

Front End da Inovação na indústria da moda: a seleção de ideias inovadoras

Front End of Innovation in the fashion industry: the selection of innovative ideas

Rita de Cássia Leal Campos
<https://orcid.org/0000-0001-6092-8810>

Doutoranda em Administração. Universidade Federal de Lavras (UFLA) – Brasil.
rita.campos.adm@gmail.com

Uajará Pessoa Araújo
<https://orcid.org/0000-0003-1288-1514>

Doutor em Engenharia de Produção. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) – Brasil. uajara@yahoo.com.br

Lívia Maria de Pádua Ribeiro
<https://orcid.org/0000-0002-5271-9397>

Doutora em Administração. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) – Brasil. livia.padua2014@gmail.com

RESUMO

Este artigo teve como objetivo investigar como ocorre a seleção de ideias inovadoras na indústria de moda feminina de Belo Horizonte. O foco da pesquisa esteve voltado para o primeiro subprocesso da inovação – conhecido como *Front End*, ou linha de frente – pois é nele que ocorre a identificação e seleção das oportunidades de inovação. O estudo conduzido possui abordagem qualitativa e caráter descritivo. Para a coleta de dados, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com gestoras de empresas inseridas no contexto competitivo da indústria da moda. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Com os resultados e discussões desta pesquisa foi possível obter uma maior compreensão da tomada de decisão no contexto da moda, contribuindo assim para o estado da arte da literatura científica e para a melhoria dos processos organizacionais nesse setor. A partir dos dados coletados, construiu-se o modelo *Front End* da Inovação na indústria da moda, o qual indica que o processo de seleção de ideias para o desenvolvimento de novas coleções se dá de forma estruturada. Todavia, apesar de ser sequencial, o processo não segue um fluxo linear, pois a necessidade de alterações provoca ‘idas e vindas’ entre os estágios. Nesse modelo, as decisões envolvem testes, critérios definidos e filtros de avaliação a cada etapa de decisão.

Palavras-chave: Inovação. Indústria da moda. *Front end*. Seleção de ideias.

ABSTRACT

This article aimed to investigate how the selection of innovative ideas occurs in women fashion industry in Belo Horizonte. The focus of the research was on the first innovation sub-process – known as the Front End, or front line – as it is in this process that the identification and selection of innovation opportunities takes place. The study carried out has a qualitative approach and a descriptive character. For data collection, seven semi-structured interviews were performed with managers of companies inserted in the competitive context of the fashion industry. Data were analyzed using content analysis. With the results and discussions of this research, it was possible to get a greater understanding of decision-making in the context of fashion, thus contributing to the state of the art of scientific literature and to the improvement of organizational processes in this sector. From the collected data, the Front End model of Innovation in the fashion industry was built, and it indicates that the process of selecting ideas for the development of new collections takes place in a structured way. However, despite being sequential, the process does not follow a linear flow, as the need for changes causes a 'back and forth' movement between stages. In this model, decisions involve tests, defined criteria and evaluation filters at each step of the decision-making process.

Keywords: innovation; fashion industry; front end; selection of ideas.

Recebido em 16/06/2021. Aprovado em 15/08/2021. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-16.1633>

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

A moda se caracteriza pela busca incessante de novas referências culturais com o intuito de propagar constantemente o “novo”. De forma paradoxal, a moda consiste tanto em disseminação quanto em inovação (TONIOL; ALBIERI, 2020). Nesse contexto, Rocha (2016) afirma que os gestores precisam trabalhar no desenvolvimento dos produtos por meio de decisões mais técnicas e focadas no relacionamento entre empresa e consumidor. Para isso, é necessário que compreendam melhor as culturas e diferenças estéticas, de modo a se aproximarem do cliente para o alcance do sucesso comercial no gerenciamento das inovações.

As decisões que envolvem a seleção de ideias de inovação devem ocorrer por meio de um processo estruturado e baseado em critérios. Essa etapa corresponde ao primeiro subprocesso da inovação, o *Front End* (linha de frente), que é considerado uma fase crítica, já que as escolhas feitas nesse momento são determinantes para os estágios de desenvolvimento e comercialização dos produtos (KOEN; BERTELS; KLEINSCHMIDT, 2014).

Assume-se que o *Front End* seja correspondente ao planejamento da inovação, tendo em vista que este é o subprocesso responsável pelo desenvolvimento de propostas teóricas de produto. As atividades que constituem o planejamento da inovação envolvem a identificação e seleção de ideias e oportunidades, considerando o contexto estratégico e as propostas de novas tecnologias, produtos e negócios (OLIVEIRA, 2012).

