

# **INOVAÇÃO X IMITAÇÃO: O USO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DA MODA**

## ***INNOVATION X IMITATION: THE USE OF COMPETITIVE STRATEGIES IN THE FASHION INDUSTRY***

**DOI:** [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I3.882](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V13I3.882)

**Rita de Cássia Leal Campos**  
rita.campos.adm@gmail.com  
Universidade Federal de Lavras

**Uajará Pessoa Araújo**  
uajara@yahoo.com.br  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

**Luiz Marcelo Antonialli**  
lmantonialli@ufla.br  
Universidade Federal de Lavras

**Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme**  
paulo.leme@ufla.br  
Universidade Federal de Lavras

**Data de envio do artigo:** 07 de Maio de 2021.

**Data de aceite:** 28 de Outubro de 2022.

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo investigar como são delineadas e aplicadas as estratégias de inovação e imitação na indústria da moda para o ganho de competitividade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com gestoras de empresas de moda feminina da cidade de Belo Horizonte. Para analisar os dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados apontaram que há marcas que se baseiam em inovação e diferenciação para se manterem competitivas, mas também é comum o emprego da estratégia imitativa como forma de diminuir custos, riscos e incertezas. Embora pareçam opostas, inovação e imitação são estratégias que, juntas, sustentam o fenômeno da moda. Elas podem inclusive ser combinadas, incorporando elementos que representem desde a identidade da marca até as tendências já lançadas. Além das contribuições teóricas no campo da estratégia, a pesquisa instiga os gestores da moda a refletir sobre o seu posicionamento estratégico no mercado.

**Palavras-chave:** Indústria da moda. Estratégia. Inovação. Imitação. Desenvolvimento de produto.

**Abstract:** *This article aimed to investigate how innovation and imitation strategies are designed and applied in the fashion industry to gain competitiveness. This is a qualitative descriptive research. Seven semi-structured interviews were conducted with managers of women's fashion companies in the city of Belo Horizonte. To analyze the data, content analysis was used. The results showed that there are brands that are based on innovation and differentiation to remain competitive, but it is also common to use the imitative strategy as a way to reduce costs, risks and uncertainties. Although they seem opposite, innovation and imitation are strategies that together sustain the fashion phenomenon. They can even be combined, incorporating elements that represent from the brand identity to the trends already launched. In addition to theoretical contributions in the field of strategy, the research encourages fashion managers*

*to reflect on their strategic positioning in the market.*

**Keywords:** *Fashion industry. Strategy. Innovation. Imitation. Product development.*

## 1 INTRODUÇÃO

Marcada por intensas transformações e forte concorrência em ambos mercados interno e externo, a moda é um setor que se caracteriza por ciclos de vida curtos, volatilidade e alta rotatividade de produtos. A criação de peças se baseia em tendências constantemente alteradas, o que torna próximo o período de lançamento e obsolescência dos produtos. Esse cenário gera a necessidade de adotar estratégias que proporcionem vantagens competitivas para a sobrevivência no mercado (ARAÚJO, 2013; MORO, MENDES, MAUS, 2015).

Frente à concorrência, é comum que as empresas de moda busquem a inovação como forma de diferenciação, ao passo que enfrentam desafios para se manterem ambiental, social e economicamente sustentáveis (BERNARDI; CANTÚ; CEDROLA, 2022). Segundo Bragança et al. (2016), a inovação esteve presente em todas as fases da civilização ao longo da história em eventos que marcaram sua evolução e impulsionaram o desenvolvimento da sociedade. No âmbito organizacional, a introdução de inovações tornou-se prática estratégica essencial para empresas, dada a sua capacidade de proporcionar crescimento, aperfeiçoamento de processos e melhorias no planejamento de novos produtos e serviços, além de permitir o alcance da diferenciação pela sua performance competitiva e mercadológica.

Derivada do latim *in + novare*, a palavra “inovar” significa “fazer novo”, renovar ou alterar. Inovar é aplicar uma descoberta, ou uma nova ideia própria ou de outrem, de forma diferente, de modo que se alcance algum resultado (SAKAR, 2007). Para Rogers (2003), não importa se a ideia já existia ou não, o que a caracteriza como inovação é o fato de ser inédita para seus possíveis adotantes. E esse algo novo não significa somente um novo produto, mas

pode também se referir a novas tecnologias, processos operacionais, práticas de mercado e até mesmo mudanças ou adaptações feitas na organização (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO, 2005; ZAWISLAK, 2015).

Inovação e criatividade são importantes ativos econômicos no mundo contemporâneo. Organizações de sucesso estão sempre em busca de inovação e criatividade em uma competição dinâmica baseada na estratégia (SAREMI, 2022). O design de moda está inserido no contexto da economia criativa, a qual se refere ao conjunto de atividades que geram valor econômico com base na criatividade e no capital intelectual. Esses elementos resultam na geração de renda, empregos e receitas de exportação, além de promoverem inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014).

De acordo com Martins (2003), o conceito de inovação é intrínseco à moda, já que esta apresenta regularmente novas tendências e, além disso, a competitividade nesse setor depende de estratégias inovadoras. A indústria da moda vive fundamentalmente de inovação, podendo ser observada tanto na criatividade, produção ou ainda necessidades que resultam da evolução do mercado (ANDREONI, 2008). Guedes et al. (2016) apontam que uma relação direta entre inovação e moda poderia ser estabelecida com base nos seguintes elementos fundamentais: a importância do setor, a constante demanda por novidades por parte dos consumidores e a necessidade das empresas de permanência no mercado.

Na moda, a inovação se dá frequentemente pela diferenciação do que é novo a partir de modelos atuais. Assim, existe o argumento de que há predominância da imitação, que é uma estratégia mais simples e de custo mais acessível em que se realiza a adaptação dos produtos para que sejam equivalentes aos dos principais criadores da moda (CAULKINS et al., 2007). Para Dorion et al. (2012), esse comportamento é comum na indústria brasileira, em que os empreendedores estão em um processo

imitação deliberada de negócios existentes ou envolvidos em desenvolvimentos de produtos com um perfil ainda pouco inovador.

