais. Eles são manufaturas. A gente não é uma empresa de artesanato né. Eu acho que é indústria.</p> <p>Marina: Você fabrica fora? Terceiriza a produção?</p> <p>Entrevistada 4: A produção é terceirizada. O desenvolvimento é todo interno, desde a escolha de matéria-prima, desenvolvimento de matéria-prima, desenvolvimento de fôrma, desenvolvimento das pilotos, é tudo internamente.</p> <p>Marina: E depois vocês lacram uma piloto e mandam produzir?</p> <p>Entrevistada 4: Não, daí vai para a fábrica. Depois de fazer o primeiro piloto nós vamos até a fábrica e vemos a adaptação disso para o processo produtivo - processo industrial. Porque não adianta você fazer um que é fácil e daí na indústria isso não roda, não gira, cria dificuldades, cria desperdício.</p>

	Então é um processo de ida e volta o tempo inteiro, passando por todas as etapas e analisando as etapas para que aquele produto realmente ele flua.
--	---

05. Você acredita que em sua empresa existe uma liberdade para experimentação em produtos? Como funciona esse processo?

Entrevistada 1	<p>Marina: Você acredita que em sua empresa existe uma liberdade para experimentação em produtos? Como funciona esse processo?</p> <p>Suzana: A criação ficou muito limitada de um tempo pra cá, mas daí a partir de que eu disseminei as ideias, dei as referências, a partir disso perdi o controle sobre elas. Por isso que agora eu faço a curadoria. Agora o que eu faço ... agora eu olho, eu aposto e eu faço sempre uma grade de teste, no começo das coleções, faço grades pequenas de testes, e vou vendo o que o público está aceitando. Conforme com o que ele está querendo eu continuo ou não com aquele produto.</p> <p>Marina: Mas estão você tem essa liberdade de só uma grade? Porque são fornecedores menores?</p> <p>Suzana: Isso, porque eu também trabalho há muito tempo com eles. Eu tenho sempre que ter 36 pares. Isso é uma dificuldade que eu tenho né, porque como eu trabalho com um público específico e pequenos fornecedores então a minha quantidade vai conforme o que eu estou sentindo que eles vão gostar. Então o que eu faço. Eu tento nessa curadoria ver o que vai de encontro. Mas às vezes eu descubro uma fábrica lá nos cafundós que fez um modelo, e eles geralmente não fazem poucas quantidades, geralmente são 36 pares, mas se vale muito a pena e falo para fazer 10 pares e eu pago o frete (porque o negócio deles é o frete, acima de 36 pares não se cobra frete).</p> <p>Marina: Em cores sortidas?</p> <p>Suzana: Não, em uma única cor, uma grade tem que ter sempre uma mesma cor, que vai do 34 ao 38, 39.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Você acredita que em sua empresa existe uma liberdade para experimentação em produtos? Como funciona esse processo?</p> <p>Luiza: Sim, acredito.</p>

Entrevistada 3	<p>Marina: Você acredita que na sua empresa existe uma liberdade para experimentação em produtos?</p> <p>Lane: Existe só isso. Completamente. E é difícil assumir isso, assumir que você quer fazer um produto que não vai ser produzido em série e que vai fazer em pequenas quantidades porque todo o mercado exige que você venda para e-commerce, que você faça grandes quantidades. Eu recebo diariamente pedido de pessoas que façam vendas, enfim, grandes. É difícil dizer não o tempo inteiro mas eu digo. O meu interesse mesmo é mais experimental. A opção de manter o projeto pequeno é minha pelo fato de que eu quero manter mesmo um projeto experimental e como uma forma de exercício para mim. E poder no futuro, ainda não tenho planos mas, no futuro, abrir espaço para aprendizes, para pessoas de baixa renda, pessoas que talvez não tenham a oportunidade, que eu possa dividir um pouco do que eu aprendi.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Você acredita que em sua empresa existe uma liberdade para experimentação em produtos?</p> <p>Entrevistada 4: Tem que ter, senão não seria a marca (risos).</p>

06. Em caso de uma resposta positiva, como é a venda desses produtos que partiram de um processo de experimentação?

Entrevistada 1	<p>Marina: Em caso de uma resposta positiva, como é a venda desses produtos que partiram de um processo de experimentação?</p> <p>Suzana: Primeiro eu testo uma grade. Aposto naquilo e vejo como vai ser, e aí se pega continua.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Eu tenho uma pergunta aqui, em caso de uma resposta positiva, como é a venda desses produtos que partiram de um processo de experimentação? Como que elas aceitam?</p> <p>Luiza: Então, é que agora nós já conseguimos formar uma opinião de um público, mas no começo foi muito difícil porque a gente só tinha rasteira por exemplo. E também eu sempre gostei de usar cor metalizada, eu acho uma forma elegante de mulher. E as clientes reclamavam que tinha muito metalizado. Mas eu acredito que a cliente precisa ver aquele produto</p>

	<p>algumas vezes para daí ela entender. E o legal que a gente sempre tem de feedback das clientes é que elas sempre ficam surpreendidas com o novo sabe. Tem que ter um tempo mesmo.</p> <p>Marina: Quanto é a tiragem de calçados que vocês fazem de cada modelo?</p> <p>Luiza: Tudo depende se fazemos reposição ou não. Então 1 modelo fazemos 2 ou 3 variantes, até 100 pares a gente faz.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: E como é a venda desses produtos que partiram desse processo seu.</p> <p>Lane: Eu recebo clientes no meu ateliê, elas escolhem, ou pode ser feita por e-mail também. Para quem está fora do estado a gente manda foto, a gente tenta minimamente pedir as medidas dos pés, ver mais ou menos. É muito mais difícil fazer a venda a distância mas a gente tenta e quase sempre dá certo, assim, uns 80%, 90% dá certo.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Em caso de uma resposta positiva, como é a venda desses produtos que partiram de um processo de experimentação?</p> <p>Entrevistada 4: Então como a marca nasceu com loja e acho que é a questão mais importante nossa é essa. Porque a gente faz um acompanhamento constante desses produtos no ponto de venda. Então todo o produto novo ele vai ser analisado e a gente tenta aprimorá-lo. Todos os produtos são aprimorados constantemente. Então, a ideia não é criar a coleção, a ideia é sempre melhorar. Tanto matéria-prima, quanto as outras questões. E é um consumidor que você só olhando, calçando em muitos pés, esse retorno do consumidor para nós é fundamental. Essa análise constante, uma análise crítica que a gente tem e procura que nossos funcionários do ponto de venda tenham é fundamental para o processo de criação.</p>

07. Você acredita que em sua empresa existe mais liberdade no desenvolvimento de produtos do que em empresas de grande porte?

Entrevistada 1	<p>Marina: Você acredita que em sua empresa existe mais liberdade no desenvolvimento de produtos do que em empresas de grande porte?</p> <p>Suzana: Com certeza, para apostar em coisas diferentes. Mas é que esse público não é extremamente inovador, ele já tem uma afeição. Eu sinto que</p>
----------------	--

	<p>ele é um público é diferente do <i>mainstream</i> mas ele tem uma linguagem que não vai mudar muito.</p> <p>Marina: Ele é fiel as questões mais estéticas?</p> <p>Suzana: É, porque ele é um público que tem apreço a cultura, ele vai a mostra internacional de cinema, bienal, shows, então é um público que, pode se dizer assim, tem conhecimento das correntes estéticas. Assim ele já tem um imaginário mais apurado”.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: você acredita que em sua empresa existe mais liberdade no desenvolvimento de produtos do que em empresas de grande porte?</p> <p>Luiza: Sim, com certeza.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Bom, essa pergunta também é sobre essa questão da liberdade. Você acredita que em sua empresa existe mais liberdade no desenvolvimento de produtos do que uma empresa de grande porte, certo?</p> <p>Lane: Sim, acredito.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Você acredita que existe uma maior liberdade no desenvolvimento de produtos aqui na marca do que em uma empresa de grande porte?</p> <p>Entrevistada 4: Não, ai vai depender da cultura da empresa. Eu acho que não, é isso que eu falei: você pega uma Nike, uma Havaianas, uma Melissa - A Melissa é incrível, ele tem verba para isso, ele tem know-how para isso, ele consegue. Você vai desenvolver, a gente aqui tem grandes limitações, quando você vai desenvolver uma faca, um salto novo, um solado novo, é um custo-investimento imenso porque você vai produzir pouco inicialmente, e pode ter o erro de como a gente inova, a gente pode errar, e ai é desperdício. Quem que vai bancar esse desperdício? A gente não tem verba para isso. Uma empresa grande não, ela tem como, e ainda tem todas as indústrias paralelas de apoio que alimentam isso. Então o acesso a materiais, a tecnologia, e a possibilidade do erro pra quem é rico é maravilhoso.</p>

08. O processo de beneficiamentos dos produtos é feito interno ou externo (terceirizado)?

Entrevistada 1	<p>Marina: O processo de beneficiamentos dos produtos é feito interno ou externo (terceirizado)?</p> <p>Suzana: Externo, terceirizado.</p> <p>Marina: Mas se ele fosse interno dificultaria ou facilitaria?</p>
----------------	--

	<p>Suzana: Na verdade quando você vira uma empresa de curadoria, você vira uma empresa de compra e venda. Então você atua muito mais no processo de materialização e mais no processo de escolha. Você tem umas facilidades por um lado, menos dor de cabeça, mas ao mesmo tempo você tem bem menos prazer e paga muito mais conta. Se bem que o outro você pagaria conta do mesmo jeito. Mas o ateliê de experimentação não fica com você e isso pode tornar pessoal, essa marca, mas até um certo ponto. A marca tem um lado, tem um olhar, porque dentro dessa gama de fabricas ainda existem outras lojas que fazem sua curadoria, que é diferente, já deu para perceber. Sendo curador tem uma identidade clara, mas se tivesse um ateliê e partisse do ateliê seria uma identidade única. O que é diferente.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: O processo de beneficiamentos dos produtos também é terceirizado certo?</p> <p>Luiza: Isso, terceirizado.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: O processo de beneficiamentos dos produtos é feito parte interna e parte externa (terceirizado)?</p> <p>Lane: Isso.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: O processo de beneficiamentos dos produtos, por exemplo um lixado, talvez um bordado. É feito interno ou externo (terceirizado)?</p> <p>Entrevistada 4: Tudo é terceirizado, a gente faz internamente muita coisa, a gente tem o nosso professor pardal aqui que é modelista, pespontador. Tudo depende da quantidade, do custo, assim como a pessoa é caprichosa é boa mas ela não tem produtividade, então aquilo encarece. Então você tem que fechar o ciclo, fechar a conta, fazer um produto adequado e entender todos esses lados.</p>

09. Sobre a última questão, você considera esse processo facilitador ou dificultador quando se trata de inovação em produtos?