Dado esse destaque, propõe-se nesta investigação concentrar os esforços para um maior entendimento do subprocesso *Front End*, remetendo à seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a seleção de ideias inovadoras na indústria de moda feminina de Belo Horizonte? Tratou-se, pois, de investigar as etapas do *Front End* da Inovação e descrever os elementos envolvidos na seleção de propostas de inovação em empresas de moda feminina da capital mineira.

Feroli *et al.* (2010) afirmam que há uma quantidade significativa de pesquisas voltadas para a geração de ideias enquanto poucas se concentram na fase de seleção, quando os gestores utilizam critérios para aceitar ou rejeitar alternativas. Em uma revisão sistemática sobre ideias inovadoras, Teza *et al.* (2015) observaram que 77% das publicações tratavam da geração de ideias enquanto apenas 23% abordavam a seleção de ideias. Buscando traçar um panorama sobre o que tem sido discutido na literatura sobre o *Front End* da Inovação, Leite *et al.* (2020) verificaram que as publicações sobre o tema têm aumentado ao longo dos anos, porém ainda estão concentradas em poucos países.

Teza *et al.* (2015) ainda constataram que o FEI tem uma característica pouco estruturada, o que justifica os obstáculos encontrados para propor e aplicar ferramentas de auxílio à tomada de decisão nesse

início do processo de inovação. Tais dificuldades, no entanto, podem representar oportunidades para pesquisadores e gestores. Desse modo, considera-se que a etapa do processo de inovação em que são tomadas as decisões sobre os produtos a serem lançados é um campo de investigação importante tanto para as organizações como para a literatura científica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1 Inovação na indústria da moda

De acordo com Cobra (2010), a inovação de produto é constantemente aplicada pelas empresas, em especial aquelas da área de *design*, com o propósito de obter diferenciais competitivos. Inúmeras estratégias são adotadas pelas indústrias desse setor, passando pelo aumento da tecnologia e gerenciamento da cadeia e alcançando os processos logísticos, onde são implantadas ferramentas para melhorar a efetividade da entrega, na tentativa de reduzir os riscos envolvidos (MORO; MENDES; MAUS, 2015).

Treptow (2013) afirma que, no setor de confecção de moda, o diferencial competitivo está na oferta de novos produtos que sejam atraentes ao consumidor e atendam aos seus desejos. Portanto, pesquisar, desenvolver e produzir artigos de vestuário são atividades que exigem uma ampla capacidade de gerenciar tempo e recursos, uma vez que os produtos devem ser expostos nas vitrines antes mesmo do início de uma nova estação.

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

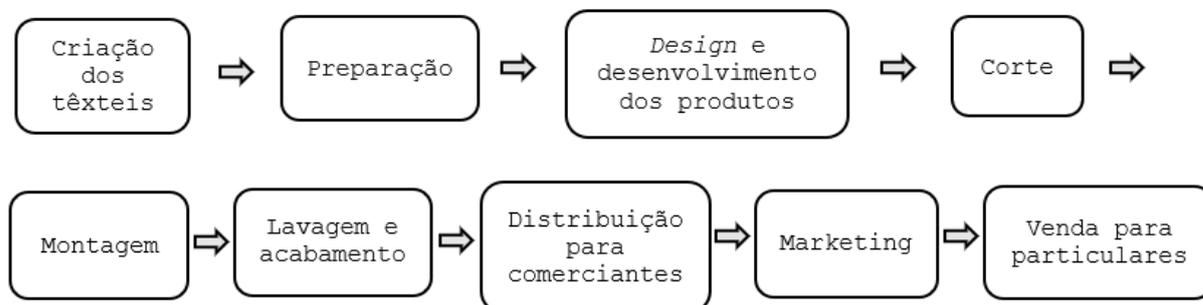
Após o advento da internacionalização da economia nos anos de 1990, a indústria da moda se reorganizou adotando um novo modelo de produção industrial, consumo e circulação social da moda denominado *fast fashion* (TONIOL; ALBIERI, 2020). O conceito de *fast fashion* foi introduzido, presumindo a oferta de diversas coleções com base nas demandas de consumo e a indústria do vestuário desenvolveu-se com base em temporalidades específicas. Os produtos da coleção de inverno, por exemplo, são entregues ao varejo em março. A produção ocorre em janeiro, então, o processo de pesquisa, criação e preparação é realizado no ano anterior. Simultaneamente, os profissionais dedicam uma parte desse período ao desenvolvimento da próxima coleção de verão (SOUSA; GOMEZ; CAMPOS, 2013).

