



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Geórgia Saadi Miguez Ribeiro

**TENDÊNCIAS DE INOVAÇÃO NA ETAPA DE COMERCIALIZAÇÃO NA  
INDÚSTRIA DA MODA: ESTUDO DE CASO DO GRUPO SOMA**

Rio de Janeiro

2023

Geórgia Saadi Miguez Ribeiro

**TENDÊNCIAS DE INOVAÇÃO NA ETAPA DE COMERCIALIZAÇÃO NA  
INDÚSTRIA DA MODA: ESTUDO DE CASO DO GRUPO SOMA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como exigência para obtenção do título de Bacharela em Ciências Econômicas.

Orientadora: Kelli Angela Cabia Lima de Miranda

Rio de Janeiro

2023



GEÓRGIA SAADI MIGUEZ RIBEIRO

TENDÊNCIAS DE INOVAÇÃO NA ETAPA DE COMERCIALIZAÇÃO NA INDÚSTRIA  
DA MODA: ESTUDO DE CASO DO GRUPO SOMA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de Bacharela em Ciências Econômicas.

Rio de Janeiro, 24/01/2023.

---

KELLI ANGELA CABIA LIMA DE MIRANDA - Presidente  
Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

---

NORBERTO MONTANI MARTINS  
Professor Dr. do Instituto de Economia da UFRJ

---

FRANCISCO EDUARDO PIRES DE SOUZA  
Professor Dr. do Instituto de Economia da UFRJ

## AGRADECIMENTOS

Ao ensino superior público, por me propiciar a oportunidade ímpar e o privilégio de pertencer ao brilhante corpo estudantil da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Ao Instituto de Economia da UFRJ, que foi minha casa e proporcionou um crescimento e transformação singular, primordial para a minha vida.

À minha orientadora, querida Profa. Dra. Kelli Miranda, que sempre entusiasmada, cautelosa e prestativa, foi implacável ao longo deste caminho da monografia.

Aos membros do Grupo Soma, em especial Gabriel Arruda, Luiz Paulo Castro, Pedro Magalhães, Felipe Weiner e Matheus Hassan que com suas valiosas participações e grande entusiasmo, foram excepcionais com a contribuição de ricas informações para a elaboração deste material acadêmico. Gostaria, também, de agradecer tantos outros que fizeram parte dos seis meses de grande conhecimento, desenvolvimento, imersão criativa e intelectual, durante meu período de estágio na empresa, proporcionando este grande resultado, como: Thiarles Borges, Marina Drago, Gustavo Lins, Beatriz Bomeny, entre tantos outros com quem pude conviver dentro do meu setor.

A todos que trilharam comigo este percurso da graduação, essencialmente a querida Anna Lúcia, sempre disposta a auxiliar e tornar o caminho da faculdade mais leve e caloroso.

Aos majestosos docentes da universidade que, com seu vasto conhecimento e prazer ao ensino, possibilitaram o desenvolvimento de estudantes aptos a tomarem decisões conscientes e preparados para o ambiente profissional, assim como para o cotidiano. Vale citar, Kelli Miranda, André Modenesi, Francisco Eduardo Pires, Fábio Sá Earp, João Felipe Cury, Norberto Montani, Galeno Tinoco, Ricardo Bielschowsky, Valéria Pero, Viviane Luporini, Ana Cristina Reif, entre muitos outros.

Aos integrantes das bibliotecas da UFRJ, que me acompanharam durante os longos períodos pós-aula com prontidão e simpatia. Em especial, a Priscila Gonçalves, cuja contribuição com seu conhecimento neste trabalho foi de grande significância.

Aos meus queridos amigos da faculdade, Rodrigo Bittencourt, Caio Lopes, Noelle Guitti, Jennifer Rabêlo, Ronan Messias, Leonardo Melo, Matheus Hassan, Jonathan Evangelista, Laura Muniz, Pedro Borges, Sofia Sthel, Pedro Torres, Jéssica Padilha, Livia Goulart, Hevelyn Braga, Ingrid Betzler, Ruth Soares, Ingrid Rodrigues, Gabriela Porto, Aléxia Alparone, Bruna Mendes, entre muitos outros, que em meio a este ciclo repleto de sentimentos diversos, momentos únicos, desafios e, principalmente, períodos alegres, foram uma família para mim, que levarei para o resto da vida.

Aos meus pais, que com imenso esforço, foco e dedicação, são fonte de inspiração única para mim e me possibilitaram estar nesta universidade que sempre almejei, além de acompanharem todo o trajeto com brilhos nos olhos, muito carinho e, inclusive, com o adesivo da UFRJ no vidro do seu carro.

E por último, à toda minha família, incluindo Catarina, Bud e Koen, que sempre deram o apoio emocional fundamental durante esta fase.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo caracterizar o fenômeno da inovação na etapa de comercialização na indústria da moda-vestuário brasileira, através de um estudo de caso do GRUPO SOMA, uma das maiores empresas nacionais do setor. A pesquisa baseia-se nos trabalhos de Gereffi sobre a forma como as empresas, principalmente de maior porte, organizam-se e se internacionalizam em cadeias globais, e como isso influencia a nova dinâmica de inovações e suas preferências. Parte-se inicialmente da apresentação das características, da estrutura e do mercado da moda, além de seu contexto atual. Em seguida, apresenta-se a dinâmica inovativa desta indústria, verificando-se se há uma tendência de as empresas da indústria da moda se inserirem em cadeias globais e priorizarem inovações nas etapas de comercialização, em relação às inovações no “chão de fábrica”. Por fim, é feito um estudo de caso sobre o padrão de inovação e estratégias de internacionalização da empresa Grupo Soma e uma de suas marcas, a Farm Global, a fim de verificar se esta tendência está presente em grandes players de moda nacional. Como resultado, foi observado que, apesar de ser uma firma disposta com uma cadeia global de produção, não é possível afirmar que a maioria de seus esforços inovativos aconteçam nas etapas de comercialização frente às inovações no “chão de fábrica”.

**Palavras-chave:** moda; inovação; cadeias globais de valor; internacionalização.

## ABSTRACT

This work aims to characterize the phenomenon of innovation in the commercialization stage in the Brazilian fashion-apparel industry, through a case study of GRUPO SOMA, one of the largest national companies in the sector. The research is based on Gereffi's work on how companies, in particular larger ones, organize themselves and internationalize in global production chains, and how this influences the innovation preferences of the company. Initially, this work starts with the presentation of the characteristics and structure of the industry and the fashion market, in addition to its current context. Subsequently, the innovative dynamics of the industry is presented, verifying whether there is a tendency for companies in the fashion industry to insert themselves into global chains and prioritize innovations in the commercialization stages, in relation to innovations on the “factory floor”. Finally, a case study is carried out into the innovation pattern and internationalization strategies of Grupo Soma and one of its brands, Farm Global. This is done in order to verify if the trend is presented in major national fashion players. As a result, it was observed that, despite the fact that Grupo Soma is a firm with the production process organized in global chains, it is not possible to state that most of its innovative efforts are in the commercialization stages, compared to innovations on the “factory floor”.

**Keywords:** fashion; innovation; global value chains; internationalization.



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Inovações do Grupo Soma e Farm Global.....</b>	<b>51</b>
--	-----------

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1 – DINÂMICA INOVATIVA NA INDÚSTRIA DA MODA .....</b>	<b>12</b>
1.1 A INDÚSTRIA DA MODA E AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO.....	12
1.2 CADEIA GLOBAL DE VALOR DA INDÚSTRIA DA MODA .....	16
1.3 O CENÁRIO BRASILEIRO DA INDÚSTRIA DA MODA.....	22
1.4 INOVAÇÕES .....	23
1.4.1 A Dinâmica inovativa cíclica na indústria da moda .....	23
1.4.2 Inovação e a estratégia inovativa das empresas .....	24
1.4.3 Tipos de inovação na indústria da moda.....	30
1.5 CONCLUSÕES DO EMBASAMENTO TEÓRICO.....	38
<b>CAPÍTULO 2 – ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>40</b>
2.1 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	40
2.2 APRESENTAÇÃO DO GRUPO SOMA E SUA ESTRUTURA INOVATIVA.....	43
2.3 ESTRUTURA DA CADEIA DE PRODUÇÃO .....	45
2.4 INOVAÇÕES NO GRUPO SOMA.....	48
2.5 FARM GLOBAL E A INOVAÇÃO COMO FORMA DE INTERNACIONALIZAR	50
2.6 RELAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS E O CONTEÚDO ABORDADO.....	58
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>

## INTRODUÇÃO

A indústria da moda é uma área de difícil delimitação: parcialmente arte e indústria, pode ser definida, no geral, como a indústria do vestuário e seu comércio. Entretanto, seu campo de atuação é vasto e também compreende parte da indústria têxtil e companhias que criam mercadorias como calçados e acessórios. Além disso, atua conjuntamente com indústrias químicas, de bens de capital e agroindustrial, a fim de proporcionar inovações em seus produtos e processos.

Além de sua abrangência, esta indústria se apresenta como base de qualquer economia, portanto sua relevância é ilustrada em ser, normalmente, uma das primeiras atividades fabris instituídas em um país. Seu destaque, ainda, é evidente na ampla contratação de mão de obra, gerando alta empregabilidade, além de sua significância em outras questões, como faturamento bruto, quantidade de companhias formalizadas, comércio internacional, incluir espaço para inovações não-tecnológicas e de ter uma estrutura setorial completa.

No Brasil, a indústria de vestuário atualmente compreende em torno de 18 mil firmas em funcionamento, empregando cerca de 957 mil pessoas e girando um faturamento aproximado superior a R\$ 153 bilhões anuais (SEBRAE, 2022). Embora seja uma indústria desconcentrada, dominada por empresas de pequeno e médio porte, abrange empresas com alcance nacional e, em menor escala, internacional. As cinco maiores companhias de vestuário brasileiras detêm 26,1% de participação, são elas: Renner, Guararapes, C&A, Marisa e Grupo Soma + Hering, esta última objeto de nosso estudo de caso.

Entender a inovação na indústria da moda, a partir deste cenário, pode ser caracterizado como um tema de ampla relevância: o setor apresenta um funcionamento tipificado por demandas que se alteram rapidamente e companhias que devem estar a par das tendências - que se modificam a todo o momento - e buscam a inovação para se manterem eficientes, bem como utilizam instrumentos, tal qual o desenvolvimento de marcas, para ampliarem a competitividade e manterem as vendas. Neste ambiente, marcado pelo dinamismo, as inovações que colaboram para manter a competitividade vão além daquelas relacionadas à produção, englobando inovações organizacionais, de marketing ou em processos de negócios.

Entretanto, ao tratar sobre estudos acadêmicos neste ramo, sua maioria está centralizada nas etapas produtivas, havendo uma escassez de material a respeito de inovações na comercialização no âmbito da moda. Com isso, um dos objetivos desta análise será explorar o campo pouco investigado sobre como se configuram as inovações na comercialização na indústria da moda.

Além disso, a dinâmica atual do cenário da moda demonstra uma tendência de fragmentação dos processos produtivos das empresas. Esta segregação das etapas produtivas, atrelada à globalização dos padrões de produção e consumo, resulta na propensão de as firmas se estabelecerem em cadeias globais de valor. Por sua vez, a instalação destas em cadeias de valor orientadas pelo comprador pode influenciar os enfoques inovativos das firmas.

O presente trabalho propõe-se a analisar se as empresas do ramo da moda, em particular de grande porte, globalizadas e do segmento prêt-à-porter tendem, cada vez mais, a priorizar inovações nas etapas de comercialização frente às inovações no “chão de fábrica”, ou seja, nas etapas de produção. Em tal estudo, percebe-se de que maneira a estruturação em cadeias globais de valor pode enfatizar este cenário.

Para tanto, se faz necessário compreender a dinâmica e o cenário atual da indústria da moda. Assim, o capítulo I busca apresentar o panorama e o mercado *fashion*, enfatizando seu dinamismo e complexidade, a necessidade inerente do setor a inovações, sua tendência à fragmentação das etapas produtivas e os segmentos da indústria.

Identificado, como um todo, o cenário do setor que compreende este estudo, o capítulo I ainda busca entender de qual maneira se institui a propensão de segmentação do processo produtivo abordada no item anterior. Essa discussão se fundamenta, a partir das ideias de Gary Gereffi, em cadeias de valor orientadas pelo comprador, sejam estas firmas com fortes marcas, sejam com grandes varejistas.

Constatado o modelo de organização global das empresas, para o desfecho do capítulo I, a análise apresenta as propriedades e aplicações de inovações por parte das firmas. Assim, por ser um elemento vital no posicionamento competitivo das companhias, cabe entender melhor o que define cada tipo de inovação, quando aplicar as devidas categorias e como funciona tal processo. Com isso, torna-se possível estabelecer um paralelo entre inovações na

comercialização e na produção e, ainda, instituir a relação entre a organização do processo produtivo das firmas em cadeias globais de valor e a sua influência na aplicação de esforços inovativos.

O capítulo II demonstra como a cadeia produtiva global fragmentada e a aplicação de inovações são postas no modelo de negócios da quinta maior empresa de vestuário nacional, o Grupo Soma. O estudo de caso apresenta as estratégias e exemplos de inovações da companhia, além de ilustrar se há, de fato, uma tendência a aplicar maiores esforços nas etapas de comercialização frente às de produção, confirmando ou refutando a pergunta que é objeto de pesquisa.

Para chegar a essa resposta, foi promovida uma pesquisa qualitativa, feita a partir de videochamadas e formulários distribuídos on-line para alguns membros da empresa, cujo conteúdo das perguntas buscou compreender assuntos fundamentais para o eixo desta análise, como a estrutura produtiva, os enfoques inovativos, a gestão do processo de inovação, concorrência e segmentação da empresa, mudanças nos processos para a internacionalização e o modelo de crescimento de fusões/aquisições. A seleção destas perguntas buscou condensar informações necessárias para responder os pontos-chave desta investigação.

Ademais, ainda no estudo de caso, são sinalizadas as alterações exigidas nos processos de uma firma para que ocorra a sua internacionalização, a partir da ilustração do modelo da Farm Global, uma das marcas *premium* inserida na plataforma do Grupo Soma.

Com a leitura deste estudo, torna-se possível compreender o funcionamento da indústria da moda local, discernir os tipos de inovação e entendê-los por meio de exemplos reais aplicados por empresas. É viável, igualmente, assimilar como as firmas se estruturam em cadeias globais de produção e qual a relação entre essa dinâmica e a aplicação de esforços inovativos nas etapas de comercialização.

## **CAPÍTULO 1 – DINÂMICA INOVATIVA NA INDÚSTRIA DA MODA**

Para entender o panorama geral do tema que a pesquisa propõe, nesta primeira etapa da análise é importante aprofundar as propriedades e estruturas que classificam o setor como um ambiente dinâmico e facilitador à aplicação de inovações; de que maneira as tendências inerentes ao ramo propiciam o estabelecimento das firmas em cadeias globais de valor, além entender o modelo em espectro nacional. Em seguida, é possível explorar as formas de inovações que podem ser aplicadas em tal sistema e de que modo essas dinâmicas favorecem a competitividade para, enfim, estipular uma comparação entre a estruturação das companhias de moda em organizações globais produtivas e suas preferências inovativas.

### **1.1 A INDÚSTRIA DA MODA E AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO**

Definir os horizontes da indústria da moda pode ser uma tarefa complicada. Para Witheley (1993 apud PONTES; ROCHA; WAECHTER, 2021), por ser um setor criativo, está atrelado a questões como manifestações sociais, políticas e econômicas de uma sociedade. Para Margolin (2004 apud PONTES; ROCHA; WAECHTER, 2021), um profissional imerso em tal esfera não lida apenas com a criação de valor comercial a partir de suas produções, mas também com a geração de valor cultural, social, ambiental, político e simbólico, a partir do cenário no qual está inserido. Ademais, de acordo com Godard (2010 apud CAMPOS; ARAÚJO; ASSIS, 2021), a indústria da moda transita entre as indústrias e as artes, com uma natureza que atua como um pêndulo, uma combinação entre prática econômica e atividade artística, assumindo um posicionamento intermediário. Como consequência, repercute conjuntamente sobre a cultura, o consumo e a economia, ultrapassando as barreiras do vestuário.

