

Universidade Federal do Rio de Janeiro

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE MODA NA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rodrigo da Silva Carvalho

2018



O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE MODA NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.

Rodrigo da Silva Carvalho

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. DSc. Marcus Vinicius de Araújo Fonseca

Rio de Janeiro

Janeiro de 2018

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE MODA NA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rodrigo da Silva Carvalho

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcus Vinicius de Araújo Fonseca, DSc.

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, DSc.

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, DSc.

Prof. José Manoel Carvalho de Mello, DSc.

Prof. Thiago Borges Renault, DSc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JANEIRO DE 2018

Carvalho, Rodrigo da Silva

O processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda na cidade do Rio de Janeiro / Rodrigo da Silva Carvalho. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2018.

XXII, 124 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcus Vinicius de Araújo Fonseca

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2018.

Referências Bibliográficas: p. 106-111.

1. Inovação. 2. Moda. 3. Rio de Janeiro. I. Fonseca, Marcus Vinicius. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Para Flávia, Miguel e Tomás. Com meu amor.

AGRADECIMENTOS

O trabalho de pesquisa e desenvolvimento de uma tese de doutorado é um esforço que envolve muita dedicação e concentração para a produção de reflexões, análises e os textos. Embora seja, para muita gente, uma jornada individual, posso atestar que se trata de um esforço individual, sob orientação, torcida e uma rede de apoio fundamental.

Por isso, começo agradecendo aos meus professores nessa jornada. Quando tudo ainda era um impulso e vontade, lá estava meu amigo Thiago Renault, a me incentivar, como de costume, a ingressar no programa de seleção para o doutorado no PEP/COPPE/UFRJ. Muito obrigado!

Thiago me apresentou ao querido Prof. Marcus Vinicius, que acreditou na proposta e aceitou me orientar. A jornada foi bastante acelerada no final e seus apontamentos foram fundamentais para a conclusão desta pesquisa. Muito obrigado, Professor!

Aos queridos Professores Marcos Cavalcanti e José Manoel, agradeço sempre por estarem por perto, me acompanhando, praticamente desde sempre, no meu desenvolvimento profissional e acadêmico, a partir do momento que passei a estudar e pesquisar sobre empreendedorismo e inovação, no contexto da Sociedade do Conhecimento. Muito obrigado, Professores!

Ao Professor Francisco Duarte, agradeço por ter aceitado o convite, com o sorriso que lhe é característico, e compor a minha banca de doutorado. Obrigado, Professor!

Agradeço às queridas Lilyan Berlim e Gláucia Centeno a intensa colaboração na indicação de suas estudantes de moda e profissionais de mercado, entrevistadas nesta pesquisa. Sem elas, nada disso teria sido possível. Também devo registrar e agradecer muito aos estudantes de graduação da ESPM que participaram como assistentes de pesquisa: Matheus Rodrigues, Grazielle Dias, Luiza Rosso e Rafaela Kinzel. Muito obrigado!

À coordenação da ESPM, agradeço sempre todo apoio, torcida e compreensão para aqueles momentos que tive que me ausentar de reuniões e compromissos. Obrigado, Flávia Flaminio, Marcelo Guedes e Eduardo Ariel. Ao amigo João Luiz, meu muito obrigado pelo companheirismo em pesquisas, ensinamentos sobre como conduzir situações complexas na relação professor-estudante e, fundamentalmente, por ter me apresentado, em 2005, os conceitos e temas da Geografia. Gratidão!

Por fim, devo deixar meu agradecimento e gratidão à minha amada Flávia, companheira de vida, que me acompanha, lado a lado, há 15 anos. Com ela, aprendi a ver o mundo sob um ponto de vista diferente do meu. Além disso, com toda a paciência se dispôs a me apoiar na minha ausência, nos finais de semana, quando segurou sozinha a atenção, carinho e cuidados com os nossos dois amados filhos: Miguel e Tomás. Te amo!

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE MODA NA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rodrigo da Silva Carvalho

Janeiro/2018

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Programa: Engenharia de Produção

Esta pesquisa teve por objeto de estudo a investigação sobre a aglomeração da moda no Rio de Janeiro, identificando e caracterizando as relações entre proximidade espacial, modelos de negócios e o processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda feminina da cidade. Por se tratar de um fenômeno complexo, optou-se por uma abordagem qualitativa de pesquisa, através da realização de 25 entrevistas, antecedida por uma ampla revisão bibliográfica. Concluiu-se que existem, pelo menos, duas grandes formas de competição no mercado da moda carioca. A primeira seria uma forma mais genérica de atuação, baseada na imitação ou adaptação aos estilos e propostas estéticas de coleções de marcas mais experimentais. Já a segunda forma seria capitaneada por algumas poucas marcas grandes, mas, sobretudo, pelas microempresas que adotam uma postura mais autoral no processo de inovação. Nesse sentido, a pesquisa aponta que o modelo de negócios determina a maneira pela qual a empresa criativa aprende e inova.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

THE PROCESS OF LEARNING AND INNOVATION OF FASHION COMPANIES IN THE CITY OF RIO DE JANEIRO

Rodrigo da Silva Carvalho

Janeiro/2018

Advisor: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Department: Production Engineering

This study aimed to investigate the agglomeration of fashion in Rio de Janeiro, identifying and characterizing the relationships between spatial proximity, business models and the process of learning and innovation of women 's fashion companies in the city. Because it is a complex phenomenon, a qualitative research approach was chosen, through the accomplishment of 25 interviews, preceded by a large bibliographical review. It was concluded that there are at least two major forms of competition in the fashion market in Rio. The first would be a more generic form of performance, based on imitation or adaptation to the aesthetic styles and proposals, of collections of more experimental brands. The second would be a few large brands, but above all, micro-enterprises that adopt a more authoritarian stance in the innovation process. In this sense, the research points out that the business model determines the manner in which the creative company innovates.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1.1 Objeto do estudo	3
1.2 Objetivos e hipótese	3
1.3 Justificativa	4
1.4 Relevância	5
1.5 Estrutura da tese	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 A inovação como um processo sistêmico e interativo	9
2.2 Aprendizagem organizacional, aglomerações produtivas e redes	12
2.2.1 Aprendizagem organizacional e aglomeração em espaços periféricos	18
2.2.2 Aprendizagem, capacidade de absorção e inovação	22
2.3 Crise do fordismo e a emergência da economia criativa	23
2.3.1 Economia criativa e cidades: a lógica da criatividade e inovação	26
2.4 O processo de inovação da indústria da moda e as aglomerações em grandes cidades	29
2.5 Breve histórico da indústria da moda no Brasil e no Rio de Janeiro	40
2.6 Reestruturação produtiva e a competitividade da indústria da moda no Rio de Janeiro	43
3 METODOLOGIA	54
3.1 Estruturação da pesquisa	54
3.2 Pesquisa de campo	60
3.3 Análise dos dados	65
3.4 Possíveis limitações da pesquisa	67
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
4.1 Visão geral sobre o comportamento inovativo das empresas de moda da cidade do Rio de Janeiro	69
4.2 O processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda localizadas espacialmente em São Cristóvão	73
4.3 O processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda localizadas espacialmente fora de São Cristóvão	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
CONCLUSÕES	103
REFERÊNCIAS	106
ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESAS	112
	114
	10

ANEXO II – CURSOS DE MODA NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO	115
ANEXO III- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DA PROFª LILYAN BERLIM	116
ANEXO IV – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO PROFº ANDRÉ CARVALHAL	122

INDICE DE FIGURAS

Figura II.1 O processo de inovação do segmento High-End Design Process da cidade de NY	37
Figura II.2 O processo de inovação do segmento Moderate- to Low-End Design da cidade de NY	39
Figura II.3. Desempenho das exportações de moda brasileira	50
Figura II.4 Relações de trabalho na indústria da moda na cidade do Rio de Janeiro	51
Figura II.5 Distribuição espacial das empresas de moda na cidade do Rio de Janeiro	52
Figura IV.1 Evidências da aglomeração produtiva em São Cristóvão	78
Figura IV.2 Processo básico de aprendizagem e inovação das empresas de moda de São Cristóvão	88
Figura IV.3 Processo complexo de inovação das empresas de moda de São Cristóvão	90
Figura IV.4 Processo de inovação das empresas de moda fora de São Cristóvão	95
Figura IV.5 Exemplo de interação marca-cliente nas mídias sociais	99
Figura IV.6. Exemplo da importância das feiras para as marcas	101
Figura IV.7 Exemplo de interação marca-cliente	102

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Cooperação e articulação territorial das empresas de moda de São Cristóvão	49
Quadro 2 Síntese da revisão bibliográfica para o aproveitamento conceitual	56
Quadro 3 Síntese da revisão bibliográfica sobre a moda brasileira e carioca	58
Quadro 4 Codificação dos dados das entrevistas	66
Quadro 5 Visão geral do Modelo de negócios das empresas de moda de São Cristóvão	78
Quadro 6 Visão geral do modelo de negócios das empresas de moda fora de São Cristóvão	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Caracterização da amostra entrevistada	62
--	----

INTRODUÇÃO

Há algum consenso em torno da importância do processo de inovação para a competitividade de países, regiões e empresas. A partir da década de 1990, diversos estudos teóricos e empíricos lançaram luz sobre as atividades e mecanismos que impulsionam a inovação, dando ênfase no entendimento sobre o processo de aprendizagem organizacional. Entre outros fatores apontados, emergiu a questão da proximidade espacial como um importante requisito para a cooperação e troca de conhecimentos tácitos entre empresas e clientes, por exemplo.

Nesse mesmo período, houve alguns trabalhos que passaram a investigar especificamente os efeitos positivos de aglomerações espaciais, destacando que setores criativos apresentariam maior propensão a se aglomerar em grandes cidades – as vantagens derivariam dos mesmos efeitos positivos da proximidade espacial, mas seriam acrescidos de outros aspectos, como a oferta de mão de obra especializada, fornecedores e a própria vida urbana (fonte de inspiração e criatividade).

Um desses setores econômicos, que se baseia na criatividade e aspectos da cultura urbana para o desenvolvimento de seus produtos, é a moda. Historicamente associada à produção têxtil e de vestuários, ao final da década de 1990, início dos anos 2000 (no Brasil), passou a ser mais bem-entendida pela diferenciação e valor agregado derivado do papel do *design*. Hoje, a indústria da moda envolve múltiplas atividades econômicas (RECH, 2008). Autores como Pereira (2010) e Kontic (2007) e instituições como a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2014) assinalam, em destaque, a produção da moda carioca no cenário nacional.

Assim, esta pesquisa pretende revelar as características do processo de inovação e aprendizagem das empresas de moda feminina do município do Rio de Janeiro, evidenciando as territorialidades que influenciam a formação da aglomeração produtiva e criativa na paisagem da cidade.

Houve um amplo estudo desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2011), sobre a indústria da moda na cidade encomendado pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Intitulado de Territórios da moda: a indústria da moda na Cidade do Rio de Janeiro, tratou, basicamente, de caracterizar os modelos de produção e comercialização da cadeia produtiva da moda, que foi apontada por movimentar, aproximadamente, R\$ 892

milhões na cidade, anualmente, empregando 32 mil pessoas. O estudo estima que há 826 confecções ou marcas de moda na Cidade do Rio de Janeiro.

O segmento da moda feminina concentra a maioria das empresas na cidade. Quase 46% de todas as confecções e marcas dedicam-se, exclusivamente, a esse público e outras 13% ofertam produtos para mulheres e homens.

Além de apresentar importantes estatísticas e números sobre a dimensão econômica (emprego e renda) da cadeia produtiva da indústria da moda na cidade, a FGV (2011) revela aspectos sociológicos das relações de produção e consumo. Nesse sentido, o estudo organiza a cadeia produtiva a partir de circuitos (chamados de territórios). O circuito *fashion* reúne as grifes que se organizam em torno das semanas de moda. São as marcas mais conhecidas, basicamente as médias e grandes empresas, que terceirizam a produção, mas internalizam o processo de criação e comercialização.

Em contraponto, há as micro e pequenas empresas (MPEs), que adotam um modelo de negócios de nicho e foram categorizadas no circuito ateliês. São negócios que optam por uma produção manual, em que os empreendedores manifestaram desejo de preservar o seu processo criativo.

As MPEs utilizam as mídias sociais e o *e-commerce* para divulgar e comercializar seus produtos, bem como têm, nas feiras de moda, que notadamente surgiram na Zona Sul da cidade, um importante canal de vendas e relacionamento com os seus clientes – no estudo, são as empresas apontadas como as que mais valorizam o *design*.

Na Cidade do Rio de Janeiro, há, formalmente, um Arranjo Produtivo Local (APL) da indústria da moda desde o ano de 2009, que é localizado na região do bairro de São Cristóvão. O APL reúne cerca de uma centena de empresas da cadeia produtiva, bem como conta com o apoio institucional da tradicional Faculdade de *Design* de Moda da Universidade Veiga de Almeida (UVA) e do SEBRAE/RJ, entre outros parceiros institucionais.

Segundo a FGV (2011), o APL de São Cristóvão tem uma centralidade como objeto de estudo. Entretanto, o importante trabalho de pesquisa não explicita se há, ou não, processos que propiciem a troca ou o fluxo de conhecimento necessários para a inovação desses negócios. Do mesmo modo, o estudo não menciona se há alguma cooperação que engendre vantagem competitiva derivada dos efeitos da proximidade. Por outro lado, há as empresas que se desenvolvem fora do APL e que, portanto, atuam no mercado a partir de uma lógica espacial não fixa, fluindo pelas redes sociais e institucionais do espaço urbano na cidade.

1.1 Objeto do estudo

Delimitou-se o objeto deste estudo de modo a investigar a aglomeração da moda no Rio de Janeiro, identificando e caracterizando as relações entre proximidade espacial, modelos de negócios e o processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda feminina da cidade.

2.2 Objetivos e hipótese

O objeto de estudo é investigar a aglomeração da moda na Cidade do Rio de Janeiro, emergindo daí alguns objetivos do trabalho:

- 1) Analisar as territorialidades que sustentam e promovem aprendizagem organizacional das empresas da aglomeração da moda na Cidade do Rio de Janeiro.
- 2) Refletir sobre o papel do território no processo de inovação das empresas de moda feminina do Rio de Janeiro, observando se há, no interior da aglomeração, processos de aprendizagem regional e transbordamentos de conhecimento que propiciem ambientes de inovação para os seus participantes.
- 3) Questionar se apenas o fator locacional e proximidade espacial são capazes de explicar o comportamento inovativo das firmas ou se são as capacitações internas os principais fatores indutores ao processo de inovação.
- 4) Interpretar os principais processos de aprendizagem e inovação e a relação da lógica espacial com os modelos de negócios adotados pelas empresas de moda feminina da Cidade do Rio de Janeiro.

A hipótese a ser confirmada ou refutada ao longo do trabalho é a de que a Cidade do Rio de Janeiro é marcada por empresas de moda com distintos processos de aprendizagem e inovação, que se valem de externalidades positivas, provenientes da aglomeração espacial ou de redes sociais, produtivas e institucionais para se comportarem como tal. Essas empresas reúnem, em seus modelos de negócios e capacitações internas, importantes recursos para se apropriarem desses fluxos e transbordamentos de conhecimento.

Para verificar se a hipótese levantada neste estudo é verdadeira ou não, foram formuladas as seguintes questões-problema: Como é exatamente o processo de

aprendizagem e inovação em aglomerações produtivas de moda em países em desenvolvimento, ou em aglomerações produtivas de moda emergente, como é o caso da Cidade do Rio de Janeiro? Qual é o papel dos atores, arranjos institucionais e as territorialidades para o processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda da cidade? Como são os processos de aprendizagem e inovação, a importância da proximidade espacial, e a relação com a estratégia (modelo) do negócio?

Cabe aprofundar esses e outros pontos, atualmente, em que se avança ainda mais em direção aos processos e modelos de negócios flexíveis, pós-fordistas, em torno da economia criativa e, em particular, da indústria da moda. A partir desse pano de fundo, foi necessário compreender como as marcas de moda da Cidade do Rio de Janeiro: (i) aprendem e inovam; (ii) estabelecem ou não cooperação entre si e com fornecedores aglomerados espacialmente; e (iii) se materializam ou não, as articulações com atores institucionais e as faculdades e centros formação em moda da cidade.

1.3 Justificativa

Ainda é preciso entender melhor o fenômeno das aglomerações produtivas que se manifestam na paisagem urbana, especialmente, para setores da economia criativa, como no caso das empresas da indústria da moda que tendem a se fixar nos grandes centros urbanos. A partir do final da década de 1990, muitos trabalhos (SCOTT, 2000; 2006; 2008; FLORIDA, 2002) colocaram as indústrias criativas como protagonistas no processo de reestruturação econômica de grandes cidades. Todavia, esses estudos ainda são focados na investigação sobre a formação, trajetória, mas, sobretudo, no desempenho econômico e nas vantagens competitivas que determinam a aglomeração.

Sem dúvida, é importante compreender as territorialidades que criam vantagens competitivas para as empresas aglomeradas espacialmente, mas não se pode negligenciar as capacitações internas e recursos específicos que os próprios negócios desenvolveram ao longo de suas trajetórias, bem como seus modelos de negócios e processos de inovação. Nesse sentido, acredita-se que esta pesquisa de doutorado se justifica por posicionar a Engenharia de Produção no debate sobre o processo de inovação e aprendizagem organizacional dos negócios situados nos setores da economia criativa.

Sob o ponto de vista dos negócios da moda, esta pesquisa busca contribuir para a melhor compreensão sobre os distintos processos de inovação, enfatizando os processos de aprendizagem e a relação com os modelos de negócios praticados. Então,

quem sabe, poder-se-á indicar melhores práticas para o aumento da competitividade da indústria da moda na Cidade do Rio de Janeiro.

Assim, espera-se contribuir não apenas com o debate acadêmico, mas, sobretudo, com o melhor direcionamento das políticas públicas de apoio ao setor.

1.4 Relevância

Os setores da economia criativa são apontados como importantes geradores de renda e empregos qualificados, particularmente, no atual desenvolvimento econômico de grandes centros urbanos. Segundo estudo da FIRJAN (2014), a remuneração dos empregados desse setor foi de R\$ 8.682,00 em 2013, no Estado do Rio de Janeiro, enquanto o salário médio de um trabalhador brasileiro foi de R\$ 2.073,00.

Em relação à participação dos profissionais no mercado de trabalho, os trabalhadores dos setores criativos corresponderam a 2,3% de todo mercado de trabalho em 2013 – o equivalente a 107 mil pessoas no Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2014). O referido estudo ainda destaca a evolução da economia criativa em dez anos, que cresceu em ritmo mais intenso que o da economia em geral. O segmento gerou R\$ 126 bilhões em 2013, o que representou um aumento de 69,8% frente a 2004. No mesmo período, o crescimento acumulado do Produto Interno Bruto (PIB) do conjunto da economia foi de 36,4%.