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

Para Julien (2010), a inovação não pode se limitar ao empreendedor de maneira e à simples busca pelo lucro, como presume a abordagem clássica da teoria econômica. Ao contrário, deve ser conduzida de forma coletiva, em um processo dinâmico que prioriza a formação de redes como estratégia de cooperação, intercomunicação e superação de incertezas e ambiguidades. Nesse meio propício à inovação, cria-se um ambiente de conhecimento e aprendizagem que permite a integração dos serviços à empresa, garantindo o adequado funcionamento de todas as etapas da cadeia produtiva.

Na Figura 1, apresenta-se a cadeia produtiva do vestuário, ilustrada conforme as etapas definidas por Godard (2010). Tal processo está interligado com a produção têxtil e de outros produtos utilizados como matéria-prima. Segundo o autor, as etapas mais lucrativas são o *design* e o marketing – que revelam o valor simbólico dos produtos – e a distribuição aos varejistas.

Figura 1 - A cadeia produtiva do vestuário



Fonte: Godard (2010).

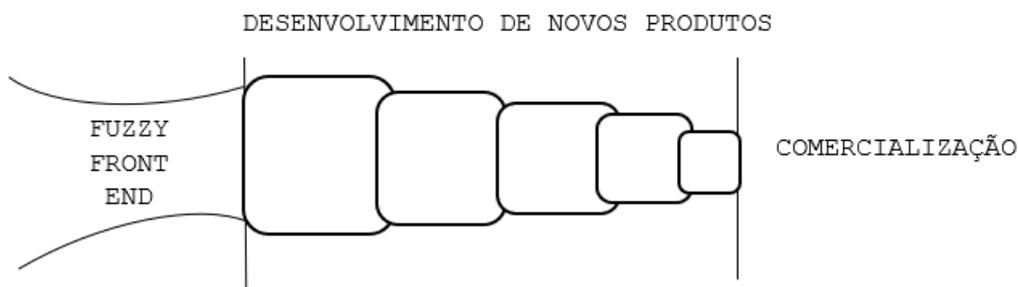
A moda requer uma gestão estratégica voltada para o mercado ao longo de toda a cadeia produtiva, sujeitando até mesmo estilistas e *designers* aos interesses do público consumidor. Assim, tornam-se necessárias pesquisas e outras atividades de marketing que envolvam, entre outros aspectos, conhecimentos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

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

2.2 Processo decisório de seleção de ideias inovadoras

As atividades que antecedem o processo de desenvolvimento caracterizam o chamado de *Front End*, representado na Figura 2. Koen *et al.* (2001) determinam que este constitui o primeiro subprocesso do processo de inovação. Essa etapa compreende as ações e o tempo até a apresentação e aprovação de um conceito de produto. O *Front End* da Inovação (FEI) é considerado um componente crítico, uma vez que as decisões tomadas nessa ocasião determinam as opções de inovação que serão consideradas para o desenvolvimento e comercialização (KOEN; BERTELS; KLEINSCHMIDT, 2014).

Figura 2 – Os subprocessos do processo de inovação



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

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

Koen *et al.* (2001) estabelecem que o *Front End* se divide em cinco etapas: i) identificação da oportunidade; ii) análise da oportunidade; iii) geração de ideias; iv) seleção de ideias e; v) conceito. Conforme Leite *et al.* (2020), esse modelo é o que trata com mais detalhes os elementos e atividades que fazem parte do *Front End* da Inovação. No Quadro 1, encontra-se a descrição de como ocorre cada uma dessas etapas.

Quadro 1- Etapas do *Front End* da Inovação

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

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

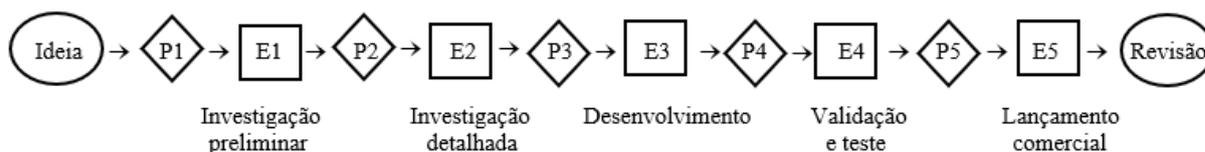
Durante o processo, as decisões são influenciadas por diversos fatores, como os sujeitos envolvidos, a adoção de ideias radicais e incrementais, a definição dos métodos e técnicas serão adotados e a influência da utilização de critérios na qualidade da ideia. Outro aspecto importante é verificar se a ideia está adequada à visão estratégica da organização (VALDATI; SOUZA; DANDOLINI, 2019).