No contexto deste trabalho, entretanto, consideraremos apenas os aspectos econômicos. Para os autores Cruz-Moreira (2003) e Prochnik (2002 apud KONTIC, 2007), o campo de atuação da economia da indústria da moda compreende, no geral, a indústria do vestuário e o seu comércio. Igualmente, suas ramificações de atuação incorporam uma parte da indústria têxtil que se concentra em fornecer produtos especializados às fábricas de confecção e firmas que produzem calçados e acessórios. Essas empresas atuam conjuntamente com as empresas de vestuário.

A indústria da moda se apresenta como uma das mais importantes e como a base de qualquer economia. Suas integrantes, particularmente as indústrias têxteis e de confecções, costumam ser uma das primeiras atividades fabris instaladas em um país.

A pertinência da indústria da moda se deve também por ser grande absorvedora de mão de obra – majoritariamente nas etapas de confecção -, além de ser expressiva em termos de faturamento bruto, número de empresas formais, comércio exterior e por se caracterizar como uma das últimas estruturas setoriais completas, já que abrange a produção de algodão e fibras sintéticas, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo, tanto no Brasil quanto no mundo.

De acordo com Maia (2016 apud OLIVEIRA; BRUCH, 2018), a proliferação da moda ocorreu de fato a partir da Revolução Industrial, em meados do século XIX, já que esse movimento possibilitou os processos de industrialização das peças de vestuário, bem como de produção em massa. Desde então, verificou-se o seu um crescimento exponencial, culminando na estimativa de 5,3 bilhões de peças de roupas produzidas apenas no ano de 2022. (ABIT, 2022). É inegável ainda a potência e influência desse segmento na economia mundial, especialmente na economia nacional brasileira, a qual apresentou um faturamento aproximado de R\$ 153 bilhões no ano de 2022 e gerou cerca de 957 mil postos de trabalho (SEBRAE, 2022).

A respeito da segmentação da indústria, o varejo de vestuário é dominado por um grande conjunto de empresas de médio e pequeno porte. Entretanto, os pequenos varejistas sofrem entraves para se manterem no mercado e competirem, devido à escala e ao poder de compra das lojas de departamento, cadeias de desconto e redes de luxo. A continuidade de sua contribuição para a indústria da moda depende de fatores como uma boa capacidade de se adaptar à cadeia de fornecimento e uma gerência eficiente de produto.

Percebe-se ainda uma enorme tendência e proliferação de negócios on-line, com probabilidade de os varejistas independentes reduzirem ainda mais em número, sendo substituídos pelo comércio eletrônico.

Quanto às estratégias competitivas, atuar no setor da moda significa estar a par das tendências que se alteram a todo o momento, além da necessidade de se adaptar ao curto espaço de tempo entre os períodos de lançamentos e obsolescência. Para Pacheco e Goldman (2019

apud CAMPOS; ARAÚJO; ASSIS, 2021), em mercados tão dinâmicos como o da moda, o papel fundamental das empresas, para alcançar a sustentabilidade econômica, é ser flexíveis e agir com prontidão para atender às demandas do mercado. A diferenciação e a inovação são atributos em que as empresas investem esforços, a fim de capturarem e manterem o mercado consumidor leal aos varejistas. Originalidade no produto final e no processo produtivo também são pontos vitais para os players desse mercado. Além das etapas de produção, a distribuição comercial é um processo altamente complexo, já que envolve diversas possibilidades de nichos de público e produto, bem como requer criatividade e inovação em soluções nos canais de distribuição e marketing. Isso possibilita o avanço do aperfeiçoamento dos modelos e táticas de comercialização.

Os desafios da indústria da moda não cessam. De acordo com Araújo (2013, 2017 apud CAMPOS; ARAÚJO; ASSIS, 2021), os profissionais que atuam neste ramo têm de lidar com a instabilidade de uma indústria caracterizada pela imprevisibilidade da demanda, ciclos de vida curtos, volatilidade e imensa variedade de produtos, desenvolvimento simultâneo de coleções, produção de peças com custos cada vez menores e alinhadas a tendências, sistemas complexos e fragmentados, dificuldade no diálogo entre setores, longos processos produtivos e, por fim, dificuldade em responder com velocidade às necessidades do mercado consumidor.

Todo esse cenário desafiador é enfatizado nas condições atuais do mercado, de queda rápida da lealdade dos consumidores à marca, crescimento da heterogeneidade da demanda, clientes mais bem informados e à procura de maior custo-benefício e proliferação de informações quase que instantaneamente, devido ao advento da internet.

Por isso, diversas estratégias empresariais competitivas são encontradas no setor (BAKER, 2007 apud CETIQT, 2007), como:

- a) proliferação de tendências de fusões e aquisições das empresas como tática de expansão;
- b) presença cada vez maior de varejistas de desconto nos mercados emergentes;
- c) marcas tentando alcançar o nicho do mercado de desconto com etiquetas *sub-tier*; e
- d) marcas sustentando o crescimento do mercado.

Além disso, ainda é possível encontrar:



a) redução dos ciclos de mercado, eliminando o modelo padrão da moda de 4 estações por ano;

b) tática do varejo enxuto, na qual se mantém estoques no mínimo, reabastecendo lojas toda semana para atender rapidamente às demandas, monitorando as vendas a partir da análise de dados, entre outras.

As duas últimas estratégias mencionadas variam de acordo com a segmentação do mercado consumidor de atuação da empresa, a saber: alta-costura, prêt-à-porter e modinha. A alta-costura refere-se às roupas feitas sob medida, exclusivas. Esse é o segmento que cria as tendências e as apresenta em grandes desfiles. O processo produtivo que a envolve é caracterizado pela contratação de mão de obra altamente qualificada e produção em menor escala, com método não-automatizado e, sim, inteiramente feito à mão.

O prêt-à-porter se refere à moda “pronta para usar”, ou seja, uma produção mais mecanizada em relação à alta-costura. Esse sistema de manufatura surgiu com a coincidência dos avanços tecnológicos e culturais, em meados dos anos de 1950, 60 e 70, que revolucionaram a moda global. Diferentemente da anterior, as peças não necessariamente têm que ser únicas, posto que não são feitas sob medida, tornando os tamanhos padronizados; além de que são confeccionadas em maior escala em comparação com a alta-costura. O prêt-à-porter teve a autoridade que outrora a alta-costura possuía de ditar e guiar os novos caminhos da moda a serem perseguidos, além de inspirar o ideal de elegância.

O segmento da modinha, por sua vez, é composto essencialmente pelos varejistas de massa, que monitoram as passarelas para replicarem as criações da alta-costura e prêt-à-porter, já que o mercado consumidor está cada vez mais atento e exigente. Essa metodologia se caracteriza pela comercialização de peças fabricadas em larga escala, o que a torna mais acessível a um maior número de compradores, dado que o modo de produção e confecção em massa permite preços mais competitivos, aumento das vendas e um ciclo mais acelerado.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>De acordo com Lipovetsky (2007; 2011 apud FLEURY; OLIVEIRA, 2021), é o “império do efêmero”, no qual o ciclo de vida das mercadorias é curto e as pessoas têm uma relação fugaz com o bem, desfazendo-se delas rapidamente, caracterizando uma sociedade na qual tudo se tornou descartável”.

Cabe enfatizar que o estímulo pelo consumo desenfreado do *fast-fashion* resulta em um prazo ínfimo para as peças de vestuário se tornarem obsoletas. Entretanto, respondendo aos impactos pós-modernos, a moda começa a questionar os impactos da industrialização, movimento nomeado de *slow-fashion*, que se baseia no desenvolvimento sustentável e em como desacelerar os impactos negativos da produção do *fast-fashion*. Fletcher (2014 apud FLEURY; OLIVEIRA, 2021) pontua que tal movimento se ergue sob uma nova forma de consumir moda que liga princípios éticos, conscientes e de sustentabilidade.

A fragmentação dos processos produtivos é uma característica da dinâmica atual da indústria da moda. Essa repartição resulta no afastamento das estruturas das cadeias produtivas, atrelado ao estabelecimento de novos padrões de consumir decorrentes, por sua parte, da expansão do enriquecimento de parcelas significativas da população mundial. Concomitantemente, ocorreu a globalização de modelos de consumo e de produção, ganhando uma grande proporção e gerando diferenciações. Essas mudanças podem ser interpretadas como parte fundamental de uma rede produtiva que determina a nova maneira de operação econômica chamada Cadeia Global de Valor, que será apresentada a seguir.

## 1.2 CADEIA GLOBAL DE VALOR DA INDÚSTRIA DA MODA

Segundo Gereffi e Memedovic (2003), empresas industriais e comerciais têm promovido a globalização. Isto se estabelece por dois tipos de redes econômicas internacionais, denominadas cadeias de valor, que compreendem uma gama de atividades envolvidas no design, produção e comercialização de produtos: cadeia de valor orientada pelo produtor e cadeia de valor orientada pelo comprador. A primeira tem como característica a forte atuação dos grandes fabricantes/fabricantes nas redes produtivas, caso comum em empresas transnacionais de indústrias intensivas em tecnologia e capital, como a automobilística e a de computadores. Neste sistema, os lucros surgem a partir da escala, avanços tecnológicos e volume.

O outro processo se refere a estruturas que se organizam de tal maneira que os fabricantes com marcas fortes, comerciantes e grandes varejistas ocupam os papéis principais no estabelecimento de cadeias de produção segmentadas em vários países, principalmente periféricos, com produção voltada para a exportação.

Esse é o caso da indústria da moda, pois este segundo sistema de industrialização comandado pelo comércio tornou-se comum em indústrias de bens de consumo intensivas em mão de obra. A partir dessa lógica, os lucros surgem por meio de associações de P&D e fatores como design, marketing, vendas e serviços financeiros, possibilitando que essas empresas líderes operem de maneira estratégica, conectando fábricas e comerciantes ao redor do mundo com nichos de mercadorias em seus principais mercados consumidores.

De acordo com Silva (2013 apud INPI; FIESC, 2019), as cadeias globais de valor podem ser entendidas como estruturas interorganizacionais flexíveis estruturando um setor ou produto. Quando comandadas pelo comprador, essas organizações podem ser articuladas ou requisitadas por um ator da rede que, em sua grande maioria, são as amplas redes varejistas, estruturas de marketing ou canais de distribuição. Estes agentes acessam outras redes, notadamente as de produção, nos países exportadores, a partir de ativos intangíveis - como marcas e desenhos industriais - ou de ativos suplementares, bem como redes de distribuição, estruturas de marketing e publicidade.

De acordo com Prochnik (2003 apud INPI; FIESC, 2019), esse sistema inseriu novas tendências nos padrões de consumo e produção internacionais da indústria da moda em nível global, como a constante alteração das localidades das atividades da cadeia têxtil; a enorme subordinação dos produtos criados às alterações da moda e a elevada disseminação do controle da cadeia de suprimentos. Um movimento mais atual das empresas líderes é a maior transparência no controle do cumprimento dos padrões de trabalho internacionais e leis locais nas fábricas contratadas.

Gereffi e Memedovic (2003) distinguem os relacionamentos dos sistemas internacionais de produção em três estágios, que vão dos mais simples ao avançado, levando em consideração a participação dos fabricantes nas etapas de produção. O primeiro deles é o de *Assembly*, que significa “montagem” e diz respeito a uma forma de subcontratação industrial, na qual as plantas de fabricação recebem insumos importados – muito comumente das empresas líderes – para a montagem. Na Ásia, essas fábricas se estabelecem em zonas de processamento de exportação, caracterizadas pela grande quantidade de fabricantes desse tipo.

O segundo nível dessa segmentação se trata do *Original Equipment Manufacturing (OEM)* que, assim como o anterior, também é uma forma de subcontratação. Entretanto, diferentemente do primeiro, o processo aqui se dá de tal maneira que a empresa fabricante produz uma mercadoria de acordo com o design especificado pela empresa líder. Assim, o produto é vendido sob a marca da firma consumidora. Esse é o modelo aplicado pelas grandes empresas de marca que lideram as cadeias globais de roupas e calçados, por exemplo, a Nike.

O nível mais avançado desta distinção é o *Original Brand Name Manufacturing (OBM)*, caracterizado pelo desenvolvimento da expertise do processo de OEM no fabricante

subcontratado para primeiro atuar no design e depois na venda de seus próprios produtos de marca.

Cada relacionamento possibilita às empresas desenvolverem diferentes aprendizados tecnológicos e capacidades inovativas e, nesse contexto, o que diferencia empresas líderes das não líderes é o fato de controlarem os principais recursos que geram os retornos mais lucrativos: design, marca e comercialização. Ao focar a vantagem competitiva nessas funções, deixando os contratados do exterior responsáveis por gerenciar toda a produção, as firmas voltam-se para o método que otimiza custos e qualidade num mercado cada vez mais exigente: as importações. Basicamente, as cadeias globais comandadas pelo comprador têm suas estruturas definidas de acordo com o tipo de comprador global. São duas as possibilidades: cadeias comandadas pelos detentores de marca e cadeias comandadas pelos grandes varejistas.

Os detentores de marca ou *marketers* são empresas que possuem marcas fortes bem estabelecidas no mercado, muitas vezes globais, com canais robustos de comercialização e distribuição. A cadeia global, nesse caso, articula-se de tal maneira que as empresas líderes mantêm esforços expressivos e investem tanto no desenvolvimento de produto e design quanto em seu marketing, juntamente com suas marcas, muitas vezes cooperando com os fornecedores a fim de estabelecer novidades nos materiais de seus produtos.

Nesse caso, a organização da cadeia se estabelece de forma que as empresas detentoras de marcas não possuem arranjos produtivos próprios, e sim subcontratam a produção das mercadorias que desenvolvem as firmas especializadas. Seu poder de governança na cadeia global de valor se fundamenta na distribuição e coordenação da rede. Alguns exemplos de empresas inseridas nesse modelo são a Nike, Reebok e Abercrombie & Fitch.

No caso das cadeias de produção comandadas pelos grandes varejistas, não se verificam grandes esforços em investir no desenvolvimento de produto e design. Nesse modelo, as empresas líderes não possuem esquemas próprios de produção e terceirizam a manufatura dos produtos junto a firmas especializadas. Alguns casos desse modelo de negócios são o Wal-Mart e a C&A.

A diferença significativa entre esses dois arranjos globais de produção é que não há a preocupação por parte dos varejistas em realizar gastos expressivos no desenvolvimento do

produto, marca e design, de modo que preferem encomendar os padrões e modelos desenvolvidos pelas firmas produtoras contratadas.

De acordo com Gereffi e Memedovic (2003), a rede de produção da indústria de vestuário está segmentada em cinco principais etapas, que podem ser definidas em:

- a) Fornecimento de matéria-prima, incluindo fibras naturais e sintéticas;
- b) Provisão de componentes, como os tecidos e fios feitos por empresas têxteis;
- c) Redes de confecção compostas por fábricas de vestuário, tanto as fábricas subcontratadas no exterior quanto suas fábricas domésticas;
- d) Canais de exportação que são estabelecidos por intermediários comerciais; e
- e) Redes de marketing no nível do varejo.

As barreiras de entrada são baixas para a maioria das fábricas, entretanto aumentam progressivamente conforme direcionam-se para as indústrias de tecidos e fibras, que investem mais em tecnologia e aparelhos modernos. Ademais, tais indústrias podem atuar conjuntamente com os segmentos dos setores químico, de bens de capital e agroindustrial, que ofertam matérias-primas e equipamentos, além de possibilitar inovações nos processos e produtos.

O surgimento da cadeia global de valor teve como resultado a origem de novos agentes no processo produtivo, por exemplo os escritórios de comércio – *traders* - e os compradores internacionais, que são contratados pelas grandes firmas compradoras para atuar em conjunto com os fornecedores, a fim de garantir que as mercadorias sigam os requerimentos de prazo e qualidade. As *trading companies* têm como finalidade facilitar as operações de importação e exportação de seus clientes, a partir de seu *know-how* e *networking* de mercado e comércio exterior, realizando *sourcing* – que é o ato de buscar e validar fabricantes e produtos – até o embarque e, posteriormente, da chegada até a entrega em seu armazém.

No geral, é possível salientar diferenças entre as etapas de produção acima citadas, como habilidades, condições de trabalho, tecnologia, escala nos tipos de empresa e localização geográfica. Estas distinções influenciam no poder de mercado e distribuição de lucros entre as principais firmas da rede.