Entrevistada 1	<p>Marina: Sobre a última questão, você considera esse processo facilitador ou dificultador quando se trata de inovação em produtos?</p> <p>Suzana: Não me afeta pois o processo de gestão não fica comigo.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Imagina um cenário assim: mesmo que você pudesse terceirizar algumas etapas, o processo de beneficiamento - talvez um lixado, uma</p>

	<p>estamparia ou um bordado - se você fizesse isso interno, você acha que isso facilitaria na criação de novos produtos?</p> <p>Luiza: Sim, a gente sempre trabalha com ONGs, para fazer um bordado. Só que em cima do que a gente já tem no mercado. Por que por exemplo aqui em São Paulo com as lojas que a gente trabalha (de couro) para você fazer algo novo você tem que comprar 30 metros de couro. Daí você tem que usar aquele couro em muita coisa, então não conseguimos diversificar. Então sempre é em cima do que já vem, e trabalhamos o material.</p> <p>[...] Eu já pensei muito em mini fábricas, mas também eu vejo nas fábricas que eu trabalho quanto é difícil. Porque essa mão de obra, do sapato feito à mão, não tem jovem. É raro, são os caras mais velhos, eu não sei como vai ser. Porque o jovem de agora não se interessa muito, talvez até esteja tendo um retorno agora. Acho que irá retornar.</p> <p>Mas eu vejo o quanto os donos de fábrica sofrem com mão de obra.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: E por exemplo, essa parte que você faz externa, se ela fosse interna, você acha que seria um dificultador ou um facilitador para esse processo?</p> <p>Lane: Eu acho que seria um facilitador. Sem dúvida. Mas ao mesmo tempo é bom pelo fato de que essas pessoas podem ficar perto de suas famílias, é outro ponto que eu também acho importante. Que você não tem esse vínculo, você pode cuidar da sua família ao mesmo tempo que trabalham para mim estão dentro de casa. Enfim, funciona, dá certo. Então tem um ponto bom e um ponto ruim. Também que às vezes, desenvolver uma coisa mais rápida. Mas no geral é melhor do que mal, faz mais bem do que mal.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Mas imagina um cenário que se vocês tivessem uma produção interna e que esses beneficiamentos você conseguisse concentrar aqui e conseguisse rodar. Você acha que isso facilitaria ou dificultaria na sua criação?</p> <p>Entrevistada 4: Eu acho que facilitaria porque a minha visão é de design. Eu acho que quanto mais próximo que você tiver da indústria, da produção, mais você consegue enxergar as falhas e como melhorar, e aproveitamento de produto e não desperdício. Então quanto mais próximo melhor. Só que isso gera um custo grande também. Você tem que ter uma preocupação de gestão. Que não é nada simples (risos).</p>

Bloco 3 – Questões Abertas

Sobre o departamento de desenvolvimento de produtos

10. Quais são os principais produtos fabricados por sua empresa (em vendas e volume)?

Entrevistada 1	<p>Marina: Quais são os principais produtos fabricados por sua empresa (em vendas e volume)?</p> <p>Suzana: Sapatos, baixa estação uns 200 pares por mês, alta estação uns 300, 400 por mês.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Quais são os principais produtos fabricados na Luiza?</p> <p>Luiza: Sapatos assandalhados (rasteiras) e por último os saltos. Tanto que dentro da coleção não tem muitos modelos de salto. Se for pra festa, que também temos um público que procura, elas não gostam de saltos muito finos, então é mais quadrado. Mais confortável. Sempre buscam o conforto.</p> <p>Também temos bolsas e a parte de acessórios (bijuteria, pratas e joias).</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Agora temos um bloco de questões sobre a parte do departamento de desenvolvimento. Quais são os principais produtos fabricados pela Lane Marinho (em vendas e volume)?</p> <p>Lane: Sandálias flats, rasteiras, essa é a maior parte. Eu faço, mais ou menos, média de 30 a 40 pares por mês.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Quais são os principais produtos fabricados por sua empresa (em vendas e volume)?</p> <p>Entrevistada 4: Calçados e os acessórios dos calçados. A gente faz bolsas também, carteiras, mas nosso foco hoje é o calçado.</p>

11. Existe um departamento dedicado ao desenvolvimento de produtos? Quantos funcionários tem?

Entrevistada 1	<p>Marina: Existe um departamento dedicado ao desenvolvimento de produtos? Quantos funcionários tem?</p> <p>Suzana: Não, tem um departamento dedicado a curadoria e sou basicamente. Mas eu ouço muito os vendedores, muito, porque a partir do momento que eu não estou vendendo. Porque na verdade os comportamentos mudam e quando você perde o contato com a venda você perde o feedback. E não só isso, porque a venda aqui é sempre uma conversa, uma conversa fluida. Nessa conversa você acaba sabendo aonde a pessoa trabalha, pra onde ela viaja, porque veio comprar com a amiga, com a filha, com não sei quem. Então nessas conversas, nessas informações informais, a gente começa a perceber como é que está o comportamento dessas pessoas. Elas começam a devolver e nós começamos a sentir o que está precisando. Por exemplo a muita gente vem aqui no verão ver inverno porque vai viajar. Outra coisa, que é uma conclusão importante, é que agora com essa crise essas coisas estão mais ..., você tem que estar envolvido com o que está acontecendo culturalmente na cidade, está indo em festas e reuniões, associações, bazares, porque ali você está acompanhando o desenrolar de comportamento das pessoas.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E sobre esse departamento de produtos que fica aqui com você, quantos funcionários têm?</p> <p>Luiza: Eu e o Maciel - que me ajuda muito na produção (risos). E ele é bem recente.</p> <p>Marina: Ele é designer?</p> <p>Luiza: Ele é, ele me ajuda muito na produção. Por enquanto nós dividimos que eu fico mais com os desenhos (mas ele me ajuda também) e ele fica mais no contato com os fornecedores da produção. Porque eu acho que é muito também a alma do negócio.</p> <p>Marina: Sim, você precisa ter uma boa produção para conseguir expandir mesmo.</p> <p>Luiza: Exatamente.</p> <p>Marina: Para ter uma base sólida.</p>

Entrevistada 3	<p>Marina: Como é só você, na verdade não existe um departamento dedicado a isso. Ou existe um departamento?</p> <p>Lane: Não existe um departamento dedicado ao desenvolvimento. O departamento aqui sou eu e uma assistente só. Uma assistente que cuida da parte contábil e da parte financeira.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Existe um departamento dedicado ao desenvolvimento de produtos? Uma equipe?</p> <p>Entrevistada 4: O departamento, uma equipe, soy yo (risos). É como eu te expliquei, a criação é enxergar esse todo, a criação está muito ligada a parte financeira, que está ligada a produção, que está ligada a fábrica, é fechar tudo isso.</p> <p>Marina: Tem alguma pessoa que te ajuda diretamente com as questões de desenvolvimento de produto?</p> <p>Entrevistada 4: Tem, eu acho que é assim, o processo aqui dentro, a questão do desenvolvimento não mas a questão de tornar aquilo possível. O criar, você pode ter ideias, as pessoas falam assim: ai como você teve essa ideia? Eu poderia ter 100 ideias por dia, 300 ideias, não é essa a questão, quanto mais você faz, mas você aprende e mais capacidade você tem de fazer outras coisas, de enxergar o mundo e ver de outra forma. O problema é concretizar essas coisas. Propor isso no mercado, é concretizar. Sapato só é sapato a partir do momento que ele estiver no seu pé, se você tiver pago por ele, e se tiver andando e tiver satisfeito.</p>

12. Como é dividido o departamento de desenvolvimento de produtos, também chamado de departamento de estilo?

Entrevistada 1	<p>Marina: Como é dividido o departamento de desenvolvimento de produtos, também chamado de departamento de estilo?</p> <p>Suzana: Centralizado em mim. O que eu faço muitas vezes é quando tem feira eu tenho procurado ir com uma pessoa, uma vendedora ou outras. Tem épocas que eu vou com amigas, que são pessoas que podem ajudar a</p>
----------------	---

	discernir o que está sendo oferecido e o que vai ... às vezes os amigos mais atrapalham do que ajudam (risos).
Entrevistada 2	<p>Marina: O departamento de desenvolvimento então é dividido em dois - um fica mais com a criação e outro mais com a produção certo?</p> <p>Luiza: Isso.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Quantas linhas de produtos, por exemplo, chinelos, sandálias, botas e acessórios existem?</p> <p>Lane: Sandálias, colares, bolsas e brincos. Eu tenho feito uma linha de cerâmica agora também, tudo modelado a mão.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Tem uma pergunta aqui, acho que ela não vai caber - como é dividido o departamento de produtos?</p> <p>Entrevistada 4: Não, aqui não cabe. É dividido na parte financeira, marketing, é isso, todo mundo participa do ciclo, das análises, dos produtos passados, ver o que o mercado quer pra frente, então é muito ligado. São todas essas áreas que são analisadas na criação do produto.</p>