Nesse contexto, a proposta desta pesquisa concentra-se na seguinte questão: Como são delineadas e aplicadas as estratégias de inovação e imitação na indústria da moda? Desse modo, o objetivo do estudo foi investigar como a inovação e a imitação são implementadas pelas empresas de moda no intuito de obter ganhos competitivos no mercado.

O estudo da aplicação de estratégias de inovação e imitação na indústria da moda se faz relevante, pois tal processo é intrínseco à prosperidade no ambiente organizacional das empresas desse setor. Para Kontic (2007), os gestores da indústria da moda tomam importantes decisões estratégicas que refletem diretamente nas escolhas de milhares de consumidores e, portanto, exercem influência sobre a lucratividade das organizações.

Esta pesquisa tem como objeto de estudo empresas do setor de moda feminina da capital mineira, Belo Horizonte. Estudos anteriores que contemplam a indústria da moda foram realizados na cidade adotando diferentes perspectivas, como análise histórica (PENA et al., 2016), marketing sensorial (RIBEIRO et al., 2014) e tomada de decisão para o desenvolvimento de novos produtos (CAMPOS; ARAÚJO; ASSIS, 2021). Este estudo se concentra nas discussões sobre inovação e imitação de um ponto de vista estratégico, o que demonstra a sua originalidade em relação às pesquisas já conduzidas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se nesta seção a base teórica que sustenta a pesquisa. Primeiramente, introduz-se uma breve contextualização sobre a indústria têxtil e de confecção, a fim de demonstrar sua importância como atividade econômica no Brasil e no contexto adotado como objeto de estudo desta pesquisa. Em seguida, são abordados os temas inovação, criatividade, tendências na indústria da moda. Por fim, trata-se do mimetismo institucional, visando a discussão de estratégias inovativas e

imitativas na indústria da moda.

## 2.1 A indústria têxtil e de confecção

O setor têxtil é um dos mais tradicionais no segmento industrial, podendo ser considerado carro-chefe da economia em países emergentes. No Brasil, o setor desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social. Após o período colonial, houve uma aceleração do processo industrial e a indústria têxtil brasileira se consolidou principalmente devido à limitação da capacidade de importação do país, o que estimulou a produção interna (MELO et al., 2007).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção – ABIT (2019), a indústria da moda está presente no Brasil há quase 200 anos e o país é o único a possuir uma cadeia de moda completa no Ocidente. Somente no Brasil as atividades se iniciam na produção de fibras e chegam até os desfiles de moda. Na indústria de transformação, o setor representa 5,7% do faturamento e 16,7% dos empregos, sendo o segundo maior empregador (perde apenas para a indústria de alimentos e bebidas juntos).

Embora tenha como maior consumidor o mercado interno, o Brasil possui uma produção volumosa tanto para o consumo próprio quanto para a exportação (CAVALCANTI; SANTOS, 2021). As marcas de moda expandem-se no Brasil em decorrência de diversos fatores, tais como o aumento do número de cursos relacionados à moda nas instituições de ensino, o desenvolvimento de polos industriais e comerciais de moda e a inserção da moda no plano da economia criativa, sendo considerada patrimônio cultural do país pelo poder público. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014).

Um estudo desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – Firjan em 2013 revelou que a moda é um setor-chave no Brasil, correspondendo a 16,4% no PIB nacional. Dentre os setores considerados, a moda, a arquitetura e o design compreendem o núcleo responsável pela maior parcela da

indústria criativa nacional, representando 82,8% do trabalho criativo no Brasil, 82,5% dos estabelecimentos e 73,9% da massa salarial (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2014).

O contexto de expansão da produção têxtil, de processamento e de comercialização de algodão contribuiu para o estabelecimento da indústria têxtil em Minas Gerais, inserindo o estado em um cenário econômico de alta competitividade (PEREIRA, SANTOS, 2021). A mais ampla pesquisa já realizada em Minas Gerais sobre a cadeia produtiva da moda, elaborada pela Fundação João Pinheiro (2016), revelou que esse setor oferece uma importante contribuição à economia do estado. Segundo dados do estudo, a participação da moda na indústria de 135 cidades mineiras é superior à média do estado. A composição do valor adicionado da moda de Minas Gerais distribuiu-se da seguinte forma: 68,7% (setor têxtil e vestuário), 28,6% (couros e calçados) e 2,7% (joias e bijuterias).

A capital mineira, Belo Horizonte, abriga tradicionais polos da moda e foi oficialmente declarada a capital da moda por meio da Lei nº 10.390/12. A Pesquisa de Opinião do Comércio Varejista de Belo Horizonte – Polo de Moda, realizada nos bairros de Lourdes, Prado, Savassi, Barro Preto e Centro, revelou que 51,4% das empresas avaliam o mercado da moda como bom ou ótimo. Os dados também mostraram que 45% das empresas fabricam suas peças, 44% são revendedoras de diversas marcas e 10,1% são franquias (FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2013).

## 2.2 Inovação, criatividade e tendências na indústria da moda

O manual de Oslo – parte integrante das publicações da instituição intergovernamental Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) – define inovação como “[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente

melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO, 2005, p.55). Para uma conceitualização mais clara do termo inovação, apresentam-se no Quadro 1 alguns dos principais tipos de inovação e as suas definições.