Sobre a abordagem da inovação enquanto processo, Julien (2010) afirma que, em um modelo linear, a inovação é entendida como uma sequência lógica que passa pelas seguintes fases: i) percepção da necessidade; ii) pesquisa; iii) desenvolvimento; iv) comercialização; v) adoção ou difusão; e vi) análise dos resultados ou consequências. Contudo, a inovação é um processo coletivo e interativo. Portanto, na prática, podem ocorrer retornos e saltos entre as etapas, seguindo um movimento de ida e volta em relação ao exterior da empresa. Assim, é recomendável que os gestores integrem as fases de maneira paralela ou ainda façam com que elas se sobreponham.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), o projeto tem início com uma ideia mais geral e indefinida, ou seja, uma concepção. Progressivamente, essa ideia original vai sendo refinada e detalhada até que possa ser transformada em produto. Os autores utilizam a noção de “funil” para expressar a redução no número de opções a cada etapa de decisão. À medida que passam pelos filtros de avaliação, as alternativas vão diminuindo, assim como a incerteza em relação ao projeto final, até que reste apenas uma opção.

Critérios apropriados para a seleção de ideias aumentam as chances de organizações desenvolverem produtos potencialmente inovadores e competitivos (VALDATI; SOUZA; DANDOLINI, 2019). Assim, de modo análogo, apresenta-se o modelo *Stage Gate* proposto por Cooper (2001), conforme a Figura 3, em que P significa “portão” e E “estágio”. Esse sistema propicia uma estrutura formal para filtrar projetos de desenvolvimento de novos produtos por meio de critérios explícitos, eliminando os que não têm potencial a fim de evitar altos custos e desperdício de recursos.

Figura 3 – O modelo *Stage Gate*



Fonte: Adaptado de Cooper (2001).

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

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

Quadro 2 – Estágios do processo de desenvolvimento de produtos de moda

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

Fonte: Adaptado de Markeviciute e Blazenaite (2011).

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

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Assumiu-se nesta pesquisa um compromisso com a perspectiva naturalista e a compreensão da experiência humana sob a ótica interpretativista. Os pressupostos dessa natureza operam como um meio de compreender as práticas sociais em seus cenários naturais, buscando o entendimento e a interpretação dos fenômenos, a partir dos significados que os sujeitos lhes conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Quanto à natureza, esta pesquisa tem abordagem qualitativa. As perspectivas da pesquisa qualitativa baseiam-se no universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2010). Trata-se de uma pesquisa aplicada ou empírica, isto é, tem interesse prático e possibilita a utilização dos resultados para a resolução de problemas organizacionais (LAKATOS; MARCONI, 2011). Em relação aos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva. Triviños (2008) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever precisamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja investigar.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada. Partindo de teorias e pressupostos definidos pelo investigador, esse recurso metodológico busca coletar informações com base na experiência subjetiva de uma fonte, escolhida por representar o fenômeno que se deseja conhecer (DEMO, 2004). Sendo assim, 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 de 60 a 90 minutos, que foram gravadas e posteriormente transcritas. O perfil escolhido para o entrevistado foi o de proprietário, diretor ou gerente (*designer*/estilista) responsável pela seleção de ideias inovadoras. As empresas foram selecionadas dentre aquelas que se enquadravam nos seguintes critérios: i) ser empresa industrial do ramo de confecção de vestuário feminino; ii) estar localizada em Belo Horizonte; e iii) ter *design* próprio com lançamento regular de coleções. Tendo em vista que a amostra é não probabilística, adotou-se a técnica bola de neve como método de amostragem. Desse modo, o sujeito inicialmente selecionado para a pesquisa indicou novos participantes e assim sucessivamente até que o objetivo do estudo fosse alcançado (FLICK, 2009).