Um importante instrumento para aumentar os lucros das empresas de moda é o desenvolvimento de marcas e lojas. Essa ferramenta aumenta a competitividade, pois a

separação entre as etapas de produção e comercialização resultou na origem do varejo enxuto, que é um sistema flexível baseado no fornecimento frequente dos fabricantes para atender as constantes demandas de reabastecimento dos varejistas. Tal modelo, por ser tão dinâmico, requer o uso de tecnologias fundamentais para que haja o acompanhamento em tempo real das informações de vendas nas lojas dos comerciantes diariamente. Pode-se citar como exemplos dessas tecnologias a mudança do tradicional esquema de estoque utilizado para grandes entregas por um método automatizado de centros de distribuição, que lida com pequenos pedidos de novas estocagens. Outro caso é a utilização de códigos de barra e scanners, que promovem informações imediatas e acuradas a respeito das vendas das mercadorias.

Um contraste que há no encadeamento das cadeias globais de valor na indústria é a diferenciação na estrutura de produção de acordo com a estratégia do produto, entre padronizados e diferenciados - ou produtos orientados para a moda. Normalmente, isso se reflete de acordo com a segmentação no mercado: roupas masculinas tendem a ser mais padronizadas, enquanto as femininas são orientadas para a moda. Tanto os padrões de fabricação quanto as redes de comércio variam muito para cada caso: parte da produção de peças padronizadas é nacional ou com acordos de regime de compartilhamento da produção com países vizinhos, e geralmente ocorre em fábricas mais amplas e verticalmente integradas, estandardizando produtos como calças, camisas masculinas e jeans - como é o caso das marcas americanas Levi Strauss e Sara Lee. No caso de firmas orientadas para a moda, como Liz Claiborne ou a maioria das grandes varejistas, a estratégia é outra: as empresas compram de vários pequenos fornecedores, majoritariamente localizados na Ásia.

O caminho a ser percorrido pela firma entre esses dois modelos também afeta o desenvolvimento de ligações locais - *local linkages* -, visto que a padronização resulta em uma produção em massa, dentro de plantas verticalmente integradas, e na busca crescente de fabricantes com custos menores nas cadeias de valor. Concomitantemente, firmas que seguem a estratégia de produtos diferenciados tendem a ter ciclos mais curtos das mercadorias, realizados por fornecedores menores, com um enfoque para redes especializadas em insumos de material e serviço.

Por fim, observa-se desde meados da década de 1970 a presença de companhias originalmente globais, com estruturas produtivas baseadas, desde o princípio, no modelo de *sourcing*/fornecimento mundial. Alguns exemplos são a Nike e a Reebok. Nessa estrutura

global de organização, percebe-se uma nova divisão das etapas produtivas de acordo com o desenvolvimento dos países: enquanto os países centrais têm, cada vez mais, uma participação decrescente nas etapas de manufatura e um enfoque nas etapas que requerem maior capital intelectual (por exemplo, planejamento e desenvolvimento do produto, marketing e design), os países periféricos passam a apresentar participação crescente na fabricação mundial, seja fornecendo para mercados vizinhos (como o México com os EUA) ou se tornando abastecedores mundiais, mesmo sem proximidade geográfica com seus clientes, como os países asiáticos. Os impactos da indústria da moda e desse modelo global de produção são tão significativos para os países periféricos que “fazer roupas para os mercados americano, europeu e japonês é a única maior fonte de trabalho organizado dos países mais pobres do mundo” (FLANAGAN, 2005, p.2 apud CETIQT, 2007).

O modelo de fornecimento global exige das empresas líderes um maior planejamento de suas produções, uma vez que as distâncias geográficas entre a firma líder e o produtor são significativas. Um cenário exemplificativo é o das encomendas feitas pelos EUA e Europa aos países asiáticos, na qual os lotes devem ser solicitados com um grau relativo de antecedência. Já caso a empresa opte por um modelo de fornecimento mais flexível e rápido, que se ajuste de acordo com a demanda, encomendar de países vizinhos é uma estratégia mais apropriada.

Todo esse sistema de organização da produção globalizado só é possível graças ao desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, que possibilitaram intercambiar dados de vendas e monitorar os fornecedores, adotar padrões de etiquetagem dos produtos, utilizar métodos mais modernos de manuseio do material, entre outras vantagens. O controle sobre os produtores ocorre através da emissão de especificações muito detalhadas, como as de qualidade, quantidade, data e modo de entrega.

A partir da semente deste modelo, as empresas líderes passaram a raramente ter unidades fabris, já que podem comprar suas mercadorias de fabricantes especializados em qualquer parte do mundo, com menores custos, alta qualidade, flexibilidade e um bom serviço logístico. Porém, como enuncia Williamson (1975) e Vieira, Buainain e Bruch (2015 apud INPI; FIESC, 2019), a assimetria das informações, consequência do distanciamento entre consumidores e fornecedores, corrobora para a subordinação entre produtores e aqueles que gerenciam a cadeia, além de gerar custos de transação. Essas despesas tendem a ser menores com o estabelecimento

de contratos entre as partes, assim como a observância dos direitos de propriedade intelectual (TEECE, 1986; PISANO, 2006 apud INPI; FIESC, 2019).

Com isso, o ideal de uma indústria que poderia estabelecer vantagens competitivas por estar completamente centralizada em apenas um país, controlando localmente o seu processo produtivo, tem esta circunstância comprometida pela nova estrutura competitiva, a formação das cadeias globais de valor: os segmentos mais intensivos em mão de obra são instalados nas localizações com as remunerações mais ínfimas, fragmentando-se; e as etapas de varejo e marketing estão continuamente se condensando, alimentadas pelas inovações tecnológicas, informacionais e na comunicação, que, de sua parte, proporcionam informações diárias do consumidor e do mercado, possibilitando aos varejistas de vestuário cobrar mais de seus fabricantes.

### 1.3 O CENÁRIO BRASILEIRO DA INDÚSTRIA DA MODA

Diferentes estudos econômicos sobre a cadeia global de produção do vestuário tiveram foco em entender a inserção distinta dos países desenvolvidos e em desenvolvimento na divisão das etapas de produção, especialmente destacando a maior presença das empresas líderes no primeiro grupo e as possibilidades de aprendizado tecnológico e seus efeitos para os demais. Como exemplo, tem-se o *downgrading* de algumas firmas mexicanas que já possuíam competências de design e comercialização quando se integraram em cadeias globais.

Outros estudos demonstram que a indústria da moda brasileira se caracterizou historicamente pelo atendimento à demanda doméstica, com participação pouco relevante no mercado internacional. Devido à pouca interação internacional, tanto em relação às importações quanto às exportações, a conformação de cadeias globais de produção teve impactos marginais nas últimas décadas sobre a indústria brasileira. Dito de outra forma, pode-se afirmar que as firmas nacionais foram capazes de replicar o padrão de organização global das cadeias localmente, ou seja, o impacto da cadeia global de valor na indústria nacional ocorre por meio da aplicação de estratégias internacionais em âmbito local.

O mercado de vestuário brasileiro é pulverizado. Isso demonstra uma característica importante da cadeia têxtil-confecção brasileira, que é sua heterogeneidade. Por conta da segmentação do mercado, há a coexistência de grandes empresas integradas com uma grande



quantidade de pequenas e médias empresas, que atuam em nichos de mercado não ocupados pelas maiores companhias. As cinco maiores firmas de vestuário detêm 26,1% de participação. Estas são, respectivamente, Renner, Guararapes, C&A, Grupo Soma + Hering e Marisa (YAZBEK, 2021). Ao comparar os dados do ranking de 2021 com os de 2006, percebe-se que, anteriormente, todas as cinco maiores firmas eram companhias internacionais que detinham conjuntamente 27% do mercado (CETIQT, 2007). Portanto, os dados mais recentes refletem uma maior participação das empresas nacionais, incluindo o Grupo Soma.

A mudança na composição do ranking reflete a saída de marcas estrangeiras do mercado brasileiro, como a Forever 21, Vans e Nike. Esta retirada de empresas internacionais favorece a tendência de fusões e a formação de empresas líderes nacionais.

Neste contexto, cabe indagar: quando há uma empresa líder localmente, é possível afirmar que essa mesma firma também se concentra nas funções de comercialização, marketing e fortalecimento da marca como as empresas dos países centrais que lideram cadeias globais? As atividades inovativas são modeladas segundo a lógica anteriormente apresentada? Esclarecer essas questões será objetivo do estudo de caso que será empreendido nesta pesquisa.

## 1.4 INOVAÇÕES

A partir do conteúdo visto até então, serão apresentadas a seguir a dinâmica de inovação da indústria da moda, além das formas inovativas que podem ser empregadas pelas firmas dessa indústria - relativas à sua estratégia e aos seus objetivos -, bem como os fatores que definem cada uma delas. Assim, será possível ter um completo entendimento a respeito da aplicação de inovações e, posteriormente, estabelecer a relação entre as dinâmicas inovativas e a pergunta que é objeto de estudo: se o fato de as companhias se organizarem em cadeias globais de produção afeta suas escolhas e esforços inovativos, focando nas etapas de comercialização.

### 1.4.1 A Dinâmica inovativa cíclica na indústria da moda

Entender o devido funcionamento da indústria da moda torna-se um pré-requisito, a fim de compreender profundamente as inovações aplicadas em tal ramo.

Como foi visto, o mercado da moda é marcado pelo dinamismo devido à preferência dos consumidores por variedade de produtos. Com isso, pode-se entender o processo de inovações recorrentes como intrínseco ao funcionamento da indústria. Esse favoritismo dos compradores pode ser de origem social ou funcional.

Tal dinâmica, quando é socialmente motivada, define os ciclos da moda. Nesse tipo de demanda, as fontes de inovação encontram-se majoritariamente no marketing e distribuição do produto, em vez de no processo produtivo. Essa última categoria de inovação é frequente em demandas por variedade funcional do produto. Assim, os diferentes tipos de inovação são associados à natureza da demanda que, igualmente, definem distintos modos de organização da produção industrial.

As demandas que surgem no âmbito social requerem um menor uso de tecnologia aplicada às inovações. Nesse caso, apenas é necessário que a mercadoria seja uma inovação no cenário social dos clientes, portanto o contato entre a companhia e os compradores é a fonte da novidade. Assim, nas circunstâncias de demandas socialmente motivadas, torna-se fundamental ter um robusto método de análise de mercado, deixando em segundo plano os processos de desenvolvimento do produto na confecção das peças.

Em suma, no cenário de demandas, como o caso anterior, a economia de escopo prevalece à de escala pois exige da firma, além da competitividade por preço, o talento de implementar novos produtos no mercado em ritmos competitivos. Isso se deve a diversos fatores que possibilitam a inovação e serão apresentados mais adiante, tais como: uma gestão de desenvolvimento e de ciclo de produtos eficientes, recursos humanos que aprendam facilmente e a comunicação eficaz com produtores e clientes.

#### **1.4.2 Inovação e a estratégia inovativa das empresas**

Uma inovação é 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, na organização de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2006).

Pode-se partir da citação acima, retirada do Manual de Oslo (2006), para compreender a abrangência e complexidade da aplicação de inovações como estratégia competitiva das firmas. Inicialmente, cabe dizer que é necessário, para ser considerada uma inovação, que a mudança inaugurada seja distinta de produtos e processos de negócios anteriores da empresa, além da necessidade de ser implementada no mercado ou posta em uso pela própria firma.

Para Nelson e Winter (1982 apud MANUAL DE OSLO, 2018), a inovação é um processo que depende do percurso, progredindo a partir das interações entre diversos atores para, assim, serem experimentadas no mercado. Esses relacionamentos e implementações no mercado definem, majoritariamente, os produtos a serem desenvolvidos e quais sucederão, induzindo, desse modo, a via do avanço econômico.

Modelos a respeito da teoria da inovação, como o de Kline e Rosenberg (1986 apud MANUAL DE OSLO, 2018), ressaltam a não linearidade e sequencialidade do processo inovativo, já que é composto por uma rede de interações e feedbacks para a construção e utilização do conhecimento. Ademais, a inovação é fundamentada na aprendizagem que se estrutura em entradas múltiplas e exige constante resolução de problemas.

Além de surgir por meio de conexões entre atores de uma diferente ou igual gama de setores, a inovação pode decorrer de mecanismos de cooperação, alianças e joint ventures, ou como resultado das interações entre usuários-produtores.

Outros fatores influenciam os sistemas inovativos, como indústria, geografia e tecnologia. Esses agentes podem estar interligados, como sistemas locais relacionados a sistemas nacionais e globais. Porém, cabe entender o porquê de as empresas inovarem e apostarem em mudanças tecnológicas. Para Schumpeter, isso ocorre, pois as firmas objetivam acumular lucros e, com isso, novidades tecnológicas proporcionam retornos e vantagens ao inovador.

De acordo com o Manual de Oslo (2018), outros trabalhos ressaltam a relevância do posicionamento competitivo como razão para as firmas inovarem, já que buscam vantagem competitiva e se manterem bem-posicionadas competitivamente. As empresas podem estar inovando tanto como uma estratégia reativa, protegendo-se contra um concorrente inovador e

evitando perder *share* de mercado, quanto podem seguir uma abordagem mais preventiva, procurando um posicionamento tático no mercado em relação aos demais *players* da indústria.

O processo inovativo engloba etapas que podem ser tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e científicas, e têm como objetivo conduzir a realização de inovações. Apesar de algumas dessas atividades serem, por si próprias, inovadoras, outras são importantes para a efetivação da inovação, apesar de não serem atividades novas. O pré-requisito para ser considerada uma firma inovadora é o de ter implementado ao menos uma inovação no período de análise. Para ser ativamente inovadora, basta ter realizado atividades de inovação em determinado intervalo, isto é, independe de seus resultados gerarem uma inovação.

A partir do Manual de Oslo (2018), algumas das atividades em que as empresas apostam a fim de poder inovar são:

- a) atividades de P&D;
- b) engenharia, design e outras atividades de trabalho criativo;
- c) atividades de marketing e *brand equity*;
- d) atividades relacionadas à propriedade intelectual (PI);
- e) atividades de treinamento de funcionários;
- f) atividades de desenvolvimento de software e banco de dados;
- g) atividades relativas à aquisição ou locação de ativos tangíveis; e
- h) atividades de gestão da inovação.

Uma firma que é considerada inovadora pode ter características que, por sua vez, podem ser divididas em duas categorias principais de habilidades. A primeira seriam habilidades estratégicas, como ter perspectiva de longo prazo, compreender e absorver informações tecnológicas e econômicas e identificar ou prever tendências de mercado. Já o segundo conjunto são as competências organizacionais, que englobam investimentos em recursos humanos, administrar bem o risco, uma forte ligação interna entre os departamentos operacionais e externa com clientes, fornecedores e consultorias; e envolvimento da empresa, como um todo, nos objetivos e processos de mudança.

Cabe ressaltar que, embora as firmas não tenham implementado uma inovação, ainda assim podem ter realizado atividades inovativas: qualquer tarefa relacionada ao avanço ou

execução de inovações, mesmo que programadas para aplicação futura, são atividades de inovação. A aptidão inovativa empresarial está alinhada a um grupo de características e fatores que a firma tem ou não e à maneira como administra e combina essas ferramentas. Ademais, essa competência está relacionada às oportunidades tecnológicas que aparecem no percurso. Ainda, as firmas divergem em sua habilidade de perceber e sondar as oportunidades tecnológicas.

Ressalta-se a influência do ecossistema externo das firmas no desempenho e na fonte de inovação, já que as atividades inovativas estariam submetidas às condições sociais, políticas, econômicas e organizacionais (LUNDVALL (ed.), 1992; NELSON (ed.), 1993; EDQUIST, 2005; GRANSTRAND; PATEL; PAVITT, 1997 apud MANUAL DE OSLO, 2018), estruturando desafios e oportunidades que devem ser acompanhados pelos superintendentes das organizações a fim de direcionar as estratégias empresariais. Como exemplo, alguns dos fatores externos incluem as condições competitivas, legais e regulatórias, fornecedores e concorrentes, mercado de trabalho e a quantidade de conhecimento tecnológico disponível.

