

1- A criação de diferenças na moda

A moda é reconhecida como um fenômeno que valoriza o novo e se expressa através da efemeridade e da transformação constante de seus produtos. A sua lógica temporal reverte o significado da tradição e rejeita o que não é novidade. Dentre os objetos e produtos relacionados ao termo moda, aqueles originados do setor têxtil e de confecção são aqueles que mais fortemente exibem sua condição de variabilidade temporal, já que a sua estrutura é marcada pela mudança periódica, principalmente através do lançamento de coleções. É no produto vestuário que o caráter sazonal e mutável se revela ao extremo. A fim de surpreender e renovar, o novo e o diferenciado são as ofertas que devem ser apresentadas a cada dia na busca pela competitividade.

Apesar destas características que moldam a moda e seus produtos, a sua produção atual tem-se apresentado homogeneizada, com poucos atributos que permitem a identificação de um produto pelas suas qualidades intrínsecas. Em determinados segmentos, as soluções encontradas são tão próximas que as identidades de suas marcas não conseguem se revelar pelo produto em si.

Para sobreviver no mercado, no entanto, as empresas devem competir e entre preço e diferenciação, as empresas que exploram o conceito moda seguem a segunda opção. A diferenciação do produto objetiva agregar valor através de características com poucas possibilidades de comparação, que o destaquem dos produtos oferecidos pela concorrência.

Dentre as estratégias utilizadas para a diferenciação de produtos de moda, pode-se destacar a inserção de trabalhos artesanais dentro do processo industrial a fim de formar produtos que possuam as qualidades e vantagens da produção em série, com apelos de um produto “único”. Neste tipo de produto percebe-se uma dimensão mais humana, pois o trabalho artesanal, mesmo seguindo regras e referências pré-

determinadas, acaba sendo único por conter em si a particularidade de ser feito um a um.

1.1 A coleção de moda: a orquestração da renovação

Charles Worth pode ser considerado o primeiro designer de moda, pois antes dele as roupas eram criadas e confeccionadas por costureiras anônimas. Quando ele iniciou seu negócio em Paris em 1858⁵, sua autonomia e última palavra em relação à concepção das peças a serem produzidas trouxeram um novo paradigma. Suas clientes associavam seu trabalho a sua Maison e a criação de moda passou a ter autoria.

“... (no século XIX) havia nas principais capitais européias um artesanato de mulheres habilidosas e afamadas, mais executantes que criadoras, que respeitavam as ordens imperiosas - ditadas por um código preciso - de suas clientes” (Vincent-Ricard, 1989, p. 53).

A partir de Worth, tecidos, cores, motivos e formas passam a sofrer evoluções sazonais. Ao ordenar seus ciclos de criação, apresentar suas coleções com manequins vivos e incorporar um novo status ao costureiro, é criada uma nova dinâmica na produção do vestuário.

“Revolução no processo de criação, que foi acompanhada, além disso, de uma inovação capital da comercialização da moda e de que Worth é ainda o iniciador: os modelos, com efeito, são usados e apresentados por mulheres jovens, os futuros *manequins*, denominados na época “sósias”. Sob a iniciativa de Worth, a moda chega à era moderna; torna-se uma empresa de criação, mas também de espetáculo publicitário” (Lipovetsky, 2002, p. 71 e 72).

Paralelamente, devido à Revolução Industrial, houve um aumento da produção têxtil e, ainda, a invenção da máquina de costura, fatos que potencializaram a produção de vestimentas num período de demanda reprimida de pessoas ávidas e carentes de se vestir. A partir desse momento, o acesso aos bens de consumo torna-se mais viável, propiciando que a dinâmica da produção de vestuário fosse incrementada e, de certa forma, um pouco democratizada.

Ainda segundo Lipovetsky (1989), só no início do século XX que a moda irá adotar o ritmo de criação e de apresentação tal qual é conhecido hoje em dia. No início ainda não havia datas fixas para os lançamentos, apenas variações em função das estações. A partir de uma demanda maior surgida pelos compradores estrangeiros da moda francesa é que surge um calendário de apresentações sazonais das coleções, mais especificamente duas coleções anuais, verão e inverno. Com o aumento da pressão por parte dos compradores, mais tarde passam a ser apresentadas coleções das estações intermediárias, primavera e outono. A partir desse movimento a Alta Costura passa a ter uma regulação, como se houvesse uma orquestração da renovação: os lançamentos são bianuais, com as coleções de meia estação anunciando o próximo movimento.

Até os dias atuais, mesmo depois da diminuição da influência da Alta Costura dentro do sistema da moda, o calendário de lançamento de coleções permanece em todo mundo com essa referência. O que acontece atualmente é a ocorrência contínua e constante e cada vez mais veloz de entradas de pequenas coleções (ou grupos ou famílias) determinando a dinâmica necessária ao atual estágio do desenvolvimento de produtos de moda.

1.2 Ciclos da moda e a obsolescência programada

Atualmente as mudanças da moda podem ser percebidas como uma obsolescência programada a fim de criar uma motivação constante para o consumo de seus produtos. Os ciclos da moda determinam a duração da vida útil de um objeto ou, mais abrangentemente, das questões relativas à duração de determinados usos, hábitos, gostos ou estilos de objetos de diferentes qualidades ou funções. É no âmbito do vestuário, no entanto, que a lógica temporal da moda chega ao extremo da sazonalidade. Vem daí, portanto, o fato desse fenômeno ter sido mais fortemente associado ao uso e estilo do vestuário.