Os dados foram interpretados por meio da análise de conteúdo. De acordo com Chizzotti (2006), este é um método de tratamento e análise de informações cujo objetivo é compreender de forma crítica o sentido das comunicações, apreendendo suas significações explícitas e ocultas. Com base no referencial teórico, no roteiro de entrevista e nos constructos que emergiram das falas das entrevistadas, foram definidas três categorias de análise. A primeira denomina-se *O Front End* e suas etapas e compreende os seguintes códigos: Pesquisas sobre o tema da coleção; Processo de pilotagem; e Análises por parte da equipe. A segunda tem como título Principais decisões e testes, incluindo como códigos: Escolha de tecidos, cores e estampas; Prova de roupa e ajustes; e Padronização das peças. Por fim, a terceira, nomeada Critérios, abrange os códigos: Avaliação dos custos; Aceitação do consumidor; e Competitividade e cenário econômico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Foi realizada uma entrevista em cada empresa, sendo que, dentre as entrevistadas, quatro são as proprietárias e três são *designers*/estilistas da marca. Todas as entrevistadas são formadas em *Design* de Moda e atuam nesse mercado há mais de cinco anos. 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 3.

QUADRO 3 – Caracterização das entrevistadas e das empresas

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

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A seguir, são abordados diversos aspectos relativos ao processo de seleção de ideias inovadoras na indústria da moda. No Quadro 4, constam as categorias definidas na análise de conteúdo, sua definição e respectivos códigos.

QUADRO 4 – Categorias e códigos da análise de conteúdo

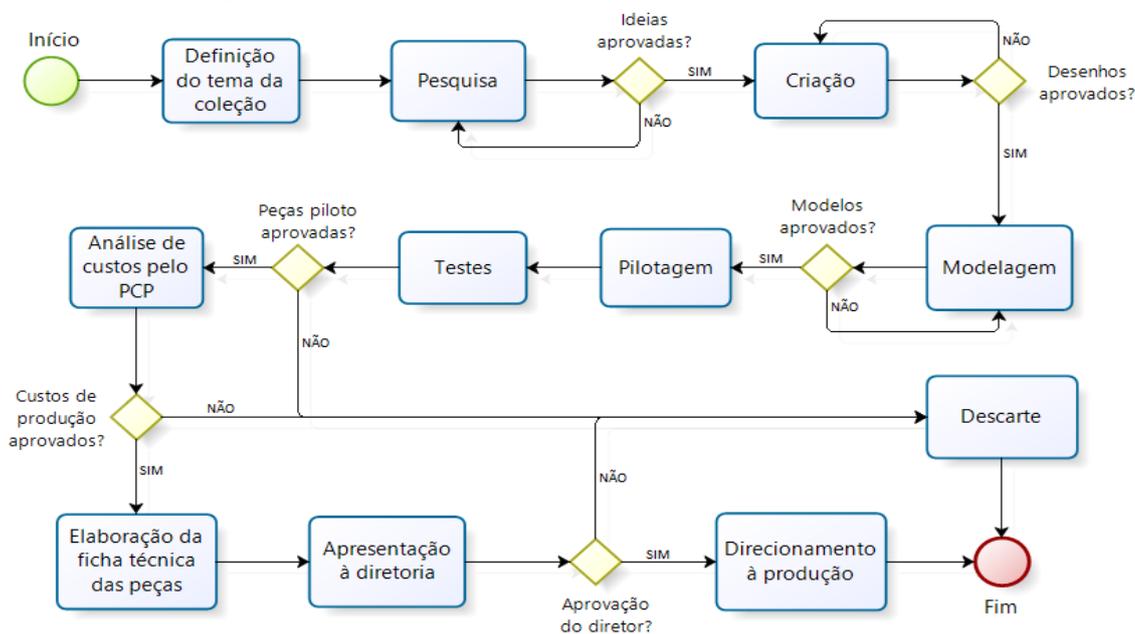
Título da categoria	Definição	Códigos
O <i>Front End</i> e suas etapas	Descreve as etapas do processo de seleção de ideias inovadoras na indústria da moda	Pesquisas sobre o tema da coleção
		Processo de pilotagem
		Análises por parte da equipe
Principais decisões e testes	Apresenta as principais decisões e testes realizados antes de os produtos serem encaminhados para a produção	Escolha de tecidos, cores e estampas
		Prova de roupa e ajustes
		Padronização das peças
Critérios	Trata dos critérios utilizados para selecionar as ideias e os fatores internos e externos considerados	Avaliação dos custos
		Aceitação do consumidor
		Competitividade e cenário econômico

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.1 O Front End e suas etapas

Para facilitar o entendimento de como ocorre a seleção de ideias inovadoras nas empresas pesquisadas, foi elaborado o fluxograma apresentado na Figura 4. O esquema representa o *Front End* da Inovação na indústria da moda, isto é, todas as etapas de decisão inerentes à fase de planejamento do processo de desenvolvimento de novos produtos.