Quadro 1 - Tipos de inovação

Termo	Definição	Fonte
Inovação radical	[...] quando novas ideias resultam em produtos ou processos totalmente novos, que antes não existiam no mercado.	RANK; EMEDIATO; GONZÁLEZ OSORIO, 2008, p.12.
Inovação incremental	Quando existe melhoria no que se faz e/ou aperfeiçoamento do modo como se faz, por acrescentar novos materiais, ou desenhos ou embalagens que tornam mais práticos produtos ou processos já existentes.	RANK; EMEDIATO; GONZÁLEZ OSORIO, 2008, p.12.
Inovação em produtos	As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, e melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes.	OCDE, 2005, p.57
Inovação em serviços	As inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como elas são oferecidas, a adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos.	OCDE, 2005, p.58
Inovação em processos	[...] mudança no como se faz, aprimorando ou desenvolvendo novas formas de fabricação ou de distribuição de bens e novos meios de prestação de serviços.	RANK; EMEDIATO; GONZÁLEZ OSORIO, 2008, p.13.
Inovação organizacional	[...] implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.	OCDE, 2005, p. 23
Inovação em marketing	Inovações de marketing compreendem mudanças substanciais no design do produto, constituindo um novo conceito de marketing [...] Elas também incluem mudanças na forma de embalar produtos como alimentos, bebidas e detergentes, em que a embalagem é o principal determinante da aparência do produto.	OCDE, 2005, p. 60

Fonte: Adaptado de Silva (2018)

Considerado o “pai da inovação”, Schumpeter parte de dois pontos para introduzir o assunto: lucros de monopólio e destruição criativa. Os lucros de monopólio representam os ganhos obtidos por meio da inovação, até que outros a copiem. Já a destruição criativa remete a uma incessante substituição daquilo já estabelecido: empresas, produtos e modelos de negócio. Nessa dinâmica, a introdução de novos produtos, processos, fornecedores e mercados enseja vantagens para alguns em detrimento de outros, fazendo da inovação o fator chave para a aquisição e a manutenção, ainda que de forma continuamente desafiada, da competitividade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2015; SCHUMPETER, 1997).

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

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

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

Aliada à criatividade, a inovação possibilita o desenvolvimento de um produto diferenciado; por esse motivo, o design de vestuário é um setor que se mantém sempre atualizado (KUHN; MINUZZI, 2015). Para Trias de Bes e Kotler (2011), não há inovação sem criatividade, porém, novas ideias e tecnologias isoladas não são suficientes. A criatividade deve estar diretamente ligada à gestão da inovação. Habilidades relacionadas ao gerenciamento empresarial são essenciais para a garantia do sucesso da materialização da ideia no mercado.

A inovação de produto é frequentemente empregada por empresas da área de design visando a obtenção de diferenciais competitivos. Na indústria da moda, a diferenciação por meio de inovações vai desde a concepção dos produtos até a sua comercialização (COBRA, 2010). Passando por investimentos em tecnologia, as estratégias adotadas nesse setor alcançam o gerenciamento da cadeia produtiva, visando melhorias na efetividade dos processos logísticos (MORO; MENDES; MAUS, 2015).

A inovação na indústria da moda está condicionada à difusão de tendências. A tendência representa um desdobramento natural do presente, consistindo de uma visão de futuro. Assim, na tentativa de controlar as mudanças que venham a ocorrer na moda, as empresas estabelecem tendências, ou seja, padrões a serem seguidos pela indústria (CALDAS, 2004). No entanto, cabe observar que, ao mesmo tempo que as tendências sustentam a contínua criação na moda, elas parecem limitar as criações dos designers de moda (CAMPOS, 2021).

Segundo Garcia e Miranda (2005), as tendências indicam o que está acontecendo e antecipam o que influenciará o comportamento e a maneira de vestir das pessoas, configurando-se nos modismos lançados a cada estação. Admitindo que o consumo de produtos de moda é um fator de diferenciação entre consumidores, a adesão de uma tendência em massa ocasiona a

obsolescência desses produtos, impulsionando lançamentos contínuos de novas coleções.

A oferta de várias coleções com base na demanda de consumo e em temporalidades específicas está relacionada ao conceito de fast fashion, que pode ser traduzido como “moda rápida”. O sistema fast fashion é a resposta da indústria a uma demanda que se forma com base em uma quantidade limitada de mercadoria, tendo como objetivos reduzir as perdas e as vendas que não foram favoráveis quanto o esperado, e gerar a sensação de exclusividade para os consumidores (DUARTE, 2021).

Trata-se de um modelo de produção e consumo baseado na renovação antecipada e constante dos produtos. As peças da coleção de inverno, por exemplo, são entregues ao varejo em março. A produção ocorre em janeiro, de modo que o processo de pesquisa, criação e preparação é realizado no ano anterior. Simultaneamente, os profissionais dedicam uma parte desse período ao desenvolvimento da próxima coleção de verão (SOUSA; GOMEZ; CAMPOS, 2013).

Quando se fala em tendências, outro aspecto importante são os estilos da moda, que são classificados por Mendes, Sacomano e Fusco (2010) como: i) clássico – produtos consagrados pelo uso e mais próximos da funcionalidade, sóbrios e com pouca variação de modelagem e tecido; ii) modinha – produtos sensíveis às variações da moda, cuja criação é temporária e sujeita a adaptações conforme a aceitação do público; iii) fashion – produtos que seguem fielmente as tendências da moda; e iv) vanguarda – produtos fabricados com tecidos e modelagem inovadores, com base em tendências de comportamentos socioculturais.

Embora pareça paradoxal, a inovação com base em tendências está atrelada à imitação, pois uma das características desse fenômeno é o gosto pela novidade e a busca pelo que há de mais novo. Desde os tempos mais remotos, a imitação é um mecanismo por meio do qual uma série de hábitos e ensinamentos são reproduzidos, transformando costumes em tradição (CIDREIRA, 2005). Para uma melhor compreensão desse assunto, julga-se relevante

fazer uma análise do institucionalismo sob a ótica do mimetismo, trazendo reflexões dessa teoria para o contexto da moda.

### **2.3 Mimetismo institucional – imitação na indústria da moda**

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

Mudanças tecnológicas, legislação local e forças do mercado são fatores que podem incidir sobre a necessidade de inovar em ambientes competitivos. No contexto organizacional, a habitualização diz respeito à criação e formalização de novos arranjos estruturais como resposta a problemas específicos. Esse conjunto de políticas e procedimentos pode ser utilizado por outras organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes, o que configura um estágio de pré-institucionalização. O processo seguinte, a objetificação, refere-se à difusão das estruturas criadas. Quanto maior é a sua aceitação, maior a probabilidade de os gestores perceberem uma tendência favorável em relação ao seu custo-benefício. Em outras palavras, quanto mais disseminada é uma escolha, mais provavelmente ela será considerada uma escolha ótima (TOLBERT; ZUCKER, 2007).