⁵ Charles Frederick Worth (1825-1895), nasceu na Inglaterra e aos 20 anos se mudou para Paris. Pode ser considerado o fundador da Alta Costura e foi capaz de vestir tanto a

As mudanças da moda - enquanto fenômeno sociológico - e subsequente adoção por determinados grupos ou segmentos foram estudadas por diversos autores, entre eles Thorstein Veblen, em 1899 e Georg Simmel, em 1904. Ambos compartilhavam da idéia de que as classes mais altas da sociedade eram as líderes na adoção de novas modas que eram posteriormente imitadas pelas classes inferiores. Veblen (1899), em sua *The theory of the leisure class*, criticava o estilo de vida das classes mais altas e mostrava que a ostentação do consumo e o desperdício haviam se tornado símbolos de riqueza e *status* social. Descreve a luta entre as classes mais altas para a distinção social (criando constantemente novas modas) e a imitação dessas modas pelas classes inferiores. Poucos anos mais tarde, Simmel (1904) constrói uma teoria que também associa a moda à estrutura de classes e às noções de integração e distinção social. A dinâmica da moda surgiria a partir do processo no qual os grupos de elite são imitados e, subsequente, criam novas modas a fim de manter a demarcação. A ligação entre a dinâmica da moda e a diferenciação de classes é provavelmente o aspecto mais relevante da teoria de Simmel. Dessas idéias veio a teoria do *trickle down* (gotejamento) que, até os dias de hoje, permanece entre as explicações mais proeminentes a respeito da dinâmica da moda.

Em 1968, Herbert Blumer dá alguns passos adiante na teoria de Simmel, ao propor um papel social diferente às elites. Para Blumer (in Rülling, 2000) a elite não é predeterminada, mas torna-se elite (de moda) a partir do momento que seus membros conseguem detectar os caminhos que a moda irá tomar. A moda torna-se um mecanismo central para a criação da ordem na sociedade moderna e um modelo contínuo de mudanças, no qual certas formas sociais têm uma aceitação e respeitabilidade temporárias, para logo serem substituídas mais adiante por outras na evolução do tempo. A moda não teria um funcionamento racional, mas surgiria através de um processo de seleção social que refletia caminhos e tendências de um gosto coletivo.

sociedade como o *demi-monde* (CALLAN, 2001, p.261 e 262).

Apesar de várias divergências nos enfoques das teorias de Simmel e Blumer, ambos correlacionavam a moda com as elites.

Em 1963, King (in Law *et al*, 2004), desenvolve a teoria do mercado de massa que elabora a noção de que a mídia de massa inventa uma nova moda que é transmitida para todas as condições e ambientes da sociedade e cada grupo de consumo teria os seus inovadores e seguidores. A grande influência trazida pelos avanços tecnológicos, a cultura de massa e a produção em massa se transformam em elementos niveladores da sociedade.

Na teoria da liderança das subculturas (Sproles, 1979), a moda é gerada em diferentes subculturas na sociedade e o processo do *trickle down* se inverte, passando a ser o *trickle up*, também conhecido como o *bubble up* (ebulição). Esse efeito eleva na escala social estilos surgidos das ruas, transformando-os em moda a ser imitada por outras culturas.

Em 1984, Bourdieu (*apud* Rüling, 2000), se refere à moda como um código que permite a distinção social e ativa as forças de diferenciação e o capital cultural. Ao fazer uma análise do campo da alta costura, o qual considera estruturalmente equivalente ao campo da produção cultural, Bourdieu caracteriza o campo da moda como uma luta entre os papéis de dominante e dominado, e pelos novos entrantes. A luta pela dominância funciona como um motor neste campo.

Bourdieu ainda faz referência à necessidade implícita e silenciosa de um conluio entre todos os atores desse campo que se revela através da fé nas suas criações, da idéia do fetiche e da *croyance collective*.

Em 1985, Behling (*apud* Law *et al*, 2004) argumenta que a idade média da população determina as subidas e descidas dos ciclos da moda. Desenvolve um modelo de moda que assume a difusão vertical das idéias levando em conta as mudanças na sociedade contemporânea e trata particularmente do setor da sociedade que desempenha um papel de “modelo”. Seriam aqueles indivíduos constantemente expostos na mídia e que receberiam grandes somas por seu tempo, talento e físico atraente. Esses modelos se encontram num papel oposto às classes mais altas (descritas na teoria do *trickle down* como as influenciadoras das outras

classes) que hoje não estariam exercendo tanta influência por se protegerem da exposição na mídia.

Várias contribuições foram trazidas por estudiosos a fim de explicar os motivos de um estilo ou uma tendência de moda ser aceita e os caminhos percorridos desde a criação, adoção, cópia e desgaste. Como um fenômeno sociológico que possui um caráter mais ou menos coercitivo, necessita de consenso para se tornar moda. Os mecanismos para a determinação desses ciclos podem variar de acordo com o enfoque, mas, principalmente, dependem da época em que foram elaborados, pois, ao se definir a moda como um reflexo do espírito dos tempos, compreende os acontecimentos e interpreta os fatos de acordo com a ótica de uma determinada época.

Atualmente, com a velocidade na produção e no consumo cada vez mais acentuadas, a natureza efêmera que caracteriza a moda torna-se cada vez mais evidente, obrigando empresas que se dedicam à moda a reinventar constantemente seus produtos. Com o contínuo lançamento de novas modas e tendências e a conseqüente redução dos ciclos de vida dos produtos é gerada uma obsolescência programada que traz a sensação ao consumidor de que o produto da coleção passada é inferior ao produto da nova coleção, prevalecendo a lógica de que o novo supera o antigo. O desgaste do produto não é físico, mas representativo, pois o produto deixa de significar o desejo atual.