Diversos estudos enfatizam a relevância da indústria da moda, especialmente por se tratar de um processo de criação, produção, distribuição, divulgação e comercialização que envolve muitas atividades profissionais, fornecedores especializados e atores institucionais. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2014), a ampla cadeia de valor da indústria da moda reúne, aproximadamente, 30.000 empresas as quais movimentam cerca de 17% do PIB da indústria de transformação no país.

A cadeia de valor é desverticalizada e ainda há a questão intrínseca da moda, que são os ciclos de vida dos produtos, agrupados no calendário na forma das duas grandes estações do ano. Pelo menos a cada seis meses muda todo o portfólio de produtos, os quais também acompanham as tendências de consumo. Isto é, o esforço e mobilização para a inovação é (ou deveria ser) a característica central da competitividade das empresas de moda.

A questão da competitividade das empresas de moda da Cidade do Rio de Janeiro é discutida no relatório produzido pela FGV (2011) e os principais resultados não esclarecem as características centrais dos processos de inovação das firmas, tampouco se discute as diferentes formas de aprendizagem organizacional. Por outro lado, o setor vem atravessando profundas transformações que aumentaram a competição, notadamente com o avanço da presença de marcas globais no Brasil, bem como a crescente presença dos produtos asiáticos no mercado nacional. Com efeito, a questão da competitividade baseada em processos de aprendizagem e inovação se colocam no centro das estratégias para as empresas de moda.

1.5 Estrutura da tese

Este trabalho é organizado em quatro capítulos, além das conclusões e encaminhamentos finais. **No primeiro**, delimita-se o objeto de estudo, bem como seus desdobramentos: os objetivos específicos, que guiaram o desenvolvimento da tese. Também são apresentadas as justificativas do estudo, identificadas na pesquisa de revisão bibliográfica, e a relevância do setor da moda na economia industrial brasileira, mas, sobretudo, na Cidade do Rio de Janeiro.

O segundo capítulo é dedicado à ampla revisão da literatura desenvolvida ao longo da pesquisa, que deu contornos ao referencial teórico aplicado na parte empírica do trabalho. Tendo como objeto de estudo a investigação sobre a aglomeração da moda na Cidade do Rio de Janeiro, identificaram-se e caracterizaram-se as relações entre proximidade espacial, modelos de negócios e o processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda feminina da cidade.

Nesse sentido, discutiu-se, através de seções específicas, o caráter sistêmico e interativo do processo de inovação, bem como a relação dos processos de aprendizagem organizacional, aglomerações produtivas e redes, destacando-se os efeitos da proximidade para o processo de aprendizagem das empresas, sobretudo para a cooperação e fluxo de conhecimento tácito. Também se observou que essas interações e trocas costumam engendrar aglomerações produtivas, que geram vantagens competitivas para os seus participantes.

Nesse ponto, foi evidenciado que, em países e regiões periféricas, esse fenômeno foi melhor enquadrado em uma lógica de cooperação produtiva, geralmente mediada por atuação formal e informal de atores de apoio institucional. Isto é, quando há alguma

cooperação e interação entre empresas, por exemplo, ela ocorre no processo produtivo – e não em atividades inovativas.

Antes de direcionar a revisão bibliográfica para a questão-chave sobre o processo de inovação no setor da moda, destaca-se a emergência da economia criativa e a sua intrínseca relação com a discussão sobre economia em grandes cidades. Discutiu-se o peso que essa literatura deposita na questão da proximidade espacial, aglomerações espaciais no espaço urbano como fonte de vantagens competitivas e capacidade de inovação de negócios criativos.

Assim, foram apresentadas e discutidas as características do processo de inovação no setor da moda, enfatizando os aspectos relacionados às grandes cidades. Identificou-se o papel desempenhado pelo *designer* no delineamento do processo de inovação desses negócios, não só nas atividades ligadas à criação das peças e coleções, mas também nas estratégias de relacionamento e *marketing*.

A literatura discutida versa sobre casos em países desenvolvidos. Então, buscou-se apresentar e analisar as características do mercado de moda no Brasil, dando maior ênfase para a atuação e competitividade dos negócios cariocas. A partir disso, delimitaram-se os pontos centrais que foram confrontados na etapa da pesquisa empírica.

O **terceiro capítulo** é dedicado a apresentar os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Composto de duas seções, descreve-se, no referido capítulo, o percurso para a coleta de dados, explicitando o caráter qualitativo do trabalho. Através da apresentação de quadros-resumos, revelam-se os conceitos e temas apreendidos da literatura e mobilizados para a pesquisa de campo. Também são caracterizadas as 25 entrevistas aproveitadas para as discussões analíticas e conclusões, bem como a codificação dos dados captados.

No **quarto capítulo**, são apresentados os resultados da pesquisa empírica, de maneira a permitir o desenvolvimento das análises e objetivos específicos propostos por este trabalho. Para isso, as informações levantadas são organizadas em três seções para a melhor visualização dos resultados. Na primeira, há uma visão geral sobre a indústria da moda na Cidade do Rio de Janeiro, a partir das falas e colocações de representantes dos atores de apoio institucional ao setor e de professores das principais faculdades de moda da cidade. Já a segunda e terceira seções são dedicadas a apresentar os resultados dos padrões observados sobre o processo de inovação dos dois grupos investigados: (i) as empresas de moda com atividade empresarial dentro do APL de São

Cristóvão; e (ii) as empresas de moda *sem* atividade empresarial dentro do APL de São Cristóvão. Durante a apresentação dos resultados das entrevistas, buscou-se identificar e analisar a relação entre o processo de aprendizagem e os modelos de negócios das empresas de moda da Cidade do Rio de Janeiro.

Esses resultados revelam que há um emergente grupo de marcas de moda na cidade que não baseiam seus processos de aprendizagem derivados da proximidade espacial, nem tampouco da localização no interior do APL. Esse grupo foi apontado como o que apresenta maior potencial de inovação. Isso porque se utiliza de uma estratégia mais autoral de criação de suas peças e coleções, com um modelo de negócios centrado na interação com as clientes, através das redes sociais, e a comercialização de seus produtos nas feiras e o comércio eletrônico.

Por fim, são discutidas as conclusões desta pesquisa. Acredita-se que a tese agrega possíveis contribuições para o desenvolvimento de políticas que aumentem a capacidade de inovação das marcas de moda da Cidade do Rio de Janeiro, sobretudo se houver maior mobilização de ações e iniciativas junto às faculdades e centros de formação, aproximando-as do setor empresarial. Outro ponto importante é a atuação dos atores de apoio institucional na expansão de iniciativas que mantenham a competitividade do setor, mas que promovam (e estimulem) maior cooperação entre as empresas e fornecedores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A inovação como um processo sistêmico e interativo

Os desafios representados pelas mudanças econômicas das últimas décadas, refletidas em processos de reestruturação da organização produtiva, acarretaram uma forte intensificação da concorrência, que, por sua vez, impuseram a capacidade de inovar como um requisito básico para o desempenho competitivo de empresas, regiões e países. Assim, houve um esforço, por parte de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, para a compreensão das características de geração e difusão da inovação. De maneira geral, os estudos que abordam a questão da inovação apontam, consensualmente, para o legado de Joseph Schumpeter como ponto de partida para a constituição da literatura sobre inovação.

Sem o objetivo de aprofundar no detalhe, é possível destacar que Schumpeter (1982) foi decisivo para a inauguração da literatura sobre inovação. O economista austríaco coloca processo de inovação (*destruição criadora*) como elemento central para o desenvolvimento econômico, caracterizando-a como a realização de novas combinações, que teriam a capacidade de destruir a *velha* organização da economia. O autor observa que por inovação (*novas combinações*), pode-se entender a introdução de um novo bem ou a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado ou a descoberta de uma nova fonte de suprimentos e, ainda, o estabelecimento de uma nova organização em qualquer setor.

Na interpretação de Schumpeter (1982) sobre inovação, a procura pelo lucro assume papel importante, pois determina o caráter empreendedor do capitalismo, estabelecendo as bases competitivas de diferenciação das empresas no mercado que, assim, optam pela inovação como uma forma de sobrevivência e diferenciação. A ideia central é que a inovação não seja o fim, mas o meio pelo qual as empresas competem e sobrevivem no mercado, na constante busca pelo maior lucro possível.

Nesse sentido, é factível destacar que, nas contribuições de Schumpeter (1982), há elementos da iniciativa própria do empreendedor (espírito) e capacidade interna das empresas em estabelecerem as *novas combinações* no mercado. No entanto, também fica explícito que há uma relação com o ambiente competitivo (mercado): quanto maior for o nível de competitividade, maior será o estímulo a inovar.

O entendimento de que fatores internos e externos às empresas influenciam o ato de inovar contribuiu para uma sequência de estudos sobre o tema, especificamente para

os autores que interpretaram a inovação como um fenômeno social, fruto de múltiplas interações entre diversos atores. De maneira simplificada, essas tramas de interações, formadas por redes sociais, técnicas e, sobretudo, institucionais, configurariam sistemas de inovação. As contribuições da abordagem dos sistemas de inovação jogaram luz sobre as relações que envolviam as esferas científicas e acadêmicas, como as universidades e centros de pesquisa, o setor empresarial, bem como as políticas públicas de ciência e tecnologia, na perspectiva da promoção da inovação.

Assim, vários estudos teóricos e empíricos criaram as bases para análises de casos nacionais, que identificaram a ciência e a tecnologia como elementos relevantes na indução do desenvolvimento econômico. Dentre esses, destaca-se o estudo de Freeman (1987), que pesquisou sobre o modelo de desenvolvimento econômico e tecnológico do Japão no Pós-Guerra. Essa obra é considerada referência para a formulação teórica dos “sistemas nacionais de inovação”.

Ao analisar o caso japonês, Freeman enfatizou a importância da articulação (interação) do sistema nacional de ciência e tecnologia com o conjunto dos demais agentes do processo de desenvolvimento. De acordo com esta abordagem, a inovação é um fenômeno fundamental e inerente à economia. Além disso, a competitividade das empresas e das economias nacionais reflete a capacidade desses atores de se engajarem em atividades vinculadas à inovação.

Desse ponto de vista, a inovação é compreendida como um processo que envolve diversos atores e instituições, cujas interações geram importantes informações sobre os caminhos específicos de desenvolvimento tomados. A estrutura analítica do sistema de inovação difundiu-se, a partir de então, passando, inclusive, a ser utilizada como base para formulação de políticas públicas.

A importância dessas redes de relacionamentos e dos instrumentos de política é medida por seu poder de distribuição do conhecimento e por sua capacidade de assegurá-lo aos inovadores. Nesse sentido, o entendimento de que fatores internos e externos às empresas influenciam o ato de inovar contribuiu para uma sequência de estudos sobre o tema. Uma parte desse esforço foi concentrada na análise das múltiplas relações entre os diversos atores do processo de inovação, identificando o papel de cada um deles e sua contribuição para o desenvolvimento econômico.

Lundvall (1992) postula que há uma questão importante na difusão da inovação. Para o autor, o aprendizado é o ponto central para a compreensão desse processo, que não pode ser entendido sem se levar em consideração seu contexto institucional e cultural.

Ele defende que o aspecto mais importante do sistema de inovação é a troca de informações entre usuários e produtores, na medida em que envolva uma mudança na base de conhecimento de ambas as partes. Isso se configura em um processo de aprendizado interativo que incrementa a capacitação inovadora do produtor e a competência do usuário.

No entanto, essa cooperação não ocorre de maneira fluida e, muitas vezes, a desconfiança e as assimetrias podem inviabilizar a troca de informações. Para evitar isso, é necessária a construção de um ambiente de confiança e códigos compartilhados de comportamento. Esses mecanismos permitem superar as incertezas envolvidas nas interações. Como acentuam Lundvall e Borrás (1997), a economia de aprendizagem implica muito mais do que acesso às informações. O aspecto central é que, ao longo do processo de inovação, haja a construção de (novas) competências e ampliação das habilidades dos atores envolvidos.

Os sistemas nacionais de inovação são definidos em termos evolutivos em razão do papel estratégico do conhecimento e do aprendizado. Assim, ganhou espaço na literatura da economia da inovação a questão da aprendizagem organizacional e a acumulação de conhecimento para engendrar capacidade tecnológica no contexto do esforço inovativo. A aprendizagem organizacional é o reconhecimento de que os processos e os mecanismos organizacionais devem ser internalizados na empresa, com a valorização da dimensão tácita do conhecimento para o desenvolvimento da inovação tecnológica.

Entretanto, o conhecimento mobilizado pelas empresas por meio dos processos de aprendizagem possui características próprias. De acordo com Lundvall et al. (2002), a empresa é a protagonista neste processo. É necessário que, do ponto de vista organizacional, ela esteja voltada ao aprendizado, com o estabelecimento de rotinas e alocação de recursos para aprender.

Segundo Jensen et al. (2007), os processos de aprendizagem possuem dimensões internas e externas à organização. O aprendizado interno relaciona-se às principais funções da empresa, como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento (P&D), *design*, engenharia, produção, gestão e *marketing*. Já os externos referem-se às relações da empresa com outros atores e instituições.

Os recursos internos interagem com os conhecimentos provenientes da P&D, assim como conhecimentos historicamente construídos provenientes da produção, *design*, gestão, comercialização, elementos característicos de processos interativos. Nas fontes

externas, a inovação está relacionada às relações interempresas e a interação da empresa com o ambiente na qual ela está estabelecida. Nesse caso, as interações entre instituições, cultura local, sistema financeiro e clientes assumem um papel fundamental na geração de conhecimento, aprendizado e inovação (LUNDVALL, 2001).

Além de identificar a natureza básica dos processos de aprendizado, alguns trabalhos propuseram segmentar, especificamente, as formas mais relevantes para as empresas. Johnson e Lundvall (2005) apresentam esses conceitos, destacando que as formas internas de aprendizado mais recorrentes são: *learning-by-doing* (aprender fazendo), *learning-by-using* (aprender usando) e *learning-by-searching* (aprender pesquisando). Estas referem-se aos processos menos estruturados de aprendizado, que têm correspondência direta com o acúmulo de conhecimento tácito na organização. Sua origem são as atividades repetitivas, temporalmente cumulativas e hereditárias, mais associadas à produção.

Já as formas externas assumem um importante papel diante da acentuada velocidade da taxa de mudança tecnológica e o caráter sistêmico da inovação. Incluem-se nessa categoria o *learning-by-interacting* (aprender interagindo) e *learning-by-hiring* (aprender contratando recursos humanos).

Nesse sentido, ganharam destaque estudos que enfatizam a territorialização do processo de inovação, notadamente nas escalas locais e regionais. Em linhas gerais, essa literatura versa sobre os efeitos positivos das aglomerações produtivas para o processo de inovação, o qual se baseia na interação e cooperação entre diversos atores, principalmente para as atividades de pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços inovadores.

2.2 Aprendizagem organizacional, aglomerações produtivas e redes

O aparecimento de novas formas de atividade econômica, com base no conhecimento e aprendizagem, e os seus diferentes efeitos sobre diversas regiões indicam que o intenso processo da globalização da economia não significou a completa homogeneização do espaço. Pelo contrário, uma questão-chave é entender como padrões de vários tipos de aprendizagem estão inter-relacionados na complexa interação entre o global e os processos locais. Com efeito, também ganham destaque

os instrumentos que sustentam e estimulam a produção e disseminação do conhecimento e a aprendizagem na escala regional.

Seja na reflexão sobre competitividade e desenvolvimento, seja no tocante à proposição de políticas industriais, observa-se, na literatura, o entendimento de que a proximidade espacial entre agentes econômicos engendra ativos essenciais aos processos de aprendizagem e inovação. O raciocínio subjacente envolve considerar a dupla natureza do conhecimento (os aspectos codificado e tácito) e as vantagens da proximidade ligadas, entre outras coisas, às externalidades, aos menores custos e à maior fluidez das diversas inter-relações (entre clientes e fornecedores e entre empresas e instituições, por exemplo).

O conhecimento de natureza codificada (que é registrado em diferentes formas, ou mesmo materializado em uma máquina) caracteriza-se por ser mais fácil de transmitir, bem como de ser acessado. Em virtude disso, Storper e Venables (2004) consideram que o conhecimento codificado não configura um fator relevante para o diferencial competitivo das empresas no mercado e, sobretudo, das economias regionais. Por outro lado, o conhecimento tácito, impregnado nos ambientes produtivos e territorializado em regiões específicas, constituem pilar fundamental do desenvolvimento econômico. É na escala local ou regional que as empresas e demais atores dos sistemas de inovação compartilham valores, normas e, sobretudo, promovem a troca de experiências para a compreensão de problemas técnicos e comerciais (COOKE, 2005).

A existência de vínculos cooperativos entre diversos atores que compõem os sistemas de inovação é condição importante para a difusão do conhecimento, para a aprendizagem e para o processo de inovação. Nesse ponto, evidencia-se a importância das redes sociais e institucionais, em cujo interior se fortalecem os sentidos de confiança mútua, reciprocidade, inclinação à aprendizagem coletiva e ao compartilhamento de princípios comuns.

Lundvall e Borrás (1997) e, principalmente, Cooke (2005) sustentam que o plano regional representa escala privilegiada para o surgimento e a evolução dessas interações, mesmo que em diferentes experiências se note que as redes transbordam esse nível de vínculos. O território e proximidade espacial desempenham um papel central na gênese do conhecimento tácito e na capacidade para explorá-lo: a proximidade entre os atores favorece e potencializa as interações que forçosamente perpassam os processos de aprendizagem e inovação.

Segundo Lundvall (1992), as empresas inovadoras interagem com outras organizações (fornecedores, clientes e concorrentes) bem como, notadamente, nos processos de pesquisa e desenvolvimento, com os institutos de pesquisa e universidades. Para o autor, essas interações têm como objetivo facilitar e desenvolver os processos de aprendizagem organizacional no contexto dos sistemas de inovação.

No entanto, também é possível que uma colaboração eficaz possa ter lugar no âmbito de redes que estejam dispersas espacialmente. Bellet, Colletis e Lung (1993) desenvolveram o conceito de *proximidade organizacional* para enquadrar o conhecimento compartilhado e a troca de experiências entre empresas que não estejam, necessariamente, localizadas numa mesma região.

Nessa linha, um estudo britânico revela que, das empresas que estavam envolvidas em colaboração com outras organizações relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos e serviços, pouco mais de metade tinha pelo menos uma organização parceira que foi localizada dentro de uma mesma região (EDQUIST et al., 1998; ALBALADEJO; ROMIJN, 2002).

Ou seja, a proximidade organizacional não necessariamente exige uma proximidade espacial e, também, não pressupõe a existência prévia de conhecimento compartilhado – a crescente sofisticação das tecnologias da informação e comunicação abre novas possibilidades para o crescimento de redes eficazes de organizações baseadas em interação espacialmente dispersas (CASTELLS, 1999).