13. Quantas linhas de produtos (ex: chinelos, sandálias, botas, acessórios) existem em sua marca/empresa?

Entrevistada 1	<p>Marina: Quantas linhas de produtos (ex: chinelos, sandálias, botas, acessórios) existem em sua marca/empresa?</p> <p>Suzana: Tem a divisão né, no verão a gente tem sandálias baixas e sandália de salto, chinelos de couro, sapatos de salto, sapato baixo e tênis. Tênis a gente tem sempre temos o mesmo tênis, já tivemos outros mas sai, entra, mas aquele sempre continua. Que é um tênis que eu acho que é uma tendência forte que tem nesse público, que é uma grande influência da marca Camper. Esse tênis é bem baseado no Camper mas não é uma cópia, às vezes tenho a sensação que a Camper viu as coisas que fizeram em cima dele e desenvolveram um outro tênis sem forro. Acho que foi uma coisa legal de moda, de mão dupla, de um influenciar o outro. E a Camper teve uma grande influência nesse público, nessas marcas que a gente faz produto de</p>
----------------	---

	<p>autoria também, que foi a utilização do elástico. Então se desenvolveu uma enorme gama de sapatos com elásticos de diversas formas, a Camper deu pontapé inicial e a criatividade aqui transformou isso, se desdobrou em 'n' coisas diferentes. Tem muito isso na Side Walk (que depois vou ter mostrar), essa linha simplificada que começou a ser produzida de uns 3 anos pra cá. Que é uma linha sem costura, o forro colado, muitas vezes agora sem forro, que é uma simplificação mesmo, uma estética mais apurada, mais clean, mais minimalista. E com essa influência da Camper também, que ao invés de usar cadarço começou a colocar elástico e essas derivações que tiveram da utilização de elástico das mais diversas formas.</p> <p>Marina: E no inverno você muda um pouco?</p> <p>Suzana: E no inverno deixa de ter sandálias e entra as botinas e as botas. Continua sapato baixo e salto, tênis e muita botina. Até a gente começou, acho que também nisso demos uma inovada, porque acho que de uns 5, 6 anos atrás apostamos nas botinas, teve um inverno que eu divulgava que aqui era a loja das botinas, só tinha botina. E naquela época não se usava muita botina, uma coisa que agora está bem disseminada. Sempre usava ou sapato ou bota.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Quantas linhas de produtos existem? (Por exemplo: chinelos, sandálias, botas, acessórios você já falou).</p> <p>Luiza: Isso. A gente tem o assandalhado, a rasteira ... eu sempre penso em rasteira, salto e bota. E dentro deles eu vou - bota com salto, bota rasteira etc.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Você lança coleção?</p> <p>Lane: Não, não existe coleção.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Quantas linhas de produtos (ex: chinelos, sandálias, botas, acessórios) existem em sua marca/empresa?</p> <p>Entrevistada 4: Calçados abertos, calçados fechados e masculinos em menor quantidade.</p>

14. Em média, quantos produtos são lançados de cada linha por coleção?

Entrevistada 1	Marina: Em média, quantos produtos são lançados de cada linha por coleção?
----------------	---

	<p>Suzana: Vai depender da estação, no inverno lançamos um número mais de sapatos fechados e de botinas. E um número pequeno, cada vez menor de botas. Botas não é uma coisa que tem vingado muito. Mas começamos testando 2 meses uns 12 modelos de botinas num mês e 12 modelos no outro. Mais ou menos isso por alto.</p> <p>E no verão mais ou menos essa quantidade também para sandálias e sandálias de salto. A gente testa, muitos não pegam, e a gente usa muitos dos modelos que já utilizava antes a gente continua usando.</p> <p>Marina: Quais modelos, os <i>best sellers</i>?</p> <p>Suzana: Tem modelos que já são tradicionais da marca, que voltam toda estação. E, as pessoas, elas muitas vezes acabam com esse sapato e voltam para comprar outro, e mesmo às vezes tem um azul e quer um verde, quer um vermelho. Esse tênis mesmo as pessoas têm vários. São os clássicos da marca.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E a média de produtos que você lança por coleção, de cada linha, por exemplo, quantas rasteiras?</p> <p>Luiza: A rasteira sempre tem uma carga maior. Sempre tem mais rasteira do que o restante.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Nesses lançamentos que você faz, por mês talvez, quantos produtos você lança. Você tem uma planilha que segue, um planejamento?</p> <p>Lane: Não sigo um planejamento, eu vou fazendo a medida que dá tempo (risos). Por exemplo nessa semana eu poderia ter lançado um mas como eu estou com muitas encomendas e isso vai interferindo no meu dia eu preferi postergar. Então eu vou sentindo e é uma coisa muito de feeling mesmo. Então não tenho esse planejamento certinho, é mais sentindo e, divulgando e, fazendo. Até porque tem muitas coisas imprevistas, sei lá, o cliente que quer trocar o bordado, que quer trocar a cor, então todas essas coisas atrasam o processo. Como são só 2 pessoas acabamos vendo e sentindo o que está acontecendo.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Em média, quantos produtos são lançados de cada linha por coleção?</p> <p>Entrevistada 4: A gente não trabalha com coleção. Nosso pensamento é bem diferente, nós não temos essa coleção vai ter isso ou aquilo, a gente trabalha com verão e com inverno. Sapatos mais quentes e sapatos mais</p>

	<p>arejados. Coleção seria o que veste o sapato, os acessórios dos sapatos. Então esses materiais, essa busca de materiais têxteis, tecidos, couros e artesanato, tudo aquilo que a gente coloca nos sapatos. Isso muda um pouco de coleção pra coleção, que não é coleção é inverno e verão e isso vem meio que assim, baseado em um pouco do que é tendência. Porque na verdade ele é um acessório de moda que vai ser usado numa roupa. Ninguém vai sair pelado só de sapato. Então você segue alguma questão cromática, mas assim - que vai combinar. Eu quando olho um sapato eu imagino a pessoa, o que ela está usando, quem é homem e essa mulher em cima desse sapato.</p> <p>Marina: Então você divide em inverno e verão. E quantos modelos você faz mais ou menos?</p> <p>Entrevistada 4: Você sabe que no verão tem que ser mais sapato aberto, e no inverno mais sapato fechado. Mas por exemplo, como nossos sapatos tem os acessórios, o sapato ele muda. Você tem um sapato, daí ele é bota, ele tem franja, é <i>oxford</i>. Ele é o que você quiser. Ele pode mudar.</p>
--	---

15. Em média, quantas variantes de cores são lançadas de cada produto?

Entrevistada 1	<p>Marina: Em média, quantas variantes de cores são lançadas de cada produto?</p> <p>Suzana: Aposto em uma variante de cor, sempre, e geralmente é preto, vinho ou verde.</p> <p>Marina: Mas quando você lança, por exemplo, um modelo tem duas cores?</p> <p>Suzana: Ai tem um problema porque às vezes a gente não sabe se o modelo não foi bem ou a cor. Mas como é uma empresa pequena e para ter mais variedades de modelos a gente testa geralmente, sei lá, vamos fazer 5 sandálias daí peço uma verde, uma preta, uma vermelha, um azul com aspecto envelhecido manchado.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E quantas variantes de cores?</p> <p>Luiza: Tudo depende do modelo, quando achamos que o modelo vai bem, vai vender, 3 variantes. Mas sempre são duas. Raramente tem 1 variante somente. A não ser que for aquele produto que talvez seja difícil, então vamos testar e a gente pensa em 1 variante. Mas é raro.</p>

Entrevistada 3	<p>Marina: Quando você lança um produto, por exemplo uma sandália, você lança variantes de cor?</p> <p>Lane: Nem sempre lanço variante de cor, mas normalmente sim.</p> <p>Marina: Quantas variantes?</p> <p>Lane: 2 variantes, não mais que isso.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: E quando você lança um calçado, você lança em várias variantes de cores?</p> <p>Entrevistada 4: Pelo menos duas variantes, uma clara e uma escura. Uma mais viva ... Existe uma procura, o consumidor ele fala: quantas cores? Que cores tem? Eu gostei desse, que cores tem? A pergunta que todo mundo faz. É engraçado isso. E no fim as pessoas compram sempre o preto (risos). Tem até um ditado que diz: quanto que um sapato verde na vitrine pode vender vários sapatos pretos? Quantos sapatos pretos para um sapato verde? A pessoa é atraída pelo sapato verde mas ela não compra o verde, ela compra o preto. Mas você precisa ter o verde para chamar a pessoa. Se não é: você só tem preto? (Risos). Isso é comportamento do consumidor, a gente tenta suprir essa (necessidade).</p>

16. Quantas coleções são lançadas por ano?

Entrevistada 1	<p>Marina: Quantas coleções são lançadas por ano?</p> <p>Suzana: Basicamente são 2 coleções – inverno e verão; dividimos as entregas, no começo das coleções faço os testes e depois os que vão vingando vão sendo refeitas.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E quantas coleções você tem aqui por ano?</p> <p>Luiza: Sempre eu divido em 2, mas vamos lançando aos poucos, não tudo de uma vez.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: E coleções vocês não lançam. Porque eu teria uma pergunta, quantas coleções por ano?</p> <p>Lane: Não lançamos coleções, até porque basicamente faço muitos sapatos abertos. Normalmente digo que faço verão o ano inteiro. (Inaudível).</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Quantos lançamentos de inverno e verão você faz?</p>

	<p>Entrevistada 4: A gente lança produtos constantemente, vai esfriando e a gente vai mudando, vai esquentando e vai mudando. Tonalidades, aspecto, essa sensação de que está mais quente e está mais frio.</p> <p>Marina: Então você consegue ter essa mobilidade fora do mercado?</p> <p>Entrevistada 4: A gente consegue, tanto que a gente não tem liquidação de verão e inverno. O que a gente tem é ponta de estoque, faz bazar de sobras, de coisas descontinuadas, ou de pontas de grade.</p>
--	--

17. Qual o prazo entre o lançamento de coleções?

Entrevistada 1	<p>Marina: Qual o prazo entre o lançamento de coleções?</p> <p>Suzana: 6 meses.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E qual o prazo entre o lançamento de coleções acaba ficando inverno e verão, duas vezes por ano?</p> <p>Luiza: Sim, inverno e verão.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Qual o prazo entre o lançamento de coleções?</p> <p>(Não se aplica)</p>
Entrevistada 4	<p>(Pergunta não cabe)</p>

18. Esses prazos e lançamentos de coleções interferem de forma positiva ou negativa para o processo criativo e de desenvolvimento do produto?