A capacidade de inovação se sujeita, também, a diversos outros componentes da firma: seu arranjo físico, força de trabalho, organização financeira, planos, mercados, concorrência, domínios que possui – ou seja, habilidades e departamentos –, relacionamento com as demais empresas e, sobretudo, sua estrutura interna. A fim de se suceder no processo de inovação, a firma precisa estar atenta às oportunidades, construir um plano adequado e possuir a habilidade de manusear essas ferramentas para convertê-las em inovação real. Isso tudo se torna ainda mais complicado por conta da necessidade de antecipação aos seus competidores.

Ao optar por realizar uma inovação, a companhia possui três tipos de opções disponíveis para alterar suas ferramentas tecnológicas, habilidades e performance produtiva, são elas: de P&D, de não P&D e estratégicas. A primeira forma de alteração se refere à empresa aplicar esforços em investigações básicas para ser capaz de expandir seu entendimento sobre seus processos produtivos. Ainda, pode se dedicar a buscas estratégicas relevantes à sua indústria, a fim de estender suas possibilidades de planos e gerar criações singulares ou alterar procedimentos já existentes.

A segunda forma de mudança trata-se de operações não relacionadas a P&D, mas que estabelecem uma função relevante na inovação e nas performances empresariais. Algumas

maneiras de identificar novas técnicas produtivas são: a partir de seu departamento de marketing e laços com os consumidores, habilidades de operações e engenharia, vigiando e controlando a concorrência, reconhecendo oportunidades na comercialização a partir de pesquisas (básica, estratégica, própria e de terceiros), entre outros exemplos.

Por fim, a última maneira de alteração condiz com um pré-requisito à realização de atividades de inovação: as firmas devem definir os *market shares* que atingem e almejam criar, para, desse modo, designar as categorias de inovações que irão querer aplicar nas quotas.

A mensuração das inovações também é uma estatística relevante e, para isso, estabelecem-se quatro dimensões para poder auxiliar tal procedimento: conhecimento, novidade, implementação e criação de valor. Conhecimento refere-se às atividades como as de P&D mencionadas anteriormente, que incorporam como fonte primária o saber e cobrem a execução prática das informações capturadas existentes ou recém-desenvolvidas. Tal processo envolve o entendimento das pesquisas e a capacidade de utilizá-las para diversos objetivos. Esse conhecimento pode ser obtido por via interna (dentro da empresa) ou externa e é utilizado com o intuito de criar novas ideias e métodos que estruturam as inovações.

Além de P&D, destacam-se algumas outras formas de adquirir conhecimento: investigações sobre o mercado, práticas de engenharia na direção de aprimorar a efetividade dos processos e sondagem de dados dos consumidores, tanto de meios digitais quanto de serviços. As informações coletadas hoje não necessariamente são utilizadas no momento presente, muitas vezes auxiliam na análise de ações futuras. A novidade está atrelada à utilização potencial de uma inovação, em relação às propriedades do bem ou processo em paralelo com experimentos anteriores de seu criador e de seus possíveis clientes.

A respeito da implementação, qualquer criação, método ou protótipo deve ser aplicado, a fim de poder ser caracterizado como uma inovação, seja no mercado ou na organização interna da firma. Tal dimensão obriga as companhias a se empenharem na introdução da inovação e a torná-la acessível para os potenciais usuários. A implementação é o que transforma e distingue protótipos, ideias e invenções de inovações por si só. Ademais, além da concretização da inovação, programas de acompanhamento são fundamentais e podem possibilitar pequenos avanços, drasticamente novas inovações ou, até mesmo, a renúncia das mudanças.

Por último, a quarta dimensão é a da criação de valor e diz respeito à proporção econômica da inovação. Por ser considerada uma função econômica, a inovação exige a aplicação de recursos que poderiam estar sendo utilizados para outros vieses. Portanto, a relevância de custos de oportunidade nesse contexto resulta na intensa busca por criação de valor pelos agentes da atividade inovativa. Portanto, o valor é um alvo implícito da inovação, entretanto não é uma garantia, já que os efeitos de uma inovação são variáveis e distintos.

Qualquer inovação deve abranger algum nível de novidade. A condição mínima para ser considerada uma inovação é que a mercadoria, o processo, o modelo de marketing ou da organização sejam, ao menos, novos - ou consideravelmente melhorados - para a empresa. Isso engloba tanto inovações nas quais as firmas são pioneiras quanto aquelas que já foram empregadas por outras companhias, mas são consideradas novas quando aplicadas na própria empresa. Nesse caso mínimo de inovações para a firma, tais mecanismos não necessariamente serão novos para a sociedade, economia ou um mercado específico. Essas novidades podem ser inspiradas em algo que já estava sendo aplicado em outros contextos, como outras localizações, nichos e indústrias. Este caso é um exemplo de difusão e, por ter viabilidade de gerar valor econômico e social substancial, também é de relevância política.

Além de ser uma inovação para a empresa, casos mais abrangentes são os de ser uma inovação para o mercado ou para o mundo. Essas segmentações abordam se a firma foi a pioneira em implementar uma novidade no mercado ou na indústria, ou a nível mundial. Serão inovações para o mercado uma vez que a firma foi a primeira a inserir tal inovação em seu mercado, que é delimitado pela companhia e sua concorrência e pode englobar ou uma região geográfica, ou um segmento de mercadorias. Tal designação geográfica é relativa à própria visão da empresa a respeito do tamanho de seu mercado de atuação. Já nova para o mundo significa que a firma é pioneira na introdução de uma inovação globalmente - em todos os setores e mercados, nacionais ou estrangeiros. Dessa forma, uma inovação para o mundo demonstra o maior grau de novidade.

No momento que a inovação gera um efeito expressivo em um ramo e na atividade econômica das firmas de tal mercado, considera-se um caso de inovação disruptiva ou radical. De acordo com Christensen (1997 apud MANUAL DE OSLO, 2006), o impacto das inovações pode alterar o esqueleto e funcionamento do ramo, originar novos mercados ou transformar mercadorias existentes em obsoletas. Entretanto, é válido salientar que pode não ser óbvio que

uma inovação entre nessa classificação até muito tempo depois de sua implementação no mercado.

As companhias que são as pioneiras na realização de uma inovação são as dirigentes e condutoras do processo de inovação. A repercussão econômica dessas inovações está diretamente relacionada à disseminação e aceitação por parte das demais empresas sobre a novidade. Nesse âmbito, as informações acerca do grau da novidade podem ser utilizadas para puxar dados que são utilizados para reconhecer os agentes que alavancam e que adotam as inovações, dados estes que identificam as principais firmas do mercado, bem como seus seguidores, e analisam modelos de expansão.

A partir de toda esta análise, percebe-se que, para as firmas poderem atuar em uma indústria tão fluída, cabe apostarem em um dinâmica de gestão da inovação e processos de negócios robustos a fim de poderem se estabelecer bem-posicionadas competitivamente. Essas aptidões inovativas discernem relativamente um grupo de propriedades e questões internas da firma, como administrar essas ferramentas, além de questões relacionadas ao meio externo.

Ao trazer o tópico da influência do ambiente exterior para cadeias globais de valor, percebe-se que é um fator ainda mais presente e afeta questões como: se a empresa se voltará para o fornecimento outsourced, enfatizará suas transações em território nacional, investirá em inovações mais disruptivas ou mais locais relacionadas ao *core business* da companhia, entre outras decisões estratégicas. Questões como guerras, alterações nas taxas de câmbio e inflações, redução do fornecimento de insumos por algum grande país exportador, entre muitas outras, afetam as escolhas táticas das firmas. Isso será visto na prática a partir do estudo de caso mais adiante.

#### **1.4.3 Tipos de inovação na indústria da moda**

A abordagem de Schumpeter (1934 apud MANUAL DE OSLO, 2006) relata a existência e relação entre diversos tipos de inovação. Dentre eles, é válido destacar: i) a inserção de um novo produto ou uma modificação qualitativa em um bem já existente; ii) a inovação de um processo que seja novidade para uma indústria; iii) a inauguração de um novo mercado; iv) a evolução de novas matrizes de fornecimento de matéria-prima e outros *inputs*; v) alterações na ordenação industrial.



De acordo com o Manual de Oslo (2006), existem quatro tipos de inovação: de produto, processo, marketing e organizacional. Começaremos a discussão pela inovação de produto, cuja função é a implementação ou comercialização de um bem com propriedades de performance otimizadas, de maneira que provém ao cliente serviços novos ou melhorados.

Essa novidade pode abranger dois tipos corriqueiros de produtos: bens ou serviços. Os bens referem-se a artigos tangíveis e alguns produtos de tomada de conhecimento sobre os quais pode-se estabelecer direitos de propriedade e, por isso, a posse pode ser alterada no mercado de operações. Já os serviços concernem a tarefas intangíveis que são concebidas e usadas concomitantemente e que mudam o estado dos clientes, seja fisicamente, psicologicamente, entre outras maneiras. Estes últimos exigem a participação dos clientes a partir de seu tempo, disponibilidade, disposição, difusão de informações ou empenho, a fim de que ocorra uma produção mútua de serviços entre os clientes e a firma.

Portanto, inovações nas indústrias de serviços costumam ter propriedades distintas das da indústria manufatureira, dado que a inovação em serviços tende a ser de natureza imaterial e, dessa forma, é mais complicada de proteger. Além disso, a indústria de serviços tem um enfoque na personalização e ajuste às necessidades dos usuários. Por último, existe uma inter-relação mais forte entre o avanço de novos serviços e os processos que os geram.

Diante de uma inovação em produto, a firma atinge uma posição monopolista, o que ocorre a partir de uma patente – ou seja, um monopólio legal - ou durante o intervalo de tempo que demora até os concorrentes replicarem a inovação. Durante esse período, em uma posição monopolista, a companhia pode instituir um preço acima do que seria viável em um mercado competitivo, de modo a conseguir a obtenção de grandes lucros durante este tempo.

Ainda, cabe dizer que divergir bens e serviços pode ser uma tarefa difícil, já que alguns produtos podem apresentar propriedades dos dois: uma firma pode vender produtos a seus clientes, mas também pode alugar a utilização como um serviço. Esses bens ou serviços têm as pré-condições de discernir consideravelmente dos outros preexistentes na firma e serem aplicados no mercado, para assim, poderem ser considerados inovações em produtos ou serviços.

Entretanto, o fato de ter que ser disponibilizada a potenciais clientes não impõe que a inovação gere vendas. As inovações não são limitadas a apenas aquelas que resultem em vendas, já que existem inovações de produtos que falham em atender a demanda esperada, ou cujas vendas exigem um tempo maior de acompanhamento para ocorrerem. Ademais, esse tipo de inovação requer avanços consideráveis para um ou mais atributos e fatores de desempenho: podem ser tanto evoluções nas aplicações existentes quanto na comodidade dos clientes.

Pode-se citar como exemplos desse primeiro tipo de inovação: o uso de novos materiais, a utilização de novos bens intermediários, novas peças funcionais, utilização de tecnologia drasticamente nova e novas aplicações fundamentais. Algumas propriedades funcionais importantes neste tipo de inovação a se levar em consideração são: a qualidade do bem, a durabilidade, conveniência, acessibilidade, especificações técnicas, usabilidade e facilidades de uso. Porém, não é necessário aprimorar todas as funcionalidades da mercadoria para ser considerada uma inovação, apenas um aperfeiçoamento ou uma nova função já são o suficiente. Além disso, pode ocorrer casos em que, ao mesmo tempo que possa estar aprimorando ou adicionando uma funcionalidade, se perca outra ou algumas especificações de desempenho estejam em decaimento.

Portanto, cabe dizer que a inovação tecnológica exige um *upgrade* objetivo na performance de uma ou mais características do produto ou na maneira como é conduzido. Na indústria da moda, esse processo compreende produtos tecnologicamente aprimorados que, em sua maioria, envolvem a utilização de novos materiais disseminados pela indústria têxtil e, ainda antes disso, pela indústria química. Um exemplo de inovações em produtos nessa indústria seria produzir roupas com novos tecidos e desempenho aprimorado, como roupas de material à prova d'água que são respiráveis para montanhismo ou mesmo a introdução de camisas *drip-dry* - que não precisam ser passadas.

Entretanto, existem casos em que a firma realiza melhorias que tornam suas mercadorias mais atrativas, mas que não influenciam em suas propriedades tecnológicas. Essas melhorias podem atingir as vendas e até fazer serem vistas como inovações, porém não são consideradas inovações em produto ou processo. Esse episódio é bem comum na produção de vestuário, já que a mudança é função do *core business* da moda. Nessa indústria, as empresas devem se inserir rapidamente nas últimas cores e cortes, para se manterem competitivas no mercado. Tais mudanças, entretanto, não alteram as propriedades fundamentais ou o

desempenho das peças, ou seja, a finalidade de manter a temperatura do corpo apropriada e serem agradáveis de vestir e manter no corpo.

A segunda inovação tratada no Manual de Oslo (2006) ocorre em processos e compreende o estabelecimento de novos modos de produção ou de comercialização, a melhoria substancial desses métodos, além de outras atividades de apoio relacionadas à diminuição dos custos unitários ou ao incremento da qualidade da mercadoria. A novidade pode abranger alterações em equipamentos, métodos de trabalho, recursos humanos ou uma associação deles. Alguns exemplos de inovações em processos são: (i) novos métodos produtivos, (ii) novos procedimentos organizacionais, a partir da introdução de novas tecnologias e (iii) novos programas de software profissional.

Essas inovações abarcam novos métodos de produção, como a inserção de novos maquinários de automação em uma linha de produção e a implantação de design sustentado por um computador para desenvolvimento de produto, algo bem comum na indústria da moda. Já ao se tratar de métodos de distribuição, incorporam-se os procedimentos relacionados à logística da firma. Um bom exemplo é a inserção de uma técnica de rastreamento de mercadorias por código de barras.

A terceira categoria de inovação é em marketing. Destina-se à ampliação da massa das vendas ou da participação no mercado, isto é, seu *market share*. Esse processo se dá por meio de alterações no posicionamento da mercadoria e na sua notabilidade. A inserção de um novo modelo, na indústria do vestuário, de roupas orientadas para um novo nicho de mercado ou para conceber à mercadoria maior exclusividade, possibilitando um markup superior em relação à variante anterior do produto, é considerada um exemplo de inovação em marketing. Essa novidade se insere no conceito de atividade de inovação no momento que pretende instituir um novo mercado<sup>2</sup> na tomada de novos mercados relacionados a produtos novos ou tecnologicamente melhorados.

---

<sup>2</sup> Neste caso, pode-se mencionar uma das estratégias da Farm Global para se internacionalizar: a fim de se posicionar no mercado estrangeiro da França, por exemplo, ela desenvolveu coleções ainda com sua identidade e essência, mas voltadas às estações de ski francesas, nicho que não atuava em seu tradicional mercado brasileiro. Portanto, a fim de expandir sua atuação global, a marca passou a operar em mercados que antes não estava inserida. Ademais, ela começou a trabalhar com produtos mais rebuscados, com qualidade e ticket médio superior, atingindo um novo público.

Basicamente, esse tipo de inovação consiste em uma atividade de inovação de produtos e processos quando é essencial para a introdução de mercadorias ou, em casos mais raros, processos tecnologicamente novos ou melhorados. Essa atuação não fará parte do conceito de ser uma atividade de inovação em produtos ou processos quando for realizada para outros propósitos - como parte de *upgrades* criativos dos produtos, por exemplo, a partir da publicidade de uma nova linha de roupas, ou para preservar o desempenho no mercado de bens que essencialmente não foram modificados. Outro exemplo que afasta a empresa da atividade de inovação em produtos ou processos acontece quando é realizada tão somente para inovação organizacional, como uma publicidade para fomentar o novo arranjo e a nova imagem corporativa de uma firma.

A categoria final é a de inovação organizacional. Esse gênero envolve a implantação de novos modelos organizacionais nas atividades de negócios da firma, na ordenação de seu ambiente de trabalho ou em seus vínculos exteriores. Também objetiva o aprimoramento do desempenho de uma firma, a partir da atenuação das despesas administrativas ou de transação, acarretando uma ampliação de contentamento com o ambiente de trabalho e, dessa forma, ampliando a produtividade do trabalho ou abatendo as despesas com fornecimentos.