Esse tipo de proximidade também permite a síntese de variadas formas da informação e do conhecimento através de processos cooperativos de aprendizagem coletiva entre as empresas pertencentes a um mesmo mercado. A proximidade organizacional é, portanto, uma condição necessária para criação de inovações e recursos através de processos de aprendizagem coletiva, mas pode ou não ser dependente de proximidade espacial.

De maneira análoga, Morgan (1997) e Boschma (2005) trabalham a ideia da *proximidade cognitiva*. Isto é, não basta que as organizações estejam próximas espacialmente, mas que haja o compartilhamento de valores, convenções e linguagens comuns.

Sem refutar completamente essa argumentação, Lundvall (1996), Storper (1997) e Storper e Venables (2004) postulam que a proximidade espacial pode facilitar a aprendizagem organizacional por meio dos mecanismos de interação. Um exemplo é o aumento das probabilidades de encontros entre os agentes dentro do sistema de

inovação – “Learning in general, and especially the processes of know-how and tacit knowledge, is a processes of interaction with other people” (LUNDVALL, 1996, p.. 15).

No geral, trabalhos nessa linha alegam que pelo menos algum elemento do conhecimento que é produzido e difundido através da interação é tácito e territorializado. Então, não é facilmente codificado e comunicado. Pelo contrário, o acesso a esses conhecimentos depende da participação na rede social na qual ela é produzida. Assim, Storper (1997) argumenta que a região é um elemento-chave, necessária no fornecimento da arquitetura institucional para a aprendizagem e inovação, cujos *recursos não comercializáveis* entre as empresas (e outras organizações) desempenham um papel crucial.

A visão de que a proximidade espacial entre os agentes é decisiva para a difusão do conhecimento e para a dinamização da aprendizagem não é recente. Klink (2001) destaca que a maior parte dos trabalhos teóricos desenvolvidos no interior desse paradigma retoma as postulações de Alfred Marshall, elaboradas no começo do século XX, sobre os distritos industriais. Simplificando o raciocínio de Marshall, a aglomeração proporciona a formação de uma bacia de mão de obra qualificada, com uma grande oferta de trabalhos especializados, bem como fornecedores de matéria-prima e insumos de produção – isso diminui os custos de transação (ligações espaciais) das empresas.

Storper (1995) assinala que as regiões com esse perfil possuem traços específicos e positivamente diferenciados quanto à presença de recursos intangíveis, à infraestrutura institucional e ao grau de inter-relações não mercantis. Essas interdependências representam “(...) *ativos materiais e imateriais para a produção* (...)” (p. 192). A perspectiva de análise baseada na ideia de região de aprendizagem salienta que o sucesso econômico regional é fortemente lastreado em recursos definidos territorialmente, frequentemente tácitos, que ressaltam a importância da proximidade espacial nos processos de aprendizagem coletiva.

Essa perspectiva de territorialização de processos de inovação e aprendizagem mútua, de acordo com Klink (2001), permite à região iniciar um processo *schumpeteriano* de apropriação de sobrelucros, evitando a competição predatória inter-regional baseada, exclusivamente, na redução dos preços e custos. Storper (1997) destaca que essas regiões estão envolvidas em processos dinâmicos e endógenos de aprendizagem, pois as atividades de produção e consumo são processos complexos que exigem o tempo todo de uma coordenação entre os atores envolvidos, como fornecedores e consumidores finais.

O autor chama a atenção para a importância das interdependências não comercializadas que servem de instrumento para construir os ativos relacionais de uma região. Por exemplo, essas interdependências poderiam ocorrer entre fornecedores e produtores, através da circulação de mão de obra pelo mesmo mercado regional ou, ainda, através de fóruns de negociação, como a esfera governamental local ou entidades empresariais.

As regiões de aprendizagem confundem-se com a própria dinâmica regional de inovação; isto é, com o processo de geração, difusão e exploração de conhecimento em um dado território, tendo em vista o fomento do desenvolvimento regional (STORPER, 1997). A economia de aprendizagem implica muito mais do que acesso às informações: o aspecto central é a construção de competências e ampliação das habilidades para aprender e inovar. Hudson (1999) destaca que a ênfase em torno dos processos de aprendizagem e de criação e difusão de conhecimento não se vincula somente aos desafios da chamada globalização. Em contraste com o padrão fordista, o autor acredita que as políticas de inovação podem desencadear um desenvolvimento econômico menos marcado por desigualdades, assim como há potencial de recuperação de cidades e regiões estagnadas ou em declínio.

Um ponto importante é que, como sustenta Hudson (1999), não necessariamente a presença articulada de ativos relacionais e instituições garantem o sucesso de economias regionais. Em determinadas situações, essas bases institucionais podem refletir setores dominantes que não estejam comprometidos, normalmente por incapacidade ou interesses contrários, para fazer a mudança na trajetória de desenvolvimento, em particular, as mudanças voltadas para a aprendizagem coletiva e inovação. Em algumas regiões, para o autor, isso é patente, notadamente nas regiões de forte presença das indústrias de produção fordista, como é o caso de Detroit, que não conseguem romper com o ciclo de declínio e esvaziamento econômico, pois há um legado e uma densa rede de interdependências entre organizações e instituições.

Esses últimos argumentos levantam a questão de como gerar as condições necessárias para o estabelecimento eficaz de processos de aprendizagem e inovação nas regiões em que estão ausentes. Florida (1995) constitui um modelo para essas regiões e declara que, na verdade, a base competitiva e sustentadora das regiões de aprendizagem é a capacidade inovadora das empresas e outras organizações. Essa capacidade inovadora, por sua vez, depende muito de uma postura flexível das organizações que devem estabelecer processos de aprendizagem, quer através de educação formal quer do *learning-by-doing*. No entanto, é a aprendizagem organizacional – tanto dentro e

entre empresas e outras organizações – que determina os elevados níveis de capacidade de inovação, que são característicos da região de aprendizagem. Assim, a região de aprendizagem é caracterizada por instituições regionais, facilitadoras da aprendizagem, através da coordenação de redes flexíveis de agentes econômicos e atores institucionais.

Na tentativa de aplicar o conceito de região de aprendizagem no contexto brasileiro, Lemos, Santos e Crocco (2005) observam que as dificuldades registradas na realidade nacional, fruto da própria condição periférica, criam obstáculos para a criação, transmissão e absorção das externalidades de conhecimento. Essas condições envolvem, entre outros fatores, o excessivo caráter produtivo – em vez de inovativos – da capacitação tecnológica protagonizada pelas empresas.

Nesse sentido, Bernardes e Albuquerque (2003) apontam um grave problema para a dinâmica do sistema brasileiro de inovação: o setor industrial não estabelece um padrão de competição baseado em inovação. Os autores ponderam, tal qual Viotti (2002), que as empresas nacionais, no geral, caracterizam-se mais por adotarem processos de imitação. Do mesmo modo, desenvolveram, nos melhores casos, uma capacidade de absorção de inovações tecnológicas produzidas no exterior, em função da própria história da indústria nacional que se apoiou, sobretudo, em tecnologias importadas.

Ao analisarem a experiência da formação de aglomerações industriais em países menos desenvolvidos, Nadvi e Schmitz (1994) apontam que a característica do padrão de industrialização desses países resultou numa maior incidência de inovações, fruto de formas incrementais de desenvolvimento tecnológico. Os autores complementam, afirmando que tais aglomerados exibem, em maior frequência, processos de aprendizagem no estilo do *learning-by-interacting*, embora a aprendizagem tenda a não gerar as consequências notadas nos casos de regiões de aprendizagem.

Nesse sentido, observam-se, na literatura, padrões distintos de dinâmicas regionais de aprendizagem e inovação cujos processos estão imbricados com a própria trajetória de inter-relações que se estabelece entre os atores (e seus comportamentos), fundamentada na presença de instituições que moldam os sistemas de inovação. Recentemente, ganha destaque o papel desempenhado pela universidade que, com a superação (pelo menos teórica) do modelo linear de inovação, se vê diante de desafios para se inserir na construção do aprendizado interativo.

De qualquer maneira, a construção e manutenção desses ativos relacionais, ou a formação das redes sociais de circulação (socialização) de conhecimento tácito, bem

como coordenação entre produtores-clientes, não é algo simples. Um aspecto importante é o papel desempenhado pelos atores institucionais, ou intermediários, da indústria (setor) que atuam coordenando ações de capacitação, interação das empresas com o mercado e, muitas vezes, promovendo melhorias no ambiente de negócios. Frequentemente, busca-se o aumento da competitividade de micro e pequenas empresas localizadas em aglomerações produtivas (RANTISI, 2014).

Diferentes trabalhos descreveram e analisaram as principais estratégias, abordagens e programas desempenhados pelos atores institucionais, principalmente nas discussões sobre a formação dos sistemas regionais de inovação, como em Amin e Cohendet (2004), Asheim et al. (2005) e Malmberg e Power (2005).

No entanto, como observam Figueiredo (2001) e Viotti (2002) mas, sobretudo, Albuquerque (1996; 1999), os estudos desenvolvidos sobre os sistemas de inovação foram realizados a partir de análises de caso de países centrais como os EUA, Japão e Alemanha. Nesse sentido, os trabalhos empíricos e teóricos dos pesquisadores Eduardo Cassiolato e Helena Lastres, que lideram a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), identificaram os padrões de cooperação e articulação, bem como as redes institucionais, presentes em aglomerações produtivas no Brasil. Esses trabalhos consideram que a abordagem dos sistemas de inovação (em particular na escala nacional) não encontrariam a mesma eficácia para explicitar os processos de aprendizagem e inovação territorializados em espaços periféricos.

2.2.1 Aprendizagem organizacional e aglomeração em espaços periféricos

Diferente da experiência dos países desenvolvidos, nas nações retardatárias, as empresas apresentam competências e habilidades para absorver ou, ainda, promover melhorias incrementais nos processos de mudança tecnológica, que ocorrem nos países industrializados. Assim, os processos de inovação e difusão, em sistemas presentes em economias de industrialização tardia, muitas vezes, se sobrepõem.

Diante disso, Viotti (2002) conceitua aprendizagem como a competência para absorver técnicas exógenas, que se vinculam aos processos de difusão e inovação incremental. Na sua visão, essa habilidade é absolutamente necessária para as empresas formarem capacidade de absorção tecnológica. Portanto, as políticas de inovação seriam essenciais para o desenvolvimento econômico e o estímulo e o apoio à aprendizagem seriam elementos centrais de tais políticas.

A competitividade das empresas (sem que elas sejam necessariamente de grande porte) passa a estar enraizada no território. Ou seja, sua capacidade de competitividade tem origem em suas bases locais. São as relações locais que propiciam o desenvolvimento de um ambiente de inovação, que deve ser centrado sobre uma rede de relações interempresariais de competição, cooperação e troca de informações. Tal assertiva também é corroborada por Iglori (2001), quando afirma que “os fluxos de inovação são potencializados quando se formam sistemas de relacionamento fundamentados localmente” (IGLIORI, 2001, p. 69).

Como se observa, a base para o processo de aprendizagem é a cooperação e o estabelecimento de redes sociais e institucionais as quais promovem a confiança e regras formais e informais. Ambas as regras viabilizam as trocas de informação entre os participantes. Num ambiente de intensa competição, esse é um desafio que normalmente é superado (ou facilitado) pelos atores institucionais – e, principalmente, por instituições de ensino e pesquisa – presentes em determinado território. Cassiolato e Lastres (2003) ponderam que muitos dos aspectos e fatores que viabilizam a cooperação e troca entre participantes de um mesmo espaço físico (econômico) não se apresentam (ou pouco se apresentam) nas aglomerações produtivas no Brasil.

Após analisarem 26 aglomerações produtivas no país, os autores destacam que a trajetória de desenvolvimento econômico brasileira, marcada por contextos sociais, institucionais e políticos específicos, produziu estruturas produtivas que denotam Arranjos Produtivos Locais (APL). Cassiolato e Lastres (2003) revelam que o APL é um conceito de unidade de observação, mais propício ao estágio de desenvolvimento do capitalismo, em que a inovação e conhecimento colocam-se como elementos centrais da dinâmica e do crescimento de nações, regiões, setores, organizações e instituições. Há uma percepção evidente de que as atividades produtivas tomam formas de redes de produção, com a intensa terceirização e subcontratações realizadas pelas empresas ao longo das suas cadeias produtivas.

Os autores vão além, afirmando que “(...) onde houver produção de qualquer bem ou serviço haverá sempre um arranjo em seu torno (sic), envolvendo atividades e atores relacionados à sua comercialização, assim como à aquisição de matérias-primas, máquinas e demais insumos” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 8). Isto é, não há dúvida de que a ideia fundante dessa abordagem é a relação entre a atividade econômica e a sua base territorial.

Assim, Cassiolato e Lastres (2003) apresentam a seguinte definição adotada pela RedeSist:

Conforme a definição proposta pela RedeSist, arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 5).

Os autores reconhecem efeitos positivos da proximidade, numa lógica similar à ideia dos distritos industriais, acentuando, contudo, que, nas aglomerações estudadas pela RedeSist, os vínculos entre os agentes econômicos, políticos e sociais podem ser incipientes. Em contrapartida, observam-se vantagens derivadas de redução dos custos de transação para o processo de produção das empresas, em que há algum nível de cooperação, mesmo que as organizações estejam imersas no mesmo ambiente competitivo de mercado.

Nesse sentido, muitos estudos passaram a lançar o olhar especificamente para a perspectiva das interações e vínculos no interior das aglomerações, contextualizando a sua (pré) condição para a competitividade das empresas inseridas no território. Cassiolato e Szapiro (2003) realizam uma análise sobre as diferentes abordagens que se propuseram a investigar sobre o tema das aglomerações e a importância do local (território) para o processo de inovação, em particular, nos espaços periféricos e em países em desenvolvimento. Os autores criticam a ideia (simplista) de *clusters*, usualmente adotada em estudos sobre as aglomerações industriais em países em desenvolvimento, surgidos no final da década de 1990.

Cassiolato e Szapiro (2003) questionam trabalhos, como os de Schmitz e Nadvi (1999) e Porter (1998), que se limitaram a analisar a aglomeração espacial e setorial de determinada atividade econômica e produtiva, no contexto de intensificação do processo de globalização. Embora sejam linhas de trabalhos que reconhecem a cooperação e vínculos estabelecidos entre as empresas e demais atores (portanto, tratam a proximidade espacial), não incorporaram em suas análises as dimensões dos processos de aprendizagem e inovação. Assim sendo, não enfatizam a construção de um conhecimento territorialmente específico, base para a competitividade de empresas (sobretudo as micro e pequenas empresas).

Com efeito, Cassiolato e Szapiro (2003) avançam para propor uma tipologia de aglomerados e sistemas produtivos, notadamente na realidade brasileira (construídos a

partir de estudos empíricos de casos). Os autores tomam como ponto de partida a organização econômica estabelecida na forma de redes de empresas observadas nas aglomerações conhecidas como os Distritos Industriais Italianos (DIIs ou Região da Terceira Itália). Como observa Carmona (2006, p. 11), “(...) os distritos industriais representam uma modalidade de organização da produção que tem como elementos centrais as pequenas e médias empresas e a dimensão territorial.”

O caso italiano foi estudado em trabalhos como Cocco, Urani e Galvão (1999) e Silva e Cocco (2006). Os destaques desses estudos, que dialogam com as pesquisas empíricas e teóricas da RedeSist, são a aglomeração como unidade de observação e a formação de redes de produção, que engendram oferta especializada de mão de obra e fornecedores especializados. A experiência dos distritos italianos revela a importância de que as relações de cooperação sejam mediadas por atores institucionais que, por sua vez, garantem vantagens competitivas para as empresas localizadas naquele território.

Por sua vez, Cassiolato e Szapiro (2003) parecem propor um avanço metodológico ao dialogar com a linha da Escola Californiana de Geografia Econômica. Tanto a Escola, representada por Storper (1997), quanto Cassiolato e Szapiro (2003) deram uma grande ênfase ao fato de que as aglomerações produtivas só devem ser percebidas como geradoras de externalidades positivas para os seus participantes se, de fato, a atividade econômica seja dependente de ativos relacionais territorializados.

Dito isso, os territórios deixam de ser interpretados como receptores passivos de processos técnicos oriundos externamente e passam a assumir uma responsabilidade direta na criação e sustentação das redes interempresariais, que são as principais responsáveis pela dinâmica inovadora.

Assim, uma ampla gama de estudos buscou compreender a dinâmica territorial e as aglomerações produtivas, sobretudo em grandes cidades e na escala regional. Além disso, tais pesquisas dedicaram-se a estabelecer os padrões e lógicas espaciais de formação (origem) e sustentação dessas aglomerações por um lado, e as vantagens competitivas dos territórios do outro.

Esses estudos tinham a motivação de encontrar pistas para novas políticas de desenvolvimento econômico, notadamente, para as grandes cidades que se encontravam em profundo processo de reestruturação produtiva e econômica desde meados dos anos de 1970 e 1980 (KLINK, 2001).

2.2.2 Aprendizagem, capacidade de absorção e inovação

O acúmulo do conhecimento organizacional e os modelos de negócios baseados em recursos e capacitações específicas de cada empresa são vistos como os principais determinantes das vantagens competitivas de uma empresa para autores e trabalhos que resgatam e avançam na direção de Edith Penrose e a sua obra seminal *The Theory of the Growth of the Firm*, de 1959. Nessa linha, destacam-se Nelson e Winter (1982), que aportam conceitos da biologia para dar contornos à teoria econômica evolucionista.

O trabalho desses autores tem como centro de gravidade o conceito das rotinas organizacionais, que reconhece as especificidades das organizações, explicando a vantagem competitiva, principalmente, por meio de fatores internos às firmas. As rotinas são as habilidades (mais para o sentido de competência) que uma organização detém, e foram, metaforicamente, descritas como "memória" organizacional ou "DNA" da organização. Essa abordagem rompe com o postulado neoclássico de equilíbrio geral, e entende a competição no mercado como algo dinâmico, fruto do comportamento heterogêneo das firmas.

A heterogeneidade é resultado da trajetória específica de cada organização e o seu acúmulo de conhecimento: o próprio processo de aprendizagem. Isto é, os processos de difusão e acúmulo de conhecimento organizacional são vistos como os fatores determinantes para o sucesso de uma empresa. No contexto das aglomerações produtivas, o ponto de partida básico é entender o comportamento das firmas e suas estratégias de aprendizagem organizacional, notadamente as de dimensão internas, mais tácitas e, portanto, mais específicas a cada organização (WENTING, 2008).

O passo seguinte é entender como essas rotinas e conhecimentos difundem-se entre empresas aglomeradas espacialmente. A resposta mais comum na literatura sobre a competitividade das empresas da economia criativa é apontar a mobilidade da mão de obra criativa, que passa de projeto em projeto por diferentes empresas. Do mesmo modo, constata-se o papel das instituições que regulam e mediam as relações comerciais e produtivas nas redes de cooperação interfirmas.