Tendo avaliado e definido a estrutura como solução apropriada, a teorização confere a ela uma legitimidade cognitiva e normativa geral, momento em que se encontra no estágio de semi-institucionalização. Por fim, a sedimentação relaciona-se à continuidade histórica da estrutura e sua sobrevivência pelas gerações de membros da organização. Esse

processo caracteriza-se tanto pela propagação da estrutura como pela perpetuação da mesma por um longo período de tempo. Assim, tem-se o alcance do estágio de institucionalização total (TOLBERT; ZUCKER, 2007).

Dimaggio e Powell (2005) abordam o institucionalismo buscando explicar a homogeneidade das práticas organizacionais a partir do isomorfismo. Em campos organizacionais altamente estruturados, como é o caso da indústria da moda, os esforços individuais para lidar racionalmente com restrições levam à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados.

As organizações agem de maneira similar a outras que estão no mesmo ambiente organizacional. Conforme a perspectiva do isomorfismo organizacional, o ambiente, sendo formado por elementos simbólicos e legitimadores das práticas organizacionais seria responsável por tal determinismo (TIZZIOTTI; TRUZZI; BARBOSA, 2019). Adotar uma organização como modelo é uma forma de resposta à incerteza, uma vez que essa organização serve como fonte oportuna de práticas copiáveis. Até mesmo as atividades inovativas podem ser creditadas ao fato de tomar outras organizações como modelo, alavancando assim o isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

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

No caso das estratégias imitativas, as empresas copiam o que foi feito pelos pioneiros

e consideram essa inovação como algo novo, tendo como referência a empresa e não o mercado (LIMA; MACHADO, 2019). Estratégias imitativas são adotadas por empresas de pequeno porte que fazem parte de setores menos vulneráveis à mudança tecnológica. Tais empresas não possuem privilégios comerciais ou proteção governamental, e em meio à ausência de diferenciação e à defasagem tecnológica, são levadas a praticarem preços baixos. Na indústria da moda, é comum a cópia de modelos e lançamentos originais por empresas que não têm recursos para desenvolver design próprio e, com imitações de marcas famosas a baixo custo de produção, atingem o mercado de consumidores de baixa renda, formado pela maior parte da população brasileira (TIGRE, 2006).

Segundo Coelho (2015), a cópia no mercado da moda pode ainda estar relacionada à inspiração em um produto já lançado aliada a recursos internos para o oferecimento de um produto melhor. Nesse caso, pode-se considerar a presença de uma inovação incremental. Oliveira e Epaminondas (2014) afirmam que a inovação incremental é o tipo mais comum na indústria da moda e ocorre principalmente no processo de modelagem. Ainda, os autores acrescentam que, quando os inovadores aprimoram os produtos, ocorre uma “imitação criativa”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido com base na compreensão da experiência humana sob a ótica do interpretativismo. Colocando em evidência a importância da construção social da realidade, Berger e Luckmann (2004) afirmam que a vida cotidiana é um fenômeno social e pode ser compreendida a partir da sociologia do conhecimento, que busca analisar as relações entre o pensamento humano e o contexto em que este surge.

Quanto à natureza, esta pesquisa tem abordagem qualitativa, que segundo Vieira (2004), possibilita a realização de descrições mais ricas e bem fundamentadas. Em relação

aos objetivos, o estudo se classifica como descritivo, pois tem como propósito descrever as características do fenômeno estudado (GIL, 2008).

O instrumento utilizado para coletar os dados foi a entrevista semiestruturada, que se mostrou adequada na medida em que parte de conhecimentos básicos fundamentados em teorias e hipóteses, e em seguida abre espaço para um amplo campo de interrogativas que surgem ao passo que o informante fornece as respostas (TRIVIÑOS, 2008). As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado, desenvolvido de acordo com os objetivos e fundamentação teórica da pesquisa.

Foram realizadas sete entrevistas com duração entre 60 e 90 minutos, as quais foram gravadas e transcritas para análise. As entrevistadas são proprietárias ou estilistas/designers de marcas inseridas no contexto competitivo da moda em Belo Horizonte. A delimitação do objeto de estudo se deu a partir dos seguintes critérios: i) ser empresa industrial do ramo de confecção de vestuário feminino; ii) estar localizada em Belo Horizonte; e iii) ter design próprio com lançamento regular de coleções. Tratando-se de uma amostra não probabilística, a técnica snowball (bola de neve) foi empregada como método de amostragem, de modo que a primeira entrevistada indicou novas participantes e assim sucessivamente até que o objetivo da pesquisa fosse alcançado (FLICK, 2009).

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Segundo Chizzotti (2006), este é um método de tratamento de informações que visa compreender de modo crítico o sentido das comunicações. Foram seguidas as três etapas fundamentais propostas por Bardin (2011): i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. As categorias e códigos de análise foram definidos com base no referencial teórico, no roteiro de entrevista e nos constructos que emergiram das falas das entrevistadas.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se nesta seção os resultados da pesquisa. Das sete gestoras entrevistadas, quatro são proprietárias das marcas pesquisadas e três são estilistas. As participantes são formadas em Design de Moda e trabalham há mais de cinco anos na área. No decorrer da análise, utilizaram-se números como referência às entrevistadas e às empresas a fim de preservar a identidade de ambas. A caracterização das entrevistadas e das empresas é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização das entrevistadas e das empresas

Entrevistada	Cargo	Formação	Tempo de mercado da empresa	Tipo de produto
E1	Proprietária	Design de Moda	4 anos	Vestuário feminino casual
E2	Proprietária	Design de Moda	6 anos	Vestuário feminino casual
E3	Proprietária	Design de Moda	7 anos	Vestuário feminino casual
E4	Proprietária	Design de Moda	3 anos	Vestuário feminino personalizado
E5	Estilista	Design de Moda	30 anos	Vestuário feminino <i>plus size</i>
E6	Designer e gerente de PCP	Design de Moda	30 anos	Vestuário feminino casual <i>chic</i>
E7	Designer e estilista	Design de Moda	4 anos	Vestuário feminino casual <i>chic</i>

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, são abordados diversos aspectos relativos à inovação e à imitação sob a perspectiva estratégica na indústria da moda. No Quadro 3, constam as categorias definidas na análise de conteúdo, sua definição e respectivos códigos.