Entrevistada 1	<p>Marina: Esses prazos e lançamentos de coleções interferem de forma positiva ou negativa para o processo criativo e de desenvolvimento do produto?</p> <p>Suzana: O que eu sinto é que as pessoas às vezes ... no final da estação a gente entra com a outra e as pessoas às vezes estão ainda na estação anterior. Porque o tempo está oscilando muito. Então, às vezes, o inverno está se estendendo ou o verão está se estendendo e está acabando na loja o que as pessoas estão querendo naquele momento. Porque, o que está acontecendo, por incrível que pareça, com a oscilação da economia estamos fazendo exatamente o contrário do que a gente almejaria. Estamos fazendo um produto mais barato, com um design que vai mais de encontro com esse público, mas ao mesmo tempo é um produto mais barato ou seja ele tem uma</p>
----------------	--

	<p>duração menor. Então ele tem uma procura maior. A gente gira mais rápido mas trabalha mais. Porque o preço é menor e a qualidade dos produtos envolvidos é menor.</p> <p>Marina: Então o preço interfere na durabilidade, que também interfere na sustentabilidade.</p> <p>Suzana: Isso.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E esse prazo ele interfere de forma positiva ou negativa. Você "tem" que lançar verão e você "tem" que lançar inverno?</p> <p>Luiza: Sabe que isso é uma coisa que sempre me incomoda, porque às vezes lançamos botas e ainda está um calor. As liquidações sempre estão sendo antecipadas, por exemplo no natal as pessoas já estão liquidando, e daí tentamos ser resistentes a isso mas a cliente vai gastar o dinheiro dela em outro lugar. Essa coisa do mercado é muito ruim.</p> <p>[...]</p> <p>Marina: Me incomoda também essa questão de coleção. Porque as marcas fabricam um monte e depois tem que liquidar tudo a 50% e fica lá na loja, e ninguém no shopping, ninguém nas lojas. Eu não entendo porque ainda trabalhamos nesse modelo. Porque eu acho que coleção - nós não vivemos mais inverno e verão, a gente tem que ir lançando produto conforme está o tempo.</p> <p>Luiza: Exato! Porque por exemplo o ano passado, novembro estava frio, você lembra? Só que abril estava super quente e a gente cheio de bota na loja. Por isso eu sempre tenho no verão uma bota porque quem vai viajar pode comprar. Porque é muito doido isso, essa coisa imposta. E são as grandes marcas que acabam ditando isso.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Esses prazos e lançamentos de coleções interferem de forma positiva ou negativa para o processo criativo e de desenvolvimento do produto?</p> <p>(Não se aplica)</p>
Entrevistada 4	<p>(Pergunta não cabe)</p>

19. Existe alguma divisão dentro do departamento de desenvolvimento de produtos que foca seu desenvolvimento em produtos inovadores?

Entrevistada 1	<p>Marina: Existe alguma divisão dentro do departamento de desenvolvimento de produtos que foca seu desenvolvimento em produtos inovadores?</p> <p>Suzana: Olha depende muito do momento. Já tiveram muitos momentos assim, com muito interesse nessa parte, em que sentindo que precisava dar uma virada, ou sentindo que estavam oferecendo coisas que iam, precisava ser desenvolvido um novo olhar, precisava ser explicado, às vezes você precisa formar o público para esse olhar. Por exemplo essa bota que você está usando, era uma coisa que eu estava pedindo a muito tempo, e quando ele chegou nos dois formatos, em plataforma grande plataforma menor, ninguém estava usando plataforma. Então tivemos que explicar, dar um desconto, fazer uma promoção, falar: 'olha são plataformas que a gente está trabalhando, porque protege mais da chuva, deixa menos em contato com solo, são leves'. Estratégias para fazer com que o público interesse-se por aquele produto. O que acontece é que geralmente nós lançamos antes do despertar mesmo do público e demora um pouco para pegar. Às vezes a gente larga mão de um produto que achamos que não ia dar. A gente aposta nela, não era o momento certo, era um pouquinho antes e aí nas outras estações outros lugares estão lançando e para nós já foi. E às vezes, realmente, quando são produtos que tem aquilo que a gente chama de modinha, que tem uma vida meio fogo de palha, é bom porque o nosso consumidor não vai se interessar. A partir do momento que ele viu que esta disseminado, por todo lugar ele não vai. A não ser que sejam coisas muito claras para ele. Que é o conforto, o formato mais quadrado, o salto mais quadrado. Isso já se tornou de um público maior, o público maior já deixou e eles continuam usando.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Existe alguma divisão dentro do departamento de desenvolvimento? Por exemplo quando você vai desenhar a coleção, que você pensa e fala não: eu preciso desenhar tantos produtos que sejam realmente diferentes. Produtos que têm uma forma distinta dos outros.</p>

	Luiza: Todos eles eu sempre penso em fazer uma coleção nova. Uma coleção nova mesmo.
Entrevistada 3	<p>Marina: Quando você está criando, existe algum momento que você fala: aí esse modelo eu quero fazer alguma coisa para inovar em forma, ou para fazer um produto mais diferente, vamos colocar assim.</p> <p>Lane: Eu acho que já é inerente ao projeto e ao desenvolvimento como um todo querer fazer coisas que são diferentes do que eu vejo. Se eu consigo não sei mas sempre é intenção (risos).</p> <p>Marina: Então todos os produtos você foca em fazer esse experimental?</p> <p>Lane: Todos focados em experimental.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Existe algum momento na sua criação que você foca desenhar produtos, ou dois dentro do mix que está fazendo, para tentar inovar em forma?</p> <p>Entrevistada 4: Não, sempre eu procuro, acho que em forma, na maneira de enxergar diferente. Acho que o sapato assim, inovar - o sapato parte do formato do pé, que é uma coisa dura, é o começo da coisa toda e ele tem uma história imensa, desde que o homem ficou de pé você tem uma história e muitos caminhos possíveis. Quando você pegar a história do sapato, o que já foi feito em várias culturas, na verdade o que a gente faz são recriações utilizando coisas atuais. E a história com materiais e funções, necessidades que você tem diferente agora.</p>

20. Se sim, como é o processo do desenvolvimento do produto inovador? Existe algum processo formal?

Entrevistada 1	<p>Marina: Se sim, como é o processo do desenvolvimento do produto inovador? Existe algum processo formal?</p> <p>Suzana: Nesse ano especificamente, ano de recessão ninguém quer inovar, a gente quer ir no certo. Então nós fizemos muito mais do que já se vinha se fazendo e muito menos apostou em coisas novas”.</p> <p>A pergunta qual que era mesmo?</p>
----------------	--

	<p>Marina: Se existe alguma divisão dentro do departamento de produtos que foca o desenvolvimento de produtos inovadores, foi a pergunta anterior, e se sim, se existe um processo formal.</p> <p>Suzana: Não, como isso está super ligado a mim vai muito em função de como esse público está pedindo novidade ou não.</p> <p>Marina: Do seu insight de perceber?</p> <p>Suzana: Isso, exatamente.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Mas não existe um processo formal para isso que você segue?</p> <p>Luiza: Não (risos).</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Tenho uma pergunta aqui sobre o processo do desenvolvimento de produto inovador, se existe um processo formal. Então não existe um processo formal para você, certo?</p> <p>Lane: Não, todos são inovadores. Todos têm a intenção de serem diferentes. Eu entendo a sua pergunta porque acho que tem a ver com as empresas que precisam fazer os sapatos que só vendem, certo? Não, eu não tenho isso.</p> <p>Marina: Exatamente isso, porque quando você trabalha em empresa você precisa alimentar aquela planilha do planejamento.</p> <p>Lane: Isso, exato (risos).</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Então tem uma pergunta assim, se existe um processo formal para o desenvolvimento de produtos inovadores?</p> <p>Entrevistada 4: Não existe, sempre fazemos esse trabalho.</p>