Wenting (2008) destaca, sem refutar essas conclusões comuns, que, particularmente, nas aglomerações de empresas de *design* de moda, é o processo de *spin-offs*¹ o

¹ Como observa Wenting (2008), um *spin-off* é uma empresa que surge a partir do acúmulo de conhecimento tácito, recursos e capacitações, por parte do empreendedor que passou por outra empresa anterior. No caso, outra marca de moda reconhecida.

principal mecanismo de sustentação e desenvolvimento das aglomerações produtivas. Isso implica que a dimensão interna das rotinas organizacionais e capacitações das empresas importa. Elas serão incorporadas em indivíduos e podem difundir espacialmente entre empresas através da criação de *spin-offs*, pela a mobilidade dos trabalhadores e redes de cooperação.

Em todos esses mecanismos, há uma dimensão espacial que justifica a constante presença na discussão sobre as relações causais das aglomerações produtivas, o papel do conhecimento territorializado (normalmente tácito) e seus efeitos para a competitividade de empresas das indústrias criativas.

2.3 Crise do fordismo e a emergência da economia criativa

Durante o período do pós-guerra, muitas cidades cresceram tendo por base uma dinâmica de produção em massa, com a verticalização de demandas por insumos que adensavam cadeias produtivas, e a dependência de enormes reservatórios de mão de obra local por parte das indústrias. Este sistema da atividade econômica foi baseado na utilização intensiva de capital e trabalho, com destaque para a formação de polos industriais em torno dos produtos-símbolos desse período, como os automóveis, máquinas, aparelhos domésticos, equipamentos elétricos etc.

Nesse sentido, Scott (2008) argumenta que as principais regiões de produção em massa cresceram, rapidamente, durante as décadas de meados do século XX. Do mesmo modo, foram verificados intensos fluxos de migrantes que convergiram para as principais áreas metropolitanas. Os aglomerados industriais constituíam a espinha dorsal das grandes cidades, sustentando o mercado de trabalho, a formação do mercado consumidor, bem como a arrecadação de impostos e tributos para os governos locais.

Ao longo da década de 1970, no entanto, o clássico sistema de produção em massa começou a apresentar sinais de estresse e, na década seguinte, houve o aprofundamento de suas contradições, que, para muitos autores, como Harvey (1994) e Piore e Sabel (1984), culminou no seu esgotamento (não negando a existência de algumas continuidades) e superação.

Harvey (1994) evidencia essa profunda mudança no paradigma de acumulação capitalista e observa a passagem da produção fordista, que se concentrava na grande

empresa vertical, para o sistema de acumulação flexível. Neste último, ganha destaque a flexibilidade dos processos de trabalho e a emergência de setores inteiramente novos de produção, com elevados índices de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Segundo Harvey (1994), nesse contexto de profundas mudanças na organização da vida social e econômica da sociedade, a reestruturação do sistema capitalista de produção desdobrou-se em fechamentos de fábricas e altos índices de desemprego, com profundas consequências para tradicionais regiões industriais, que sofrem com a estagnação econômica e degradação social.

Nessa linha, mas fazendo um esforço de apreender os fenômenos observados na Itália, Piore e Sabel (1984) destacam que, durante a crise instalada no capitalismo na década de 1970, o paradigma tecnológico industrial encontrava-se na sua segunda divisão. A primeira divisão industrial teria ocorrido ainda no século XIX, com a emergência do paradigma tecnológico que propiciou a organização da produção em massa, que se manifestou, prioritariamente, na Grã-Bretanha, mas que ganhou grande força e expressão nos Estados Unidos. Essas tecnologias, de acordo com os autores, eram constituídas de *craft systems* (sistemas de perícia) em que os trabalhadores detentores de habilidades avançadas utilizavam máquinas e ferramentas sofisticadas, mas de propósitos gerais, de modo a produzir uma grande variedade de produtos (em contraponto à massificação e padronização) para múltiplos mercados.

Piore e Sabel (1984) concluem que se as tecnologias e a organização do trabalho da primeira divisão tivessem prevalecido, as pequenas e médias empresas (mais flexíveis) poderiam ter protagonizado um papel mais central no desenvolvimento econômico. No entanto, o que ocorreu foi a liderança e expressiva presença das grandes indústrias produtoras de bens em massa, que se caracterizam como organizações desterritorializadas e pouco envolvidas com o seu entorno.

Partindo desse ponto de crise do capitalismo, Figueiredo (2015) percorre a trajetória de emergência e consolidação dos conceitos, temas e abordagens associados à economia criativa. O autor chama a atenção de que não se trata de setores e atividades econômicas novas, propriamente, mas sim para a maior relevância das atividades econômicas associadas à cultura, no contexto de transformação do capitalismo fordista, para o pós-fordismo – mesmo em regiões que não tiveram uma base industrial estabelecida.

Nesse contexto, ganham destaque os setores do campo da cultura e do entretenimento, que passaram a ser vistos como portadores de cadeias produtivas e de valor capazes de mobilizar, positivamente, o desenvolvimento econômico – especificamente, em grandes cidades.

Aqui, cabe destacar a definição que Figueiredo (2015) apresenta para o conceito da economia criativa e a sua relação com as abordagens e campos da economia, economia da cultura ou, ainda, da economia do conhecimento, como objeto de pesquisas acadêmicas e formulações de políticas públicas de desenvolvimento econômico, a partir do final da década de 1990.

A partir de então os estudos sobre a importância das atividades culturais e criativas se disseminaram pelo Brasil com primazia via Economia Criativa em substituição das análises via economia da cultura. É nesse sentido que Miguez (2005) aponta a definição do campo da Economia Criativa como uma evolução da economia da cultura, que já era, segundo o autor, uma evolução da economia das artes, ao passo que para Reis e Urani (2011) a Economia Criativa é um desdobramento da economia do conhecimento, agregando ao saber, à tecnologia e à rede, outro componente fundamental: a cultura. (FIGUEIREDO, 2015, p. 15).

O autor defende que a Economia Criativa deve ser “(...) compreendida pela sua capacidade de mobilizar produtivamente o saber, a cultura, o conhecimento, a criatividade das pessoas para a produção de um bem ou de um serviço, cujo principal atributo de valor é simbólico”. Isto é, não se trata de valorização de um bem ou serviço pelo seu conteúdo material e sim pelo seu conteúdo intangível, fruto dos aspectos cognitivos e campos simbólicos da cultura.

A ideia geral é que essas atividades contribuíram para o desenvolvimento socioeconômico de cidades que estariam enfrentando graves crises de reestruturação urbana e do tecido produtivo a partir da passagem do fordismo para o pós-fordismo. Com efeito, uma quantidade considerável de pesquisadores lançou luz sobre quais seriam os fatores locais mais atrativos para o desenvolvimento das aglomerações espaciais desses setores da economia em cidades (SCOTT, 2000).

Assim, diferentes estudos apontam a importância das externalidades de conhecimento nos processos de concentração geográfica da produção industrial, formando *clusters*, especialmente, nos processos de inovação. Cooke (2005) ressalta que o dinamismo das aglomerações tende a ser diretamente influenciado pela aglomeração espacial de atividades de pesquisa e desenvolvimento, de mão de obra qualificada e de atividades ligadas à ciência básica, da presença de capitalistas de risco e serviços de consultoria em negócios. Esses e outros fatores proporcionam a difusão de conhecimentos através

de, por exemplo, transbordamentos para os demais atores na região (AUDRETSCH; FELDMAN, 1996).

Entretanto, a despeito dessas evidências, é importante ponderar que as características internas das empresas têm grande importância nas atividades inovadoras e, em alguns casos, portam-se como um fator até mais relevante do que os fatores vinculados pelos traços próprios dos locais ou regiões (ALBALADEJO; ROMIJN, 2002).

É necessário destacar e entender o papel dos processos de aprendizagem e os esforços internos mobilizados pelas empresas ao longo do processo de inovação. Nesse sentido, Wenting (2008) observa que, em geral, nos estudos sobre o fenômeno da Economia Criativa, há uma maior predominância de abordagens que realcem as externalidades positivas dos efeitos de aglomerações produtivas, negligenciando o caráter individual e heterogêneo das trajetórias das firmas.

Embora também desenvolva uma (ampla) pesquisa sobre o processo de formação espacial das aglomerações produtivas das empresas de *design* de moda nos quatro principais centros (Paris, Londres, Nova York e Milão), Wenting (2008) adota uma abordagem baseada na interpretação evolucionista (de matriz *schumpeteriana*) para analisar os determinantes da dinâmica espacial. O autor propõe, mais especificamente, que o principal fator determinante para a constituição e sustentação das vantagens competitivas dessas aglomerações produtivas é o intenso processo de *spin-offs* – de formação de novas empresas de *design* de moda – realizado por ex-funcionários (preferencialmente *designers*) de marcas estabelecidas (preferencialmente de sucesso).

A ideia central é que, ao desenvolverem suas carreiras em empresas de *design* de moda (marcas) de sucesso – medido por tempo de vida da empresa, no trabalho de Wenting (2008) –, os empreendedores acabam por internalizar o conhecimento tácito (saber fazer), mas, principalmente, replicam as rotinas e capacitações organizacionais nas suas (novas) empresas – que tendem a se fixar, especialmente, próximas às empresas estabelecidas.

2.3.1 Economia criativa e cidades: a lógica da criatividade e inovação

Podem-se observar, pelo menos, duas abordagens com enfoques distintos que tratam sobre o tema da relação entre economia criativa e economia urbana, especificamente,

com o objetivo de entender os efeitos e a dinâmica das aglomerações produtivas em grandes cidades. A primeira abordagem tem como expoente a contribuição de Richard Florida, que centra seus estudos em torno do papel do capital humano e organizacional para desenvolver o conceito de classe criativa, que seria um conjunto de profissionais e organizações que encontrariam condições específicas em determinados grandes centros urbanos para desenvolverem suas atividades produtivas.

Essas condições seriam, entre outros elementos, a presença de um ambiente de boemia e tolerância, conjugada com uma disponibilidade de infraestrutura de recursos tecnológicos, notadamente com a presença de empresas de alta tecnologia. Com efeito, Florida (2002) propõe o conceito de classe criativa em torno de indicadores que seriam os três Ts – Tecnologia, Talento e Tolerância – para justificar a preferência dos profissionais criativos (normalmente profissionais liberais) em se estabelecerem em determinadas cidades.

Em torno da proposta de Florida (2002) está a ideia de que a vida cultural, rica e diversificada de determinadas cidades, criaria uma mobilização territorial capaz de impulsionar o crescimento socioeconômico pautado em inovações. Esta concepção está associada a uma atmosfera de tolerância de convívio e à presença de redes de empresas e universidades voltadas ao desenvolvimento de inovações tecnológicas.

O importante é enfatizar que as vantagens de aglomeração das grandes cidades são mais explicadas (atualmente) pelas transações imateriais (fluxos) do que pelos custos imobiliários, de transporte e comunicação (fixos). Ou seja, mais pela formação de bens imateriais do que materiais. As vantagens das aglomerações seriam a diminuição das incertezas com a concentração de fornecedores e clientes, alta flexibilidade, ganhos de produtividade e, principalmente, como argumentam Storper e Venables (2004), o contato face a face (para o compartilhamento de conhecimento tácito, a rápida tomada de decisão e o estabelecimento de confiança entre os atores).

A segunda abordagem é capitaneada por Scott (2000, 2002, 2005 e 2008). Nela, são analisadas as tendências de aglomeração de indústrias criativas e suas relações com grandes centros urbanos. Florida (2002) tem como abordagem central a questão da atratividade urbana por parte de cidades criativas, que devem criar condições de aglomerar indivíduos criativos e talentosos (classe criativa). Ao contrário de Florida (2002), os estudos de Allen J. Scott são baseados no entendimento das trajetórias de formação, relações territoriais que sustentam e reforçam a competitividade das aglomerações e seus participantes.

Como destaca Figueiredo (2009), as aglomerações produtivas de setores criativos apresentam uma forte interdependência e constantes interações entre variadas cadeias produtivas. Por exemplo, profissionais e pequenos fornecedores da indústria do cinema também atuam na cadeia produtiva da televisão, bem como produzem e oferecem serviços para o teatro. Segundo Scott (2005), essa situação é bastante comum nas indústrias criativas, que apresentam processos produtivos desverticalizados, com o intenso uso de terceirizações, mão de obra altamente especializada e pontual (como *free lancers*).

Nesse sentido, parte das explicações para o sucesso de determinadas aglomerações produtivas encontra lugar no transbordamento de conhecimento tácito (territorialmente específico) que passa de empresa a empresa através da mobilidade de trabalhadores. Mas essa concentração de trabalhadores e firmas, geradora de externalidades positivas pela aglomeração espacial, não cria, exatamente, barreiras à dispersão produtiva.

Scott (2005) observa que as grandes cidades tendem a concentrar a produção de bens e serviços culturais, principalmente, as etapas de criação do processo produtivo e as atividades de produção vinculadas ao conteúdo criativo, valores estéticos e simbólicos. Isto é, as etapas mais simples (de complexidade criativa) da cadeia produtiva, com maior grau de padronização dos processos e atividades, podem ser localizadas fora dos grandes centros.

Entretanto, como já discutido, notadamente, pela literatura dos sistemas de inovação, os atores institucionais cumprem um papel fundamental na dinâmica das relações e trocas de conhecimento mobilizadoras das atividades de inovação em aglomerações produtivas. A partir das ações desses atores (diretas e indiretas) é produzido o ambiente institucional, que é determinante na mediação das relações, através da formalização das normas e contratos (estrutura institucional formal), bem como através de regras, códigos e padrões de convivência entre os agentes econômicos (estrutura institucional informal).

Figueiredo (2009) pondera que, no contexto das indústrias criativas, há uma forte relação entre evolução da aglomeração produtiva e suas instituições. Isso porque essas atividades econômicas se enraízam em territórios produtivos, nos quais se organizam e produzem, mas, fundamentalmente, extraem (e constroem) vantagens competitivas de um *saber fazer local* (territorializado). O autor destaca, a partir de uma profunda análise sobre o território produtivo do cinema na região metropolitana do Rio de Janeiro, que as instituições, por proverem uma estrutura de interação entre as empresas e trabalhadores, incentivam a formação das redes. Essas, por sua vez, produzem

externalidades positivas que são apropriadas, tal qual um recurso, pelas firmas envolvidas na cadeia produtiva cinematográfica do Rio de Janeiro.

A pesquisa de Figueiredo (2009) é voltada para a análise, formação e trajetória da aglomeração produtiva do cinema no Rio de Janeiro. Tal estudo é permeado pela discussão vinculada ao tema do desenvolvimento econômico – apostando bastante no papel das instituições –, além de destacar a contribuição da bacia de mão de obra de trabalhadores criativos na cidade para o sucesso da aglomeração. Em sua visão, esse manancial de profissionais criativos “(...) atende às demandas das firmas é composta na sua essência pela chamada classe criativa, que, segundo Florida (2002), é composta por um conjunto de pessoas que atuam com base em seus conhecimentos e habilidades para produzir (...)” (FIGUEIREDO, 2009, p.99).

A constante flutuação de profissionais criativos por entre as redes produtivas das indústrias criativas, mobilizados a cada projeto, constituem um ativo fundamental que é apropriado (e produzido) como um bem comum aos participantes (externalidades). Ao analisar essas relações na produção de um filme, Figueiredo (2009) traz esse ilustrativo exemplo:

A utilização de profissionais do carnaval carioca para construir os cenários dos filmes produzidos no Rio de Janeiro; a importância de costureiras, provenientes da indústria da moda, para a montagem do figurino; a criatividade de roteiristas, oriundos da literatura; e o papel dos designers para as campanhas de divulgação dos filmes, são exemplos importantes de como uma específica indústria cultural se beneficia da diversidade da classe criativa existente na Cidade (FIGUEIREDO, 2009, p. 99).

Com efeito, é possível reconhecer que as vantagens competitivas das aglomerações produtivas de indústrias criativas residem nas suas bacias de trabalho (criativo e produtivo) e nos seus ambientes institucionais. Partindo desse ponto, é importante discutir as especificidades do processo de inovação da indústria da moda e a sua relação com os grandes centros urbanos.

2.4 O processo de inovação da indústria da moda e as aglomerações em grandes cidades

Scott (2006) analisa as características locais e organizacionais das aglomerações produtivas de moda no mundo. O autor identifica que a moda apresenta, assim como os setores de móveis e calçados – presentes no mesmo estudo –, diferentes estruturas espaciais da produção, mas que há uma maior predominância das aglomerações produtivas engendradas por redes de pequenas firmas com relações interempresariais.

A organização em torno de redes de produção seria resposta às incertezas do mercado, especificamente, da comercialização dos produtos e a competição baseada em diferenciação, comumente associada às coleções lançadas a cada ciclo (cada vez mais curtos).

Nesse sentido, Scott (2006) destaca que essas redes de produção exigem uma coordenação entre as firmas, e que esse papel é desempenhado por arranjos institucionais, que estabilizam as relações de competição e cooperação entre as pequenas empresas. Essa é uma situação normalmente descrita em estudos sobre aglomerações produtivas, mas que, em moda, é ainda mais crucial. Isso porque, comumente, ocorre um padrão competitivo baseado em estratégias de diferenciação/cópia associadas ao processo de criação, que, muitas vezes, inviabilizam, ou restringem, a interação e troca entre os participantes da indústria.

Entretanto, Rantisi (2001) faz uma importante contribuição para o entendimento do papel dos atores institucionais no processo de inovação das firmas de moda, ao analisar a aglomeração produtiva na cidade de Nova York (NY). Primeiro, identifica, de maneira objetiva, as características centrais do processo de inovação associado à estratégia competitiva em moda: a gestão e o processo de *design*. Para a autora, o trabalho do *designer* em uma firma de moda é imbricado à estratégia do negócio, analogamente comparado ao processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

É o *designer* (não necessariamente um profissional formal) que desempenha as atividades de seleção dos tecidos, cores, estilos e, em alguns casos, o *marketing* dos produtos. Rantisi (2001) observa que as profundas transformações associadas ao deslocamento da produção têxtil para países asiáticos (notadamente a China) a partir da década de 1980, bem como o intenso processo de concentração das cadeias varejistas na década seguinte, impõem uma grande pressão competitiva sobre o negócio da moda atualmente.

Como resposta, as firmas passaram a adotar ainda mais a estratégia de diferenciação, em geral, acelerando o lançamento de novas coleções e buscando segmentar o mercado, mas sem perder de vista a necessidade de, muitas vezes, manter o padrão fordista de produção no que se refere ao volume em escala e incessante busca por redução de custos.

Rantisi (2001) organiza as firmas de moda territorializadas na aglomeração produtiva de NY em dois grupos. A lógica do recorte não é associada ao porte da empresa, e sim

vinculada ao processo de inovação dos *designers*. No primeiro grupo, intitulado de *High-End Design Process* (HEDP), o processo de inovação é atrelado a uma estratégia de construção da identidade de marca. Nesse caso, o *designer* tem uma prática associada à experimentação estética, à definição de novos conceitos que serão ofertados no mercado para nichos de consumidores mais inovadores.