Quadro 3 - Categorias e códigos da análise de conteúdo

Título da categoria	Definição	Códigos
Inovação como elemento de diferenciação	Refere-se ao significado atribuído à inovação quando admitida como estratégia	Ineditismo/Diferenciação
		Possibilidades de inovação
		Identidade da marca
Tendências e criatividade no desenvolvimento de coleções	Trata do acompanhamento de tendências e do uso da criatividade para obter um diferencial	Pesquisas sobre tendências
		Análise do comportamento do consumidor
		Criatividade empregada no <i>design</i> das peças
Estratégias imitativas e inovativas	Descreve a utilização e as implicações das estratégias imitativas e inovativas no mercado da moda	Prática da imitação
		Inovação e investimento em qualidade
		Identificação das preferências do público-alvo

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

#### 4.1 Inovação como elemento de diferenciação

As entrevistadas associam a expressão “inovar” ao ineditismo, ao ato de introduzir algo novo no mercado a fim de conquistar uma cartela maior de clientes, assim como apontado por Tigre (2006). Na fala da entrevistada 1, fica claro que essa é uma busca constante no dia a dia das empresas de moda: “Inovar é o que a gente faz todos os dias aqui né, que é aquela, é, busca o tempo inteiro de novidade, de estratégias novas, de planejamento, de... a gente faz isso o tempo inteiro”.

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

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

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

[...] você pode inovar não só no produto, você pode inovar... no processo de produção né, é... fazer um aproveitamento diferente... a forma de costurar, de produzir, de organizar, de vender, uma forma de atendimento exclusiva pro cliente também é uma inovação, eu acho que é uma forma de pensar diferente, mas que pode tá em pequenos detalhes, o jeito que eu vou expor a roupa, fazer uma vitrine de forma diferente pode ser uma inovação (E3).

Essa afirmação está em conformidade com o pensamento de Cobra (2010) e Moro, Mendes e Maus (2015). Segundo os autores, as estratégias de diferenciação por meio da inovação são observadas nos processos que ocorrem desde a concepção dos produtos até a sua comercialização, envolvendo inclusive o gerenciamento da cadeia produtiva da moda.

Além de relacionar a inovação ao ato de trazer algo diferenciado para o mercado, como um corte ou detalhe diferente na roupa, a entrevistada 7 também acredita que a inovação na moda esteja diretamente ligada à

sustentabilidade e ao reaproveitamento:

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

Considerando inovadoras as propostas de suas marcas, as gestoras apontaram o principal ponto forte do produto que oferecem. O objetivo da entrevistada 1 é proporcionar às clientes o prazer de se vestir bem, independentemente da faixa etária ou situação financeira em que se encontram. A entrevistada 2 procura transmitir a ideia que a sua marca não oferece apenas uma roupa que se encaixa em uma tendência, mas que passa uma informação mais consistente de moda ou até mesmo um status de arte. A entrevistada 3 associa o valor de sua marca ao conforto e à praticidade oferecidos por uma roupa que pode ser usada de diferentes maneiras e em diferentes ocasiões e períodos do dia. Para a entrevistada 4, a inovação está presente na sua marca em peças que são estampadas exatamente como a cliente deseja.

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

Observa-se que cada marca busca inovar em um sentido diferente, conforme o público a que se destina. Entretanto, todas têm um mesmo

propósito, que é o de oferecer algo que as torne únicas, pois, como destacado por Martins (2003) e Bernardi, Cantú e Cedrola (2022), o emprego dessa estratégia está diretamente relacionado à competitividade no setor da moda.

#### **4.2 Tendências e criatividade no desenvolvimento de coleções**

Conforme Garcia e Miranda (2005), nos estudos e negócios da moda, é comum a realização de estudos acerca das tendências, pois estas retratam o que está acontecendo no mundo da moda e antecipam as influências no modo de vestir das pessoas. De acordo com a entrevistada 6, existem diferentes meios de obter informações sobre as tendências.

A nossa referência maior ainda é fora do Brasil e quem não tem acesso a viagem... aos últimos desfiles... a revistas que normalmente são assinadas... Existe um site famoso, que traz todas... a gente compra a assinatura dele e ele nos fornece as tendências que estão acontecendo, porque tem muita empresa que não tem condição de fazer uma viagem, então essa tendência chega pra nós através de revista... internet... (E6).

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

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

O lançamento de produtos no contexto da moda está vinculado ao acompanhamento de tendências. Como afirma Caldas (2004),

esses padrões são aderidos pelas empresas com o intuito de obter maior controle sobre as mudanças no mercado. No entanto, é importante frisar que as tendências são incorporadas às marcas de diferentes formas, já que cada uma se direciona a um público específico e faz escolhas conforme as preferências deste.

Segundo a entrevistada 4, antes mesmo de pesquisar as tendências de moda, é feita uma investigação sobre o comportamento das pessoas, pois reflete diretamente em suas escolhas como clientes.

É um estudo bem mais aprofundado, né, de comportamento, de coisas gerais do mundo, o que que tá acontecendo, qual o momento, pra onde isso vai evoluir... em qual momento que vamos estar daqui seis meses, que geralmente é quando a coleção é lançada... é bem uma pesquisa bem detalhada de... comportamento mesmo (E4).