21. Existe alguma metodologia experimental de criação de produtos de vestuário aplicado no desenvolvimento de produtos?

Entrevistada 1	<p>Marina: Existe alguma metodologia experimental de criação de produtos de vestuário aplicado no desenvolvimento de produtos?</p> <p>Suzana: Então depende do momento. Por exemplo, a época em que eu estava desenvolvendo coleção, quando era essa coisa de eu ter interesse específico em uma cultura, ou pela natureza, caso foram os besouros, então tinha uma metodologia de pesquisa. Depois ir escolhendo as formas que se adaptariam mais e, depois, o desenho para ir experimentando o que fica bom e o que não ficava. E aí é ali no desenho mesmo, à mão, que eu via.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Tem alguma metodologia de desenvolvimento de produto que você usa?</p> <p>Luiza: Não (risos).</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Existe alguma metodologia experimental de criação de produtos de vestuário aplicado no desenvolvimento de produtos?</p> <p>Lane: [Resposta como na pergunta 19] Todos focados em experimental.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Existe alguma metodologia que você usa para a criação de produtos?</p> <p>Entrevistada 4: Não. Na verdade a metodologia é em cima dos materiais possíveis. Nasce em cima de materiais.</p>

22. A respeito das revisões na fase desenvolvimento de produtos, quando elas ocorrem?

Entrevistada 1	<p>Marina: A respeito das revisões na fase desenvolvimento de produtos, quando elas ocorrem?</p> <p>Suzana: No caso, quando é curadoria, vem o mostruário. Desse mostruário a gente prova. Primeiro tem uma escolha estética do que ficou bom e então nós provamos os calçados. O sapato tem diversas formas, às vezes você olha o sapato e ele é lindo mas quando veste não acontece. Às vezes você olha o sapato e ele é feio mas quando veste ele acontece. E outras vezes, você olha o sapato ele é bacana e quando veste ele é bacana também. Fora isso, todo sapato, os processos de fabricação deles são por abstrações. Eles pegam médias de pé 34, médias de pé 35, então determinado sapato, ou determinado desenvolvimento (que é a combinação entre solado e fôrma) vai</p>
----------------	---

	<p>servir um pé fino, determinado sapato vai servir um pé mais largo e, determinado vai servir um pé mais curto. Tem formas que são mais compridas e outras formas são mais curtas. Na verdade, ninguém tem um pé igual a outro e nem você tem um pé igual ao outro. Geralmente as pessoas tem o pé direito um pouco mais que o pé esquerdo. Então tudo isso é uma abstração, se esse sapato vai ficar bonito e vai ser confortável para uma determinada pessoa, você só sabe vestindo. Se aquela fôrma, aquela construção, vai se adaptar ao seu pé. Que é no sentido estético e no sentido de conforto. Às vezes esteticamente fica lindo mas daí começa a pegar em algum lugar. E as pessoas ficam muito bravas com isso porque não entendem que o certo seria pegar o seu pé, medir o comprimento e a largura e construir uma fôrma para você. Isso ai seria um sapato que provavelmente não ia pegar em nada. E mesmo assim, quando você constrói uma fôrma, dependendo da modelagem que você coloca nela, ela vai se comportar de um jeito ou de outro.</p> <p>Marina: Então existe essa fase da revisão estética e da revisão do vestir, da prova?</p> <p>Suzana: É, a escolha estética e a prova para ver tecnicamente o conforto.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: A respeito das revisões na fase desenvolvimento de produtos? Por exemplo, você desenhou, você está com os croquis, existe alguma fase antes de você fazer a piloto ou fazer o protótipo?</p> <p>Luiza: É sempre assim: eu desenho e ai vem uma capinha que eles chamam - você põe no pé, experimenta e vê como está no pé, por exemplo o dedinho está muito para fora, vamos puxar um pouco para cá. Daí a partir disso vem uma piloto. E essa piloto, agora com o Sr. Maciel estamos melhorando muito e conseguindo lacrar as pilotos e os produtos. Fazendo um processo que antes não tinha, e não tendo na produção você está prestes a ter erros de produção. Isso realmente tem que ter.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: E a respeito das revisões na forma do desenvolvimento de produto. Por exemplo, se está legal, se talvez alguém da venda vem e fala: esse é legal produzir, sim, não?</p>

	<p>Lane: Como sou eu quem vendo, eu e minha assistente, então a gente mesmo define e é responsável por isso.</p> <p>Marina: Então essa revisão vai ocorrendo no processo de desenvolvimento e manufatura?</p> <p>Lane: Sim</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: E a respeito das revisões na fase desenvolvimento. Por exemplo, antes de você levar para a fábrica.</p> <p>Entrevistada 4: Na fábrica começam as revisões. Viabilidade de produção, processo produtivo, preço e quantidade. Qual o mínimo que vai fazer. O que vai mudar, muitas vezes você tem que fazer um solado, se você vai mudar algum material do solado, tem que ser desenvolvido, às vezes você queria fazer de uma cor mas tem que desenvolver a tinta, ou se você já tem a tinta desenvolvida. Então tem vários entraves. Você vai, não vai, vai para trás, são dois passos pra frente e um pra trás. O tempo inteiro até chegar no final do produto.</p>

23. Quem participa?

Entrevistada 1	<p>Marina: Quem participa dessa revisão além de você?</p> <p>Suzana: Participa sempre os vendedores da loja, os vendedores são a alma do negócio.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E tem algum processo, por exemplo, você faz uma reunião com as vendedoras? Antes de fazer a produção?</p> <p>Luiza: Então, o que estamos implementando agora é para as meninas (vendedoras) sempre estarem nos mandando um relatório semanal de vendas, com o feedback das clientes. Como a minha irmã sempre esteve na loja ela me trazia isso, e eu também estava na loja. Então todo dia eu sabia o que estava acontecendo. Como agora estamos separados, agora criamos isso e estamos tentando implementar. Mas é muito importante. Só que assim, você sempre precisa saber separar, porque se você for cair em tudo que a cliente dizer, ou que a vendedora dizer, você fará tudo que eles</p>

	<p>querem. Por isso eu sempre fui muito fiel ao que eu pensava. Mas lógico que eu não vou fazer salto fino porque eu quero, e sei que não vai vender. Eu escuto mas dentro de uma lógica.</p> <p>Marina: Então resumindo, você faz e vem essa capinha, para fazer a peça piloto. Mas nessa fase não tem nenhum feedback de loja ainda, certo? Só depois.</p> <p>Luiza: Não, ainda não tem. As meninas acabam vendo o produto pronto. É que sempre quem foi o feedback de loja foi a minha irmã que vê todo o processo, ela participa. Pode não ser um processo formalizado mas ele existe antes de fazer a piloto, na hora da capinha.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Quem participa?</p> <p>Lane: Eu e minha assistente.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: E normalmente quem participa? Toda a equipe participa da revisão?</p> <p>Entrevistada 4: Essa parte de revisão sim. Mas importante então, você tem a parte criativa e você tem a parte de marketing que está sempre caminhando junto. E são as duas áreas mais importantes.</p>

24. Quais os critérios principais de decisão?

Entrevistada 1	<p>Marina: Quais os critérios principais de decisão?</p> <p>Suzana: Preço, estética, vestibilidade.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E quais os critérios principais de decisão? Por exemplo, tem alguma capinha, ou várias, que você acaba deixando de produzir?</p> <p>Luiza: São raras as pilotos que descartamos, somente se no meu processo de uma semana de desenhar eu tinha dúvida sobre aquele produto (risos). Se acontece um será eu não insisto no produto. Quando eu insisto vai encaixar (risos).</p>

Entrevistada 3	<p>Marina: Existe algum critério de decisão? Por exemplo, preço ou público, ou já temos muitas sandálias, vamos tentar fazer um outro modelo. Existe algum critério principal para esse tipo de lançamento dos produtos novos?</p> <p>Lane: Tem um critério que é assim, muita gente prefere que o sapato fique mais confortável então eu tento investir mais em saltos médios ou sandálias mais baixas porque as mulheres geralmente tendem a querer ficar mais confortável. Eu faço salto alto mas mais por vaidade mas eu costumo fazer coisas mais baixas porque as mulheres gostam de estar elegantes mas não desconfortáveis. Então é basicamente o critério de conforto.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: E quais os critérios principais de decisão? A hora que você fala assim: essa pode produzir.</p> <p>Entrevistada 4: Primeiro é aquilo que vende mais. Aquilo que a gente acredita que as pessoas estejam buscando. Então a gente sabe que alguns produtos que são campeões. Tem coisas que intuitivamente a gente fala é isso. O mercado precisa disso, vou fazer isso. Às vezes até contra o resto. As pessoas falam: a não, não vamos fazer, não vai dar certo, não vai ser bom. O problema muitas vezes quando você é criativo e inovador e quer fazer coisas muito novas é você acertar o time. Existe um design que fala o seguinte (esqueci o nome dele agora): você tem que inovar mas ainda tem que estar dentro do seu tempo, para que aqui possa ser entendido e compreendido. E a gente às vezes percebe muito aqui, que nós quando arroja demais, inova demais, o sapato demora um ano aí para virar, aí vira febra, mas ninguém olha para ele às vezes. Demora 1 ano. Às vezes ele foi um pouco antes do tempo para ser compreendido. Isso é muito complicado porque dá a impressão que ele é um prejuízo grande. Então você tem que o mais inovador porém já inteligível.</p> <p>[...] Aceitar o <i>time</i>, inovação, é bem complexo. A gente percebe muito isso, e às vezes você tem que insistir, mesmo que ele não tenha sido campeão e você tem que ter essa visão que ele vai ser bom.</p>