Num cenário caracterizado pela volatilidade de produtos, em que as entradas de novos produtos não ficam mais restritas às tradicionais coleções de inverno e verão, sendo diluídas pelo lançamento de várias mini coleções, as empresas dedicadas à moda têm como desafio a busca constante de novas formas de se destacar e criar diferenciais a fim de manter uma vantagem competitiva.

1.3 Empresas de vestuário dedicadas à moda: puxadas pelo consumo e orquestradas pelo varejo

A partir da crise ocorrida no início da década de noventa, o setor têxtil e de confecção buscou novas formas de organização a fim de

acompanhar as rápidas transformações na economia global, principalmente na eliminação de hiatos tecnológicos e modelos mais adequados de gestão de produto.

Com o intuito de inserir competitividade no setor das decisões empresariais, foram estabelecidas medidas de abertura e modernização, fato que teve um grande impacto sobre o setor têxtil devido ao atraso tecnológico relativo principalmente a equipamentos e/ou sistemas de gerenciamento. A partir dessa liberalização comercial e de globalização dos mercados, o setor têxtil e de confecção buscou uma série de transformações na organização produtiva a fim de se adequar ao novo cenário econômico. Essa reorganização foi marcada por várias mudanças produtivas e institucionais que se traduziram em investimentos para a modernização do parque industrial (indústrias têxteis); respostas rápidas à variação na demanda ocorrida por mudanças no comportamento do consumidor (*quick response system*)⁶; investimentos em ativos imateriais, tais como desenvolvimento de produto, marcas e design, marketing, comercialização e distribuição de produtos; subcontratação da produção; e organização de um calendário oficial para a produção e divulgação nacional de moda em vestuário (São Paulo Fashion Week e Fashion Rio).

De acordo com um importante estudo publicado em 1994 por Gereffi, referência mundial sobre a globalização do setor têxtil e de confecção, ocorre um fenômeno mundial de reestruturação das cadeias de valor no setor têxtil e de confecção, em que a cultura comercial passa a prevalecer sobre a cultura produtiva. Como Gereffi assinala, o setor deixa de ser *producer driven* para se tornar *buyer driven*. Isto revela a

⁶ O sistema QR (*quick response*) original nasceu no setor têxtil norte-americano, substituindo a tradicional aproximação *push* pela aproximação *pull*, pelo lado do mercado. Rapidamente se estendeu a outras áreas de bens de rápido consumo, em particular aos de natureza alimentar. A logística de *quick response* é um movimento de colaboração que advém do JIT (*just-in-time*) e que se aplica à cadeia/rede de abastecimento. A idéia principal é captar as vantagens da logística *time based*, ou da competitividade logística baseada no tempo, pelo que é essencial desenvolver sistemas de resposta rápida e eficaz. Desta forma, o QR é uma expressão globalizante empregada para cobrir sistemas logísticos de informação e princípios JIT. O que tornou a QR possível foram os sistemas de partilha e de dados com a EDI (*electronic data interchange*), a padronização e utilização de códigos de barra nos vários bens, o uso de

importância da gestão do produto em que a noção de desenvolvimento do produto passa a ser a de um processo que engloba a sua criação, produção e comercialização. Para se manterem no mercado, manufatura e proprietários de marca no setor de confecção e moda passam a estar totalmente ligados às necessidades e desafios do varejo. De acordo com Filipecki e Abranches (2007), a cadeia têxtil e de vestuário passa a ter novos contornos e formas de interação:

“O fato da CVGTC⁷ ser puxada pelo consumo e orquestrada pelo varejo, coloca sobre os produtores de vestuário questões relativamente novas e desafiadoras. O cenário atual é de crescimento da heterogeneidade da demanda, de redução do ciclo de vida dos produtos, de intensificação de etiquetas *new trends*, de queda rápida de lealdade à marca e de consumidores cada vez mais sensíveis ao preço e à qualidade do produto” (Filipecki e Abranches, 2007, p. 53).

A indústria têxtil e de confecção brasileira se caracterizou historicamente pelo atendimento à demanda doméstica, com participação pouco relevante no mercado internacional. Desta forma, a conformação de cadeias globais teve impactos marginais sobre a indústria têxtil e de confecção. De acordo com Bruno (2007, p.92), em países em desenvolvimento “com indústrias têxteis tradicionais voltadas para mercados ainda pouco desenvolvidos apenas agora os grandes varejistas começam, timidamente, a reproduzir o modelo dos grandes compradores mundiais”. As novas formas de organização das empresas, no entanto, tomaram novos formatos:

“O que se observa em países como o Brasil é o desaparecimento de empresas tradicionais e a transferência de propriedade de negócios familiares que perduraram por mais de um século. A incorporação de empresas através de fusões e aquisições ocorre para que as novas estruturas formadas sejam capazes de produzir em grandes escalas com alta eficiência, e com um determinado grau de diversificação, atendendo a mercados ricos da Europa e América do Norte. As que persistem voltadas para o mercado interno, estão reduzindo e flexibilizando sua estruturas produtivas e alterando seus modelos organizacionais para atenderem com mais agilidade o mercado interno de alto valor agregado, sobretudo naqueles nichos encontrados pelos novos empreendedores de moda” (Bruno, 2007, p.92,93).