Figura 4 – O *Front End* da Inovação na indústria da moda



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O processo se inicia com a escolha do tema da coleção, conforme a proposta da marca e o conceito com o qual pretende trabalhar. Após essa definição, a equipe começa a buscar inúmeras informações com base no que tem sido apresentado pelos estilistas nas passarelas em termos de cores, formas e materiais, como relata a entrevistada 4:

[...] em cima desse tema vai pesquisar... uma pesquisa ampla sobre tudo que envolve esse tema. E aí, em cima disso... trabalha o criativo né, aí vem as escolhas dos tecidos, dos aviamentos, é... de referências imagéticas... é... shape... né, todas as questões que envolve produto, começam lá na pesquisa (E4).

Tendo todas as informações em mãos, a equipe de estilo faz uma reunião a fim de que cada um apresente suas ideias, de modo que estas sejam aprovadas ou reformuladas até que se chegue a um consenso sobre o projeto de pesquisa da coleção. A partir de então, os desenhos são criados pelo estilista e aprovados por meio de um trabalho conjunto entre estilista e modelista. Na fase de modelagem, os desenhos são interpretados pelo modelista e transformados em moldes. Nesse momento, cria-se uma ponte entre estilo e produção, pois as equipes se unem para definir os modelos e encaminhá-los à pilotagem.

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

[...] geralmente as empresas pega alguém pra ser o chefe de produção que seja, que tenha muito feeling com o pessoal do estilo também, que saiba olhar uma peça e ver se aquilo ali foi o que foi desenhado... se tá sendo costurado daquele jeito... sabe, senão perde a linha, e essa pessoa tem que tá super atenta também (E5).

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

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

As peças piloto aprovadas seguem para o departamento de Planejamento e Controle da Produção (PCP), onde é feita uma discriminação de tudo o que foi utilizado para a fabricação das peças a fim de determinar seus custos de produção. Faz-se então uma análise do que é possível fazer para diminuir o custo da peça, sem interferir na parte de estilo, para que o preço de venda se torne mais acessível ao cliente. Se os custos forem aprovados pelo gerente de PCP, as peças passam para a fase de elaboração da ficha técnica; caso contrário, são descartadas. Na ficha técnica, são especificadas todas as características das peças.

[...] nome da peça, todo o detalhamento que tem, quantas horas você gasta pra fazer aquela peça, né, ali, porque ela tem que calcular o custo de hora da costureira... ela tem que calcular o tempo da máquina... ela tem que calcular o desgaste... né, ela tem que calcular o tempo da passadeira... ela tem que calcular todo... todo o processo de produção, e ela calcula tudo isso antes da peça ir pra produção (E6).

Esse documento é apresentado à diretoria para que seja realizada uma análise, observando-se os custos das peças, a capacidade produtiva da empresa e a necessidade de terceirização. Assim, determina-se quais peças serão de fato direcionadas à produção e quais serão descartadas. Considerando que muitas peças são descartadas ao longo das etapas de planejamento da coleção, foi questionado às entrevistadas se há a possibilidade de reaproveitamento de ideias. Segundo a entrevistada 5, as ideias não selecionadas podem ser reutilizadas em outro momento: “[...] a gente guarda pra próxima coleção; e se não der certo na próxima aí descarta, o máximo de tentativas são duas vezes”. Uma outra solução encontrada por muitas marcas é a organização de um bazar para a venda das peças não aprovadas a preços mais baixos, tanto para atacado como varejo.

A gente tem o que a gente chama de fim de coleção, todas as fábricas fazem um bazar, e essas peças abortadas, elas são finalizadas e elas vão pra esse bazar; então muitas vezes são até peças únicas que a pessoa compra, porque foram peças que não foram aprovadas. Toda marca hoje, a gente tem datas inclusive definidas aqui em Belo Horizonte pra esse bazar; ele acontece em julho e em dezembro (E4).

O fluxograma da Figura 4 ilustra a ideia de “funil” apresentada por Slack, Chambers e Johnston (2002): o projeto inicia-se com ideias genéricas, que são refinadas à medida que passam por filtros de avaliação, até que restem apenas as melhores alternativas para o projeto final. Observa-se que o processo de escolha é dividido em etapas, o que permite inferir que o *Front End* na indústria da moda ocorre de forma estruturada, passando por estágios sequenciais.

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

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

Para a entrevistada 7, isso deve ocorrer para que o planejamento seja bem feito, garantindo que não haja erro no processo produtivo: “[...] é o que tem que fazer pra que produção flua e pra que aquele produto

seja feito e vendido né, que é o foco, se você deixa passar erro, com certeza aquela mercadoria não vai ser vendida”.