25. Existe uma integração com outras áreas no processo de desenvolvimento de produtos? (Marketing ou vendas por exemplo)

Entrevistada 1	<p>Marina: Existe uma integração com outras áreas no processo de desenvolvimento de produtos? (Marketing ou vendas por exemplo)</p> <p>Suzana: O que mais tem, ou o representante da fábrica ou o próprio proprietário da fábrica apontar direções. Quando acha que uma coisa não está legal, ou que a fábrica está indo para outra direção, ou ainda se surgiu algo novo, um momento de insight, uma virada estética, apostas novas para ver se aquele público está precisando de uma nova forma de produto. É mais um trabalho de orientação, ou de reorientação, mais diretrizes gerais. E menos fazer parte do processo de escolha da fôrma ou solado. Houve época sim, que eu mandava os desenhos e eles faziam mas agora é mais na orientação geral de para que lado ir.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: E existe uma integração das outras áreas nesse processo? Somente sua irmã?</p> <p>Luiza: Somente da minha irmã.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Existe uma integração com outras áreas no processo de desenvolvimento de produtos? (Marketing ou vendas por exemplo)</p> <p>(Não se aplica)</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: Existe uma integração com outras áreas no processo de desenvolvimento de produtos? (Marketing ou vendas por exemplo)</p> <p>Entrevistada 4: Produção, marketing, financeiro e criação.</p>

26. Em caso afirmativo, como ocorre a integração e em quais fases?

Entrevistada 1	<p>Marina: Em caso afirmativo, como ocorre a integração e em quais fases?</p> <p>Suzana: Um pouco na loja e um pouco no fornecedor.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Em caso afirmativo, como ocorre a integração e em quais fases?</p> <p>Luiza: Na fase da Capinha.</p>
Entrevistada 3	<p>Em caso afirmativo, como ocorre a integração e em quais fases?</p> <p>(Não se aplica)</p>

Entrevistada 4	<p>Marina: E em caso afirmativo, como ocorre a integração e em quais fases?</p> <p>Entrevistada 4: Em todas as fases. O tempo inteiro. Vai e volta, vai e volta (risos).</p>
----------------	--

27. A empresa adota alguma metodologia de gestão de projetos?

Entrevistada 1	<p>Marina: A empresa adota alguma metodologia de gestão de projetos?</p> <p>Suzana: Não, não tem uma metodologia.</p> <p>Tem uma metodologia para programação de compras, isso sim. Para revisar como que foram as outras estações e projetar a quantia de modelos e a quantidade de novidades estéticas e a quantidade total de compra.</p> <p>Marina: um mix de produto junto com planejamento de compra.</p> <p>Suzana: Isso.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Aqui você adota alguma metodologia de gestão de projetos? Por exemplo, você está com o projeto da coleção X e agora você quer trabalhar com ONG ...</p> <p>Luiza: Por exemplo com ONGs, é uma coisa que sempre foi feita, não que seja planejado fazer. Desde a época do Sebrae eu sempre trabalhei com essa parte, lógico que tem coleção que dá e coleção que não dá. Por exemplo nossas sacolas é uma ONG que corta - a Ecotece, Instituto que trabalha para uma moda mas ética e exclusiva -, nós mandamos os retalhos de couro e elas cortam para gente e montam. É uma sacola mais cara mas que vale a pena.</p> <p>Marina: É a sacola que vem o produto quando você compra?</p> <p>Luiza: Isso, e depois da pra você usar para outras coisas.</p> <p>A gente teve isso porque fazíamos com papel. As últimas sacolas rasgavam todas. Olha o desperdício de papel porque a cliente jogava fora. E a sacola não, todo mundo usa, é muito legal.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: A empresa adota alguma metodologia de gestão de projetos?</p>

	Lane: Não.
Entrevistada 4	<p>Marina: Aqui na empresa vocês adotam alguma metodologia de gestão de projetos? Projetos paralelos por exemplo?</p> <p>Entrevistada 4: Olha acho que a gente tem um método próprio. Para o tamanho da empresa, tem método, não dá para você fazer sem método.</p>

28. Quantos projetos são desenvolvidos de modo simultâneo?

Entrevistada 1	<p>Marina: Quantos projetos são desenvolvidos de modo simultâneo?</p> <p>Suzana: Sim, no entanto é bem difícil arranjar fornecedores confiáveis. Bolsa é algo bem difícil pois geralmente são pequenos ateliês e a questão da qualidade fica muito a desejar. Então as vezes acontece e às vezes não acontece. E tem muito problema na produção, oscila muito na questão de produção. Por exemplo eu tinha um fornecedor que eu gostava mas daí eu queria trabalhar com pesponto e ele já não queria trabalhar com pesponto, ele não queria pedir pros funcionários trocarem a linha da máquina que ele achava que dava muito trabalho. Então são coisas que às vezes vai havendo desgastes com fornecedor porque eles vão limitando as possibilidades da gente. O que é muito importante você trabalhar uma bolsa marinho com um pesponto vermelho ele acha que não tem a ver. Ele acha que é melhor fazer tudo bege. Então você acaba às vezes desgastando um pouco. Porque também tem a questão preço né.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Então esses projetos vão sendo desenvolvidos em modo simultâneo certo?</p> <p>Luiza: Isso, conforme vai acontecendo.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Você tem projetos? Por exemplo, com ONGs. Um exemplo só. Que vai ocorrendo de modo simultâneo na marca?</p> <p>Lane: Ainda não temos projetos simultâneos. Porque a marca ainda é muito pequenininha e gerenciar tudo, enfim, ainda não deu tempo. Mas é uma vontade que eu tenho.</p>

Entrevistada 4	<p>Marina: Existem outros projetos que são desenvolvidos em modo simultâneo?</p> <p>Entrevistada 4: Sempre simultâneo. Quando a gente faz o sapato nós temos que fazer a comunicação desse sapato. A gente faz toda parte de comunicação, de fotografia, de tudo - faz tudo internamente. Então são projetos de criação conjuntos. O produto, a forma de comunicar, a maneira de colocar ele, a vitrine, o visual merchandising, são projetos simultâneos.</p>
----------------	--

29. Sobre tendências de mercado e desenvolvimento de produtos. Você segue as tendências que são mostradas na mídia? Como é esse processo?

Entrevistada 1	<p>Marina: Sobre tendências de mercado e desenvolvimento de produtos. Você segue as tendências que são mostradas na mídia? Como é esse processo?</p> <p>Suzana: Não, não sigo nada. Absolutamente nada que é colocado na mídia. É puramente intuitivo e observando o comportamento do próprio público. Antes eu até ia mais às feiras e ouvia palestras. Se bem que eu acho interessante, acho que as palestras estão cada vez mais interessantes sobre mudança de comportamento. Eu lembro que eu vi um vídeo na última que era muito legal. Isso em uma palestra super de mainstream, de comportamento. Que era uma menina loira super feminina e no decorrer do vídeo ela se transforma em uma mulher morena e andrógina. Achei super interessante porque é exatamente a discussão que está no momento. Sempre tem né, é legal. Principalmente em feiras eles tem uma coisa mais de grande mercado mas tem muita gente falando em comportamento. Porque daí sim né, essa menina morena e andrógina é uma mudança de comportamento incrível. Quer dizer, essa botina que você tá é essa menina morena e andrógina.</p> <p>Marina: É mais olhar para o comportamento mesmo e não para a tendência que já está na mídia, é um processo antes. Você visualiza um processo antes.</p>
----------------	--

	<p>Suzana: É, sempre estou mais nisso. Agora como as mudanças de comportamento são muitas eu até estava comentando com um fornecedor, que eu me sinto sempre numa grande confusão mental. Eu já ouvi de muita gente que quem não está confuso, não está entendendo nada, está alienado, não está sabendo o que está acontecendo. Então eu fico até pensando que realmente esse é meu forte mesmo, a sensibilidade e sentir para onde a sociedade está caminhando e sentir a tendência. E transformar essa tendência em produto, em estética. Então agora para quem tem esses canais abertos de sensibilidade é uma época terrível porque é muita mudança, é muita discussão. Ainda mais no momento político do Brasil que aí fica aquela polarização terrível. Então é um momento que é tão assim que a gente às vezes fica conservador, porque você fica falando mas o que vai sair disso. Se eu trabalhasse para homens ia ser muito mais fácil. Porque daí você ia começar a fazer saínhas pros homens, pinturas pro homem. Mas isso de mulher ficar andrógina isso tem desde 1920, do século passado. Isso não é nenhuma grande novidade, isso vai e volta, vai e volta. A questão é que antes ela ficava masculina para enfrentar o mercado de trabalho e agora ela está ficando masculina por uma opção de gênero mesmo. Ela também pode se masculinizar na roupa mas também pode ter uma forma super feminina de se comportar. Aí também que não seria apropriação cultural (risos).</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Sobre tendências de mercado, você não segue essas tendências mostradas na mídia, certo?</p> <p>Luiza: Não. É um processo mais intuitivo meu.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Bom, essa aqui você já me respondeu mas só preciso gravar certo? Sobre as tendências de mercado e desenvolvimento de produtos. Você segue as tendências que são mostradas na mídia?</p> <p>Lane: Nada, nem um pouco. Quase nunca nem olho (risos). Eu tento seguir a intuição mesmo.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: E sobre as tendências de mercado e desenvolvimento de produtos. Você segue as tendências que são mostradas na mídia? Como é esse processo?</p> <p>Entrevistada 4: É isso que eu falei, o calçado é um acessório de moda, a gente tem que imaginar que ele vai usar com que roupa, com o que? Então</p>

	<p>a gente sabe quem é essa mulher, ou esse homem, que tipo de roupa que ele usa. E ele precisa combinar, se não é lindo e eu vou usar como?</p> <p>Marina: Então você dá uma olhada.</p> <p>Entrevistada 4: Sim, mas dou uma olhada também para ver o que estão fazendo pra gente não fazer. Isso é ótimo, olhar e falar não. Deus meu livre! Se estão seguindo na busca de um material - ah estão usando isso, então a gente não vai usar. A gente sempre vai muito contra a isso, esse caminho da indústria principalmente calçadista. Tanto que eu procuro não usar a parte têxtil, nada que é vendido pra indústria calçadista. A gente foge um pouco disso também.</p>
--	--