EPOs (*electronic point of sales*) e *scanners laser* (leitores de código de barras) etc. (Carvalho e Encantado, 2006).

⁷ CVGTC (Cadeia de valor global têxtil e de confecção)

Desta maneira, as principais estratégias que trouxeram a nova configuração da cadeia têxtil-vestuário no país, foram relacionadas à terceirização, com a desverticalização das empresas e a concentração dos esforços em ativos imateriais, como desenvolvimento de produto, marcas e design. De acordo com Gereffi (1994), Cruz-Moreira (2003) e Fleury *et al.* (2001) *apud* Monteiro Filha e Corrêa (2002), as empresas se enquadram em segmentos específicos e, dentre as empresas coordenadoras da cadeia, encontram-se ao menos três estratégias principais: **produtores com marca, varejistas com marca e comercializadores com marca**, cada uma com as suas respectivas competências.

As empresas produtoras com marca são uma categoria típica das cadeias lideradas pelos produtores (Gereffi, 1994). De acordo com Cruz-Moreira (2003), as empresas produtoras com marca iniciaram-se como produtores e comerciantes de produtos têxteis ou de vestuário, alguns com padrão de consumo de massa, outros com padrões mais elevados, possuindo diversas trajetórias e transformações no nível de produção, capital, nichos e formas de atuação. São empresas que, cada vez mais tendem a terceirizar a produção, ficando sob sua responsabilidade somente a produção de itens de maior complexidade e/ou lucratividade, assim como o desenvolvimento de pilotagens. Exemplos destas empresas são a americana centenária Levi's, a italiana Benetton e a espanhola Zara.

“A acumulação de capital e conhecimento destas empresas permitem-lhes o investimento e a inovação de tecnologias avançadas, como o *Electronic Data Interchange* – EDI, para controle da cadeia de fornecedores e para a análise das informações de mercado, que lhes possibilita a eficácia de extensas campanhas de *marketing “glocais”*. Além de serem usuárias de tecnologias geradas em outros setores, como as indústrias químicas produtoras de fibras e insumos para o acabamento, na produção de máquinas especializadas, da Tecnologia de Informação – TI e das tecnologias de gestão do varejo, elas conseguem investir em aplicações tecnológicas para a *mass customisation*, como os *Body Scanners* e as nanotecnologias, que permitem a fabricação de fibras e tecidos inteligentes, revolucionando a logística e o funcionamento da cadeia de fornecimento nestas indústrias” (Cruz-Moreira, 2003, p. 133 e 134).

Algumas das empresas varejistas iniciaram-se como revendedores exclusivos ou franqueados de produtores com marca. As empresas varejistas que atuam no Brasil estão passando por uma reestruturação, buscando explorar as atividades imateriais que podem agregar maior valor ao produto. Através de investimento em áreas de desenvolvimento de produto, buscam se adequar à demanda por qualidade, design, preço e a especialização de nichos de mercado requerida pelos consumidores. As competências desenvolvidas estão relacionadas à capacidade de gestão de fornecedores, logística e distribuição, assim como as competências relacionadas ao marketing (Cruz-Moreira, 2003).

Tradicionalmente comercializando produtos de preço médio, empresas como C&A, Riachuelo, Renner, Marisa e Leader (que atuavam em segmentos de consumidores populares, C e D), estão traçando novas estratégias voltadas para o design e publicidade, a fim de alcançar nichos de jovens interessados em moda.

As empresas comercializadoras com marca têm como seu maior ativo o design e o valor da marca. São empresas que exploram o conceito moda como um meio para fortalecer seus negócios e buscam a competitividade através de estratégias de diferenciação no mercado, tais como: produtos com conteúdo mais sofisticado, diferenciais no design, nos insumos e na qualidade de seus produtos.

São empresas formadoras de gosto que direcionam a empresa para os aspectos intangíveis da competitividade tais como a criação e sustentação de marcas e os serviços para o consumidor, além da reputação e o talento para realizar as funções com originalidade.

Geralmente recorrem a uma base de fornecedores mais diversa e com frequência mais especializada, fato que dá oportunidade a relações menos precárias na cadeia produtiva. Para Fleury *et al.* (2001) *apud* Monteiro Filha e Corrêa (2002), as empresas comercializadoras com marca desenvolvem as competências relacionadas à capacidade de atuar no mercado global; a saber identificar as tendências do mercado e as mudanças de comportamento do cliente; a direcionar-se para segmentos específicos de clientes (conceito e design); a saber desenvolver e

gerenciar parcerias estratégicas; e a desenvolver estratégias de produção própria e de subcontratação. Cruz-Moreira (2003) ainda ressalta que estas empresas geralmente nascem fortes nestes ativos intangíveis e pouco se envolvem com a produção propriamente dita. Os canais de comercialização destas empresas são as pequenas redes de produtos próprios ou o varejo especializado/exclusivo.

As empresas comercializadoras com marca - as empresas com as quais a pesquisa interage - muitas vezes são estruturas simples de organização, onde é comum encontrar o empreendedor da empresa (ou o estilista fundador da marca) que tem um grupo de apoio diretamente ligado a ele, e um grupo de operadores que se encarregam do trabalho básico. Outras vezes, podem ter estruturas organizacionais mais complexas, devido a um tempo maior de permanência no mercado sustentando estratégias bem sucedidas que conseqüentemente tendem a profissionalizar cada vez mais o setor de vestuário. Essas empresas, que atuam no setor têxtil, de vestuário e de varejo, têm na exploração do conceito moda a sua grande competência competitiva.