Para a entrevistada 5, é fundamental verificar se as tendências são apropriadas para o contexto cultural e econômico vivido pela sociedade naquele momento. Caso contrário, corre-se o risco de “apostar em algo que tá sendo muito usado, por exemplo, nos Estados Unidos, achar que pode ser usado aqui... são comportamentos diferentes, uma sociedade diferente, uma cultura diferente, clima também.”

Outro ponto levantado pelas entrevistadas é que o acompanhamento de tendências está associado ao fast fashion e busca oferecer exclusividade aos consumidores (DUARTE, 2021). Todavia, em contraposição a esse sistema de produção, tem ganhado força o movimento slow fashion, que surgiu como uma alternativa mais sustentável na moda. De acordo com a entrevistada 3, as empresas têm reinventado suas estratégias a fim de trazer inovações para um público que, ao contrário de seguir tendências, busca “uma roupa que não é de modinha, muito momentânea, que você possa usar por mais tempo... é um comportamento atual, das pessoas consumirem com mais consciência”. Mendes, Sacomano e Fusco (2010)

compreendem que esse perfil de cliente se encaixa em um estilo da moda mais próximo da funcionalidade e menos sensível a variações de tendências, modelagens e tecidos.

Para Saremi (2022), as empresas de sucesso estão sempre em busca de inovação e criatividade. A moda é uma indústria que, segundo Andreoni (2008), vive essencialmente de inovação, a qual pode ser observada na criatividade empregada nos produtos ou ainda no atendimento às necessidades do mercado. Sendo assim, foi perguntado às respondentes se existe espaço para a criatividade e a inovação, mesmo seguindo as tendências, já que estas, na percepção de Campos (2021), podem limitar o trabalho de criação dos designers. A entrevistada 2 declara que isso é possível à medida que se busca trabalhar um conceito inédito dentro do tema escolhido.

Com conceito você consegue, porque se você tem um conceito, em cima até de uma tendência... você pode ir pelo caminho só do conceito, sair fora das tendências, mas você pode seguir as tendências, ah... o mercado têxtil apontou três tendências, você escolhe uma das tendências e segue... escolhe um tema e segue a linha dessa tendência, mas com um conceito bem diferente do que todo mundo trabalharia (E2).

Para Trias de Bes e Kotler (2011), a inovação não existe sem criatividade, porém não pode ser vista de maneira isolada. Nesse contexto, a entrevistada 6 considera como infinita a linha de criação de um estilista. Entretanto, ressalta que esse profissional pode encontrar barreiras mercadológicas na concretização de suas ideias, pois ainda que o produto seja inovador e criativo, pode ser que ele não seja aceito: “[...] esses estilistas autorais criam coisas assim, bárbaras, mas se fosse colocar aquela roupa na rua, você não compra aquela roupa, né, então pra isso se tornar produto, aí tem um limite, é um pouco mais complicado”.

Conforme entrevistada 4, é preciso conciliar tendências e criatividade: “[...] você tem que... ter um pouco do que tá rolando na

sua coleção, dessas tendências... e você também tem que imprimir o DNA da sua marca, porque senão você vira só mais uma”. Assim, entende-se que, como apontado por Kuhn e Minuzzi (2015), a criação de um produto diferenciado está condicionada à inovação e à criatividade empregadas de modo único às peças.

### 4.3 Estratégias imitativas e inovativas

Segundo Tolbert e Zucker (2007), no processo de institucionalização, quanto mais disseminada é uma escolha no mercado, maiores as chances de o gestor perceber como vantajosa em relação a seu custo-benefício. Por essa razão, é comum a adoção da estratégia de imitação na indústria da moda. Para a entrevistada 2, isso tornou-se um problema para as marcas que são pioneiras na criação das peças.

Por causa dessas feiras, antecipadas, aí a gente lança campanha... com foto, com tudo da coleção. Aí as marcas de fast fashion vão lá e copiam. Então, uma das coisas que as pessoas têm feito, é nem fazer, divulgando campanha antes, deixando a campanha mais pra próximo da data. Então os showrooms fechados de pedido, sem... só entra os lojistas pra fazer os pedidos... são, são formas de não copiar (E2).

As organizações tendem a agir de maneira similar às demais que se encontram no mesmo ambiente competitivo (TIZZIOTTI; TRUZZI; BARBOSA, 2019), pois adotar uma empresa como modelo é uma forma de diminuir as incertezas, evitando assim perdas de investimentos (DIMAGGIO; POWELL, 2005). A entrevistada 5 declara que a estratégia imitativa é sinônimo de economia com pesquisa de tendências e garantia de sucesso nas vendas e acrescenta que outro motivo para adotar essa prática é que, ao imitar, as marcas fogem da réplica: “[...] se ela faz uma réplica ela pode ser acionada pela justiça a qualquer hora, né; a imitação, não existe lei no mundo que processe alguém por imitação, infelizmente”. Essas explicações corroboram o pressuposto de que as empresas

adotam a imitação com o objetivo de diminuir riscos e custos e sobreviver no mercado, já que, como afirma Caulkins (2007), essa é uma estratégia simples e de custo acessível.

Na opinião da entrevistada 3, a estratégia imitativa funciona no curto prazo. Contudo, se a marca pretende construir um relacionamento duradouro com o cliente, é preciso apresentar algo exclusivo:

“[...] eu acho que pra uma marca ter valor e credibilidade no mercado, a marca, eu acho que ela pode copiar até alguma coisa ali que ela viu que funciona, mas ela tem que ter uma coisa que é a cara dela, que eu acho que é o que vai fazer ela ter a venda a longo prazo.