Para esse grupo de firmas, como resposta à intensificação das pressões competitivas, o caminho foi o de traçar e programar ações vinculadas ao *branding* e comunicação (para segmentação) das marcas como estratégia de diferenciação e construção da vantagem competitiva do negócio. Embora reconheça que esse movimento já é observável na indústria da moda desde a década de 1960, com a massificação do mercado (especificamente nos EUA), Rantisi (2001) evidencia que, desde meados de 1990, é crescente o aumento dos investimentos em propaganda e *marketing* no setor, notadamente, através de campanhas publicitárias e estratégias de comunicação direta com os consumidores.

Nesse ponto, a autora destaca um importante ator para a competitividade dos negócios de *design* de moda: as revistas especializadas do setor. Através das revistas, as grandes marcas endereçam suas campanhas publicitárias e peças de comunicação diretamente para o seu público-alvo, que, muitas vezes, são mais que simples consumidores de roupas.

As estratégias utilizadas na gestão (construção) da marca promovem relacionamentos que buscam o engajamento desses clientes na lógica de fãs. A marca tem uma identidade. Essa identidade é refletida nas coleções, que são comercializadas em canais próprios das empresas (nas lojas, sobretudo as de maior porte) ou por meio de redes varejistas. Aqui, vale assinalar que o estudo da autora foi realizado em um momento anterior à difusão do comércio eletrônico pela internet e as cadeias varejistas apresentavam-se como, basicamente, um dos únicos canais de comercialização para pequenas empresas de *design* de moda. Entretanto, vale registrar que há revistas (veículos) que tratam do tema moda e que não são voltadas exclusivamente para o público técnico, mas alcançam, também, consumidores mais inovadores.

Rantisi (2001) destaca o papel que um jornal especializado em comércio de moda tem para a circulação da informação por entre os profissionais da indústria da moda de NY. Com uma circulação diária de 55.000 exemplares, o *Women's Wear Daily* (WWD) cobre assuntos sobre o negócio da moda, tendências, bem como noticia pesquisas sobre a produção, distribuição e consumo internacional. Trata-se de um importante

intermediário das relações entre a os *designers* mais inovadores e as cadeias de produção e comercialização da moda em NY.

Já em Rantisi (2002a), que analisa especificamente as empresas de *design* de moda do segmento feminino, as exposições coletivas em feiras e desfiles para o público são apontadas como um canal fundamental de visibilidade e contato dos *designers* com outros atores institucionais da indústria da moda. Nesses espaços, geralmente situados no próprio território da moda de NY, os *designers* levam suas coleções para um público mais propenso à experimentação estética de estilos e cores. A própria atividade de seleção das peças que serão expostas nas feiras e desfiles, para a autora, constitui em uma importante etapa do processo de inovação das empresas de *design* de moda em NY.

O papel dos *designers* desse grupo de empresas pode ser organizado em duas grandes atividades: o primeiro refere-se à definição do que será produzido, e o segundo é como os produtos serão comercializados. Rantisi (2001) pondera que, na sua ampla maioria, esses *designers* frequentaram (e se formaram) em uma das três escolas-referência em *design* de NY: Fashion Institute of Technology (F.I.T.), Parsons School of Design ou no Pratt Institute. Em comum, nessas instituições de ensino, os *designers* tiveram uma formação nas competências criativas e projetuais típicas da formação técnica de *design*, mas também foram treinados em planejamento de produção, planejamento de *marketing* e gestão de negócios em geral.

Outro ponto relevante identificado pela autora é que, nesses três centros de formação, os *designers* têm acesso a uma importante rede social que articula oportunidades de empregos, treinamentos e vivências nas principais empresas de moda da cidade. Isto é, trata-se de uma extensão do mercado. Há uma centralidade dessas instituições de ensino no processo de inovação das empresas de *design* de moda de NY, fundamentalmente, na formação técnica e mercadológica dos *designers*, mas também na mediação com os outros atores institucionais locais que articulam os fabricantes (confeções de roupas), cadeias varejistas e organizações de classe (Conselho de *Designers* que promove feiras de exibição, por exemplo) e interesse da indústria em geral.

A seguir, a Figura 1 apresenta o processo de inovação do segmento HEDP.

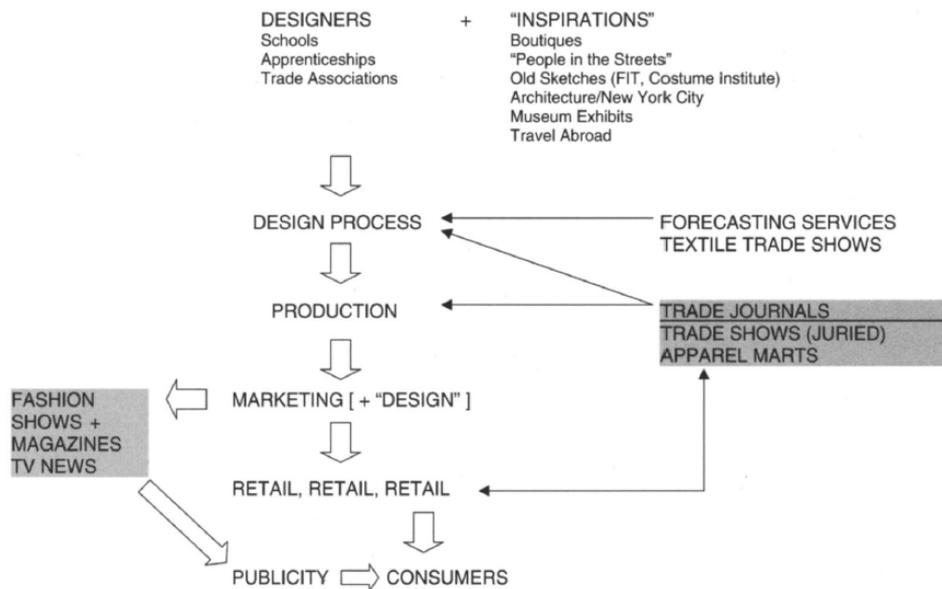


Figura 1: O processo de inovação do segmento *High-End Design Process* da cidade de NY
 Fonte: Rantisi (2002b, p. 452)

O processo de inovação desse grupo de *designers* revela o caráter sistêmico e interativo das atividades de criação dos produtos em moda, mas, sobretudo, da gestão mercadológica das coleções na comercialização para o mercado consumidor. Há múltiplos atores e organizações presentes na aglomeração da moda de NY que fazem essa mediação. De maneira objetiva, há as escolas de formação, que desempenham um papel para além da formação técnica da competência criativa dos *designers*, mas também no desenvolvimento da formação mercadológica e relação com outros atores da indústria.

Especificamente, no que se refere ao processo criativo, Rantisi (2001) destaca a função das firmas especializadas, as quais são consultorias que fornecem informações e assessoria para pesquisas de tendências e comportamento do consumidor. A autora identificou, em seu trabalho, que a vida urbana propicia um importante elemento para o processo criativo desses *designers*. Exemplos disso são a oferta cultural de museus, a própria arquitetura das construções de uma grande metrópole, assim como a moda das ruas, apontadas como fontes de inspiração no processo de criação dos estilos das coleções.

Da criatividade dos *designers* vem a definição do estilo, as cores e, por sua vez, o tecido das peças que irão compor a coleção. Mas, como fica evidenciado em Rantisi (2001), trata-se de um processo com forte ênfase na interação entre os participantes da

indústria, que participam das redes sociais e técnicas do território da moda de NY, muitas vezes diretamente relacionadas (ancoradas) nos centros de formação profissional dos *designers*. Além dos centros de formação, outros atores institucionais desempenham um importante papel no processo de inovação, notadamente, na relação mercadológica, como retratado nos trabalhos de Norma Rantisi sobre o comportamento inovativo das empresas de moda de NY.

Nesse ponto, Rantisi (2001) observa que há o segundo grupo de empresas intitulado de *Moderate-to-Low End (MTL)*, que tem como característica central a estratégia da cópia dos estilos e conceitos desenvolvidos nas coleções elaboradas pelos *designers* do segmento HEDP. A estratégia da imitação é resultado das incertezas e pressões competitivas do mercado.

Uma questão importante é que, muitas vezes, esses *designers* não têm condições de copiar fielmente o produto do segmento HEDP, por restrições financeiras e logísticas de acesso ao mesmo tecido ou qualidade do trabalho de fornecedores. O seu trabalho, na maior parte do tempo, é adaptar o estilo desejado à capacidade produtiva da empresa. Esse processo de criação dos produtos, fruto da estratégia de cópia/adaptação, também tem o suporte e a mediação de arranjos institucionais do território da moda de NY.

Em termos da análise dos arranjos institucionais que suportam o processo de inovação das empresas MTL, a diferença para o segmento HEDP tem ponto de partida na formação técnica dos seus *designers*. Rantisi (2001) observa que, embora haja alguns desses profissionais formados nas três instituições de ensino-referência em NY, a maioria absoluta dos *designers* entrevistados pela autora não possuem formação técnica (formal) nesse campo do conhecimento. Logo, não há vínculos diretos com os centros de formação.

Muitos dos *designers* relatam ter adquirido experiência nos próprios negócios, que herdaram da família, ou trabalhando em cadeias de varejo e outros negócios da indústria da moda em geral. Dessas experiências é que extraíram suas competências para atuarem como *designers* das empresas de moda. Com efeito, Rantisi (2001) pondera que esses profissionais não apresentam estilo próprio, bem como não se reconheceram, durante as entrevistas para a pesquisa, como pessoas criativas. Acreditam estar mais atrelados às sinalizações do mercado e, nesse sentido, os arranjos institucionais que fazem essa relação mercadológica têm um papel preponderante no processo de inovação das empresas de moda desse segmento.

Segundo Rantisi (2001), as empresas de moda do segmento MTL de NY são fortemente influenciadas pelas redes varejistas e pelos fornecedores de tecidos, durante o seu processo de inovação. Muitas vezes, esses atores estabelecem uma relação de *codesign* das peças, determinando, explicitamente, qual é o estilo e cores mais adequadas para as empresas (*designers*) desenvolverem. Ainda há os casos em que essas empresas de moda apenas oferecem sua capacidade de produção, em projetos em que são contratadas pelas redes de varejo que desenvolvem coleções próprias (*private label*).

Além dessa forma direta, notadamente mais comum na relação das empresas com as redes varejistas, há, na relação das empresas com os fornecedores de tecido, outra questão que interfere sobremaneira no processo de criação dos *designers*. A autora revela que é bastante comum os fornecedores determinarem uma quantidade mínima para compra de tecidos, por parte das empresas do segmento MTL. Isso, na prática, faz com que os *designers* tenham que adaptar o seu processo de criação/imitação/adaptação às ofertas de tecidos disponíveis para a produção das peças. A seguir, a Figura 2 apresenta o processo de inovação das empresas de moda de NY do segmento MTL.

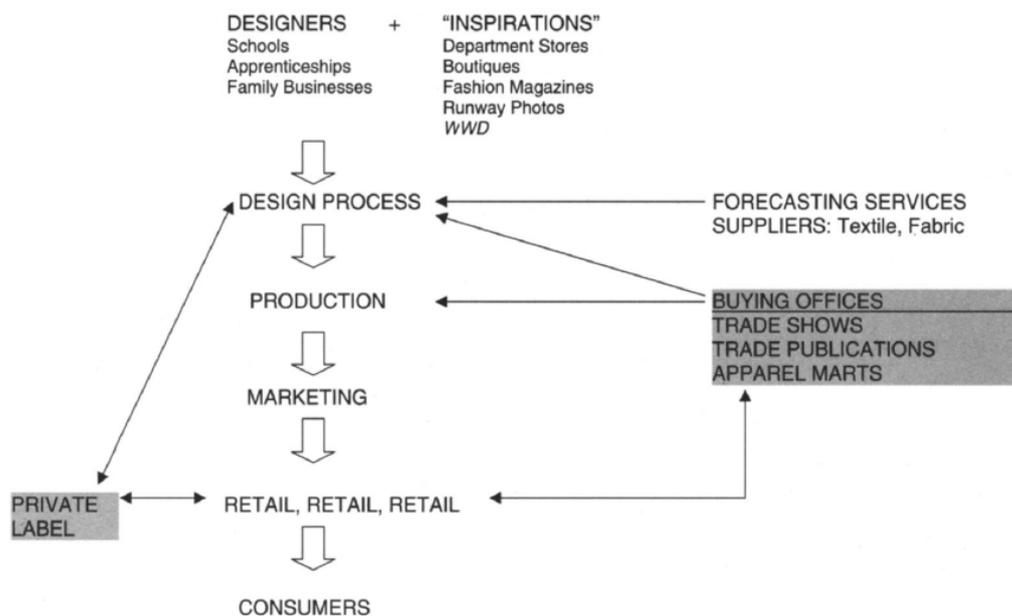


Figura 2: O processo de inovação do segmento *Moderate- to Low-End Design* da cidade de NY
Fonte: Rantisi (2002b, p. 456)

Assim como foi identificado na análise do processo de inovação das empresas de moda do segmento HEDP, os veículos da mídia especializada são fundamentais para a

competitividade das empresas do segmento MTL em NY. Entretanto, a lógica é outra. Rantisi (2001) destaca que essas empresas não têm como estratégia geral o investimento em *marketing* e publicidade, nem desenvolvem uma ação de construção e gestão da marca do negócio. Com efeito, a relação das empresas de moda MTL de NY com os veículos de comunicação tem lugar no processo de inspiração, no exercício de definição dos produtos que serão ofertados ao mercado.

A tônica do processo de inovação desse grupo de empresas é a imitação e adaptação dos estilos e conceitos desenvolvidos pelas empresas do segmento HEDP. Convém esclarecer, mais uma vez, que não se trata de um recorte pelo porte da empresa, e sim pela estratégia organizacional que, na indústria da moda, é imbricada nas atividades de *design* desenvolvidas pelo negócio. Por exemplo, a empresa espanhola de moda ZARA enquadra-se no recorte analítico proposto por Rantisi (2001, 2002a e 2002b) para o segmento MTL, de acordo com Tokatli (2007) e Arrigo (2010).

A companhia, que tem uma atuação global, não aposta numa estratégia de inovação voltada para a experimentação estética, nem na criação de um estilo próprio. Seu processo de inovação é, basicamente, adaptar os estilos lançados pelas empresas renomadas de moda HEDP nos desfiles e feiras internacionais para o grande público (tornar acessível) (ARRIGO, 2010).

De maneira geral, essas empresas (não importando o tamanho) desenvolvem um processo de aprendizagem baseado na pesquisa de tendências que são veiculadas nas mídias especializadas, na interação e observação do que é apresentado pelas empresas de moda HEDP nas feiras e desfiles. Em síntese: copiam e simplificam o estilo criado por empresas mais inovadoras. Essa prática, que é institucionalizada no mercado da moda, cria muitas dificuldades para a interação entre as empresas do setor. Em geral, é muito baixa a cooperação entre as empresas, o que fragiliza ou, muitas vezes, coloca problemas para a competitividade coletiva, na perspectiva das aglomerações produtivas.

Os atores institucionais devem assumir um importante papel, com o intuito de criar mecanismos que atenuem a percepção de rivalidade e, assim, sejam criadas redes de cooperação para aprendizagem coletiva (territorializada), mas sem perder o caráter de competição que, na indústria da moda, leva à constante inovação (renovação e variedade) estética (RANTISI, 2002a).

Assim, Rantisi (2001) observa que, na aglomeração produtiva de moda de NY, esse espaço de aprendizagem coletiva tem lugar nas feiras e desfiles organizados e

promovidos por atores institucionais públicos e sem fins lucrativos, como Fashion District Business Improvement e o Garment Industrial Development Corporation. A autora ressalta que, nesses eventos, os *designers* das empresas HEDP observam as coleções dos outros *designers*, trocam experiências e aprendizados com outros especialistas da indústria, bem como se atualizam sobre as boas práticas e novos métodos de gestão.

Já para as empresas do segmento MTL de NY, um espaço que permite troca e interação são as rodadas de negócios, que são encontros exclusivamente dedicados à comercialização das produções para cadeias varejistas ou empresas atacadistas. Nesses eventos, a interação entre os *designers* dessas empresas de moda e os representantes comerciais das cadeias varejistas e empresas atacadistas é muito intensa. São feitas as negociações comerciais, mas também acontece a orientação mercadológica para o processo de inovação das empresas de moda.

O poder de barganha nas negociações está do lado dos compradores, que especificam os estilos, cores e tecidos que desejam adquirir. As suas preferências são construídas a partir do desempenho comercial das últimas coleções, bem como tendências captadas por meio da interação com os demais atores e participantes da cadeia de valor da indústria (RANTISI, 2001).

O recorte analítico proposto nos estudos de Norma Rantisi, a partir do papel desempenhado pelo *designer* da empresa de moda, destaca a relevância dos arranjos institucionais para o processo de inovação, especificamente as atividades de criação e gestão mercadológica das coleções. De maneira geral, seus trabalhos reforçam a percepção da importância do esforço de inovação por parte das empresas associado à estratégia e posicionamento do negócio, bem como que as estruturas mercadológicas e pressões competitivas influenciam o processo de inovação das empresas de moda.

No entanto, a própria autora reconhece que é importante analisar as trajetórias dos negócios, numa abordagem em que se identifiquem os mecanismos de transmissão de conhecimento tácito para além das fronteiras das organizações. Para a autora, o principal é analisar como estruturas institucionais podem viabilizar ou dificultar a cooperação e capacidade de inovação na perspectiva da competitividade da aglomeração produtiva em moda, baseada numa vantagem competitiva oriunda de ativos e conhecimentos específicos, territorializados.

Rantisi (2004) faz esse exercício, mas centra sua análise na influência dos arranjos institucionais produzidos formalmente (ou de maneira casual) pelos participantes da

indústria da moda de NY para a competitividade coletiva. A questão central é como essa estrutura institucional promove ou prejudica a cooperação e competição necessária para estimular a inovação entre as empresas territorializadas na aglomeração produtiva. Suas conclusões centrais seguem a linha de que as instituições e as estruturas de mercado têm grande peso na formação das capacitações (*capabilities*) para inovação dos negócios em moda.

Em sua obra de 2014, a pesquisadora produz uma ampla análise sobre o papel dos atores institucionais no aumento do grau de competitividade das empresas localizadas na aglomeração de moda de caça (peles de animais) de Montreal, Canadá. Observando os desafios competitivos impostos pelo mercado global, a partir de 1980, a autora destaca que o caminho trilhado pelos (pequenos) negócios foi pautar suas estratégias empresariais na diferenciação de oferta de produtos e inovações em estilo das coleções.