Como exemplos de destaque deste tipo de empresas, que também podem ser conhecidas como *griffes*, temos a M. Officer, Osklen, Maria Bonita, Mara Mac e Shop 126.

Nesta categorização de um setor tão vasto e cheio de nuances faz-se necessária a menção da existência de outros modelos de estratégias que baseiam suas formas de produção na reatividade. O alto grau de apropriabilidade existente em todo setor remete à lembrança de que muitas empresas reativas baseiam sua produção na cópia, em prejuízo da criatividade ou de soluções próprias. Devido a estruturas extremamente ágeis e flexíveis, costumam estar a poucos passos atrás das empresas inovadoras ou formadoras de gosto, popularizando, barateando e adaptando a moda de forma ágil e eficiente e, à sua maneira, atuando como difusoras das tendências.

Ao classificar as estratégias das empresas em reativas e proativas, Urban e Hauser (1980) afirmam que, para determinar a escolha da melhor estratégia (para a empresa), é necessário compreender as variáveis que permeiam o ambiente competitivo e os objetivos da empresa. As

empresas reativas são aquelas que baseiam sua atuação numa negociação com as pressões do ambiente. Dentre as estratégias reativas,

“a estratégia *‘imitativa’* consiste em copiar rapidamente o novo produto depois que o mercado assegurou o seu sucesso. É normalmente praticada em indústrias de moda e de design para roupas, móveis e pequenos aparelhos” (Urban e Hauser, 1980, p. 20).

A despeito de todas as diferenças existentes relativas às estratégias competitivas das empresas que buscam agregar maior valor aos seus produtos a tendência é a das empresas se despirem cada vez mais das atividades de produção propriamente ditas – sobretudo, as atividades de confecção, lastreadas ainda amplamente no trabalho vivo e imediato –, concentrando-se nas atividades diretamente relacionadas à exploração do conceito moda, em que as ênfases são dadas nas áreas de marketing, design, gestão dos canais comercialização e marcas.

1.4 A homogeneização do cenário: muitas ofertas e poucas escolhas

O setor têxtil e de confecção e, em particular, as empresas de vestuário que se dedicam à moda (exploram o conceito moda), são empresas que supostamente baseiam a sua estrutura na criatividade e inovação: teriam como diretrizes a busca do novo, a tradução do *zeitgeist*⁸, o capricho e o arbitrário. A criação do distinto, do diferente do antigo seria essencialmente o seu objetivo.

Os produtos do setor vestuário são aqueles que mais fortemente exibem sua condição de variabilidade temporal, já que a sua estrutura é marcada pela mudança periódica, principalmente através do lançamento de coleções. É no vestuário que o caráter sazonal e mutável da moda se revela ao extremo. A fim de surpreender e renovar, o novo e o diferenciado são as ofertas que devem ser apresentadas a cada dia na busca pela competitividade. Os números, no entanto, mostram uma realidade oposta. Segundo dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica 2005, feita pelo IBGE, entre as empresas do segmento têxtil e de

⁸ *Zeitgeist* é uma palavra de origem alemã que significa “espírito dos tempos”, e que tem relação com o clima cultural e intelectual de um tempo.

confeção, menos de um terço investe em novidade – 33% na indústria têxtil e 28% na de vestuário e acessórios⁹.

Apesar de identificar-se com a obsolescência programada dos produtos, a sedução das imagens e multiplicidade de ofertas que caracterizam a atual sociedade de consumo, a produção atual de produtos de moda tem-se apresentado com poucas diferenciações, massificada, enfim, homogeneizada. Em determinados segmentos, as soluções encontradas são tão próximas que as identidades de suas marcas não conseguem se revelar pelo produto em si. Diferentes empresas/marcas reagem aos mesmos dados e tendências, contribuindo para criar um aspecto uniforme no mercado de vestuário.

“Certos especialistas, hoje, estudam atentamente uns aos outros antes de proferir os mesmos conselhos, baseados nos mesmos estudos de mercado para dar assistência às mesmas marcas. Fenômeno que contribui para a banalização da paisagem da moda internacional, pois irá gerar uma comunidade com um visual que acaba cansando” (Baudot, 2000, p. 381).

Alguns aspectos podem ser responsabilizados por essa condição. A moda e as empresas envolvidas em sua propagação devem ser encaradas primeiramente como um negócio e a criação de coleções de moda não pode se permitir a apostas que possam incidir em prejuízos.

O erro na criação e desenvolvimento de uma coleção pode significar grandes prejuízos. Sob essa óptica, o empresário descarta uma grande inserção de ineditismos na coleção, tornando-se aprisionado dentro de certas regras que são compactuadas por cada segmento. O capital tem aversão ao risco; o ineditismo implica em riscos.

O ineditismo costuma ocorrer mais ocasionalmente entre os jovens talentos que procuram um lugar ao sol, ou melhor, no mercado. As empresas que têm posições estabelecidas no mercado tendem a diminuir os riscos, adotando estratégias que possam disfarçar o conservadorismo de suas propostas (um mix composto de básicos e produtos de moda que possuam doses de ineditismo numa proporção que traga poucos riscos;

⁹ Dados obtidos em <http://www.inpi.gov.br/menu-superior/imprensa/fashion-rio-2008/noticias-fashion-business-e-fashion-rio-2008-1/industria-da-moda-precisa-inovar-mais-diz-avila/>, acessado em 02/03/2008.

grades reduzidas; e estratégias de posicionamento de marca, por exemplo).