Essa classe inovativa abarca as seguintes modificações na firma: (i) inserção de arranjos organizacionais substancialmente modificados, (ii) instituição de procedimentos de gestão modernos e (iii) introdução de diretrizes estratégicas novas ou significativamente modificadas. É válido pontuar que as mudanças organizacionais são apenas consideradas como inovações se houver mudanças que possam ser medidas nos resultados, assim como crescimento da produtividade e das vendas.

Na versão mais atualizada do Manual de Oslo (2018), pode-se perceber que as categorias abordadas sobre inovação em processo, marketing e organizacional foram agrupadas em um mesmo gênero: inovação em processo de negócios. Essa nova categoria pode ser definida como um método de negócios novo ou melhorado para uma ou mais funções de comercialização que se diferenciam substancialmente dos processos de negócios precedentes da companhia e que devem ser aplicados pela firma. A implantação dos processos ocorre no momento que é utilizado continuamente nas transações da firma.

A expressão “processo de negócios” é um conglomerado de diversas funções: compreende a atividade primordial do negócio - fabricar produtos e serviços - e funções de apoio, que são marketing, vendas e serviços pós-venda, distribuição e logística, funções administrativas e de gestão, serviços de tecnologia de comunicação, engenharia e serviços técnicos relacionados à firma e o modelo de avanços dos negócios e das mercadorias. A reformulação de processo de negócios pode, ainda, proporcionar benefícios para um ou mais pontos de somente uma função de negócios ou um arranjo de diversas funções.

Alguns casos dessa categoria abrangem eficácia de recursos, alcance da mercadoria, maior eficiência, comodidade e praticidade para os que são comprometidos com o processo de negócios, seja interna ou externamente para a companhia.

É importante perceber a diferença entre a extensão das funções da firma e a inovação. Ações tais quais: transporte e armazenagem, atacado, varejo, e companhias de serviços pessoais com apenas a finalidade de ampliar a escala de produtos entregues aos usuários, por si só, são funções de extensão das atividades. Porém, no momento que exigem alterações consideráveis por parte da firma em seus processos de negócios, isso passa a ser inovação em processos de negócios.

As táticas de crescimento das firmas de fusões e aquisições, na ausência de mudanças significativas dos processos das empresas para efetuar essa junção, não podem ser caracterizadas como inovações dos processos de negócios. Apenas o fariam se, a fim de possibilitar o sucesso da união das firmas ou apresentar o resultado da fusão, fosse necessário o desenvolvimento ou adoção de um novo modelo de negócios ou a modificação substancial dos métodos anteriores. Igualmente, interromper a utilização de algum processo de negócios, suspender a terceirização de algum procedimento, ou tirar um bem do mercado não podem ser consideradas inovações de processo de negócios. As firmas, então, podem seguir duas estratégias de processos de negócios: ou optar por realizá-los internamente por completo, ou obtê-los de fontes externas (terceirizar), por completo ou apenas algumas etapas do processo.

De acordo com o Manual de Oslo (2018), as propriedades relacionadas à estética e design dos produtos passam a ser consideradas inovações de produto, ao invés de inovações de marketing.

Apesar de todas as segmentações apresentadas até aqui a respeito das categorias da inovação parecerem bem distintas, é válido salientar que muitas inovações, no plano real, podem apresentar atributos que as qualifiquem para mais de um tipo de inovação. Muitas vezes, pode ser uma tarefa complicada classificar essas inovações como sendo de apenas um segmento, já que suas fronteiras podem se sobrepor.

Até o momento, foram apresentados e categorizados os tipos de inovação. Porém, muitas mudanças realizadas pelas firmas, apesar de serem de extrema importância, não são classificadas como inovações. Merecem destaque os seguintes exemplos:

1. Interrupção de procedimentos: a pausa de um processo não é considerada uma inovação, mesmo que resulte em melhorias para a firma;
2. Reposição ou ampliação de capital: a ampliação de maquinaria idêntica à já existente dentro de uma empresa ou curtas extensões e avanços de equipamentos ou softwares presentes não podem ser consideradas inovações de processo. Apenas se forem novidades para a companhia e cobrirem alterações substanciais em suas propriedades;
3. Alterações de preços: modificações nos valores de uma mercadoria ou da produtividade de um sistema devido, unicamente, a mudanças nos valores dos fatores de produção também não pode ser considerada uma inovação;
4. Personalização: produções singulares aos usuários, com itens sob encomenda únicos e, muitas vezes complexos, não são inovações. Uma inovação só se origina, neste caso, se o produto particular contiver características consideravelmente distintas em comparação às outras mercadorias da firma;
5. Alterações sazonais ou cíclicas: é um caso comum em indústrias como a da moda, na qual demandam alterações sazonais nas mercadorias, a partir das estações, as quais podem apresentar modificações no visual e design das peças. Essas alterações rotineiras da aparência dos produtos não costumam ser inovações, nem de produto nem de marketing. Só poderá ser considerada uma inovação, neste exemplo, caso o produto tenha propriedades significativamente aprimoradas, como uma jaqueta com revestimento único e inovador.

As atividades de inovação de uma firma, assim como as demais operações de uma companhia, também podem ser influenciadas pelas estratégias de negócio competitivas

desenvolvidas e estabelecidas pela empresa, contanto que sejam formalizadas e anunciadas no interior da companhia. As estratégias de negócios abrangem questões como a elaboração de objetivos e o reconhecimento de planos a serem atingidos a partir desses propósitos, estes que irão gerar vantagem competitiva para a empresa.

Algumas das seleções táticas das empresas são:

- (i) Competição em preço ou qualidade: firmas que focam em preço precisam enfatizar sistemas amplamente eficazes enquanto as que preferem apostar em qualidade devem estar mais sujeitas a estabelecer inovações de novos produtos ao mercado;
- (ii) Posicionamento em relação ao mercado: se quer ser líder, esculpindo de maneira proativa o mercado, ou seguidora, respondendo a seus concorrentes;
- (iii) Colocação em relação ao risco: aversão ao risco e menor retorno ou preferência por trajetos mais arriscados, porém, com maiores recompensas;
- (iv) Atuação em diferentes mercados ou enfoque em apenas um único: um maior portfólio de mercados incentiva atividades inovativas, já que amplia as oportunidades e necessidades. Uma empresa que atua em diferentes mercados, atinge uma grande diversidade de demandas de usuários e diferentes ecossistemas de competição e regulamentação. Isso, por sua vez, atinge a extensão e orientação das atividades de inovação;
- (v) Política de mudanças: se a firma procura continuamente aperfeiçoar os processos de negócios já existentes ou prefere investir em novos processos; e
- (vi) Nível de abertura: a preferência pela companhia em estabelecer novas parcerias ou estreitar relacionamentos já existentes com associados-chave.

Outras escolhas que são basilares nas estratégias das empresas e que afetam as inovações são os mercados em que a firma opta por atuar - mercados locais, nacionais ou internacionais - e o nível de verticalização. Ser globalizada ou verticalizada são estratégias produtivas opostas e que intervêm, portanto, no processo de inovações da empresa. O nível de verticalização, ou seja, a fração de produção interna de uma firma, tende a apresentar indicações sobre a magnitude das atividades inovativas de uma companhia.

A decisão de fazer por si própria ou terceirizar, em especial para fases relacionadas aos componentes dos produtos e sistemas de produção e logística, são fundamentais para estabelecer o posicionamento de uma empresa no mercado, posto que tal escolha afeta as categorias de inovações aplicadas pela empresa. Ademais, as informações a respeito das atividades comerciais da empresa, se são realizadas nacionalmente ou no restante do mundo, podem ser instrumentos importantes para situar uma firma nas cadeias globais de valor.

A administração da inovação consiste em todas as funções que abrangem o começo, desenvolvimento e atingimento dos resultados da inovação. Nesse processo de gestão, algumas práticas são importantes, dado que estão centradas nas ideias de ordenação geral e gerencial, a saber: reconhecer, conceber, qualificar e alcançar propostas de inovação; arranjar diferentes tarefas de inovação no interior da firma; gerir atividades inovativas com parcerias externas; incorporar todas as fontes de conhecimento externo às atividades de inovação da firma; acompanhar os resultados das inovações aplicadas e tirar conclusões para aprimorar os processos.

É de grande importância, no âmbito da gestão da inovação, que as firmas estimulem a cultura de novas ideias a todos os membros da organização, além de reuni-las e analisá-las. Isso pode ser feito mediante as seguintes técnicas: processos de gestão do conhecimento; recursos e ferramentas de administração de ideias; sistemas de sugestões de membros; estímulos financeiros e não financeiros - como bonificações e promoções - a fim de estimular membros a sugerirem ideias inovadoras; conceder a tomada de decisões a gerentes e membros do departamento de inovação; e praticar ações que impulsionem a inovação.

## 1.5 CONCLUSÕES DO EMBASAMENTO TEÓRICO

Até o momento, essa pesquisa apresentou a tendência das firmas no ramo da moda a fragmentarem seus processos produtivos, gerando um distanciamento nas estruturas de suas cadeias produtivas. Isso, atrelado a globalização dos padrões de produção e consumo, resultou na propensão de tais organizações se estabelecerem em cadeias globais de valor, particularmente em cadeias orientadas pelo comprador.

Como visto, estas redes orientadas pelo consumidor são caracterizadas por importarem as etapas produtivas que exigem menor capital intelectual, posto que seu “chão de fábrica” fica



localizado em países com menores custos. Assim como afirma INPI e FIESC (2019), isso resulta no processo produtivo *stricto sensu*, perdendo capacidade de agregação de valor. Dessa maneira, as etapas de confecção, mais técnicas, tendem a cada vez mais serem atividades que agregam menor valor, limitando-se a vantagens comparativas relacionadas a menores salários, câmbio favorável às exportações ou desfavorável às importações e à fiscalização do controle de impactos ambientais.

Ademais, de acordo com INPI e FIESC (2019), a sequência da venda iniciar antes da produção apenas ressalta a desconexão entre os processos de venda - estes que incorporam o design, marketing, estruturas e canais de distribuição e serviços pós-venda - e o sistema de produção. O ponto fundamental de controle dessas empresas passa a ser o monitoramento e a detenção dos ativos intangíveis de propriedade industrial e dos ativos complementares no âmbito da distribuição e marketing.

Com isso, a decisão, por parte das firmas, entre ter uma produção outsourced ou fazer por conta própria, principalmente nas etapas relacionadas às peças dos produtos e processos de produção e logística, é primordial para situar o posicionamento de uma empresa no mercado, já que tal escolha influencia os tipos de inovação empregados pela companhia.

Assim, a nova dinâmica estabelecida pelas firmas do ramo da moda resulta em consequências e alterações na inovação tecnológica: o distanciamento entre a firma líder e o “chão de fábrica”, com a primeira localizada principalmente nos países centrais desenvolvidos, enquanto o segundo em lugares subdesenvolvidos que exigem menor custo, corroborando para uma menor vivência do dia a dia no “chão de fábrica” por parte da firma que regula a cadeia. Como consequência, isso reduz a possibilidade de inovações no “chão de fábrica”, proporcionando um maior enfoque inovativo das firmas nas etapas em que atuam nos centros de maior capital intelectual, bem como as inovações passarem a ser mais incrementais em vez de disruptivas.

## CAPÍTULO 2 – ESTUDO DE CASO

A partir deste segundo capítulo, tudo o que foi demonstrado até então será estudado na indústria local por meio de um estudo de caso do Grupo Soma e uma de suas marcas, a Farm Global. Tal análise objetiva aprofundar-se nas estratégias de negócios, organizacionais, inovativas, produtivas e de internacionalização da firma para, assim, poder extrair conclusões dos objetos que estão sendo estudados nesta pesquisa.

O estudo de caso é uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com coleta e análise de dados. Sua relevância está em permitir a observação detalhada e dar *insights* da trajetória percorrida por uma empresa. Ao relatar episódios de empresas representativas, como é o caso do Grupo Soma na indústria local, trata-se de uma metodologia forte e relevante para a análise da indústria como um todo, pois proporciona adquirir um rico conhecimento que pode ser utilizado para explorar outros contextos, e este será o modelo adotado neste estudo.

Um dos objetivos dessa pesquisa qualitativa é analisar os enfoques inovativos do Grupo Soma e Farm Global, classificados como globais, para responder se há, de fato, para a empresa em questão, uma preferência por inovações na etapa de comercialização frente às de produção. Ademais, apresenta-se uma tabela com diversos exemplos de inovações aplicadas pela firma, proporcionando um grande panorama de como tais inovações, das categorias mostradas anteriormente, são postas em prática.

### 2.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa a seguir foi realizada a partir da coleta de dados empíricos qualitativos por meio de entrevistas com seis membros do Grupo Soma e Farm Global: o diretor do departamento de Inovação - especificamente o Soma Labs -, o head e um analista de Recursos Humanos, e o gerente e um analista de Planejamento & Projetos. No caso da Farm Global, a entrevista teve a contribuição de uma analista de inteligência de negócios. Estes colaboradores foram selecionados de tal maneira que compreendessem funcionários com visões e de áreas distintas e que pudessem dispor do conhecimento tático necessário para representar, da maneira mais fiel possível, a estratégia da firma. Ademais, a autora desse estudo completou um período

de seis meses atuando nesta companhia, proporcionando um bom entendimento e imersão nos processos da empresa.

A escolha da firma advém de fatores como ser uma das cinco maiores empresas de moda no cenário nacional, além de ter níveis expressivos de crescimento, um modelo de negócios único e inovador, táticas de internacionalização, reconhecimento internacional e estar em dia com as inovações do mercado.

A coleta foi estruturada de tal forma que, ao final da consulta, fosse possível dispor de informações suficientes para responder as perguntas-chave deste estudo: se a empresa pode ser classificada como um player globalizado e, caso confirmado, se seus enfoques inovativos estão, prioritariamente, nas etapas de comercialização. Para isso, as entrevistas foram realizadas a partir de videochamadas ou por um questionário do Google Forms, dependendo da disponibilidade e preferência de cada entrevistado, além de serem métodos eficazes para coletar informações qualitativas. Elas foram compostas por, em média, seis perguntas que tratavam de assuntos como a estrutura produtiva, os enfoques inovativos, a gestão do processo de inovação, concorrência e segmentação da empresa, mudanças nos processos para a internacionalização, modelo de crescimento de fusões/aquisições. As questões compreendidas nas entrevistas ao Grupo Soma foram as a seguir:

- 1) Uma tendência atual da indústria da moda, para algumas grandes empresas, é a de, cada vez mais, estarem priorizando inovações, principalmente nas etapas de comercialização e design, em vez de na produção. Essa é uma realidade também vista no Grupo Soma?
- 2) Como funciona a gestão do processo de inovação dentro da empresa? Você pode dar exemplos de projetos inovadores do Soma?
- 3) A segmentação do processo produtivo em cadeias regionais ou globais é uma característica do varejo de moda. Como funciona a cadeia do Grupo Soma? Ele atua diretamente em todas as etapas ou algumas são *outsourced*? Caso exista a participação de outros países na produção, quais são os fatores que leva em consideração para inserir tais países no processo produtivo?
- 4) Quem o Grupo Soma considera os seus principais concorrentes no Brasil e fora? Em que segmento do mercado a empresa se enquadra?

- 5) Quais são as principais diferenças quando pensamos em Farm Rio e Farm Global? Quais foram as principais mudanças necessárias nos processos da empresa para ocorrer essa internacionalização?
- 6) Em um ambiente dinâmico, como a indústria da moda, há a presença crescente de fusões e aquisições de empresas como forma de crescimento. Você pode explicar melhor como se deu esse processo dentro do Soma? De onde surgiu tal ideia desse modelo de negócios inovador?

Ainda, houve entrevistas com perguntas auxiliares, especialmente orientadas aos membros da Farm Global e ao departamento de inovação – o Soma Labs. Essa distinção se deve ao fato de a Farm Global se estabelecer como uma empresa distinta, devido aos seus processos diferenciados, além de ser a marca mais internacional e global do Grupo Soma. Além de, sendo o tema da inovação o eixo principal deste estudo, tornou-se importante explorar mais o funcionamento do Soma Labs, departamento na firma que contribui neste âmbito, para enriquecer o conteúdo da abordagem. A entrevista da Farm Global buscou compreender as diferenças entre esta e a Farm Brasil, além de sua cadeia produtiva global, as divergências entre o mercado nacional e o europeu/americano, o enfoque dos esforços inovativos na Farm Global e exemplos de inovações aplicadas pela marca. Algumas das perguntas feitas, nesse contexto, foram:

- 1) A respeito das cadeias globais de produção: muitos proprietários de marca que antes controlavam completamente a sua produção realizam, atualmente, produção *outsourced* e estão concentrados em expandir suas operações de varejo. Como funciona a cadeia de produção global da Farm Global? Existem etapas que são *outsourced* ou ela controla diretamente todas as partes do processo produtivo?
- 2) Quais são as diferenças entre o mercado nacional e o europeu/americano na sua percepção?