Concluindo, a empresária afirma que vender um produto semelhante ao do concorrente pode ser vantajoso em termos de aceitação do público consumidor. Mas, por outro lado, corre-se o risco de perder o cliente, se o preço de outras marcas estiver mais baixo. Em consonância com essa ideia, a entrevistada 4 fala dos dois tipos de clientes aqui tratados: aquele que busca qualidade e diferenciação e aquele que considera o preço o fator mais importante na hora da compra. Portanto, a imitação envolve:

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

Essa afirmação está de acordo com a visão de Tigre (2006) sobre a imitação: a cópia de modelos originais é feita por marcas que não possuem criação própria e desejam produzir a custos reduzidos, destinando suas peças sobretudo ao público consumidor de baixa

renda. Por outro lado, conforme a entrevistada 7, se a marca deseja conquistar espaço no mercado, deve ser inovadora e desenvolver produtos de qualidade, pois a imitação “[...] não é vantagem, quando você vende um produto de boa qualidade e diferente, a sua chance de vender é infinitamente maior”. Conforme a entrevistada 5, na indústria da moda, costuma-se utilizar a palavra ‘inspiração’ no lugar de ‘imitação’. As marcas que se preocupam com sua imagem se inspiram nas tendências, mas sempre buscam trazer algo de novo para as peças.

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

Para Coelho (2015), essa prática configura-se como uma inovação incremental comum na indústria da moda, pois envolve a criação de um produto já lançado, porém, modificado para melhor atender às expectativas do público. Diante disso, compreende-se que, por vezes, a inovação na moda pode ser considerada uma “imitação criativa”. Nesse caso, a inovação é vista de uma perspectiva interna da empresa, e não mercadológica (LIMA; MACHADO, 2019).

A fim de consolidar as evidências encontradas e facilitar a visualização e compreensão sobre a inovação e a imitação na indústria da moda, desenvolveu-se um paralelo entre essas estratégias. O Quadro 4 reúne os pontos-chave discutidos nos resultados em relação à adoção de estratégias inovativas e imitativas no mercado competitivo.

Quadro 4 - Implicações das estratégias inovativas e imitativas na indústria da moda em Belo Horizonte – MG

Estratégias inovativas	Estratégias imitativas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ineditismo e diferenciação</li><li>• Investimento em qualidade</li><li>• Criatividade empregada no produto</li><li>• Desenvolvimento de <i>design</i> próprio</li><li>• Inovação incremental</li><li>• Construção da identidade da marca</li><li>• Fidelização de clientes</li><li>• Tendências personalizadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rápida disponibilização de produtos no mercado</li><li>• Diminuição das incertezas e riscos</li><li>• Redução de custos</li><li>• Aumento da sobrevivência no mercado</li><li>• Prática de baixos preços</li><li>• Maior volume de vendas</li><li>• Inspiração em produtos já lançados</li><li>• Imitação criativa</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Por fim, cabe apontar que, apesar de inovação e imitação parecerem vertentes opostas, como observado por Cidreira (2005), essa dinâmica paradoxal alimenta o fenômeno da moda. Ambas as estratégias podem ser consideradas como motores dessa indústria, pois os constantes lançamentos atendem à demanda por novidade, porém, é a partir da imitação que a moda ganha proporção no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi investigar a implementação de estratégias e inovação e imitação na indústria da moda, visando o ganho de competitividade. Considera-se que esse objetivo foi alcançado na medida em que os resultados geraram discussões sobre a maneira como é vista a inovação, a imitação, a criatividade e o acompanhamento de tendências no contexto da estratégia de mercado e da oferta de um produto diferenciado.

Os resultados evidenciaram a importância da inovação para o sucesso das marcas. No entanto, é válido o apontamento de Dauscha (2010): o emprego da inovação como fator determinante de competitividade representa um desafio para os gestores. O planejamento estratégico para o desenvolvimento de produtos de moda deve, sobretudo, voltar-se para o atendimento às necessidades do público-alvo. Por essa razão, é necessário estudar o perfil do consumidor na tentativa de identificar preferências e tendências de comportamento.

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

Verificou-se ainda que as marcas que buscam economia de custos e alto volume de vendas a baixos preços adotam a imitação como forma de minimizar riscos e sobreviver no mercado. Já aquelas cujo objetivo é construir uma identidade por meio da oferta de um produto diferenciado investem na inovação e na criatividade para manter sua exclusividade no mercado. No entanto, destaca-se que existe a possibilidade de combinação das estratégias, isto é, as tendências já lançadas podem ser empregadas nas peças desde que se manifestem com características próprias da marca, o que a tornará diferente das demais.

Esta investigação gerou contribuições teóricas acerca do uso de estratégias na indústria da moda e ainda resultou em implicações gerenciais práticas. A partir das informações fornecidas

pelos entrevistadas, é possível que os gestores façam uma reflexão crítica sobre a forma como suas marcas se posicionam estrategicamente no mercado e, assim, aprimorem os processos de planejamento e tomada de decisão.

Quanto às limitações deste estudo, aponta-se a não mensuração quantitativa dos aspectos envolvidos na implementação das estratégias investigadas. Portanto, como complemento a esta proposta de pesquisa, sugere-se a coleta de dados quantitativos no intuito de tornar mais consolidada a caracterização do uso de estratégias no setor da moda. Além disso, sendo um tema abrangente, as estratégias competitivas podem ser estudadas sob inúmeras perspectivas. Assim, o levantamento de questionamentos envolvendo estratégias não abordadas neste estudo, ou ainda a extensão da pesquisa de campo, contribuiriam para a identificação de padrões na indústria da moda.

## REFERÊNCIAS

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

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTEL E DA CONFECÇÃO. **Perfil do setor**. 2018. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 27 ago. 2021.

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

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

BERNARDI, A.; CANTÙ, C. L.; CEDROLA, E. Key success factors to be sustainable and innovative in the textile and fashion industry: Evidence from two Italian luxury brands. **Journal of Global Fashion Marketing**, v. 13, n. 2, p. 1-18, 2022.

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

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

CAMPOS, A. Q. Inovação, conformidade e outras ambivalências em design de moda. **ModaPalavra e-periódico**, v. 14, n. 33, p. 14-35, 2021.

CAMPOS, R. C. L.; ARAÚJO, U. P.; ASSIS, L. B. A tomada de decisão para o desenvolvimento de novos produtos: um estudo na indústria da moda de Belo Horizonte. **Revista Economia & Gestão**, v. 21, n. 58, p. 79-99, 2021.