As tendências de moda¹⁰ que regem o mercado afetam de forma decisiva o empresário e/ou estilista que, mesmo tendo possibilidades financeiras e de informação para desenvolver produtos diferenciados, submete-se voluntariamente a determinadas soluções homogeneizadas a fim de ter “aquilo que o seu consumidor espera ver em suas vitrines e araras”.

“Uma coleção eficiente se baseia nas tendências existentes, antes de propor novas para o futuro: nesse contexto, as diferenças (muito) grandes são banidas. Impossível, por exemplo, passar de uma grande tendência de sapatos de ponta arredondada para sapatos de ponta quadrada; vão se “injetando” progressivamente alguns modelos do segundo tipo para medir a atitude da clientela” (Erner, 2005, p. 164).

O objetivo não seria criar fortes impactos no consumidor, que poderiam ser mal compreendidos dentro do segmento trabalhado, mas a atenção às diferentes fases que vão do entusiasmo ao desinteresse daquele público específico.

Ainda há os aspectos comerciais, relativos à racionalização dos custos e a minimização dos riscos, que contribuem para a homogeneização, já que produtores e distribuidores limitam suas coleções aos artigos que melhor vendem¹¹. Um estoque que gira será sempre preferido a um estoque exaustivo. Assim, as escolhas propostas são reduzidas unicamente em função de seu desempenho comercial, preferindo-se trabalhar em torno de algumas tendências já consideradas vencedoras (reducionismo comercial).

Em relação aos profissionais de criação, o alto grau de informação é indispensável, mas também pode influenciar na homogeneização das

¹⁰ A tendência de moda pode ser compreendida como um fenômeno de polarização que faz com que determinado objeto seduza simultaneamente um grande número de pessoas e que pode ser compreendido em seu próprio espaço-tempo.

¹¹ Vilfredo Pareto (1848-1923), sociólogo, economista e filósofo, trouxe várias contribuições ao estudo da distribuição de renda e da análise das escolhas individuais. Segundo o princípio de Pareto, vários fenômenos sociais são submetidos a um reparte na proporção 80-20. Transposto para o setor de moda, esse cálculo contribui para privilegiar os 20% de artigos que supostamente devem realizar 80% da receita (Erner, 2005, p.183).

soluções. A aceleração dos aspectos globais, a diminuição das distâncias e o acesso fácil a qualquer tipo de informação são conquistas dos tempos atuais que, no entanto, têm seus aspectos adversos quando dão a impressão de que todos beberam da mesma fonte. Marie Rucki, diretora do Studio Berçot de Paris, aponta para o fato de que:

“não se pode estar no *métier* quando não se sabe o que se passa nos centros mundiais de moda. Mas é perigoso, pois pode atrofiar o elemento vital da criação: a intuição. A saída é filtrar a informação e analisá-la, para que não falsifique o trabalho de criação. O acesso à informação rápida - via TV e Internet - coloca todos a par do novo, porém a mesma rapidez impede que a moda siga o ritmo adequado da criatividade, do amadurecimento e do discernimento” (Marie Rucki, *apud* Rech, 2001, p. 22).

A mídia especializada também desempenha um papel homogeneizador do produto de moda. Há algum tempo, os desfiles de moda ou apresentações de coleções aconteciam dentro de uma esfera restrita a compradores, profissionais envolvidos no *métier* e alguns clientes “vips”. Hoje, quando os *fashion shows* (ou desfiles de moda) se transformaram em espetáculos a fim de criar um interesse maior em torno dos lançamentos, a mídia, ao desempenhar seu papel de retransmitir ou reportar tais eventos, não tem como prescindir de certa parcialidade, pois cada profissional (da mídia) possui seus próprios olhares e interesses em torno dos lançamentos dos quais participa. Servindo como um filtro entre o criador e o consumidor, a mídia acaba influenciando as preferências do consumidor.

As editoras de moda internacionais das revistas mais influentes¹² aconselham ou ensinam como produzir *looks* com as novas propostas lançadas nas passarelas ou simplesmente “ditam” as novas tendências da estação em relação a roupas, acessórios, maquiagem etc., informações que, de certa forma, acaba sendo copiadas por toda mídia ao redor do mundo.

¹² As editoras de publicações e revistas de moda como Anna Wintour, Franca Sozzani e Doris Wiedermann na *Vogue* americana, italiana e alemã e Suzi Menkes do *International Herald Tribune* detêm enorme poder e influência e são extremamente cortejadas por designers e agências de modelos (Jones, 2002, p. 35).

As informações dos lançamentos nos grandes centros de moda (Paris, Londres, Milão e Nova York) ficam rapidamente disponíveis nas revistas mensais de moda que apresentam grandes editoriais relativos aos lançamentos de primavera (fevereiro/março) e outono (agosto/setembro). Nessa dinâmica, o consumidor interessado em moda, logo no início da estação, já está informado a respeito das novas tendências e *looks* apresentados através da mídia.

Na era da internet, pode-se ainda mencionar a crescente participação de portais de informação eletrônica que podem ser acessados através de assinaturas. Possuem conteúdos supostamente exclusivos que se transformam em ferramentas de trabalho indispensáveis devido à possibilidade de constante renovação e atualização dos dados. Wgsn (Worth Global Style Network, considerado o maior site de pesquisa de moda e comportamento do mundo), Stylesight, Usefashion e outros portais trazem recursos de (maior) rapidez que outras mídias não têm como competir.