No entanto, como é bem destacado em Rantisi (2014), o padrão competitivo das empresas de moda dessa aglomeração era o de repetição dos estilos, consagrados, e pouca, ou nenhuma, variação de produtos para o mercado. Assim, com mudanças no comportamento do consumo, impulsionadas pelo aumento da pressão contra o uso de peles de animais no mercado da moda, aliadas à competição dos produtos asiáticos, direcionaram a formação de uma rede institucional. Esta rede criou uma série de programas que trabalharam a elevação da capacidade de *design* das empresas.

A autora também sublinha, ao contrário dos seus trabalhos anteriores (centrados no estudo sobre a aglomeração da moda em NY, EUA), que não se evidenciavam articulações de cooperação entre as empresas, nem com fornecedores, tampouco com centros de formação em *design*. Isto é, a despeito de haver proximidade espacial entre as empresas, a aglomeração não engendrou aprendizagem regional, com fluxo e trocas de conhecimento para inovação, nem organização para a cooperação na forma do processo produtivo.

Com efeito, Rantisi (2014) revela que a base de todos os programas desenvolvidos foi a criação de uma rede mobilizadora das empresas de moda, através de um ator institucional, o *Fur Council of Canada*, que desenvolveu projetos de articulação com centros internacionais de referência em *design* de moda de peles, concursos para sensibilização de jovens *designers* canadenses e eventos de encontros com o mercado. Como conclusão, a pesquisadora aponta questões interessantes para a presente pesquisa, pois sinaliza esse novo formato de articulação – as redes de empresas –, que ultrapassam a leitura mais tradicional aos estudos sobre o processo de aprendizagem e inovação, ainda mais acentuada no contexto da economia criativa, que lançam luz

para os efeitos positivos da aproximação espacial, a proximidade física em um dado recorte territorial.

Outro caminho analítico é proposto por Rik Wenting (2008). O pesquisador holandês investiga a formação de aglomerações produtivas na indústria do *design* de moda, de 1858 a 2005. O longo estudo conclui, entre outras coisas, que o principal fator que explica o sucesso de determinadas aglomerações espaciais da moda de cidades – como Paris, Londres, Nova York e Milão –, no cenário mundial, é o processo de *spin-offs*. Esses *spin-offs* acabam por territorializar, na paisagem dessas grandes cidades, firmas que reproduzem rotinas organizacionais e processos de criação semelhantes aos desenvolvidos pela experiência pregressa dos empreendedores *designers* em empresas de marcas de sucesso.

Os resultados da pesquisa de Wenting (2008) caminham no mesmo sentido da ideia geral de que, na economia criativa, a vantagem competitiva das aglomerações produtivas é resultado da circulação (territorialização) do conhecimento tácito específico. A contribuição central da pesquisa do autor é esclarecer que esse conhecimento organizacional pode circular através do processo de *spin-off*, que territorializa as rotinas organizacionais pelas novas empresas criadas. Estas, por sua vez, tendem a se fixar próximas das empresas nas quais os empreendedores *designers* desenvolveram suas carreiras (acumularam conhecimento).

No entanto, Wenting (2008) aponta conclusões que, se não refutam completamente, ao menos, tiram a força dos efeitos das aglomerações produtivas e as externalidades positivas derivadas de grandes centros urbanos para o sucesso de firmas de *design* de moda. Seus resultados não encontraram correlação significativa entre a oferta cultural, vida boêmia, bem como outros atrativos para a classe criativa, e vantagens competitivas para as firmas de *design* de moda de uma aglomeração produtiva territorializada em uma grande cidade.

Na realidade, é a presença de marcas de moda bem-sucedidas que atrai e retém jovens e talentosos *designers* e permitem o aprendizado e transmissão do conhecimento e rotinas organizacionais vencedoras quando esses profissionais empreendem suas próprias empresas, criando a vantagem competitiva das empresas de marcas de moda aglomeradas espacialmente. Como enfatiza Scott (2006), essa capacidade de atratividade de novos talentos, bem como a mobilidade por entre projetos, é bem característica de aglomerações produtivas de setores criativos que, por sua vez, tendem a se concentrar em grandes centros urbanos.

A aglomeração em grandes centros seria justificada por mecanismos clássicos da economia espacial e urbana: externalidades positivas derivadas do adensamento da oferta de força de trabalho e fornecedores especializados. Para Scott (2000), esses mecanismos tornam-se ainda mais relevantes para as empresas criativas, as quais se caracterizam por terem uma organização industrial flexível, em redes que se mobilizam e desmobilizam a cada projeto. Isto é, esses negócios tendem a se aglomerar em espaços urbanos, mais do que indústrias tradicionais (manufaturas), na busca por mitigarem os custos de transação a cada mobilização produtiva.

Nessa linha, Wenting (2008) ainda acrescenta que, especificamente, na indústria da moda, essa tendência é ainda mais forte, em função do curto ciclo de vida dos produtos, de apenas seis meses. Dessa forma, exige-se um intenso processo de aprendizagem e inovação a cada nova coleção. Essa característica reforça a percepção de que os fluxos e transbordamentos de conhecimento, na maioria das vezes, ocorrem, localmente, em aglomerações produtivas da indústria da moda, especificamente, nos processos de criação e *design* das marcas e produtos.

Por outro lado, o conhecimento envolvido na fabricação é, com mais frequência, codificado em patentes, normas, manuais e máquinas. Isto significa que parte do processo produtivo, notadamente na fabricação das peças de vestuários, e mesmo as plantas de fabricação dos têxteis, pode ser espacialmente disperso. Todavia, o que Scott (2006), mas, sobretudo, Rantisi (2004) aponta é que o processo de inovação em moda é resultado das múltiplas interações e experiência dos *designers* e profissionais criativos, especialmente, na interação e relações mediadas por atores institucionais territorializados nas aglomerações produtivas mais competitivas do mundo.

2.5 Breve histórico da indústria da moda no Brasil e no Rio de Janeiro

De acordo com Favero (2014), a indústria têxtil e de vestuários possui mais de 200 anos de atividades no Brasil. A autora aponta a importante distinção entre a indústria têxtil, a de vestuários (assinalada como a de confecções) e a cadeia da moda. Favero (2014) corrobora Kontic (2007), quando este destaca que as duas primeiras, embora alcancem alguma relativa representatividade na produção industrial brasileira (indústrias de transformação), encontram-se em processo de decadência, desde o processo de abertura comercial, a partir da década de 1990.

Esse complexo industrial cresceu e desenvolveu-se como no resto do mundo, dentro do paradigma de produção fordista. Favero (2014) explicita a trajetória de como a indústria têxtil brasileira foi duramente impactada pelos efeitos do mundo globalizado e o paradigma pós-fordista de produção. Vale ressaltar que tal indústria é responsável pelo beneficiamento e produção das fibras, fiação, tecelagem, malharia e acabamentos, os quais vão ser transformados em peças e produtos vestuários pelas indústrias de confecções.

No mesmo sentido, Kontic (2007) avança e observa a emergência da indústria da moda, notadamente, vinculada às atividades relacionadas ao desenvolvimento criativo de produtos, em que ganham destaque o papel do *design*. Com efeito, Santos (2014) chama a atenção para o surgimento dos cursos e faculdades de *design* de moda, a partir dos anos 2000. Para a autora, tal fato configura-se como resposta ao processo de reestruturação e iminente crise competitiva da indústria têxtil nacional, enfatizando que a moda e o *design* seriam atividades criativas intimamente relacionadas (e próximas) ao mercado. Para a autora, a moda é guiada pelo *design*, inclusive porque sua principal característica é, antes de qualquer coisa, o aspecto funcional: vestir.

A moda é considerada uma criação funcional porque sua produção destina-se a uma função prática claramente definida, qual seja, vestir. Ainda que possa ser utilizada para outros fins pelos usuários – ostentação, proteção, religiosidades –, a criatividade envolvida no processo de criação destina-se à produção de um objeto feito para ser utilizado como vestuário, seja na forma de roupas, calçados ou acessórios. Esta diferenciação tem como objetivo distinguir estas criações daquelas que não possuem uma função prática tão clara: este é o caso das artes visuais, por exemplo. Um quadro pode até ser utilizado para decoração de um ambiente, mas não é explicitamente reconhecido um objetivo funcional em sua criação. (SANTOS, 2014, p.10)

A partir dos anos 1990, imbricado ao processo de abertura comercial e à maior presença de produtos de vestuários importados, como observa Peixoto (2005), iniciou-se o processo em que a moda começa a ganhar destaque e reconhecimento, como principal fator de competitividade dos produtos de vestuários nacionais. Assim, Santos (2014) destaca que os poucos cursos de bacharelado de moda no Brasil, que não eram regulamentados, passaram a ser, graças a uma portaria do Ministério da Educação (MEC), vinculados às faculdades de *Design* Industrial. Assim sendo, surgem, no início dos anos 2000, os cursos de bacharelado em *Design* de Moda.

A questão central, percebida por Kontic (2007), é que a grande chegada de produtos importados forçou os negócios locais a buscarem estabelecer diferenciação por meio do *design*, de estratégias de *marketing*, bem como a criação de uma identidade

(conceito) para os produtos nacionais. Até aquele momento (mercado ainda fechado), a principal estratégia da produção nacional era o da imitação, quando muito, inspiração, das/nas referências internacionais. Com a abertura, inicia-se a busca pela identidade da moda nacional, que levasse ao surgimento dos produtos com características brasileiras no mercado.

Nessa linha, a organização das semanas de moda, notadamente a São Paulo Fashion Week, no final dos anos 1990 (portanto, recente), e a consolidação de um calendário de produção de eventos pelo país (São Paulo e Rio de Janeiro), catalisam as bases de formação do produzir moda, com produtos que expressassem a cultura brasileira, os aspectos simbólicos da identidade nacional. Kontic (2007) destaca que a organização de um calendário de semanas de moda permitiu o estabelecimento da indústria da moda brasileira.

Nesses eventos, são apresentadas as coleções, os *designers* (estilistas) encontram-se com a imprensa especializada, também trocam conhecimento e observam as tendências projetadas nas peças e produtos das demais marcas. É, no fundo, o lugar que permitiu que os negócios locais de moda se projetassem para o exterior, voltando-se para a inserção da moda brasileira no mercado internacional, a partir do desenvolvimento de coleções e produções de desfiles com a temática brasileira.

Favero (2014) acrescenta outro elemento que teria contribuído para o desenvolvimento da indústria da moda nacional: os *shoppings centers*. Para a autora, a evolução da moda brasileira foi reflexo da melhoria gradual e lenta na condição socioeconômica da população e, nesse mesmo processo, houve a expansão dos *shoppings centers* ao longo dos anos de 1990 e 2000. Com isso, criou-se o mercado de moda para as classes médias urbanas, que se soma aos tradicionais comércios de rua, populares ou de luxo, presentes nas grandes cidades.

As marcas de moda passaram a investir em *design*, *marketing* e estratégias de comunicação com os seus públicos. No entanto, a autora pondera que não há consenso se as produções brasileiras, de fato, teriam rompido com a prática de imitação ou adaptação das coleções estrangeiras, ou se, ainda hoje, a moda brasileira é permeada pelas referências propagadas pelas grandes marcas globais. De qualquer maneira, embora não haja consenso para esse tema, há sim indicativos de que, a partir dos anos de 1980, e sobretudo as décadas seguintes, a indústria de moda brasileira tenha encontrado alguns nichos de mercado e neles se consolidado (FAVERO, 2014; SANTOS, 2014; KONTIC, 2007). Exemplos são a moda praia e algumas marcas que

expressassem a cultura, símbolos e o estilo (modo) de vida brasileiros das grandes cidades.

Com efeito, esses trabalhos convergem para a ideia de que a indústria da moda nacional seria mais bem representada pela indústria de moda do Rio de Janeiro, que reuniria marcas que expressassem, sobretudo, produtos de moda praia ou um estilo de vida praiano-urbano, com identidade singular, com um *design* próprio. Ainda na perspectiva da singularidade das marcas de moda no Brasil e, particularmente, no que se refere ao recorte regional do Rio de Janeiro, Pereira (2010) apresenta que a indústria da moda brasileira encontra escalabilidade e dinamismo no mercado paulista. Entretanto, as marcas cariocas, notadamente a experiência e trajetória da empresa carioca Osklen (estudo de caso do trabalho do autor), representam (melhor) a identidade da moda nacional.

Na visão do autor, o caso da empresa Osklen seria símbolo da tendência da moda brasileira, a partir dos anos de 1990, em que se sobressai o papel dos diretores de estilo e criação e o processo de *design* das coleções. A mudança é a maior integração da gestão da marca, quando os negócios de moda passaram a estabelecer suas coleções e produtos, de maneira articulada ao posicionamento de mercado adotado. Pereira (2010, p.151) define a identidade da moda da empresa como um "(...) contexto de criação totalmente referenciado na ideia de brasilidade urbana no encontro da natureza e da cidade. "

A seguir, discutem-se os impactos dos processos de reestruturação produtiva e a competitividade da moda no Rio de Janeiro, atualmente, a partir da revisão e análise da literatura.

2.6 Reestruturação produtiva e a competitividade da indústria da moda no Rio de Janeiro

Em Pereira (2010), são discutidas as transformações da indústria de vestuários no Brasil a partir da passagem do período fordista de produção para o pós-fordismo. Neste último, são marcadas as bases competitivas para as empresas participantes da indústria da moda, em particular, nas metrópoles do Rio de Janeiro e São Paulo. De maneira geral, o autor parte dos mesmos pontos propostos por Scott (2006) e Rantisi (2004) e apresenta os efeitos do deslocamento espacial da produção têxtil e de vestuários dos países desenvolvidos para os países emergentes, notadamente da Ásia.

Esses trabalhos acrescentam, assim como Kontic (2007), que esse fenômeno global teve representatividade na escala nacional, quando as plantas de fabricação têxtil e de vestuários se deslocaram dos centros urbanos em direção às regiões mais periféricas na rede urbana brasileira.

Nesse sentido, as bases competitivas das cadeias de produção têxtil e de vestuários são caracterizadas por circuitos de baixa tecnologia e uso intensivo de mão de obra desqualificada, sem suspender a exigência de expressivos volumes de produção, típicos do regime de reprodução em massa, que encontrou nos mercados asiáticos o espaço econômico ideal (SCOTT, 2006).

Ao contrário da crença geral de que todas cadeias produtivas e de valor se transfeririam para a Ásia, como observa Scott (2006), mas principalmente Wenting (2008), esse processo de deslocamento da produção, em escala global, em curso desde 1980, não se traduziu na completa desterritorialização das atividades econômicas da indústria da moda. Algumas atividades econômicas ficaram nos grandes centros urbanos. São as indústrias criativas – inclusive na moda, notadamente, as atividades de *design* e criação. Ao contrário, a emergência do padrão flexível de produção encontrou nos grandes centros urbanos a sua base territorial econômica, especificamente, para as atividades de criação, apropriação estética, simbólica e reprodução dos repertórios e estilos de vestir.

Nessa linha, Kontic (2007) faz uma importante observação quanto à dificuldade das tradicionais classificações de atividades econômicas, ou de bases setoriais, de apreenderem o fenômeno da moda. A dificuldade central residiria nas complexas relações sociais de trabalho envolvidas (muitas delas imateriais e informais) na criação e difusão de produtos vestuários, que envolvem os setores criativos (estilismo e *design*), produção têxtil, cadeias produtivas de maquinários e equipamentos.

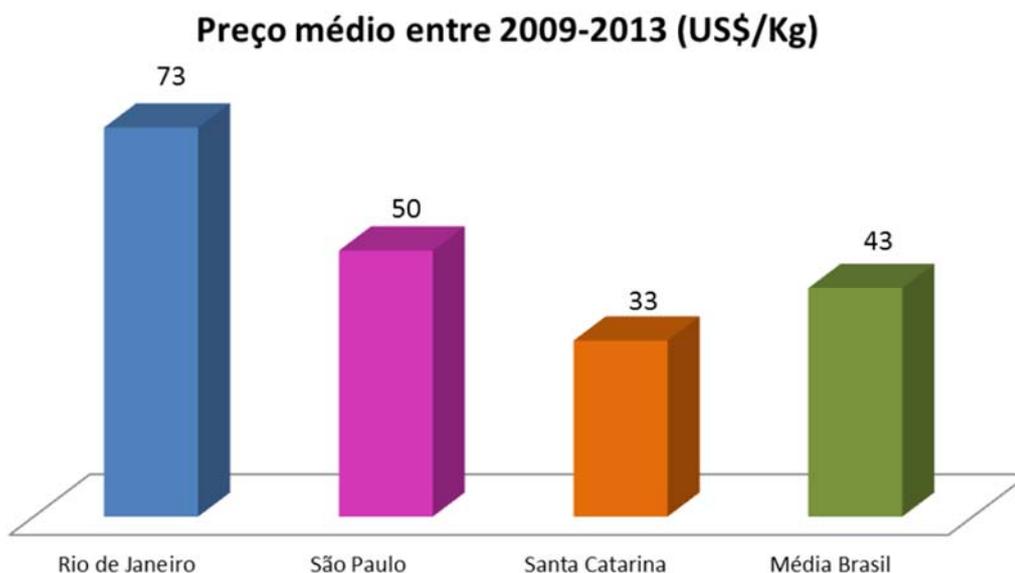
Para esses autores, a moda encontra residência nas atividades criativas, cujo principal elemento é a criatividade. Ao buscar delimitar a indústria da moda, para assim investigar as suas relações sociais e dependência com grandes cidades, Kontic (2007, p. 6) destaca:

A economia da moda, nas raras abordagens que recebeu entre nós, está em geral circunscrita à indústria do vestuário e a parte de seu comércio. Suas ramificações são, entretanto, muito maiores: abarcam uma parcela da indústria têxtil especializada em oferecer produtos diferenciados às fábricas de confecção, além de empresas produtoras de acessórios e calçados. Sua distribuição comercial é altamente complexa, pois envolve nichos de produto e público e exige inventividade nos canais de marketing e distribuição, o que vem

renovando os modelos e estratégias de comercialização. Mas o ponto mais importante: há uma forte interação com diversas áreas classificadas como serviços, alguns ainda carentes de enquadramento na divisão atual, como empresas dedicadas em prospectar tendências de comportamento e consumo, estilistas, fotógrafos, agências de publicidade, eventos, modelos e mídia especializada.

Isto é, na atual fase do desenvolvimento do capitalismo mundial, em que se sobressai o potencial criativo e simbólico dos produtos, a economia da moda pode ser definida como a grande fonte de competitividade e geração de valor para as tradicionais indústrias têxteis e de vestuários. Assim, a referida economia organiza-se em torno de fortes relações com outras atividades econômicas, que tendem a se aglomerar em grandes cidades. E esse fenômeno é materializado, também, na cidade do Rio de Janeiro, conforme destacado em estudos da FIRJAN (2014).

Segundo relatório da FIRJAN (2014), a indústria da moda do Rio de Janeiro não lidera o volume de produção na escala nacional, deixando esse lugar para os Estados de São Paulo e Santa Catarina. No entanto, revelando o seu caráter competitivo para o mercado internacional, a indústria da moda do Rio de Janeiro é a que possui maior resultado em valor adicionado nas exportações. A seguir, a Figura 3 apresenta o desempenho das exportações de moda brasileira.