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

CAVALCANTI, A. M.; SANTOS, G. F. A indústria têxtil no Brasil: uma análise da importância da competitividade frente ao contexto mundial. **Exacta**, v. 20, n. 2, 2021.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CIDREIRA, R. P. **Os sentidos da moda: vestuário, comunicação e cultura**. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2005.

COBRA, M. **Marketing e moda**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2010.

COELHO, M. F. O papel do gerente nas firmas de moda: estratégia de imitação ou de inovação do produto?, **Revista Eletrônica Thesis**, v. 12, n. 24, p. 18-35, 2015.

DAUSCHA, R. M. Definição de inovação em negócios para o Brasil. In: PAROLIN, S. R. H.; OLIVEIRA; H. C. (Org.). **Inovação e propriedade intelectual na indústria**. Curitiba: SENAI/SESI, v. 4, 2010.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DORION, E. C. H.; SEVERO, E. A.; OLEA, P. M.; NODARI, C. H. Brazilian Entrepreneurship Reality: A Triloggy of Imitation, Invention and Innovation. In: HELMCHEN, T. B. (Ed.), **Entrepreneurship – Creativity and Innovative Business Models**, Janeza Trdine 9, 51000 Rijeka, Croatia, pp. 82-98, 2012.

DUARTE, J. A. S. **Os impactos económicos, sociais e ambientais da fast fashion: o caso Zara**. 52 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economicriativa/download/mapeamento-industria-criativa-2.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2021.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Pesquisa de Opinião do Comércio Varejista de Belo Horizonte – Polo de Moda**. 2013. Disponível em: <<http://www.fecomerciomg.org.br/wp-content/uploads/2014/11/10-Pesquisa-de-Opinião-do-Comércio-Varejista-Polo-daModa.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Cadeia Produtiva da Moda de Minas Gerais: Delimitação e caracterização**. Belo Horizonte. 2016. Disponível em: <<http://licitacoes.codemig.com.br/files/attachments/1477406341-PESQUISA%20CADEIA%20PRODUTIVA%20MODA.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2021.

LIMA, F. M. F.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de Inovação em Empresas Startup. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 2, p. 143-164, 2019.

GARCIA, C.; MIRANDA, A. P. **Moda é comunicação: experiências, memórias, vínculos**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, I. L.; MERINO, G. S. A. D.; MERINO, E. A. D.; GOMEZ, L. S. R. **Inovação em design de moda: uma revisão bibliométrica da literatura**. In: 12º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. Outubro. Belo Horizonte: Blucher Design Proceedings, 2016.

KONTIC, B. **Inovação e Redes Sociais**: A indústria da moda em São Paulo. 2007. 157 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KUHN, R.; MINUZZI, R. F. B. **Panorama da Impressão 3D no Design de Moda**. In. 5º SEMINÁRIO MODA DOCUMENTA/ 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE MEMÓRIA, DESIGN E MODA. São Paulo, 2015.

MARTINS, F. **Estratégias competitivas e inovação na indústria do vestuário**: um estudo exploratório em empresas do RGS. 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

MELO; M. O. B. C.; CAVALCANTI, G. A.; GONÇALVES, H. S.; DUARTE, S. T. V. G. Inovações tecnológicas na cadeia produtiva têxtil: análise e estudo de caso em indústria no nordeste do Brasil. **Revista Produção online**, v. 7, n. 2, 2007.

MENDES, D. F.; SACOMANO, J. B.; FUSCO, J. P. A. **Rede de empresas**: A cadeia têxtil e as estratégias de manufatura na indústria brasileira do vestuário de moda. São Paulo: Arte e Ciência, 2010.

MORO, R. C. L.; MENDES, F. D.; MAUS, S. Estratégias de diferenciação na indústria da moda: um estudo sobre o *postponement*. **Revista Icônica**, v. 1., n. 1, 2015.

OLIVEIRA, P.; EPAMINONDAS, M. Conhecimento, inovação e estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 82-104, 2014.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasil: Ministério da Ciência e Tecnologia. Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, 2005.

PENA, F. G.; MARTINS, T.S.; OLIVEIRA, L. L.; CARRIERI, A. P. O polo da moda em Belo Horizonte: uma análise histórica do Barro Preto. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 4, 2016.

PEREIRA, L. A. G.; SANTOS, L. G. S. A geografia das exportações de produtos têxteis e de confecções no norte de Minas Gerais. **Caderno de Geografia**, v. 31, n. 67, p. 1095-1095, 2021.

RANK, L.; EMEDIATO, G; GONZÁLEZ OSORIO, H. H. **Manual de inovação**. Brasília: MBC, 2008.

RIBEIRO, F. A. P.; GOSLING, M. S.; PEREIRA, G. A.; ANDRADE, M. A. M. Os aromas da moda: investigando o uso do marketing sensorial olfativo no varejo de vestuário de Belo Horizonte. **Revista Estudo & Debate**, v. 21, n. 1, 2014.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press, 2003.

SAKAR, S. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, J. C. C **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

SAREMI, H. Innovation in Management Challenges & Opportunities. **Indian Journal of Management and Language**, v. 1, n. 3, p. 13-19, 2022.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Desenhar não é o bastante para empreender em moda**. Perfil de negócios da moda. Recife, 2014.

SILVA, E. **O conhecimento científico no contexto de sistemas nacionais de inovação**: análise de políticas públicas e indicadores de inovação. 281f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2018.

SOUSA, R. P. L.; GOMEZ, L. S. R.; CAMPOS, A. Q. O sistema cultural da moda. **Alceu Revista de Comunicação, Cultura e Política**, v. 14, n. 27, p. 33-47, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia de tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TIZZIOTTI, C. P. P.; TRUZZI, O. M. S.; BARBOSA, A. S. Arranjos produtivos locais: uma análise baseada na participação das organizações locais para o desenvolvimento. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, 2019.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L. G. A. institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**: o modelo A-F. São Paulo: Leya, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ZAWISLAK, P. A. Apresentação à edição brasileira. In: TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.