30. Gostaria de adicionar algo que acredite ser relevante para esta pesquisa?

Entrevistada 1	<p>Marina: Gostaria de adicionar algo que acredite ser relevante para esta pesquisa?</p> <p>Suzana: Eu acho que a inovação agora está muito menos na estética mas sim na forma de produzir. Então as pessoas vão se interessar muito mais se você chegar com um sapato, que você pode falar que ele é 100% sustentável, a forma de fabricar dele não é poluidora, a forma do tratamento do couro não polui, esse solado não teve nada de poluição para ser fabricado, o forro também, e ele ainda tem um descarte limpo na natureza. Ou assim, você comprou aqui mas quando ele tiver um lixo você me devolve, eu mando para a fábrica ela vai tratar do descarte de maneira limpa ou vai reciclar. Eu acho que isso está importando muito mais para as pessoas do que o formato (estético). Como num certo momento na década de 50, ou na época que a mulher usava espartilho ela seria capaz de se violentar pela feminilidade dela, para que ela tivesse uma cintura super fina ou para usar um sapato de bico, acho agora as pessoas seriam capazes de abrir mão da estética dela se você vier com um produto que foi bem fabricado e vai ser bem descartado. Então acho que a onda do momento é essa. Eu já tinha pensado nisso e recebi uma marcação no facebook de uma amiga que mora em Bristol na Inglaterra. Era um sapato que é sustentável e lavável na máquina e não tinha absolutamente um formato a ver com ela. Ela é uma</p>
----------------	---

	<p>pessoa extremamente masculinizada, ela não é homossexual, é casada, mas o jeito dela é bem masculino, boyish. E ela me mandou uma rasteira de bico fino, porém sustentável. Então acho que o paradigma agora é outro.</p> <p>[...]</p> <p>Isso gerou um discurso muito perigoso hoje em dia, se vendem sapatos dizendo que são sustentáveis ou couro ecológico que é plástico. Então ficou de um lado os veganos e de outro lado os ecologistas e está tendo uma confusão de discursos. Porque muita coisa que vegano não quer utilizar é antiecológico e muita coisa que a gente usa achando que é ecológico como o couro, precisa ver como ele é processado. Ou seja, o discurso do marketing está prometendo coisas que não está entregando. Precisamos tomar bastante cuidado com isso.</p>
Entrevistada 2	<p>Marina: Você gostaria de adicionar algo que acredite ser relevante para esta pesquisa, pensando em inovação e moda?</p> <p>Luiza: Eu, para mim, no meu processo, que eu acho que deu certo, eu sempre segui muito o meu feeling. O que eu quero mostrar para o cliente. O meu intuitivo. Eu sempre fui muito fiel a isso.</p>
Entrevistada 3	<p>Marina: Essa é a nossa última pergunta sobre o desenvolvimento e depois só tem perguntas sobre nome da empresa, etc.</p> <p>Bom, você gostaria de algo que acredite ser relevante para esta pesquisa, em inovação em calçados?</p> <p>Lane: Então o que eu acho importantíssimo na questão de gestão de inovação é essa mensagem mesmo para as empresas, pois há uma geração nova chegando que vai chegar na empresa e não quer ser engessado quando chega. Então a experiência que eu tenho é que você sai da faculdade, você busca as primeiras experiências de estágio e você logo, rapidamente, é engessado para fazer o que o mercado quer, para responder uma planilha de vendas, analisar preço, antes de ser criativo. Então isso acaba matando assim qualquer ânimo. Eu vivi isso e não teria problema de ter feito o projeto que eu estou fazendo em qualquer empresa, só comecei</p>

	<p>a fazer sozinha porque eu realmente não tive espaço em nenhum lugar que eu trabalhei para fazer isso que eu estou fazendo hoje. E que poderia ter dado certo também, nunca tive essa ideia de que eu teria minha própria marca ou meu próprio projeto, mas fiz porque foi o espaço que eu precisava de experimentação. É isso que falta, acho que algumas empresas até tentam, há vamos fazer um laboratório que aqui vai ser a parte mais criativa mas logo logo essas ideias morrem porque os resultados não são imediatos. Quando você trabalha com pesquisa genuína e quando você trabalha com pesquisa real, os resultados não são imediatos, você não tem uma resposta muito rápida como eles precisam. Então esses "loucos" acabam perdendo força por não dar dinheiro rapidamente e a gente perde muitos talentos. Acho que é isso que eu acho de mais grave.</p> <p>Marina: Foi isso que eu também enxerguei, que a gestão de desenvolvimento de produtos não contempla a experimentação.</p> <p>Lane: Não contempla.</p> <p>Marina: Então você acaba copiando e não cria, só alimenta o mercado.</p> <p>Lane: Isso.</p>
Entrevistada 4	<p>Marina: E sobre inovação, você gostaria de adicionar algo que acredite ser relevante para esta pesquisa que eu estou fazendo?</p> <p>Entrevistada 4: É isso, você tem que ter coragem de perder. Acho que inovar é caro, tem erro. Inovar você precisa ter coragem de errar, errar, errar. Se você quiser ser econômico você não inova. Se você quiser ser certo (não). Você precisa ter essa coragem de rever o projeto inteiro. Mesmo você estando no fim da última etapa e falar: não, volta tudo pra trás. Essa coragem, essa valentia, eu acho que é isso. E poder fazer isso. O problema que aceitar esse erro custa né, então para uma empresa pequena é complicado. Então você precisa ser muito criativo para ter esse jogo de cintura e dar um jeito com o desperdício.</p>

Sobre a empresa

31. Nome da empresa

Entrevistada 1	Suzana: Suzana Izuno (nome fantasia).
Entrevistada 2	Luiza: Luiza Perea, é nome fantasia
Entrevistada 3	Lane: Lane Marinho
Entrevistada 4	Entrevistada 4 (optou por anonimato)

32. Data de Fundação

Entrevistada 1	Suzana: Começou em julho de 2007
Entrevistada 2	Luiza: Olha, temos duas empresas. Uma ficou para exportação que é a mais antiga e a outra é da loja. Eu comecei em 2006.
Entrevistada 3	Lane: Foi em setembro de 2013
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Faz 10 anos que a loja abriu, 2007.

33. Ramo de atividade

Entrevistada 1	Suzana: Calçados e Acessórios
Entrevistada 2	Luiza: Calçados e Acessórios
Entrevistada 3	Ramo de atividade: Calçados, bolsas e acessórios.
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Comércio de Acessórios Ltda.

34. Descreva a missão e visão da empresa ou mesmo a sua estratégia perante o mercado

Entrevistada 1	---- não tem
Entrevistada 2	<p>Marina: Você tem esse trabalho de visão e missão da empresa, sobre estratégia?</p> <p>Luiza: Olha, a gente já fez a missão e visão mas aqui é uma empresa muito vertical e nossos funcionários sentem isso. Sempre fomos para um lado mais humano então não tem essa de, não entre aqui, eu sou o chefe. Sempre propor um ambiente gostoso.</p>

Entrevistada 3	Lane: não tenho esse trabalho ainda.
Entrevistada 4	Marina: Você tem algum trabalho de missão e visão da empresa? Entrevistada 4: Tenho um projeto pronto. (Segue abaixo)

Estratégia da Marca Ciao Mao

— ECOSISTEMA

— INSPIRAÇÃO

Crença

É possível ver e transformar o mundo com design original.

Propósito

Fazer e promover design, que valorize o múltiplo e o singular de cada um.

— ATRIBUTOS

Design Original | Brasilidade | Curadoria & Cocriação |
Qualidade & Conforto | Rede Sustentável

— AMBICÃO

Ser a marca brasileira referência em design original de calçados, acessórios e varejo experiencial, ao promover relações de curadoria e cocriação com as pessoas (e com a Indústria da Moda).

— POSICIONAMENTO

Público : Para Pessoas Criativas (e para a Indústria da Moda)
Necessidade : que buscam design inovador
Marca: Ciao Mao
Contexto: é a marca brasileira referência em calçados e acessórios originais
Diferenciação : que oferece uma experiência surpreendente de curadoria e cocriação.

35. Quantidade de funcionários

Entrevistada 1	Suzana: 7 funcionários
Entrevistada 2	Luiza: Temos 3 na loja e 2 aqui no ateliê, mais a minha irmã. Total 6. E tem o indireto, um consultor financeiro. Mas registrados são esses.
Entrevistada 3	Lane: Eu e mais 2 <i>freelances</i> que atuam remotamente, Para cuidar da contabilidade.

Entrevistada 4	Entrevistada 4: Hoje nós temos 24 funcionários, contando com funcionário de loja.
----------------	--

36. Países em que atua

Entrevistada 1	Suzana: o que me pedem muito é em outros estados, mas como eu terceirizo tudo, se eu fosse uma pessoa mais de marketing, mais administrativa eu já teria ido a muito tempo para uma franquia. Mas nunca cheguei a exportar.
Entrevistada 2	Luiza: A gente exporta para EUA. Essa empresa também tem Europa. Mas o mais forte é os EUA. Marina: Você vende por showroom? Luiza: Não (risos). Eu falo que com a gente acontece, eles acharam a gente no Instagram. A gente nem estava "vamos exportar". Tem acontecido muito na Internet.
Entrevistada 3	Lane: Somente Brasil.
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Começamos trabalho de exportação o ano passado, acho que abrimos para uns 10 países, 8 países. Participamos de feira ano passado e agora esse ano a gente retornou. Marina: Com a <i>Brazilian Footwear</i> ? Entrevistada 4: Na verdade, tivemos o apoio da Abest. Ano passado entramos com a Abicalçados, do <i>Brazilian Footwear</i> , fomos em uma feira. Mas depois foi a Associação dos Estilistas.