Num mundo de globalizado de fronteiras diluídas caracterizado por uma inflação de imagens e um excesso de possibilidades, a informação de moda e de qualquer espécie, ao mesmo tempo em que instrui o consumidor a seguir determinadas regras e tendências, acaba por esvaziá-lo diante desse cenário massificador e homogeneizador que, ao simular tantas ofertas, não oferece, de fato, muitas escolhas.

1.5 A necessidade contínua do novo: diferenciar para competir

“Com a moda consumada, o tempo breve da moda, seu desuso sistemático tornaram-se características inerentes à produção e ao consumo de massa. A lei é inexorável: uma firma que não cria regularmente novos modelos perde em força de penetração no mercado e enfraquece sua marca de qualidade numa sociedade em que a opinião espontânea dos consumidores é a de que, por natureza, o novo é superior ao antigo” (Lipovetsky, 2002, p.160).

As empresas devem competir para sobreviver no mercado. As empresas do setor têxtil e de confecção encontram-se atualmente diante de um cenário de várias transformações conjunturais decorrentes de um

novo ambiente global extremamente competitivo. Com a concorrência crescente que se deve à globalização, à entrada de empresas internacionais no mercado interno, e o rápido acesso à informação, a tendência que orienta o movimento das empresas é em direção a criação de estratégias para obter vantagens diante de seus competidores.

A necessidade de produtos que se adequem oportunamente à reivindicação dos consumidores e que eventualmente possam surpreendê-los demanda a criação de novos processos e estratégias no setor de moda.

Ao mesmo tempo, a empresa que tem como intenção se estabelecer num segmento que se propõe a estar em consonância com as novas tendências e lançar estilo¹³ deve estar atenta à crescente complexidade e competitividade do mercado. O aumento da rapidez do ciclo da moda, devido a vários fatores, dentre eles, a rápida massificação da informação e conseqüente brevidade do produto, forçam as empresas a ter lançamentos cada vez mais constantes e com produtos que despertem o interesse do consumidor.

Para enfrentar esse mercado, as empresas focam principalmente a minimização dos custos ou a confecção de produtos diferenciados com um valor mais elevado. Uma vantagem competitiva baseada em baixos custos, tais como a utilização de mão-de-obra mais barata, é difícil de ser sustentada, pois com a competitividade do mercado, esta estratégia dificilmente pode ser mantida por muito tempo. Mas uma vantagem competitiva baseada no trinômio *diferenciação do produto x alta qualidade x foco adequado no público alvo* é menos vulnerável ao rápido desgaste. Segundo Porter (1986), a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

“Nos dias atuais, a concorrência não está mais escorada em vantagens comparativas como custos baixos de produção, mas sim na aptidão inovadora e sucessiva; na flexibilidade; no controle das tecnologias; no suprimento de produtos e serviços com valor agregado; na produção e comercialização de produtos com uma ótima relação preço-qualidade; e no desenvolvimento de redes; entre outros (Rech, 2006, p.53).

¹³ Segundo Garcia in Treptow (2003, p. 31), estilo seria uma capacidade de filtrar as tendências e transformá-las, produzindo propostas que manifestem características pessoais.

Desta forma, a facilidade de standardização, de produzir itens com pouca diversificação e dificuldade em sua confecção, deve ceder a novas propostas de produtos que busquem diferenciais competitivos e que atendam a necessidade de diferenciação do consumidor, proporcionando um isolamento contra a rivalidade competitiva devido ao interesse criado junto ao consumidor e, conseqüentemente, uma menor sensibilidade ao preço.

No setor têxtil e de confecção, a busca da diferenciação do produto pode ser obtida através de diferentes estratégias. De acordo com documento do Ministério da Educação e SEADE (1998)¹⁴, podem ocorrer inovações tecnológicas ou inovações estéticas ou de estilo (criação de novos atributos em produtos já existentes).

“Inovações tecnológicas correspondem à implementação de produtos ou processos tecnologicamente novos e/ou aperfeiçoamentos tecnológicos significativos em produtos e processos. Uma inovação tecnológica pode ser considerada implementada se ela foi introduzida no mercado (inovação de produto) ou efetivamente utilizada no processo de produção (inovação do processo). O produto ou processo deve ser novo (ou significativamente melhorado) **para a empresa**. Não necessariamente tem que ser novo para o mercado da empresa. Atividades de inovação tecnológica são todos os passos necessários para desenvolver e implementar produtos e processos tecnologicamente novos ou aperfeiçoados” (Ministério da Educação e SEADE, 1998).

Segundo o mesmo documento, as melhorias em produtos com o propósito de torná-los mais atrativos aos consumidores sem mudanças em suas características tecnológicas correspondem a inovações estéticas e de estilo. São exemplos as mudanças de cor, tecido, corte e outras mudanças superficiais muito comuns nas indústrias têxteis e de vestuário e calçados, entre outras (Ministério da Educação e SEADE, 1998). Seriam basicamente modificações nos atributos intrínsecos do produto, na sua configuração física.

De acordo com o Manual de Oslo (2003), modificações que mudam o estilo ou a aparência de um produto a fim de melhorar o apelo junto aos consumidores são consideradas inovações de marketing:

¹⁴ <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/inotec.pdf>, acessado em 16/11/2006

“Inovações de marketing compreendem mudanças substanciais no design do produto, constituindo um novo conceito de marketing. Mudanças de design de produto referem-se aqui a mudanças na forma e na aparência do produto que não alteram as características funcionais ou de uso do produto” (Manual de Oslo, 2003, p. 60).