Fonte: Sistema FIRJAN, com dados Secex

Figura 3: Desempenho das exportações de moda brasileira

Fonte: FIRJAN (2014, p. 6)

Enquanto as empresas brasileiras de moda atingiram, na média, o valor de US\$43.00 por quilo de peça, as empresas do Rio de Janeiro conseguiram US\$73.00, durante o período de 2009-2013, no mercado internacional. Embora a informação indique que os produtos da moda do Rio de Janeiro possuem maior valor agregado que a média nacional, os números não permitem apontar se as empresas aqui localizadas são mais ou menos inovadoras que os negócios espacialmente presentes em outros estados.

Todavia, é possível que esse quadro apresentado pela Figura 3 seja uma representação daquilo que Pereira (2010) e Kontic (2007) observam quando sinalizam que a moda produzida no Rio de Janeiro carrega maior conteúdo criativo e simboliza melhor (no mercado externo) a identidade da moda do Brasil. Do mesmo modo, tal representação pode vir ao encontro do pensamento de Wenting (2008), que destaca, positivamente, a indústria da moda do Rio de Janeiro, como uma praça emergente no cenário competitivo internacional.

Especificamente, na cidade do Rio de Janeiro, as principais cadeias de valor estão, de fato, no setor de confecções e de joalheria, de acordo com a FIRJAN (2016). São as que representaram os maiores valores das exportações de 2015, em termos de preço médio/quilo: US\$61.00 e US\$27.00, respectivamente. O mesmo estudo ainda aponta que a indústria da moda na cidade se caracteriza por um alto grau de mobilização produtiva para o trabalho de produção, através da contratação de profissionais autônomos e empreendedores (ou empresários de facção), como revela a Figura 4 a seguir.



Figura 4: Relações de trabalho na indústria da moda na cidade do Rio de Janeiro

Fonte: Extraído de FIRJAN (2016, p. 13). Baseado em dados do Censo 2010 (IBGE)

Os dados revelam que 46,8% do trabalho presente nas etapas de produção é realizado por empregadores e trabalhadores por conta própria. Esse percentual, especificamente no caso das confecções, é ainda maior, alcançando 68,3% do total, corroborando com a leitura que a cadeia da moda na cidade do Rio de Janeiro também se organiza através de redes de produção, envolvendo profissionais especializados autônomos e fornecedores parceiros, tipicamente da fase pós-fordista de produção capitalista.

Segundo a FGV (2011), a cadeia produtiva da moda (exclusivamente os setores têxteis e vestuários), na cidade do Rio de Janeiro, movimenta, aproximadamente, R\$ 1 bilhão por ano. A Figura 5 apresenta a sua distribuição espacial mapeada pelo estudo.

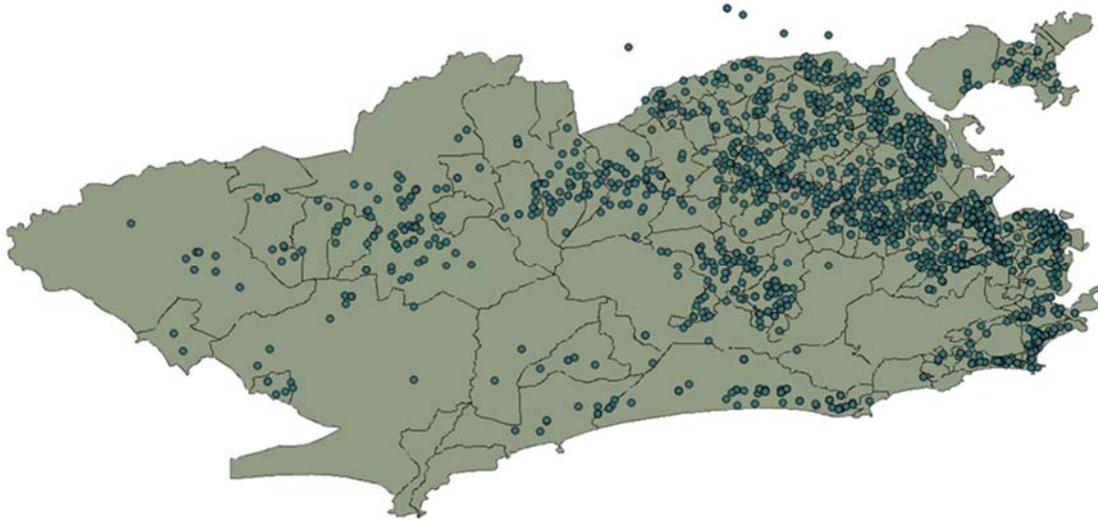


Figura 5: Distribuição espacial das empresas de moda na cidade do Rio de Janeiro

Fonte: FGV (2011)

Cada ponto no mapa representa uma empresa da cadeia produtiva da moda. O estudo revela a existência de, aproximadamente, 830 empresas de confecção ou marcas de roupas na cidade, sendo que mais de 60% se dedicam à moda feminina. Sob o ponto de vista da aglomeração produtiva, especialmente localizada no interior da cidade, estudo da FIRJAN (2016) revela que o bairro de São Cristóvão, na Zona Norte, concentra o maior número de trabalhadores envolvidos no setor de confecções na cidade, com, aproximadamente, 2,5 mil empregados em confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas.

Essa aglomeração produtiva reuniria mais de 100 empresas que se localizam, especialmente, fixas no bairro de São Cristóvão, na região central do Rio de Janeiro, notadamente, grandes empresas (as marcas de maior expressão do mercado), lado a lado de marcas menores e fornecedores. No ano de 2010, essa aglomeração ganhou uma organização institucional, a partir de um processo liderado pela Universidade Veiga de Almeida (UVA), que possui uma tradicional faculdade de *design* de moda e que também contou com o apoio do SEBRAE/RJ e do poder público, por intermédio da Prefeitura e do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

O Arranjo Produtivo Local de Moda (APL) São Cristóvão tem “o objetivo de integrar e fortalecer as empresas participantes nos eixos de *design*, produção, *marketing*, acesso ao mercado, infraestrutura e crédito” (Trecho extraído da pesquisa documental sobre apresentações institucionais do APL de Moda de São Cristóvão).

Nesse sentido, houve o estabelecimento de um convênio de cooperação entre a UVA, através do seu Núcleo de Empreendedorismo que conta com uma Incubadora de Empresas, e o SEBRAE/RJ, que tem como missão institucional apoiar e fomentar o empreendedorismo e a competitividade de micro e pequenas empresas no Rio de Janeiro.

Além disso, o SEBRAE (2010) apresenta um estudo com 15 empresas de moda localizadas, espacialmente, no APL de Moda de São Cristóvão, observando, entre outras coisas, o seu processo de inovação e, sobretudo, sua relação com o território e a cidade. Os resultados revelaram que as empresas entrevistadas pela pesquisa não cooperam com demais empresas da aglomeração, particularmente, no que se refere ao processo de inovação. A seguir, o Quadro 1 apresenta as principais conclusões do estudo de 2010.

Quadro 1: Cooperação e articulação territorial das empresas de moda de São Cristóvão

• Possuem baixa relação com a Faculdade de <i>Design</i> de Moda da Universidade da Veiga Almeida
• Inexistência de cooperação para o processo de inovação das empresas no território
• Apresentam alguma mobilização produtiva com fornecedores do território
• A localização espacial em São Cristóvão é explicada pelo preço do aluguel barato e oferta de amplos espaços físicos

Fonte: Elaboração própria a partir de SEBRAE (2010)

De maneira geral, o quadro apresentado pelo SEBRAE (2010) dialoga com as respostas encontradas em estudos sobre o processo de inovação e aglomerações produtivas no Brasil, como os produzidos pela REDESIST. Isto é, em seus diversos estudos de casos brasileiros, o grupo de pesquisa liderado pelos pesquisadores José Eduardo Cassiolato e Helena Lastres também encontrou uma baixa cooperação em atividades de inovação e, principalmente, ausência (ou evidências significativas) de processos de aprendizagem regional, baseados em trocas e fluxos de conhecimento entre firmas.

Há aglomeração espacial, mas talvez ela seja mais bem explicada por uma questão de economia urbana, como vantagens derivadas de redução de custo de transação, presentes em cadeias produtivas, em relações empresas-fornecedor e especialização da mão de obra técnica. As empresas aglomeram-se, espacialmente, por conta de alguma vantagem objetiva para o processo produtivo.

Em relação à lógica espacial e à competitividade de empresas da economia criativa, o SEBRAE (2010) evidencia um cenário que é contrário ao destacado em diversos

estudos como os liderados por Allen Scott. Para este autor, em suas diversas obras aqui mencionadas, os setores criativos, situados na economia criativa, encontrariam vantagens competitivas para a produção, mas, sobretudo, atividades de criação e inovação, nos grandes centros urbanos. Logo, esses setores, inclusive a moda, tenderiam a formar aglomerações espaciais em grandes cidades.

Em contrapartida, percebe-se uma baixa articulação e pouco uso dos mecanismos de trocas e transbordamentos de conhecimento entre a Faculdade de *Design* de Moda da Universidade Veiga de Almeida (localizada na região) e as empresas da indústria da moda territorializadas de São Cristóvão. Esse descompasso contraria os resultados encontrados sobre a indústria da moda da cidade de Nova York, em pesquisas conduzidas por Norma Rantisi. Em Rantisi (2001 e 2002a), os centros de formação e faculdades de *design* de moda desempenham um importante papel no processo de inovação das marcas.

Por outro lado, não deixam de reafirmar a perspectiva geral, – como em Carvalho (2009) – que apontam as baixas articulação e mobilização cooperativa entre empresas e universidades para projetos de inovação. A Universidade produz conhecimento, mas este não se transfere nem é mobilizado em inovações para empresas no mercado.

Embora as informações apontadas pela pesquisa SEBRAE (2010) denotem uma contradição com o exposto em trabalhos sobre aglomeração em moda e grandes cidades, é importante observar que esses resultados estão em linha com a literatura de estudos empíricos sobre aglomerações produtivas em espaços e regiões periféricas.

Para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, considerar-se-á que, na indústria da moda, o conhecimento tácito acaba por circular e se materializar em determinadas cidades do mundo, formando aglomerações que concentram o maior número de negócios de moda inovadores.

2.7 Síntese do capítulo

A partir dos anos 1980, uma série de estudos empíricos e teóricos buscaram interpretar o papel da inovação para o desenvolvimento econômico. Esses trabalhos deram destaque às relações sistêmicas entre a infraestrutura de ciência e tecnologia com o

setor produtivo, notadamente, para a competitividade de negócios intensivos em tecnologia.

Assim, já no início dos anos 1990, houve um esforço, por parte da academia, em analisar e descrever os procedimentos de colaboração entre múltiplos agentes, para o processo de inovação se materializar no mercado. Em particular, esses trabalhos centraram o olhar em torno dos distintos mecanismos de aprendizagem e fontes de informação, buscando estabelecer correlações setoriais.

Para além dos aspectos setoriais, os estudos acadêmicos (re)colocaram a questão do território, ou da análise espacial, intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento econômico, dando destaque para os efeitos positivos de externalidades e fluxos de conhecimento, presentes em uma determinada aglomeração. Nesse ponto, há o encontro, ou sobreposição, entre a literatura consolidada sobre o processo de aprendizagem e inovação, com a emergente discussão teórica sobre a Economia Criativa.

O processo de reestruturação do capitalismo trouxe uma série de desafios para os grandes centros urbanos, notadamente dos países desenvolvidos. A fuga dos setores industriais, o consequente esvaziamento econômico, o aumento da violência urbana e a queda da arrecadação impulsionaram esforços dos formuladores de política pública, bem como a academia, em buscar alternativas para o desenvolvimento econômico de grandes cidades.

Assim, essas investigações identificaram que setores econômicos do campo da cultura haviam permanecido nos grandes centros urbanos, ao contrário das atividades manufatureiras. Além disso, os efeitos do pós-fordismo na forma de produção, com o intenso processo de desverticalização das empresas, formavam um paradigma de organização produtiva pautada na flexibilidade e redes de produção. Essa configuração engendrou aglomerações produtivas, particularmente em atividades econômicas como a produção audiovisual, fonográfica e da indústria da moda, em grandes cidades.

No espaço urbano, essas atividades criativas encontrariam elementos fundamentais para o seu processo de inovação. Tal qual o descrito pela literatura consolidada de inovação, os autores do campo da Economia Criativa também depositaram destaque para os efeitos positivos da aglomeração produtiva, a proximidade espacial (o contato face a face) entre empresas, seus fornecedores e universidades, por exemplo, para a competitividade desses negócios.

Essas interações propiciam a construção de conhecimento tácito, territorialmente específico. Na base dessa interação, estariam ativos de relacionamento, socialmente construídos, que mitigariam a maior propensão de não colaboração entre empresas, no contexto de ambientes competitivos concorrenciais. Nesse sentido, foi dado grande destaque ao papel desempenhado por atores institucionais para estabilizar o ambiente em torno da concorrência e colaboração.

Sobre esse ponto, a pesquisa bibliográfica delimitou o problema brasileiro: é muito baixa a propensão das empresas brasileiras em pautar suas bases competitivas em processos de inovação. Em geral, o processo de aprendizagem é mais voltado para a adaptação de tecnologias e conhecimentos externos das empresas. Além disso, os diversos estudos de casos sobre os APLs brasileiros encontraram maior colaboração em torno dos processos de produção. Também se discutiu a baixa mobilização, em geral, das universidades para as atividades inovativas das empresas brasileiras.

A pesquisa apontou os principais trabalhos que dialogavam com o objetivo geral deste estudo, principalmente, as pesquisas que analisavam o processo de inovação de empresas de moda, relacionando os aspectos territoriais que contribuíram para a competitividade desses negócios. Esses estudos determinaram que, para interpretar o processo de inovação de empresas de moda, era preciso entender o papel desempenhado pelos *designers* no processo de criação das peças e coleções.

Com efeito, evidenciou-se que algumas marcas pautavam o seu processo de inovação na adaptação e imitação das propostas lançadas por negócios que se arriscam em novas linguagens estéticas. Essa característica delimitaria as formas de aprendizagem organizacional.

Os trabalhos nacionais, em particular, sobre a realidade carioca, também pontuaram a existência de, pelo menos, duas maneiras de competição e organização da produção da moda. A principal diferença apontada é que as grandes marcas adotariam uma lógica mais mercadológica de criação, seguindo, fortemente, tendências, enquanto que um segundo grupo de empresas, notadamente microempresas, estabelecem uma prática mais autoral. As grandes marcas utilizam a terceirização completa da produção de suas peças, organizando a sua criação em torno do calendário de desfiles e duas estações por ano, comercializando seus produtos em lojas etc. Localizam-se, especialmente, no bairro de São Cristóvão, provocando a aglomeração produtiva nomeada APL de Moda de São Cristóvão.

Já as microempresas, pequenas marcas, circulam pelas feiras e novos eventos de moda que ocorrem na cidade. Não se estabelecem fixamente em lojas, nem tampouco ocupam espaços em São Cristóvão. Foi apontado que se utilizam largamente da internet e das mídias sociais digitais para a comunicação, relacionamento e comercialização de seus produtos. Buscam imprimir um trabalho mais autoral, a princípio, menos pautado em grandes tendências mercadológicas.

Isso posto, esta pesquisa propõe-se a cobrir alguns aspectos pouco explorados, ou mesmo ausentes na literatura. Primeiro, contribuir para a construção do conhecimento sobre as práticas e processos de inovação para os setores criativos da economia no Brasil, destacando as distintas formas de aprendizagem organizacional, para a indústria da moda. Segundo, investigar se o modelo de negócios adotado pela empresa influencia a sua forma de aprender e inovar. Terceiro, esclarecer se, de fato, a proximidade espacial tem alguma contribuição para a colaboração e mecanismos de troca e fluxo de conhecimento para as empresas. Por fim, avançar na análise sobre a indústria da moda do Rio de Janeiro, analisando os processos de aprendizagem e inovação praticados por suas marcas.

3 METODOLOGIA

3.1 Estruturação da pesquisa

De acordo com Vergara (2005), as pesquisas podem ser tipificadas por dois grupos de categorias: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este trabalho teve como seu principal objetivo, explicar o processo de aprendizagem e inovação de empresas de moda da cidade do Rio de Janeiro, a partir da análise e o papel desempenhado por *designers* que, em algumas situações da pesquisa, também ocupam o lugar de empreendedores das empresas entrevistadas.

Quanto aos meios, esta pesquisa foi de caráter qualitativo, pois, como observa Minayo (2004), essa abordagem é mais recomendada quando o pesquisador busca descrever experiências e práticas sociais de um determinado grupo. Nesse sentido, mas empreendendo um esforço conceitual de situar a pesquisa qualitativa dentro do campo da gestão empresarial, Vergara (2005) enfatiza que a prática da pesquisa qualitativa é apropriada para a discussão de fenômenos complexos. Desse modo, mostra-se apropriada à análise central deste trabalho: o processo de inovação de negócios criativos, formas de aprendizagem e a sua relação com os modelos de negócios das empresas de moda.

Vergara (2005) esclarece que a pesquisa qualitativa engloba, geralmente, um trabalho de pesquisa de campo empírico, tendo como principal instrumento de coleta de dados e de sua análise o pesquisador. Mas, antes de ir a campo, é preciso realizar uma pesquisa bibliográfica, com o propósito de se construir as hipóteses, conceitos ou mesmo abstrações que serão confrontadas com as teorias e conceitos estabelecidos. Além disso, a pesquisa qualitativa também deve (pode) incorporar observação, entrevistas e análise documental.

Nesse sentido, este trabalho de doutorado delimitou uma pesquisa bibliográfica que buscou cobrir diferentes campos de conhecimento, tendo como eixos o levantamento e reflexão em torno do processo de inovação, destacando o seu caráter interativo e social. Além disso, evidenciaram-se os diferentes tipos de processos de aprendizagem organizacionais, relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, destacando-se a questão espacial, proximidade e a transmissão de conhecimento entre empresas e o papel de atores institucionais.

Outro eixo da pesquisa bibliográfica tratou de especificidades da relação espacial e o desenvolvimento de setores criativos em grandes cidades, enfatizando, mais uma vez, a questão da proximidade espacial como fonte de vantagens competitivas para as empresas. Também foram observados os aspectos direcionados à discussão das aglomerações espaciais localizadas em regiões periféricas ou em países subdesenvolvidos. Com efeito, a abordagem dos Arranjos Produtivos Locais foi discutida, sendo uma questão importante para o trabalho empírico, pois, na cidade do Rio de Janeiro, há, institucionalmente, um APL de Moda, localizado no bairro de São Cristóvão – Zona Norte da cidade.