A investigação voltada ao departamento de inovação procurou entender melhor o funcionamento do Soma Labs – isso por ser considerado como o núcleo da inovação do Grupo Soma nas demais entrevistas, e por sua contribuição ser essencial para o tema deste estudo -, além de assimilar exemplos de inovações desenvolvidas pelo segmento, seu espectro de atuação na empresa – se propõe projetos para os departamentos de design e para cada uma das marcas

individualmente e para a Farm Global -, enfoque dos projetos inovativos, cultura de inovação, modelo de negócios inovador do Soma. Pode-se citar como algumas das perguntas realizadas:

- 1) De maneira geral, você pode explicar como funciona o Soma Labs e a gestão do processo de inovação dentro dele e da empresa?
- 2) O Soma Labs está estruturado para atuar com projetos de inovação para quais departamentos do Soma? Ele atua apenas para o Grupo Soma como um todo, ou também, para cada uma das marcas individualmente e para a Farm Global ?

A seleção destas perguntas buscou, como dito, condensar informações necessárias para responder os pontos-chave desta análise. Primeiramente, situar o campo de atuação do Grupo Soma e da Farm Global, a fim de entender se é uma empresa global. Em seguida, uma vez compreendida como uma empresa com estrutura produtiva globalizada, analisar se os enfoques inovativos acontecem nas etapas de produção ou nas de comercialização.

Além disso, a solicitação de exemplos de práticas inovativas da companhia serviu para ilustrar o Grupo Soma como uma firma que inova e que possui um portfólio diverso de categorias de inovações empregadas – todas apresentados na tabela 1 -, para além de mostrar como se dão, na prática, as inovações nas etapas de comercialização. Os exemplos também facilitaram a compreensão e análise do modelo de negócios e expansão do Soma, para concluir se é inovador. Ainda, as perguntas voltadas para a Farm Global buscaram compreender as mudanças realizadas nos processos para a internacionalização da firma e sua dinâmica distinta. Sobretudo, a imersão no Soma Labs permitiu um aprofundamento na dinâmica inovativa da empresa, incluindo sua cultura de inovação, estímulos e desafios.

O quadro da tabela 1 apresenta alguns exemplos de inovações implementadas pelo Grupo Soma de 2018 até 2022, cujos resultados foram organizados em três categorias de análise consideradas fundamentais para as questões do estudo: a classificação do tipo de inovação, o exemplo e um recorte da resposta do entrevistado.

## 2.2 APRESENTAÇÃO DO GRUPO SOMA E SUA ESTRUTURA INOVATIVA

O Grupo Soma é uma das empresas líderes e referência no varejo de moda nacional, sendo um dos cinco maiores players brasileiros, com doze mil funcionários e *um market cap* (valor de mercado) hoje, de aproximadamente, 8,14 bilhões de reais. A empresa dita tendências

há doze anos, desde sua origem a partir da união entre as marcas Farm e a Animale, as duas maiores de sua carteira.

Designado como uma plataforma de marcas *premium*, o Grupo possui um portfólio de dez marcas de diversos segmentos, a saber: Animale, Farm, Fábula, Foxton, Cris Barros, Off Premium, Maria Filó, NV, Hering e Dzarm. Levando em consideração o critério de classificação econômica da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) e a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (Abep), os quais segmentam as classes sociais da população brasileira em grupos - alta, média e baixa – por meio das letras A, B, C, D e E, (sendo a classe A a mais alta, considerando critérios como melhor qualidade de vida e poder aquisitivo), a carteira de marcas do Soma ocupa uma extensão nessa classificação desde A+ e A, com a Cris Barros, até B+, com a Hering, sua última aquisição. Portanto, na média, o Soma, em sua totalidade, se apresenta nesta classificação como um grupo de classe A.

O primeiro resultado obtido da análise foi o entendimento de que o Soma assume um modelo de negócios inovador. Isso pois, apesar de o mercado, como um todo, adotar as tendências de fusões e aquisições das firmas como estratégias de crescimento e ganhos de escala, ao aderir a tais modelos, a sinergia dos processos pode limitar a capacidade criativa e o desejo, a alma e essência daquelas marcas. Nesse sentido, a tática singular do Soma está em um modelo baseado na seguinte estratégia: tudo que não é visualizado pelos clientes, ou seja, a plataforma, é unificada, enquanto o que é observado pelos consumidores, como a alma, essência e a individualidade das marcas que o compõem, é preservado. Para isso, ao realizar alguma fusão ou aquisição, o Grupo adentra não apenas as marcas, mas também seus sócios fundadores, para serem os diretores criativos de suas respectivas marcas, já que esses membros-chave representam a natureza e o caráter de suas marcas, além de transmitirem bem a visão e a identidade própria de cada uma delas.

Assim, o diferencial do Grupo Soma está em trazer eficiência de processos quando é necessário e deixar a criatividade fluir livremente nos pontos do *core business* da moda. Portanto, o Grupo não influencia na identidade das marcas: elas são como organismos vivos que trabalham independentemente, e a empresa é como uma plataforma que se pluga a elas. O modelo de processos desenvolvido pelo Grupo, seu *background*, é extremamente robusto e bem estruturado. Assim, ao adquirir ou fundir com uma marca, deve se ajustar a tal processo e não alterá-lo, para que a sinergia suceda e tanto a marca quanto o Soma possam expandir.

Nunca houve nenhum modelo similar a este, dado que foi criação própria da firma, apesar de haver outras plataformas de marcas nacionais como a AR&Co, um de seus principais concorrentes. Ambas as companhias almejam ser a maior plataforma de marcas brasileiras e, para atingir tal propósito, só é viável através das estratégias como a aquisição ou criação de marcas. Entretanto, apesar da similaridade, a estratégia de crescimento da AR&Co está em originar marcas, como, por exemplo, a Reserva, Reserva Mini e Reserva Go; enquanto o Grupo Soma tem um enfoque na tática de aquisições, normalmente adquirindo marcas com *branding* forte, em altas segmentações e com um bom posicionamento, apesar de também já ter gerado marcas próprias, como a Fábula.

A respeito da concorrência do Grupo Soma, ao adentrar no portfólio das marcas do Grupo e considerando a extensão de classes que ocupam, o espectro de concorrentes no mercado nacional se torna gigantesco: reúnem-se competidores do grupo como um todo, que seriam outras plataformas de marcas premium, como a AR&Co, Restoque e InBrands, bem como a concorrência singular de cada uma das marcas - levando em conta o posicionamento, prince point e público-alvo – e as marcas de moda da internet e das redes sociais, que passam a ser, cada vez mais, relevantes no mercado nacional. Ao tratar da Hering, com sua segmentação mais popular, também há concorrência com lojas de departamento - como a Renner, C&A e Riachuelo. Comum a todos os principais concorrentes, temos que estão essencialmente em território nacional e direcionados ao mercado interno. A exceção é o segmento global da marca Farm que, pela distinção, será apresentada adiante no relatório.

### 2.3 ESTRUTURA DA CADEIA DE PRODUÇÃO

A operação de uma firma de varejo de moda é caracterizada por ser uma das mais complexas, devido à necessidade de atualização e de novidades recorrentes por parte da indústria e, no Grupo Soma, não é diferente. O *business* da moda, quando se trata de varejo *premium*, em que a inovação é o que desperta o desejo dos consumidores pela marca, exige inovações de produto com frequência. Portanto, a complexidade operacional é inerente ao mercado e ao segmento em que a empresa atua.

No processo produtivo do Grupo Soma, existem partes industriais próprias, como a confecção na Hering, porém, nas demais marcas, a confecção é terceirizada e o processo é segregado em três possibilidades de produção:

i) Produção de produto acabado: nesse caso, a empresa se responsabiliza pelo design conjuntamente com terceirizados, que já possuem modelistas, insumos e tudo necessário para a produção. Eles encaminham as peças para o Soma até ser aprovado. Portanto, nesse modelo, o Soma não precisa comprar insumos, como matérias-primas, e a maior parte da produção é realizada pelo contratado. Aqui, conforme definido por Gereffi e Memedovic (2003), o Soma atua como as empresas detentoras de marca ou *marketers*.

No entanto, este sistema produtivo pode ser realizado tanto nacionalmente, quanto importado, pois ocorre dentro de todo o Brasil e, a respeito de terceirizados estrangeiros, normalmente vêm da Índia ou China. Os produtos acabados importados costumam ser mais elaborados, como a produção de bordados, rendas e outros produtos com elaboração mais manual vindos da Índia; e couro sintético, tricô, além de outros produtos com a criação mais industrializada advindos da China. Já quando se refere a produtos acabados nacionais, abrangem: couro, acessórios, bolsas, sapatos, tricô, entre outros.

ii) Produção de produto faccionado: Na criação de peças faccionadas, o Soma é responsável por prover os insumos necessários e encaminhá-los ao fornecedor. Nesse processo, a empresa possui um centro de distribuição (CD) que controla o recebimento e envio de matérias-primas, aviamentos e produtos prontos. No CD também ocorre a etapa de corte das matérias-primas da marca Farm e o controle de qualidade de tecidos da maioria das marcas. Portanto, a parte industrial é do fornecedor, enquanto a de *supply chain* é do Soma. Aqui, novamente, o Soma atua como detentor de marca, pois atua inclusive nas especificações do produto. A porção da manufatura terceirizada disposta em sistemas internacionais de produção, neste caso, se estabelece em um regime de OEM.

A produção de faccionados pode ser, também, segmentada em dois tipos:

a) Faccionado interno: ocorre quando o Soma utiliza costureiras e modelistas próprias para desenvolver os protótipos, portanto a elaboração das peças-piloto é feita



internamente. Nesse método, a parte industrial de modelagem, pilotagem, corte e qualidade são responsabilidades do Grupo, mas a etapa de costura é do terceirizado.

- b) Faccionado externo: a firma oferece aos terceirizados um kit com matéria-prima e os demais aviamentos, para desenvolverem o produto e apresentá-lo. Portanto, diferentemente do faccionado interno, as peças são desenvolvidas externamente. Neste caso, o Grupo avança um pouco mais, dando maior autonomia ao faccionado para gerir o processo de desenvolvimento, segundo as suas próprias capacidades e decisões.

Em suma, o processo de produção do Grupo Soma tem partes nacionais e internacionais e é segmentado a depender se a empresa compra ou não as matérias-primas. Caso compre, o modelo pode variar entre desenvolvimento interno ou externo.

Pode-se perceber, também, a partir desta análise da cadeia produtiva, que a cadeia do Grupo Soma é, em sua maioria, terceirizada. Apenas a Hering possui fábrica própria, por ter sido a última aquisição do Grupo e seus processos já serem distintos antes de se integrarem.

Essa imersão nos processos produtivos do Grupo mostra propriedades de globalização da cadeia, em ambos os modelos de produção de produtos acabados e faccionados, nas fases de desenvolvimento de produtos acabados com fornecedores estrangeiros ou na compra de matérias-primas de provedores do exterior, localizados na Índia, China e Turquia, ainda que grande parte dos processos tenham suas etapas nacionais. Essa dinâmica corrobora estudos anteriores de que a estruturação das cadeias globais de valor inspira mais a estruturação da indústria local.

A justificativa para tal escolha é a de que, apesar das vantagens de preço e qualidade que podem ser encontradas em realizar a produção no exterior, na visão do Grupo também é importante perceber as oportunidades de se investir no mercado local e trazer produtividade para a comunidade brasileira, portanto o ideal é uma mistura: se globalizar, mas proporcionar estímulos e crescimento nacional também. A incerteza sobre o cenário internacional, do mesmo modo, é um fator que dificulta a globalização. Aspectos como a Guerra da Rússia com a Ucrânia, a desaceleração da evolução industrial chinesa e o crescimento vertiginoso do dólar são fatores que geram vulnerabilidade da companhia para outros países - resultando, por

exemplo, na redução e falta de matérias-primas -, o que desestimula a globalização e abre uma condição favorável para investimentos no mercado nacional.

Ademais, quanto maior a distância dos fornecedores, mais difíceis se tornam operações como negociar, controlar as condições e o progresso da produção, e é fundamental para a empresa contratante saber bem como funciona o processo do serviço que está terceirizando. Apesar de já existirem tecnologias com o propósito de ampliar a gestão do avanço das produções por fornecedores estrangeiros, normalmente esses provedores podem ser mais caros. Portanto, são trade-offs constantes nas decisões das estratégias das firmas, e saber gerenciá-las é um ponto-chave.

#### 2.4 INOVAÇÕES NO GRUPO SOMA

No momento que uma marca entra no Grupo, os esforços inovativos são iniciados nos processos da marca para aprimorá-lo. Uma vez feito isso, o enfoque passa a ser nas etapas de venda. Os esforços inovativos nas etapas de produção não resultam em maior lucratividade diretamente, e sim em um processo mais eficiente que reduz os custos. Já inovações nas etapas de comercialização procedem em uma maior rentabilidade, portanto o retorno é mais imediato.

Devido à recente aquisição da Hering, que possui fabricação própria, ainda há melhorias a serem realizadas nas etapas produtivas. Nas etapas de comercialização, diversos projetos foram desenvolvidos nas demais marcas, como pode ser observado na tabela 1.0. Vale destacar que são inovações que ocorreram atreladas à incorporação no grupo, não necessariamente em 2022.

Nesse sentido, vale destacar uma importante inovação organizacional do grupo: a criação do Soma Labs, em 2018, um grupo voltado para a inovação e digitalização da empresa, que atualmente apresenta 250 membros. O olhar inovativo do Grupo Soma não está apenas em seu modelo de negócios, dado que possui um robusto sistema de gestão da inovação. A extensão de sua atuação é ampla na firma: o Soma Labs age como uma grande *software house*, atingindo todos os departamentos e marcas do Soma, pesquisando e desenvolvendo projetos para otimizar os processos, tanto do *core* da empresa quanto processos mais simples, que já acontecem na companhia. O seu envolvimento está em, por exemplo, questões como desenvolvimento de aplicativos, websites, compra, logística, omnichannel, entre outras, e a inovação está

incorporada nesse processo como um todo. A equipe prioriza seus projetos de inovação por ganho de receita e ganho processual. Algumas de suas inovações foram: a modelagem em 3D e o *live commerce*, que estão representados na tabela 1 de tipos de inovação.

Além do desdobramento de projetos, o Soma Labs também promove a cultura da inovação nos outros setores da empresa por meio da realização de palestras e do incentivo aos demais membros da firma a proporem novas ideias e aplicá-las.

Outra inovação organizacional observada foram os modelos de *squad*. Neles, a firma se organiza de tal forma que há times pluridisciplinares com a liberdade necessária para a tomada de decisão. Isso proporciona imensas inovações pelo fato de todos os funcionários estarem acompanhando os objetivos da companhia e com uma abertura essencial de comunicação para falarem com membros de cargos mais altos ou de outros departamentos. A multiplicidade de olhares se estabelece como cerne da inovação neste caso.

Portanto, fatores da cultura da empresa estimulam um ambiente favorável à inovação, tais como: acreditar que a inovação está nos modelos e ritmos de trabalho que suportem essa inovação, como, por exemplo, a não hierarquização da companhia; times multidisciplinares trabalhando juntos, com as competências necessárias e autonomia de tomarem decisões que os competem no dia a dia; todos os membros alinhados, unidos e com um mesmo objetivo; uma liderança capaz de identificar as oportunidades; integrantes com liberdade para expressar suas ideias contando com escuta ativa.

Entretanto, apesar de todos esses fatores apresentados favoráveis à inovação, um grande impedimento à inovação do Grupo Soma é que os projetos de inovação não costumam estar planejados no orçamento da firma e, portanto, conseguir verba para financiá-los, muitas vezes, é uma grande barreira. Isso restringe a capacidade continuada de inovar da empresa, já que muitos projetos são custosos e exigem altos investimentos.