37. Faturamento

Entrevistada 1	-- não informou
Entrevistada 2	-- não informou
Entrevistada 3	Lane: Não tenho ideia, porque como variou muito de quando eu trabalhava só para agora eu não sei te falar.
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Não sei.

Sobre o entrevistado

38. Nome

Entrevistada 1	Suzana: Suzana Saldanha
Entrevistada 2	Luiza: Luiza Perea
Entrevistada 3	Lane: Lane Marinho
Entrevistada 4	Entrevistada 4 (optou por anonimato)

39. Formação universitária

Entrevistada 1	Suzana: Graduação em Letras; também formada em estilo com especialização em figurino (ESMOD - curso livre) e, Mestrado em Figurino pela ECA- USP.
Entrevistada 2	Luiza: Design de Moda
Entrevistada 3	Lane: Desenho Industrial
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Design

40. Quanto tempo na empresa

Entrevistada 1	Suzana: desde 2007
Entrevistada 2	Luiza: Desde 2006
Entrevistada 3	Lane: desde 2013
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Desde 2007

41. Função na empresa

Entrevistada 1	Suzana: Proprietária e Diretora Criativa
Entrevistada 2	Luiza: Geral, tudo (risos). Diretora criativa.
Entrevistada 3	Lane: Tudo (risos)
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Eu sou a diretora criativa e proprietária.

42. Há quanto tempo nesta função?

Entrevistada 1	Suzana: Desde 2007
Entrevistada 2	Luiza: Desde sempre
Entrevistada 3	Lane: Desde 2013
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Desde sempre, 2007.

43. Quais tarefas e atividades você exerce?

Entrevistada 1	Suzana: Todas
Entrevistada 2	Luiza: Então hoje a gente já conseguiu dividir. Mas no começo eu fazia tudo. Então hoje eu fico mais no design do produto, mas eu ainda fico um pouco com o financeiro. Meu pai agora se aposentou e está ajudando a gente mas ele pegou uma consultoria, então eu fico lá e cá, não totalmente no financeiro. Só dou uma ajuda quando precisa. É muito chata essa parte (risos).
Entrevistada 3	Lane: Vendas, criação, manufatura, tudo.
Entrevistada 4	Entrevistada 4: Tenho o financeiro, cuido da parte de produção, marketing e todo o desenvolvimento visual, desde produto (até o final do processo). Supervisiono todo mundo. Um pouco de tudo. Sou criativa em toda essa parte e faço todo o resto. Também acompanho RH, loja, muita coisa (risos).

ANEXO 3 – Termos de Consentimentos Livres e Esclarecidos das Entrevistadas**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistada para o estudo de caso referente à pesquisa intitulada Inovação em Produtos na Indústria Calçadista Brasileira desenvolvida pela mestranda Marina de Ferraz Vegas .

Fui informada, ainda, de que a pesquisa é orientada pela Profa. Dra. Cláudia Garcia Vicentini quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 11 981114368, e-mail claudiagarcia@usp.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa com objetivos estritamente acadêmicos.

Minha colaboração se fará de forma não anônima, ou seja, meu nome poderá constar no trabalho efetuado. Por meio de entrevista a ser gravada a partir da assinatura desta autorização.

Fui ainda informada de que posso me retirar desse estudo a qualquer momento.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

São Paulo, 12 de junho de 2017

Assinatura da participante:

Assinatura da pesquisadora:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistada para o estudo de caso referente à pesquisa intitulada Inovação em Produtos na Indústria Calçadista Brasileira desenvolvida pela mestranda Marina de Ferraz Vegas.

Fui informada, ainda, de que a pesquisa é orientada pela Profa. Dra. Cláudia Garcia Vicentini quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 11 981114368, e-mail claudiagarcia@usp.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa com objetivos estritamente acadêmicos.

Minha colaboração se fará de forma não anônima, ou seja, meu nome poderá constar no trabalho efetuado. Por meio de entrevista a ser gravada a partir da assinatura desta autorização.

Fui ainda informada de que posso me retirar desse estudo a qualquer momento.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

São Paulo, 12 de junho de 2017

Assinatura da participante:

Assinatura da pesquisadora:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistada para o estudo de caso referente à pesquisa intitulada Inovação em Produtos na Indústria Calçadista Brasileira desenvolvida pela mestranda Marina de Ferraz Vegas.

Fui informada, ainda, de que a pesquisa é orientada pela Profa. Dra. Cláudia Garcia Vicentini quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 11 981114368, e-mail claudiagarcia@usp.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa com objetivos estritamente acadêmicos.

Minha colaboração se fará de forma não anônima, ou seja, meu nome poderá constar no trabalho efetuado. Por meio de entrevista a ser gravada a partir da assinatura desta autorização.

Fui ainda informada de que posso me retirar desse estudo a qualquer momento.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

São Paulo, 12 de junho de 2017

Assinatura da participante:

Assinatura da pesquisadora:

ANEXO 4 – Organograma das características dos produtos de moda experimentais

Figura 32 - Organograma das características dos produtos de moda
Fonte: Autora

O organograma acima representa considerações acerca das características dos produtos de moda experimentais, conceito discutido nas considerações do capítulo de inovação (item 4.10).

Quando nos deparamos com as definições sobre as características dos produtos de moda, pode-se constatar divergências entre elas. Rech classifica um produto de moda como

qualquer elemento ou serviço que combine as propriedades de criação (design e influências sazonais da moda), qualidade (conceitual e física), ergonomia (vestibilidade), aparência (apresentação) e preço, a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se reserva (RECH, 2002 *apud* RECH, 2003, p.2).

Mancini e Conti (2010) contribuem com a discussão ao definir que um produto de moda contempla os fatores materiais (tecidos e aviamentos), os processos produtivos (confeção, vendas e comunicação), a forma (forma estética geral do produto), a função ou, muitas vezes, as funções do produto e os detalhes estruturais, qualificativos, estéticos e sensitivos.

Já Cobra (2009) acrescenta que, embutido em um produto de vestuário, podemos acrescentar outros elementos: uma roupa significa ainda embalagem, ambientes de exposição e utilização estratégica de marcas.

Por sua vez, Gonçalves e Lopes (2007) acrescentam que além das características de ordem técnica, outras características inerentes à qualidade do produto, tais como o conforto e a estética, são aspectos cada vez mais exigidos pelos consumidores.

A fim de contribuir para um melhor entendimento sobre as características inerentes a um produto, a proposta deste organograma é construir de uma nova maneira os fatores já conhecidos dos produtos de moda (e também acrescentar novos).

A partir dessa nova perspectiva, um produto de moda é a soma de características estéticas, ou seja, de sua forma geral. Forma tubular, circular, triangular, triangular invertida e ampulheta são alguns exemplos de *shapes* encontrados em livros publicados. Para contribuir com as pesquisas em formas, Loschek ainda cita trabalhos com deformação, subtração e inversão de formas.

Seguindo essa linha de raciocínio, um produto de moda ainda apresenta características de tecnologia ou ordem técnica. A modelagem, a matéria-prima (entendida como a superfície ou o tecido), os beneficiamentos (serigrafia, sublimação, lavanderia industrial, impressão digital, plissagem, entre outros), adornos (bordados ou acessórios incorporados ao

vestuário) são fatores normalmente presentes em um produto de moda. Loschek quando contribui com esta categoria, acrescenta experimentos com luz, som, cor e transformáveis³⁴.

Conforme vimos, um produto de moda também possui valores simbólicos, ou seja, valores imateriais ou abstratos. Esta categoria é composta por valores conceituais do produto ou, dito de outra forma, discursa sobre a ideia, quer dizer, a faísca geradora daquele produto. Ainda sobre os valores simbólicos, há também os valores qualitativos dos produtos, nos quais as qualidades ergonômicas (confortável, segura) e sensitivas (elegante, moderna, vintage) estão inseridas nesse conjunto.

A apresentação do produto é a quarta grande área e fecha o ciclo do produto. Ela permite ao criador a possibilidade de complementar a mensagem que ele quer passar para o consumidor. Nesse sentido, os desfiles, as campanhas publicitárias, a fotografia e o vídeo são fatores a se considerar.

Vale ressaltar que o organograma descrito acima é somente o começo de uma ideia acerca das características dos produtos de moda experimentais. Convém também esclarecer o porquê do termo experimental, pois poder-se-ia dizer apenas produto de moda. Nesse trabalho diferenciamos o conceito do produto de moda do conceito de produto de moda inovador que, por sua vez, ainda difere de dizer produto de moda experimental. O produto de moda inovador, ou seja, aquele que atualmente é um produto de moda padrão na esfera das ruas, quer dizer, tal produto está inserido no cotidiano da sociedade. Já o produto de moda experimental, aquelas roupas também chamadas usualmente de conceituais, estão na esfera dos desfiles ou campanhas publicitárias. Desse ponto de vista, de forma macro, um produto de moda contempla tanto um produto padrão (normal naquele tempo) como um produto conceitual (diferente).

Assim sendo, também podemos afirmar que o processo de inovação em vestuário começa com um produto de moda experimental e termina como um produto padrão. Mas vale assinalar que nem todo experimento se torna inovador.

Outro motivo pelo qual se escolhe o termo experimental para descrever o produto de moda é o de diferenciar dos demais teóricos da área, pois todos usam somente o termo produto de moda, e essa análise deixa ainda tem muitas lacunas para investigação.

³⁴ Aqui se entende pelo termo *transformáveis* os produtos que podem se transfigurar, ou seja, mudar para uma outra forma, talvez ainda de outra área além da moda. Como exemplo podemos citar experimentos nos quais as jaquetas são transformadas em barracas ou tendas.