No setor têxtil e de confecção, as inovações de produtos podem ocorrer na utilização de tecnologias, novos materiais e outras características que tragam melhoramentos significativos aos produtos. “O uso de tecidos respiráveis em vestuário é um exemplo de uma inovação de produto que utiliza novos materiais capazes de melhorar o desempenho do produto” (Manual de Oslo, 2003, p. 58).

Percebe-se, portanto, que as inovações tecnológicas ou de produto que podem ocorrer são relativas à aplicação ou desenvolvimento de um novo tecido (fibra ou filamento), que implique pesquisa e desenvolvimento de um novo material. A aplicação da nanotecnologia na indústria têxtil é um exemplo. A utilização de sistemas CAD/CAM (que permitem a gradação de moldes a partir do processo de digitalização, correção da modelagem e otimização dos encaixes e sua plotagem, além do corte automatizado) e máquinas de corte a laser também são inovações tecnológicas que podem estar presentes em algumas empresas do vestuário. As novas tecnologias de beneficiamentos têxteis obtidas através de lavagens, tingimentos e estamparias diferenciadas também são consideradas inovações de produto, na medida em que aumentam significativamente a qualidade do produto.

De acordo com o perfil do setor têxtil e de confecção, as inovações de ordem estética e de estilo poderiam ser consideradas as mais adequadas ao setor, pois a sua maioria (97%)¹⁵ é formada por pequenas e médias empresas (PMEs). Estas empresas tradicionalmente eram lentas na adoção de novas tecnologias, devido a uma série de fatores como pouca disponibilidade de crédito, falta de informação e falta de mão-de-obra qualificada. Atualmente, no entanto, com a facilidade de acesso à terceirização ou subcontratação de serviços, a utilização de algumas

¹⁵ Dados obtidos na Associação Brasileira do Vestuário, www.abraviest.org.br/ acessado em 22/09/2006.

inovações tecnológicas torna-se viável a diferentes tipos de empresas, não importando seu tamanho.

Em relação às inovações de ordem estética ou de estilo, vários recursos podem ser utilizados para a obtenção de produtos diferenciados: cores, modelagem, costura e acabamento, aviamentos, tecidos, estampas exclusivas, beneficiamentos, processos de produção e outros arranjos que podem abranger aspectos técnicos e/ou criativos ou mesmo subjetivos. O setor deve trazer alternativas para que o produto industrial possa parecer e ser, de fato, diferenciado. Um produto que possua as qualidades e vantagens da produção em série, com apelos de um produto “único”.

Dentre as inovações estéticas (Ministério da Educação e SEADE, 1998) ou de marketing (Manual de Oslo, 2003) apresentadas, o objeto de meu trabalho são as diferenciações obtidas através da inserção do trabalho artesanal na confecção industrial. São formas de diferenciar na aparência do produto, tornando-o um produto com características distintivas em meio a produtos confeccionados industrialmente.

“Outra alternativa que vem sendo incorporada pelo setor da moda é a tendência do **‘feito à mão’**, que participa igualmente desta procura de personalização/diferenciação. A adoção desta tendência objetiva, de certa forma, humanizar os produtos julgados frios, mecanizados ou mesmo ascéticos (sic), ainda que os mesmos sejam confeccionados de forma industrial” (Cidreira, 2005, p.78).

A forte presença da tecnologia nos dias de hoje encontra um contraponto na utilização de técnicas artesanais em conjunto com a confecção industrial. No produto originário dessa interação, percebe-se uma dimensão mais humana, pois o trabalho artesanal, mesmo seguindo regras e referências pré-determinadas, acaba sendo único por conter em si a particularidade de ser feito um a um.

“Mas as atividades individuais e manuais não foram definitivamente condenadas pela mecanização cada vez maior da era pós-industrial. Até pelo contrário: surge na nova sociedade uma assimilação inovadora entre as tecnologias de ponta e os conhecimentos artesanais.

Entre o deslumbramento incondicional ante as tecnologias mais avançadas e o temeroso apego ao artesanato que testemunha a sabedoria ancestral,

processa-se uma assimilação autêntica de ambas as correntes. E a moda – tanto como busca de inovações em materiais têxteis quanto no tocante ao vestuário – é o ponto privilegiado da síntese criadora” (Vincent-Ricard, 1989, p.191).

Em reportagem publicada em periódico semanal de grande circulação (revista ISTOÉ nº 1985 de 14/11/2007), o tema abordado é a volta da moda artesanal como um diferencial, uma busca de linguagem própria, uma saída para a exaustão atual de roupas praticamente padronizadas.

“A agilidade do mundo globalizado e industrial tem produzido um fenômeno que é a procura pelo seu contrário. Ou seja, pelo que não é produzido em série. Na moda, isso significa a valorização do estilo artesanal, que tem se destacado mais recentemente” (Lobato, 2007).

Na mesma reportagem, Gisele Barbosa, estilista da grife que leva seu nome e que trabalha com mais de 400 bordadeiras, exportando seus produtos para o Japão e Austrália, afirma que “as pessoas falam que as vitrines estão todas iguais e que elas querem o que não vêem nas outras lojas” (Lobato, 2007).

A aposta em produtos diferenciados, em particular, num produto originário da inserção do trabalho artesanal dentro da cadeia de produção da confecção industrial pode se revelar como uma solução para a homogeneização do cenário da moda, onde produtos são reconhecidos ou diferenciados através de suas marcas e não através de seus próprios atributos.