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

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

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

4.2 Principais decisões e testes

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

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

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

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

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

[...] existem programas que fazem um pouquinho isso, mas acho que o que funciona é pegar a peça, vestir e ver se deu certo; porque no computador... por mais que você saiba mais ou

menos, ah, esse dá pra esse caimento... o computador não vai mostrar realmente como vai ficar a peça 'né' (E3).

Além dos ajustes feitos durante a pilotagem e a modelagem, a entrevistada 4 acrescenta que por vezes é necessário fazer um teste de cores: "[...] dependendo do tecido, se tem alguma mistura de, vamos supor, vai misturar um tecido preto com branco, ou um colorido com um claro, geralmente faz um teste de lavagem". Para a entrevistada 2, um outro aspecto importante a ser verificado durante os testes é se os modelos estão dentro do padrão das normas da ABNT: "A gente segue geralmente, hoje em dia, as normas da ABNT né, que, tem uma modelo lá com as medidas certas de cintura, de quadril, de altura, de gavião [...]"

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

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

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

4.3 Critérios

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

[...] tem o critério que a gente chama de *ticket* médio, que a gente fica dentro, por exemplo, a gente tem um tecido lá maravilhoso, que eu gostaria de ter uma roupa, mas se a gente fazer uma calça a gente não vai vender porque vai ficar muito caro, então a gente tem, a gente estipula o critério de preço máximo de tecido que a gente vai trabalhar (E1).

De acordo com a entrevistada 5, alguns ajustes são feitos a fim de diminuir o custo do produto: "O critério principal é valor; ah, fez uma peça linda, o preço de custo vai sair a 79, o máximo é 49, ah, 'vamo' começar a tirar renda... 'vamo' tirar pedraria... 'vamo' tirar esse decote... ao invés de ser longo vai ser curto, tudo que puder fazer pra diminuir o valor... é isso, o critério é esse". Na opinião da entrevistada 2, quando o objetivo é diminuir custos, a escolha do fornecedor também gera impacto:

Hoje em dia o fornecedor é um fator também que tem sido levado muito em consideração, exatamente pra moderar o custo do produto... então a busca por fornecedores com custo menor... e etc. e tal (E2).

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

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

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

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

As respostas das entrevistadas permitem inferir que as ideias apresentadas ao decisor são selecionadas por meio de critérios definidos. No modelo *Stage Gate* proposto por Cooper (2001), esses critérios são utilizados como filtros nos “portões de decisão” entre os estágios do projeto, permitindo eliminar as ideias que não atendem aos requisitos da empresa e do mercado. Observa-se que, nas marcas pesquisadas, os principais critérios considerados no processo de escolha das peças são o custo do produto e a aceitação do cliente.

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

As respondentes ainda citaram um fator externo que deve também ser observado no processo decisório: o cenário econômico. Na opinião da entrevistada 7: “[...] o cenário econômico manda muito, e faz assim toda uma definição dentro de qualquer cadeia produtiva”. Evidenciando as constantes mudanças do ambiente externo, a entrevistada 3 afirma que as marcas precisam absorvê-las para sobreviver no mercado: “[...] o cenário geral, de comportamento, econômico... ‘né’, eu acho que é diferente, o povo fala assim, ah fechou por causa da crise, acho que não, é porque ‘tava’ atrasado, não entendeu o cenário, ‘né’”.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com a finalidade de investigar como ocorre a seleção de ideias inovadoras na indústria de moda feminina de Belo Horizonte. Admite-se que esse objetivo foi alcançado satisfatoriamente na medida em que foi feita uma descrição detalhada dos elementos envolvidos na escolha de propostas inovadoras, entre eles as etapas do processo, as principais decisões, testes e critérios adotados.

Descreveu-se o primeiro subprocesso da inovação, o *Front End*, que compreende as etapas e decisões a serem tomadas pelo gestor até que um projeto final seja aprovado e encaminhado à produção. Apesar de estar dividido em estágios sequenciais, observou-se que, na prática, esse processo normalmente não segue um fluxo linear, pois, no decorrer do desenvolvimento dos modelos, são necessárias intervenções que acarretam 'idas e vindas' entre as etapas.