Cabe dizer que o cenário de incerteza também influencia nas práticas de inovação da firma: com a instabilidade do cenário internacional, como visto anteriormente, e do cenário nacional, o enfoque inovativo do Grupo Soma para o ano de 2023 está em inovações mais relacionadas às atividades do *core* da empresa, em vez de inovações disruptivas, assim como melhorias logísticas, em processos e nas vendas.

Ao tratar sobre os enfoques dos esforços inovativos da empresa, é importante salientar, antes de tudo, que, no segmento da moda, divergir empresas de varejo e de indústria torna-se uma tarefa fundamental. Isto pois empresas de varejo, por exemplo, irão focar seus esforços inovativos nas áreas que lhe competem, que são marketing, distribuição, planejamento, mix, inteligência de produto, entre outras. Já firmas que são prioritariamente indústrias, trazem uma forte inovação dentro da parte de produção e industrial. O Grupo Soma é um caso parcial, por ser tanto varejo quanto indústria - esta última, em especial, devido à Hering.

Cabe ressaltar, ainda, que, devido à terceirização da maior parte do processo produtivo da empresa, há poucos grandes investimentos próprios da empresa em inovações nas etapas de produção, entretanto o Grupo realiza grandes aplicações em logística. Nas etapas de comercialização, diversos projetos foram desenvolvidos nas demais marcas, como pode ser observado na tabela 1.

## 2.5 FARM GLOBAL E A INOVAÇÃO COMO FORMA DE INTERNACIONALIZAR

A primeira estratégia de internacionalização dentro do Grupo Soma surge com a Farm Global, que se caracteriza como a expansão da Farm Brasil ao mundo. Seu modelo de negócios e estratégias são tão distintos das demais marcas do Grupo, que se estrutura como uma nova empresa.

Os contrastes da Farm Global com a Farm Brasil são diversos: ela dispõe de novas equipes, membros do departamento de estilo, estratégias de produto, posicionamento e público-alvo. Foram modificadas a localização da cadeia produtiva e as matérias-primas. Os parágrafos abaixo tratam mais profundamente de cada um deles.

Primeiramente, levando em conta os aspectos de posicionamento, *price point* e público-alvo: ao olhar para o mercado brasileiro, a fim de atingir o posicionamento desejado e necessário para a Farm Brasil, utilizou uma estratégia de *price point* que atinge um mercado mais de massa, concorrendo com magazines, como a Renner. Já com o objetivo da Farm Global de ter um posicionamento de marca de acordo com a tática que era desejada, acabou por atingir um posicionamento mais alto do que a Farm Brasil, situada entre marcas de massa - como H&M e Zara - e o segmento *high* - com a Chanel, Gucci, entre outras. Portanto, a Farm Global se

localiza como uma marca *middle*, em um posicionamento intermediário, competindo com marcas como Free People e Zadig&Voltaire.

Os fatores que influenciaram a alteração no posicionamento da firma no exterior foram o PIB dos países-alvo - como os EUA e países da União Europeia - ser bem superior ao brasileiro, assim como o consumo; bem como a concorrência mais acirrada e a dificuldade em competir com as gigantes do *fast-fashion* - como a Forever 21, Zara, H&M, entre outras -, que é o que ocorreria caso a Farm optasse por manter a mesma qualidade e *ticket* médio do cenário brasileiro.

A fim de atingir essa segmentação mais *premium* no exterior, a mercadoria também foi modificada: o produto global é mais rebuscado, refinado, com uma qualidade superior. Para isso, o time de estilo global teve que divergir da equipe nacional, apesar das similaridades nas estampas, justamente para extrair as particularidades de cada país-alvo. Portanto, todas as etapas criativas foram definidas e ajustadas, de acordo com esse novo posicionamento e preço médio da Farm Global, a fim de conseguir gerar um produto de alto valor percebido pelos clientes.

Tratando-se da estrutura produtiva, a produção da Farm Global é toda globalizada, ocorrendo majoritariamente na Turquia, como as etapas de corte e costura. Alguns times de estilo, marketing, entre outros, apresentam-se espalhados tanto em território nacional quanto globalmente. Com isso, torna-se uma tarefa complicada definir precisamente os horizontes dos departamentos. Ao internacionalizar-se, a empresa se deparou com diversos desafios, tais quais reestruturação fiscal e logística, ajustar a uma nova cultura e realidade, atender à sazonalidade de países com estações bem definidas e, com isso, reestruturar os modelos de produção, lançamento e venda de acordo com as mudanças climáticas da região e o perfil de compra dos consumidores. Cada país possui sua peculiaridade, portanto o modelo de expansão não pode ser automatizado. A cada ampliação em mercados internacionais, são *business* e modos de operar distintos.

A respeito dos esforços inovativos na Farm Global, ainda está compreendida no espectro de atuação do Soma Labs, porém, devido à sua operacionalização significativamente distinta, a presença do Labs é inferior nessa marca. Ainda assim, existe o empenho de inovação na Farm Global, especialmente no âmbito digital: há a presença constante de experimentos com

aplicativos modernos do mercado, novas soluções para o website e maneiras de cativar o cliente.

Pode-se citar como alguns projetos de inovação recentes da Farm Global: a utilização de plataformas que aceleram o tempo de aprendizado para campanhas de mídia paga, ferramentas que automatizam a criação de design de artes para anúncios e a melhoria da performance do website a partir de aplicativos contratados.

Em síntese, pode-se observar que ao configurar-se como uma cadeia global de produção, comandando a produção externa, foi necessário para a Farm Global realizar diversas mudanças em seus processos que se instituem como inovações, tanto em sua estratégia de marketing quanto no produto, na sua estrutura organizacional e nos processos como um todo. Portanto, percebeu-se que a inserção em novos mercados é, igualmente, fonte de inovação, já que é necessário um completo restabelecimento dos processos da firma para operar em outros países e instituir um firme posicionamento, a fim de se ter espaço nos mercados estrangeiros.

**Tabela 1 - Inovações do Grupo Soma e Farm Global de 2018 - 2022**

<b>CATEGORIA</b>	<b>RESULTADO ENCONTRADO</b>	<b>FONTE DA INFORMAÇÃO</b>
Inovação em marketing	Omnichannel	<p>“O omnichannel permitiu a integrar o estoque das lojas com o estoque do site, então isso foi essencial para o nosso crescimento” – Gabriel Arruda</p> <p>“Hoje, em um processo de digitalização muito mais robusto e acertado, começamos a trabalhar a omnicanalidade. Basicamente, o varejo de moda é um business de 3 indicadores: receita, margem e estoque. Na falta de estoque, não se vende e eu acho que esse é o principal desafio do varejo: ter estoque disponível para a venda. Quando você trata sobre isso e traz a omnicanalidade, você começa a enxergar estoques que habitualmente não enxergava antes e, com isso, aumenta a possibilidade de venda dentro da empresa. E toda essa parte da omnicanalidade é uma inovação comercial gigantesca: hoje as nossas vendedoras não olham apenas o estoque que está na sua loja, mas também o estoque do site, do atacado, o que está em nosso centro de distribuição, então, ela</p>

		consegue ter uma possibilidade de venda muito maior do que no passado.” – Luiz Paulo Castro
Inovação em marketing	Soma Place	<p>“Parecido com o omnichannel, só que com enfoque na integração das multimarcas, que é como se fossem franquias. Nós incorporamos ali e vendemos os estoques dessas multimarcas, isso foi uma das coisas revolucionárias e eu acho que ainda tem enorme potencial de crescimento” – Gabriel Arruda</p> <p>“O Soma Place, focado no Atacado do Grupo Soma, é um projeto de <i>marketplace</i> no qual as multimarcas, que já são clientes da firma, conseguem vender suas roupas das marcas do Soma nessa plataforma.” – Felipe Weiner</p>
Inovação em marketing	“Casa da Farm” – Loja em 3D virtual da Farm	<p>“Nesse ambiente, digitalizamos a Casa da Farm e, além de poder conhecê-la, o usuário pode visualizar os produtos e comprar. Está fazendo imenso sucesso [...] A Casa da Farm é como se fosse um Google Street View, o qual simula como se o usuário estivesse dentro da loja e que pode clicar e visualizar as peças e comprá-las. É como se fosse uma nova experiência, diferente de compra no site onde a visualização a planejada. É para realmente sentir a experiência de loja [...] se formos procurar algo similar no mundo inteiro, só existe apenas uma firma, acredito que holandesa, que possui algo parecido, entretanto, o nosso está mais desenvolvido e integrado: com as partes, por exemplo, de</p>



		<p>faturamento e pagamento incorporadas, sem a necessidade de precisar acessar o website. Atinge principalmente o público que não é do Rio de Janeiro ou que não vai tanto às lojas físicas” – Gabriel Arruda</p> <p>“A Casa da Farm é como se fosse uma loja, tipo um metaverso, que o usuário acessa no site e consegue acompanhar as peças da coleção, caminhando pela loja através da plataforma”. – Felipe Weiner</p>
<p>Inovação em marketing</p>	<p>Lojix - Live Commerce</p>	<p>“Lojix da Farm consiste em uma <i>live</i> que a marca Farm faz, na qual ela apresenta as peças das coleções e os últimos lançamentos. Durante essa <i>live</i>, a marca fornece códigos (os códigos de vendedor e de afiliados, cujas definições ainda veremos abaixo) e isso atinge um enorme público, resultando em altas vendas e receita.” – Felipe Weiner</p> <p>“Ainda antes da pandemia da Covid-19, já sabia que a situação da China iria nos impactar de alguma forma e, por isso, já tínhamos que pensar em inovações. Apresentei a ideia de <i>live commerce</i>, que já era uma proposta famosa no exterior, em especial na China, desde 2014. Inauguramos o modelo em julho de 2020, com uma <i>live</i> que resultou em resultados extraordinários de venda de R\$500.000 em apenas 4 minutos. Até o momento atual, a <i>live</i> já resultou em mais de R\$100.000.000 desde 2020. Tal método passou a ser uma tendência agora nos anos de 2022 e 2023 por diversas empresas, utilizando plataformas como Instagram, TikTok e Twitter.” – Gabriel Arruda</p>

		<p>“Quando tratamos de inovações na comercialização, a estratégia de <i>live shop</i>, que foi inaugurada durante a pandemia da Covid-19, dada uma necessidade da empresa, é um grande exemplo desse tipo de inovação”. – Pedro Magalhães</p>
Inovação em marketing	Código de vendedor	<p>“Aplicada na Farm, esta é, basicamente, uma maneira de a vendedora vender no site e fazer o trabalho dela através de mensagens e redes de conexão com os seus clientes.” - Luiz Paulo Castro</p>
Inovação em marketing	Código de afiliados	<p>“(…) o código de afiliados, que é basicamente os vendedores da multimarca terem acesso e olharem para o nosso estoque para a venda. Isso também acaba corroborando a ajuda desses terceiros.” – Luiz Paulo Castro</p>
Inovação em marketing	Contratação de firmas para a automatização da criação de design de artes para anúncios e aplicativos para otimizar a performance do site	<p>“Para a Farm Global, ocorre a contratação de empresas que automatizam a elaboração de design de artes para anúncios e aceleram o tempo de aprendizado de campanhas de mídia paga. Também, há a utilização de diversos aplicativos contratados com o propósito de enhance a performance do site, realizado pelo time de produto digital.” – Carolina Braga</p>

Inovação em processos	Redução do tamanho das embalagens	<p>“Algumas marcas do Grupo Soma, neste último mês, como a Farm e a NV, alteraram a sua embalagem: anteriormente a embalagem era bem grande até para produtos menores, agora utilizam outras ferramentas menores como envelopes. Isto aumenta, em demasia, o potencial de armazenamento em transportes na logística da firma e, portanto, proporcionará um grande impacto de longo prazo nos custos, apesar do custo da implementação deste novo modelo. E nós estamos olhando muito para a frente”. – Gabriel Arruda</p>
Inovação em processos	Sistema de “farol”	<p>“Ter as fotos dos produtos que serão vendidos é um ponto crucial para estimular o desejo do consumidor. Produtos, muitas vezes, deixam de ser lançados ou ficam parados no centro de distribuição por não terem suas fotos feitas, impactando negativamente as entregas e a logística. Portanto, o Soma Labs criou um sistema de “farol” que prioriza os produtos que devem ser tiradas as fotos com maior urgência. Assim, produtos precisam ser lançados em um curto prazo possuem farol “vermelho”, enquanto os que têm maior prazo possuem farol “verde”. Isso tudo vai automatizando o processo”. – Gabriel Arruda</p>
Inovação em processos	Modelo de plataforma de marcas do Soma	<p>“Apesar de fusões e aquisições serem estratégias de crescimento das firmas no mercado como um todo, quando tratamos de varejo de moda, onde é necessário despertar desejo dos usuários pelas marcas, trazer sinergia de processo pode limitar a capacidade criativa, o desejo e a alma daquela marca, e isso é muito perigoso. O que o Soma fez para ser um</p>

		<p>modelo de negócios inovador é: tudo que o cliente não enxerga é a plataforma e, nessas partes, podemos prezar pela eficiência operacional e pelas sinergias de processo e gestão e, tudo que o cliente observa é a alma das marcas e, portanto, é algo que precisamos preservar na união [...] Para isso, o Grupo Soma, ao fazer uma fusão e aquisição, ele não integra apenas a marca, e sim traz também os sócios fundadores, que são a alma e quem construiu o desejo pela marca [...] Esses sócios fundadores que possuem a visão e a identidade própria de cada uma das marcas, aí está a relevância em trazê-los, também, para dentro do Soma [...] Então, eu vejo que, sim é uma prática de mercado essas estratégias de fusão e aquisição, porém o diferencial do Soma foi exatamente trazer para dentro eficiência de processo onde é necessário e deixar a criatividade livre nas partes que precisam.” – Luiz Paulo Castro</p> <p>“Nesse modelo, temos o nosso CEO, que teoricamente lidera tudo, porém é bem descentralizado, já que cada marca tem um diretor de business e um diretor criativo.” – Pedro Magalhães</p>
Inovação em processos	Product Life Cycle Management (PLM)	<p>“Este é um sistema que acompanha todo o ciclo de produção do produto, o seu ciclo de vida, desde o momento em que ele é concebido na etapa de desenho, até ser vendido. Tal sistema foi estabelecido pelo Soma há um tempo.” – Pedro Magalhães</p>

<p>Inovação em processos e marketing</p>	<p>Modelagem em 3D</p>	<p>“A modelagem em 3D abre muitos caminhos: de poder ver o produto, não ter peça piloto, entre outros. Considerando que atualmente nossas peças têm de 3 a 8 peças pilotos em um só produto por coleção, então é imenso o impacto: economiza nos custos e em tecidos que seriam utilizados na produção dessas peças piloto [...] podemos alinhar com a criação de avatares e, assim, conseguiríamos reproduzir e visualizar modelos de prova, podendo observar exatamente como ficaria a peça, até em movimento [...] principalmente aos fornecedores internacionais, é muito interessante poderem visualizar a peça. Então, apesar do modelo mais comum atualmente de enviar fichas técnicas e desenhos, que eles conseguem interpretar, a visualização da peça possibilita a cópia instantânea e, conseqüentemente, maior agilidade e redução da margem de erro no processo [...] para mim, o 3D é o futuro, entretanto ainda é uma aplicação muito custosa.” – Gabriel Arruda</p> <p>“Temos um investimento para tentarmos vender em modelagem 3D, que é uma inovação tanto na produção quanto na comercialização. Isso pois o objetivo dessa inovação é para a venda, mas, ao mesmo tempo, o desenvolvimento em modelagem 3D tem o intuito de tentar vender sem protótipos físicos.” – Pedro Magalhães</p>
<p>Inovação organizacional</p>	<p>Soma Labs</p>	<p>“A criação da área do Soma Labs, que foi um investimento grande do grupo em inovação e digitalização dentro da empresa, é responsável por realizar projetos ao longo do Grupo como um todo, para que a gente consiga inovar em cada um dos processos. Os</p>

investimentos são priorizados por ganho de receita e ganho processual [...] A gestão da inovação e a identificação de oportunidades é realizada dentro do Soma Labs, que é o nosso laboratório de inovação. Nele, há uma gestão e um diretor. Eles priorizam as inovações dada a equipe, mas é uma equipe bem grande, de 250 pessoas.” – Pedro Magalhães