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

No ambiente organizacional da indústria da moda, as questões discutidas nesta pesquisa podem auxiliar os gestores a fazerem uma reflexão crítica sobre a tomada de decisão em suas empresas. As informações compartilhadas pelas entrevistadas constituem um panorama sobre a atual situação do mercado da moda em Belo Horizonte, podendo servir de base para a análise das inovações já existentes nas marcas ou em fase de planejamento/implementação.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se que inovação e seleção de ideias são temas abrangentes que podem ser investigados sob diferentes perspectivas. Assim, o levantamento de novas questões e a extensão da pesquisa de campo permitiriam maiores possibilidades de identificação de padrões. Ademais, pode-se citar como ponto fraco a não mensuração do caráter quantitativo do processo decisório de inovação nas empresas pesquisadas. Assim, dentro desta proposta de pesquisa, recomenda-se a coleta de dados quantitativos para o cruzamento com os já obtidos por meio das entrevistas, a fim de tornar mais consistente a caracterização da indústria da moda de Belo Horizonte.

O modelo *Front End* da Inovação na indústria da moda (Figura 4), desenvolvido a partir dos relatos das entrevistadas, é uma representação geral das etapas do planejamento de novas coleções dentro da realidade das empresas pesquisadas. Logo, considera-se válida a realização de novos estudos sobre a dinâmica desse processo no sentido de contribuir para o aprimoramento do modelo. Entre outras questões de pesquisa cabíveis nesse contexto, seria pertinente investigar, por exemplo, se os processos decisórios em outras empresas do setor se alinham a esse modelo.

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

COOPER, R. G. **Winning at New Products: accelerating the process from idea to launch**. 3. ed. New York: Perseus, 2001.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. 2. ed. Campinas: Papirus, 2004.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (org.). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006. p. 15-42.

FERIOLI, M.; DEKONINCK, E. A.; ROUSSEL, B; RENAUD, J. Understanding the rapid evaluation of innovative ideas in the early stages of design. **International Journal of Product Development**, v. 12, n. 1, p. 67-83, 2010.

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

GODARD, F. **Sociologia da moda**. São Paulo: Senac, 2010.

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*: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 12., 2016, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Blucher Design Proceedings, 2016.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOEN, P.; AJAMIAN, G.; BURKART, R.; CLAMEN, A.; DAVIDSON, J.; D'AMORE, R.; ELKINS, C.; HERALD, K.; INCORVIA, M.; JOHNSON, A.; KAROL, R.; SEIBERT, R.; SLAVEJKOV, A.; WAGNER, K. Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end." **Research Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.

KOEN, P. A.; BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Managing the Front End of Innovation-Part II: Results from a Three-Year Study: Effective Front-End activities were found to be significantly different for incremental and radical projects. **Research-Technology Management**, v. 57, n. 3, p. 25-35, 2014.

LEITE, A. O.; FERNANDES, R. F.; SOUZA, J. A.; DANDOLINI, G. A. A atividade conceito do *front end* da inovação: uma busca sistemática da literatura. **Navus**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARKEVICIUTE, I; BLAZENAITE, A. Interaction between Consumers and Business Agents in the Fashion Industry. **Social Science**, v. 2, n. 72, p. 35-43, 2011.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 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, p. 45-64, 2015.

OLIVEIRA, M. G. **Método de análise do processo de decisão do planejamento da inovação: uma contribuição para a avaliação e seleção de propostas de produtos inovadores**. 2012. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo.

REINERTSEN, D.; SMITH, P. The strategist's role in shortening product development. **The Journal of Business Strategy**, v. 12, n. 4, p. 18-22, 1991.

ROCHA, M. A. V. Consumidores, *designers* e gestores: aplicação do modelo da cadeia meios-fim para o desenvolvimento de produtos de moda-vestuário. **ModaPalavra E-periódico**, v. 9, n. 17, p. 48-66, 2016.

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: SEBRAE, 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

TEZA, P.; DANDOLINI, G.; SOUZA, J. A.; MIGUEZ, V. B.; FERNANDES, R. F.; MIGUEL, P. A. C. Modelos de *front end* da inovação: similaridades, diferenças e perspectivas de pesquisa. **Production**, v. 25 n. 4, p. 851-862, 2015.

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

TONIOL, A. P. N.; ALBIERI, S. O fast-fashion como fenômeno econômico-cultural: moda e globalização. **Brazilian Journals of Business**, v. 2, n. 3, p. 2316-2327, 2020.

TREPTOW, D. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 5. ed. São Paulo: Edição da Autora, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 17 reimp., 2008.

VALDATI, A. B.; SOUZA, J. A.; DANDOLINI, G. A. Critérios para seleção de ideias no *Front End* da Inovação. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 12, n. 1, p. 205-229, 2019.

ZAWISLAK, P. A. Apresentação à edição brasileira. In: TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 9-11.