“O Soma Labs atua em todos os departamentos e em todas as marcas, é como se ele fosse um grande guarda-chuva: tem o Grupo Soma, acho que o Soma Labs é o setor que atua mais a nível Grupo, é como se fosse o Soma e o Soma Labs olhando para tudo. Ele atua auxiliando as marcas, há também núcleos próprios de cada marca que estão responsáveis pelas aplicações e websites das marcas. [...] Ele é um departamento com enfoque na digitalização e inovação dos processos que já ocorrem na empresa [...] O Labs é uma frente de negócios: apesar de antigamente ter mais membros nesse departamento de T.I., hoje em dia, estão entrando membros dos mais diversos departamentos, como das engenharias como um todo. Nesse setor, temos tanto membros que formulam as ideias quanto os que executam, os papéis podem ser igualmente alterados e misturados, todos colaboram juntos”. - Gabriel Arruda

“Nós temos um laboratório de inovação que é o Soma Labs. Dentro dele, a metodologia é mais ágil, fluída e orgânica, dado que é uma de desenvolvimento de software. Esse departamento originou tal metodologia ágil e, portanto, ali o processo é mais robusto e fluído, porém, temos realizado isso dentro de outras áreas da firma”. - Luiz Paulo Castro

“O Soma Labs é basicamente uma equipe voltada para projetos de inovação, são eles que criam e colocam esses projetos em prática, trazendo e desenvolvendo as ideias. Por ser um departamento ligado apenas à inovação, são responsáveis por acompanhar tudo que está acontecendo, não apenas no mercado, mas também outros setores, países e lançamentos, adaptando à realidade da indústria da moda. Suas fontes de pesquisa seguem as mais diversas possibilidades: desde pesquisas até a presença em desfiles e eventos como o Rio Fashion Week [...] O Labs é uma área de inovação voltada principalmente, no presente momento, ao digital. Eles dão início e estruturam projetos como o “Soma Place” e o “Código de afiliados” (ambos já definidos neste quadro) [...] Além disso, esse departamento atua conjuntamente com outros setores da firma, elaborando projetos em conjunto, sendo responsáveis pelo desenvolvimento, enquanto os demais setores ficam responsáveis pelas etapas finais de aceitar, opinar etc. Dessa forma, a cooperação entre áreas distintas corrobora para o uso de diferentes expertises e estimula ainda mais a inovação”. – Felipe Weiner

<p>Inovação organizacional</p>	<p>Modelos de <i>Squad</i></p>	<p>“Vejo que a inovação está mais nos modelos e ritmos do trabalho que suportem inovações, antes do que qualquer outra coisa [...] Estamos nos organizando em uma metodologia ágil, caracterizada pela ‘desierarquização’ da companhia, times disciplinares trabalhando em conjunto a fim de ter maior autonomia e tomarem decisões cotidiana que proporcionam muita inovação [...] Assim, tanto a área de RH do Grupo Soma quanto a de comunicação da Farm Brasil e toda a estrutura da Farm Global já vêm trabalhando em modelos de <i>squad</i>, os quais são caracterizados por times multidisciplinares com autonomia para a tomada de decisão. Isso proporciona uma inovação gigantesca, consequência por todos os membros da firma estarem alinhados, unidos e conversando com o mesmo objetivo. Tal modelo proporciona trabalhar de maneira conjunta, com múltiplos olhares e isso gera inovação [...] A maior inovação vai surgir dessa nova forma de trabalhar: trabalhos multidisciplinares com autonomia [...] Construir times com competências necessárias e a capacidade de tomada de decisão é uma fórmula de sucesso para a inovação” – Luiz Paulo Castro</p>
--------------------------------	--------------------------------	---

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pelos membros entrevistados do Grupo Soma (2022)



## 2.6 RELAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS E O CONTEÚDO ABORDADO

A partir de toda a análise desenvolvida neste estudo de caso, tornou-se possível perceber que o Grupo Soma e a Farm Global são empresas de grande porte, do segmento prêt-à-porter, que estabelecem suas cadeias produtivas majoritariamente em regimes terceirizados. Há preocupação por parte das firmas em realizar investimentos em inovação, embora não tenha sido possível confirmar, a partir das entrevistas realizadas, que exista uma estratégia de inovar periodicamente dentro da empresa, ainda que o Soma Labs seja uma estrutura que se assemelha a um departamento de P&D e inteligência competitiva – que são atividades precursoras de inovações tecnológicas, de marketing e organizacionais. O que ficou mais evidente é que existe uma estratégia de promover inovações atrelada à incorporação de novas marcas ao grupo.

O Grupo Soma se institui com um complexo arranjo produtivo, caracterizado por ter produção nacional e internacional. Portanto, a empresa, ao mesmo tempo que mostra propriedades de globalização da cadeia, evidentes principalmente na cadeia produtiva globalizada da Farm Global – o que a põe no patamar de empresa global -, tem também a maior parte de sua produção realizada em território nacional.

A respeito dos investimentos nas etapas de comercialização, não foi possível afirmar que há uma preferência frente às etapas do “chão de fábrica”, já que a companhia busca avançar e gerar melhorias em todos os elos produtivos, a partir da atuação do Soma Labs. Além disso, as etapas de confecção são o *core business* do negócio, de modo que inovações também devem ser priorizadas nestas etapas.

Para a Farm Global, a fim de internacionalizar-se, foi necessário apostar em inovações de todos os tipos e reestruturar os seus processos, com o intuito de se posicionar fortemente em mercados estrangeiros. Assim, o processo de internacionalização em si justificou a realização de múltiplas inovações. Além disso, cabe ressaltar a dificuldade de automatizá-lo, devido às peculiaridades de cada país.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou um entendimento da indústria da moda como um todo, seu estabelecimento em cadeias globais de valor e os tipos de esforços inovativos que são aplicados pelas corporações, dependendo da estratégia estabelecida pela firma. O estudo tem início com uma imersão no dinamismo e complexidade do setor da moda, caracterizado pela preferência dos consumidores por variedade de produtos, os inerentes ciclos da moda, a necessidade de atualizações recorrentes nas coleções e de despertar o desejo pela marca a partir de inovações - esta última para marcas *premium*, que ditam a moda.

Defrontando-se com tal agilidade no cenário das atividades da indústria da moda, há também uma tendência de fragmentação dos processos produtivos das firmas. Tal propensão associa-se com a globalização de padrões de produção e consumo e, assim, resulta no estabelecimento de cadeias globais de valor. Esta afirmativa se relaciona com a teoria de Gary Gereffi sobre o tema na indústria do vestuário. Assim, a pesquisa se fundamenta na abordagem de Gereffi e toma como base a teoria de que firmas do ramo da moda tendem a se estruturar em cadeias globais de valor voltadas ao consumidor, segmentando seu processo produtivo em vários países a fim de obter vantagens e competitividade, principalmente com a importação de países com menores custos e periféricos.

Esta organização em cadeias globais de valor supostamente influenciaria as preferências inovativas das companhias, já que o distanciamento entre a firma líder e seu “chão de fábrica” reduziria o convívio no dia a dia com as fábricas, e isso resultaria em uma menor aplicação de esforços inovativos nessas etapas de produção. Isto enquanto as demais fases estariam no alvo dos enfoques inovativos, sobretudo as que demandam maior capital intelectual e localizam-se nos grandes centros (como as de comercialização e desenvolvimento da marca, protótipos e design). Dessa forma, o objeto de pesquisa gira em torno de confirmar ou refutar essa afirmação, para firmas de grande porte locais, do segmento prêt-à-porter, a partir de um estudo de caso aplicado ao Grupo Soma, por estar inserido neste recorte.

Um dos objetivos deste estudo era entender como se dá a inovação nas etapas de comercialização na indústria da moda, a fim de poder relacioná-la com a hipótese estabelecida. Ao realizar um paralelo com os outros tipos de inovação, bem como inovações em produtos e

processos de confecção, tornou-se possível compreender o momento em que cada uma ocorre e que, particularmente em inovações de marketing, a novidade se caracteriza pelo enfoque na ampliação das vendas ou da participação do mercado. Isso acontece por meio de mudanças no posicionamento do produto e sua notabilidade.

Também, notou-se que inovações nas etapas de comercialização na indústria da moda, as quais incluem o marketing, geram um retorno lucrativo imediato. Desse modo, essa estratégia é um grande estímulo para a firma, se comparada com aplicar esforços inovativos nas etapas de produção, já que o segundo investimento reduz custos, resultando em um impacto indireto na receita da companhia e, conseqüentemente, com um prazo mais longo de retorno.

Ao aprofundar o estudo de caso do Soma, percebe-se que o Grupo assume um modelo de negócios inovador, posto que desenvolveu um sistema único de crescimento, baseado em um modelo de fusão e aquisição de marcas que preserva a identidade criativa de todas, e apenas gera sinergias de processo e eficiência operacional na plataforma, algo revolucionário no ramo da moda.

Sinalizou-se que grande parte de sua cadeia produtiva é terceirizada, tanto com fornecedores nacionais quanto estrangeiros - com exceção da Hering, sua última aquisição, que já possuía estrutura produtiva própria ainda antes de ocorrer a incorporação. Desse modo, por conta de a relação com produtores internacionais se estruturar no desenvolvimento de modelos e na importação de matérias-primas, tal firma possui uma cadeia global de produção.

Foi realizado um estudo qualitativo, a partir de entrevistas com membros da empresa, a partir das quais tornou-se possível concluir que, apesar de ser uma firma global, não é possível afirmar que o Grupo Soma aplica a maioria de seus esforços inovativos prioritariamente nas etapas de comercialização frente às inovações no “chão de fábrica” - que seriam nas etapas de produção. Isso foi fundamentado a partir de alguns pontos mencionados pelos participantes da companhia, tais quais podemos sinalizar: a empresa não possui orçamento dedicado à atividade de inovação continuada; apesar de praticamente não ter uma estrutura produtiva própria, o Soma ainda se esforça em otimizar o processo de produção fabril da Hering e aplica significativamente em logística, buscando eficiência; o *core business* da indústria da moda está nas etapas produtivas de confecção que também estão no “chão de fábrica”, portanto priorizar

tais etapas também é fundamental para manter a qualidade e a estrutura das peças. Assim, esta hipótese foi refutada.

Ainda, percebeu-se a relevância de se estabelecer uma forte cultura interna nas companhias e de se ter um ambiente favorável à inovação, com o estabelecimento de práticas como o alinhamento dos funcionários aos objetivos da firma, a “desierarquização” das posições, liberdade das ideias e estímulo à participação dos membros em se posicionar e tomar decisões.

Por fim, foram demonstradas as mudanças necessárias nos sistemas de uma empresa para que ocorra a sua internacionalização, como foi o caso da Farm Global. Inserir-se em outros mercados também estimula a inovação e é um processo altamente complexo para ser automatizado, pois há uma reestruturação do modelo de negócios para cada país-alvo. Neste caso, a hipótese de que a estruturação em cadeias globais de valor pode enfatizar um cenário mais favorável à inovação foi verificada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARINHA, M.; BRAYER, S. **Manual de normas técnicas de editoração:** teses, monografias, artigos, papers. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1992.

CAMPOS, R.; ARAÚJO, U.; ASSIS, L. **A tomada de decisão para o desenvolvimento de novos produtos:** um estudo na indústria da moda de Belo Horizonte. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Economia e Gestão) – Universidade PUC Minas, Belo Horizonte, 2021. Disponível em:

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/24790/18160>. Acesso em: 15 out. 2022.

CETIQT. **Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira:** empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor. Rio de Janeiro, 2007. 330 p.

FEGHALI, M.; DWYER, D. **As engrenagens da moda.** 2. ed. [S. l.]: Editora Senac Rio, 2020.

FINEP. **Manual de Oslo:** diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2.ed. Paris: OCDE, 2006.

FLEURY, F.; OLIVEIRA, M. Fast-Slow: o paradoxo do cenário têxtil-confecção-moda.

**Revista dobras**, [S. l.], n.32, maio-agosto. 2021. Disponível em:

<https://dobras.emnuvens.com.br/dobras/article/view/1365/700>. Acesso em: 23 ago. 2022.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism.** Westport, Connecticut, London, 1994.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. **The global apparel value chain: what prospects for upgrading by developing countries?.** Vienna, 2003. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Gary-](https://www.researchgate.net/profile/Gary-Gereffi)

[Gereffi/publication/228150738\\_The\\_Global\\_Apparel\\_Value\\_Chain\\_What\\_Prospects\\_for\\_Upgrading\\_by\\_Developing\\_Countries/links/](https://www.researchgate.net/profile/Gary-Gereffi/publication/228150738_The_Global_Apparel_Value_Chain_What_Prospects_for_Upgrading_by_Developing_Countries/links/)

02bfe50d85b7e37517000000/The-Global-Apparel-Value-Chain-What-Prospects-for-Upgrading-by-Developing-Countries.pdf. Acesso em: 5 ago. 2022.

INPI; FIESC. **Panorama do uso da propriedade industrial na indústria da moda:** do Brasil e do estado de Santa Catarina. Florianópolis: INPI; FIESC, 2019. Disponível em: <https://www2.fiescnet.com.br/web/uploads/recursos/42ecde825f233c5b18d29db489c1e31d.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2022.

JANONE, L. Setor de vestuário deve faturar R\$ 153 bilhões em 2022, prevê associação. Rio de Janeiro: **CNN Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/setor-de-vestuario-deve-faturar-r-153-bilhoes-em-2022-preve-associacao/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

KONTIC, B. **Inovação e redes sociais: a indústria da moda em São Paulo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Doutorado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, [S. l.], 2007. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-14112007-141115/publico/TESE\\_BRANISLAV\\_KONTIC.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-14112007-141115/publico/TESE_BRANISLAV_KONTIC.pdf). Acesso em: 2 ago. 2022.

LOPES, Humberto Pinheiro. **Censura das cópias na indústria da moda**. Trabalho de Conclusão de Curso (Doutorado em Estudos Contemporâneos) – Universidade de Coimbra, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://dobras.emnuvens.com.br/dobras/article/view/856/532>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Atlas, 1986.

OECD; EUROSTAT. **Oslo Manual 2018:** guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th.ed. Paris; Luxembourg: OECD, 2018.

OLIVEIRA, C. B.; BRUCH, K. L. **Fashion law e propriedade intelectual: uma análise dos métodos de proteção de ativos oriundos da indústria da moda**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Aracaju, 2018. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/326856091\\_FASHION\\_LAW\\_E\\_PROPRIEDADE\\_INTELLECTUAL\\_UMA\\_ANALISE\\_DOS\\_METODOS\\_DE\\_PROTECAO\\_DE\\_ATIVOS\\_ORIUNDOS\\_DA\\_INDUSTRIA\\_DA\\_MODALIDADE](https://www.researchgate.net/publication/326856091_FASHION_LAW_E_PROPRIEDADE_INTELLECTUAL_UMA_ANALISE_DOS_METODOS_DE_PROTECAO_DE_ATIVOS_ORIUNDOS_DA_INDUSTRIA_DA_MODALIDADE). Acesso em: 10 nov. 2022.

PONTES, M. D.; ROCHA, M. A.; WAECHTER, H. Empreendedorismo criativo: as diretrizes do setor de design de moda em Lisboa pela percepção de produtores criativos. **ModaPalavra e-periódico**, Florianópolis, v.14, n.33, p. 58-83, jul./set. 2021. Disponível em: <https://periodicos.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/19222/13095>. Acesso em: 10 set. 2022.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 2004.

SEBRAE. **Setor de vestuário tem expectativa de fechar 2022 em crescimento**. [S. l.]: Mercado e vendas, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/setor-de-vestuario-tem-expectativa-de-fechar-2022-em-crescimento,742d357227ab4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 12 jan. 2023.

YAZBEK, P. Com compra da Hering, Soma se torna uma das 5 maiores empresas do setor de vestuário; veja lista: especialistas analisam recentes fusões e aquisições de empresas de moda varejista e explicam o movimento por trás da consolidação do setor. São Paulo: **InfoMoney**, 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/com-compra-da-hering-soma-se-torna-uma-das-5-maiores-empresas-do-setor-de-vestuario-veja-lista/>. Acesso em: 23 dez. 2022