O produto da pesquisa qualitativa é descritivo; seleciona-se uma pequena amostra intencional, pois não se busca, *a priori*, generalizar e inferir dados de amplas amostras – a intenção é se empreender generalizações analíticas, contribuindo à formação do conhecimento. Este trabalho de pesquisa almeja ampliar as discussões sobre o processo de aprendizagem e inovação para os setores criativos, como no caso da indústria da moda, pois, em geral, a literatura consolidada é mais centrada nos aspectos do processo da inovação tecnológica ou empresas de base tecnológica.

A pesquisa bibliográfica também tratou de levantar artigos científicos na base de dados Periódico Capes, bem como utilizou o Google Acadêmico para buscar produções acadêmicas como teses e dissertações relacionadas direta ou indiretamente ao tema. Os documentos selecionados foram aqueles sobre o processo de inovação de negócios da moda, com o intuito de ampliar a seleção para trabalhos empíricos que retratassem o fenômeno presente em grandes cidades, de modo a evidenciar os aspectos espaciais e efeitos de aglomeração.

Foram identificados trabalhos de dois autores que, em momentos distintos, produziram pesquisas que dialogavam com o propósito da presente investigação: Norma Rantisi (2001, 2002a, 2002b, 2004 e 2014) e Rik Wenting (2008).

A seguir, o Quadro 2 apresenta um resumo das referências e respectivas contribuições para a construção conceitual teórica que testada (confrontada) na fase empírica do trabalho.

Quadro 2: Síntese da revisão bibliográfica para o aproveitamento conceitual

Eixo da pesquisa bibliográfica	Referências centrais	Aproveitamento conceitual
Processo de aprendizagem e inovação	Freeman (1987) Lundvall (1992) Lundvall et al. (2002) Storper (1997) Storper e Venables (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ● Interação, cooperação ● Conhecimento tácito ● Papel dos atores institucionais ● Efeito de proximidade
Especificidades dos espaços periféricos	Viotti (2002) Cassiolato e Lastres (2003) Cassiolato e Szapiro (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ● Baixa cooperação para o processo de inovação ● Propensão a aprender, adaptando tecnologias exógenas ● Arranjos de cooperação com o viés produtivo ● Categoria de análise: APL
Economia criativa e aglomeração produtiva	Florida (2002) Scott (2000) Scott (2006) Scott (2008) Figueiredo (2009) Figueiredo (2015)	<ul style="list-style-type: none"> ● Padrão de desenvolvimento econômico e grandes cidades ● Espaço urbano como campo de atração criativa ● Aglomeração produtiva ● Demasiada crença nos efeitos de aglomeração e proximidade espacial ● Negligência sobre o papel das estratégias organizacionais e os modelos de negócios para o processo de aprendizagem e inovação ● Novas formas de organização: redes
A indústria da moda e as grandes cidades	Rantisi (2001) Rantisi (2004) Scott (2006) Wenting (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ● Grandes cidades são fontes de competitividade e inovação ● Efeitos positivos de aglomeração: redução de custos

		de transação, aprendizado coletivo <ul style="list-style-type: none"> • A vida urbana como fonte de inspiração
O processo de inovação em moda	Rantisi (2001) Rantisi (2002a) Rantisi (2002b) Rantisi (2014) Wenting (2008) Scott (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta ao aumento da competitividade dos anos 1990 • Papel do <i>designer</i> • A relação do <i>designer</i> e a estratégia organizacional • Marcas que adaptam/imitam e outras que arriscam novas linguagens e estéticas • Multiplicidade de atores e distintas formas de interação • Baixa propensão à cooperação interempresarial: importante papel dos atores institucionais para estabelecer cooperação

Fonte: Elaboração própria

A revisão bibliográfica trouxe conceitos e abordagens que foram confrontados na pesquisa de campo. Particularmente, para a análise e descrição do processo de inovação das empresas de moda da cidade do Rio de Janeiro, optou-se por adotar a esquematização proposta pela pesquisadora Norma Rantisi. A proposta da referida autora é: entrevistar os *designers* ou responsáveis pela área/atividade de criação das empresas, especialistas e professores dos principais cursos da cidade, bem como os representantes responsáveis pela área de moda de atores institucionais que fomentam o desenvolvimento do setor no Rio de Janeiro.

Para além dos aspectos relacionados ao processo de inovação já mencionado, ampliou-se a pesquisa bibliográfica em torno da caracterização, evolução e competitividade da indústria da moda no Brasil, mas, em particular, a carioca. A seguir, o Quadro 3 organiza e apresenta os principais pontos apreendidos para o trabalho da tese.

Quadro 3: Síntese da revisão bibliográfica sobre a moda brasileira e carioca

Eixo da pesquisa bibliográfica	Referências centrais	Aproveitamento conceitual
Histórico da indústria da moda no Brasil / Rio de Janeiro	Favero(2014) Kontic (2007) Santos (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a um processo de cópia ou inspiração à moda estrangeira • Aumento da competitividade a partir da abertura comercial dos anos 1990 • Em 2000, surgimento dos cursos superiores de moda: vinculados à área do <i>Design</i> • Algumas marcas cariocas sendo percebidas como a identidade da moda brasileira
Atual panorama competitivo da indústria da moda carioca	Pereira (2010) Kontic (2007) FIRJAN (2014) FIRJAN (2016) FGV (2011) SEBRAE (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de reestruturação produtiva aumentou a necessidade de diferenciação de produtos e o surgimento de marcas que atuassem com uma estratégia integrada de <i>marketing</i> e a criação de peças • A produção do Rio de Janeiro destaca-se como de maior valor agregado do Brasil • Existência de três conjuntos de empresas de moda na cidade do Rio de Janeiro: <i>circuito fashion, circuito atelier</i> e marcas populares. • Inexistência de cooperação para o processo de inovação entre as empresas de moda localizadas no bairro de São Cristóvão (APL de Moda)

		<ul style="list-style-type: none"> • Baixa relação e vínculos com a Faculdade de Design de Moda da Universidade Veiga de Almeida (APL de Moda)
--	--	---

Fonte: Elaboração própria

A leitura e a análise da produção bibliográfica sobre a indústria da moda no Brasil, mas, sobretudo, a sua evolução e atual panorama de competitividade no Rio de Janeiro, *vis-à-vis* à reflexão apontada no Quadro 2, trouxeram os elementos relevantes para o desenvolvimento do trabalho de campo. O direcionamento adotado foi o de investigar as empresas de moda feminina localizadas na cidade do Rio de Janeiro, a partir de dois grupos: a) marcas com alguma atividade territorializada no bairro de São Cristóvão: território da aglomeração produtiva mais relevante da cidade, lugar do APL de Moda; b) marcas de moda feminina participantes das (novas) feiras de moda, sem nenhuma atividade territorializada no bairro de São Cristóvão.

Essa escolha justifica-se pela definição dos objetivos desta pesquisa, que buscou investigar e descrever os processos de aprendizagem e inovação das empresas de moda da cidade do Rio de Janeiro, observando a importância (ou não) da aglomeração produtiva e os seus efeitos de proximidade. Outro ponto importante é que, segundo a FGV (2011), esses dois grupos de empresa apresentam, em geral, padrões distintos de modelos de negócios.

Em São Cristóvão, localizam-se as grandes marcas de moda da cidade, que organizam seu negócio através da produção terceirizada, criação própria, comercialização através do varejo físico (loja própria, multimarca e atacado), assim como utilizam, em menor medida, o comércio eletrônico. Essas empresas estão presentes nos principais circuitos e desfiles de moda da cidade.

Já as empresas do segundo grupo são caracterizadas como micro e pequenas, cujas principais características são o caráter autoral das criações e a comercialização através de eventos e feiras de moda que surgiram nos últimos tempos na cidade – inicialmente, na Zona Sul. Esses negócios também terceirizam a produção, mas em menor escala: algumas atividades de produção das peças são internalizadas. Usam de maneira mais intensiva a divulgação e comercialização pela internet.

Desta maneira, foi possível cumprir um outro objetivo deste trabalho, que era o de relacionar as características do processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda, aos seus modelos de negócios – a literatura central sobre os processos de aprendizagem e inovação não explícita, nem típica, essa relação.

A preparação para a etapa da pesquisa de campo também envolveu uma pesquisa documental sobre a dimensão econômica da cadeia produtiva da moda na cidade e informações a respeito do desenvolvimento do APL de Moda de São Cristóvão. Essa atividade complementar revelou-se importante para o desenvolvimento da etapa da pesquisa empírica, sobretudo para a estruturação dos roteiros semiestruturados de entrevistas. A seguir, apresenta-se como foram organizadas as atividades da pesquisa de campo.

3.2 Pesquisa de campo

De acordo com Flick (2004), o trabalho da pesquisa de campo em estudos organizacionais envolve, especialmente, um processo descritivo sobre atividades complexas e a sua caracterização deve se apoiar em métodos qualitativos de pesquisa. Nesse sentido, optou-se pelas entrevistas como instrumento de coleta. Para ser mais específico, pode-se apontar que foram utilizadas o que Kaufmann (2013) delimita como entrevistas compreensivas. Essa abordagem permite uma análise do sentido (ou sentidos) que os indivíduos empregam em suas práticas, observando os contextos sociais nos quais cada um está imerso (aqui, as próprias organizações que fazem parte ou empreendem).

Desta forma, realizaram-se entrevistas individuais através de um roteiro semiestruturado com o registro de gravação de áudio do aparelho celular ou por intermédio do dispositivo de gravação do Skype ou, ainda, do WhatsApp.

Como delimitação da amostra entrevistada, foram organizados quatro grupos:

(i) Responsáveis pela área de criação de empresas de moda feminina (não exclusiva) que **não** mantenham atividade empresarial no bairro de São Cristóvão;

(ii) *Designers* da área de criação de empresas de moda feminina (não exclusiva) que mantenham atividade empresarial no bairro de São Cristóvão;

(iii) Professores de cursos de graduação em *design* e produção de moda da cidade; e

(iv) Representantes de atores institucionais que promovem, investem e se relacionam com o Arranjo Produtivo Local (APL) da Moda do Rio de Janeiro, localizado no bairro de São Cristóvão.

No total, foram entrevistadas 25 pessoas (uma pessoa por organização), durante dois períodos: outubro de 2014 a novembro de 2015; e março de 2016 a outubro de 2016. Antes de cada entrevista, durante o processo de agendamento, cada entrevistado(a) recebeu uma mensagem, por rede social ou *e-mail*, de apresentação, com o seguinte teor: “Esse é um projeto de pesquisa de doutorado em Engenharia de Produção, que tem por objetivo geral entender como é processo de inovação de empresas de marca de moda na cidade do Rio de Janeiro. Não se trata de apontar o que é mais inovador, e sim perceber como as marcas de moda feminina aprendem para inovar. Meu doutorado é em engenharia de produção. Então, é sob o ponto de vista da organização”.

Para os dois primeiros grupos de entrevistas (as empresas), foram utilizados o mesmo roteiro², de modo a permitir a melhor codificação e análise dos resultados. Já para o terceiro e quarto grupos foi desenvolvido um roteiro específico, que cobriu os seguintes pontos:

- 1- De maneira geral, como você vê o mercado de moda na cidade do Rio de Janeiro?
- 2- Quais seriam as principais estratégias utilizadas pelas empresas de moda da cidade do Rio de Janeiro para criarem suas coleções?
- 3- Você conhece o Arranjo Produtivo Local (APL) de Moda de São Cristóvão? Já participou de alguma ação/atividade?
 - 3.1 Se SIM, como você vê a cooperação entre as empresas participantes?
 - 3.2 Se SIM, quais são os atores institucionais/empresas que lideram o APL?
- 4- Como você vê a relação dos centros de formação e universidades com as empresas de moda da cidade? Há algum mecanismo (formal ou informal) que impulsiona a competitividade dos negócios?

Ainda houve a inclusão (e espaço) de uma pergunta aberta para a pessoa entrevistada fazer comentários adicionais.

² O roteiro semiestruturado utilizado na pesquisa com as empresas encontra-se no Anexo I.

Para a codificação e tabulação dos resultados, as entrevistas foram organizadas em três tabelas em um mesmo arquivo Excel, imputando as falas das pessoas entrevistadas e percepções do pesquisador, através dos registros e anotações realizados durante os depoimentos. Para identificação, sem explicitar as identidades dos depoentes, foram utilizadas a numeração de 1 a 25. A seguir, a Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 1: Caracterização da amostra entrevistada

Nº	Grupo	Empresa	Caracterização	Coleta
1	São Cristóvão	Animale	Marca carioca fundada em 1991, possui mais de 80 lojas no Brasil. Presente no calendário de eventos de moda do país.	Através do Skype. 29/09/16 e 24/10/16 via Whatsapp.
2	São Cristóvão	Osklen	Fundada em 1989, é considerada uma das maiores marcas de moda brasileira. Presente no calendário de eventos de moda do país e possui lojas no exterior.	Entrevista presencial em 13/09/16.
3	São Cristóvão	OH Boy	Marca carioca com mais de 15 anos de existência. Possui mais de 20 lojas pelo Brasil.	Através do WhatsApp e do Messenger em 04/10/2016
4	São Cristóvão	Enjoy	Marca carioca fundada 1996, possui lojas em outras capitais e está presente em 250 pontos de vendas multimarcas no Brasil.	Através do WhatsApp em 10/10/2016 e Messenger em 12/10/2016
5	São Cristóvão	Cantão	Uma das mais antigas e consolidadas marcas de moda carioca. Fundada em 1967, possui mais de 50 lojas e está presente em mais de 1.000 multimarcas no Brasil e exterior. Presente no calendário de eventos de moda do país.	Através do Skype. 20/07/2016
6	São Cristóvão	Dress To	A empresa é uma marca carioca fundada há mais de 12 anos. Hoje atua com lojas próprias e franquias. Está presente em 70 pontos de venda no Brasil.	Através do Messenger em 25/10/2016 e 29/10/2016.
7	São Cristóvão	FARM	Uma das principais marcas cariocas de moda feminina do Brasil, fundada há 20 anos na Babilônia Feira Hype. Hoje são 70 lojas, presente no Brasil e em multimarcas do exterior. Presente no calendário de moda do país.	Através do Skype. 29/07/2016
8	Fora de São Cristóvão	D´Role	Marca exclusivamente feminina fundada em 2014. Criação e	Entrevista presencial. 07/06/2016

			produção própria, divulga e comercializa pela internet.	
9	Fora de São Cristóvão	Atelier Daniela Ramos	Negócio criado pela modelista Daniela Ramos, em 2015. Ela cria e produz as suas próprias peças. Divulga nas redes sociais e usa o boca a boca. É sob demanda. Entrega pessoalmente.	Através do Skype em 18/06/2016
10	Fora de São Cristóvão	Toda a Forma de Amor	Marca de moda carioca criada em 2007. Comercializa roupas, calçados e acessórios inspirados nos anos 80. Desenvolveu a marca dentro do coletivo e <i>coworking</i> Casa Amarela. Presente em feiras de moda.	Entrevista presencial. 05/06/2016
11	Fora de São Cristóvão	Vaca de Pelúcia	Marca de moda carioca exclusivamente feminina, criada em 2015. Desenvolve o negócio dentro do coletivo e <i>coworking</i> Casa Amarela. Utiliza comércio eletrônico para venda e redes sociais para divulgação.	Entrevista presencial. 05/06/2016
12	Fora de São Cristóvão	AntiPlay Tshirts	Marca de camisetas de inspiração <i>rock and roll</i> . Fundada em 1991. Utiliza comércio eletrônico para venda e redes sociais para divulgação. Presente em feiras de moda	Entrevista presencial. 05/11/2015
13	Fora de São Cristóvão	Aro Swimwear	Marca carioca de moda praia, criada por estudantes do Curso de Moda Praia do IED, em 2014. Comercializa seus produtos através de lojas multimarcas e comércio eletrônico. Divulga pelas redes sociais. Participam de feiras de moda.	Através do Skype. 22/03/2016
14	Fora de São Cristóvão	Atelier Rue	Marca carioca de moda feminina, fundada em 2012. Comercializa através de uma única loja física e canais de internet para comércio eletrônico.	Através do Skype. 26/10/2015
15	Fora de São Cristóvão	Atelier Mundo Chic	Marca carioca de moda feminina fundada em 2014. Possui loja física, e também comercializa através das redes sociais. Entrega via Correio ou pessoalmente.	Através do Skype. 22/03/2016
16	Fora de São Cristóvão	Atelier Fernanda Barcelos	Marca carioca de moda feminina fundada em 2014. Comercializa e divulga seus produtos através das redes sociais. Desenvolve o negócio dentro do coletivo e <i>coworking</i> Casa Amarela. Presente nas feiras de moda da cidade.	Através do Skype 22/04/16 e 27/04/16

17	Fora de São Cristóvão	Augustana Store	Marca carioca de moda feminina fundada em 2013. Desenvolve o conceito da moda consciente. Comercializa e divulga seus produtos através das redes sociais e comércio eletrônico. Também é comercializada em loja multimarca. Presente nas feiras de moda da cidade.	Através do Skype. 23/03/2016
18	Fora de São Cristóvão	Felices	Marca carioca de moda feminina que comercializa T-Shirts com o tema de animais domésticos. Doa uma parte das receitas geradas para ONGs que trabalham com animais abandonados. Criada em 2015, comercializa e divulga seus produtos pelas redes sociais e comércio eletrônico. Presente nas feiras de moda da cidade.	Através do Skype. 26/04/2016
19	Fora de São Cristóvão	DFactory	Marca carioca de moda feminina fundada em 2012. Comercializa e divulga seus produtos através de uma loja física e comércio eletrônico. Divulga o negócio e comunica os produtos através das redes sociais.	Através do Skype. 26/10/2015
20	Fora de São Cristóvão	Evangelina Store	Marca carioca de moda feminina fundada em 2015. Comercializa através do comércio eletrônico e feiras de moda. Utiliza as redes sociais para divulgação.	Entrevista presencial 22/03/2016
21	Fora de São Cristóvão	Soul Feeling	Marca carioca de moda praia e moda esportiva, focada no público feminino. Fundada em 2014, comercializa seus produtos através do comércio eletrônico. Divulga pelas redes sociais. Utiliza estratégia de lojas temporárias. Presente nas feiras de moda da cidade.	Através do Skype. 09/11/2015
22	Professor	UVA, IED e ESPM	Lilyan Berlim	Através do WhatsApp 03/11/2016
23	Professor	ESPM, IED e FGV	André Carvalhal	Através do WhatsApp 18/10/2016
24	Ator de apoio institucional	SEBRAE/RJ	A unidade regional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas tem no setor da Moda e Confecções um de seus cinco setores estratégicos de atuação. Oferece capacitações, consultorias, projetos de acesso ao mercado e apoia iniciativas relacionadas ao APL de Moda.	Entrevista presencial 30/10/2016
25	Ator de apoio institucional	FIRJAN	O Sistema FIRJAN, por meio do SENAI Moda <i>Design</i> e o SENAI	Através do WhatsApp 09/11/2016

			CETIQT, atua juntamente com os sindicatos da indústria da moda. É um dos principais apoiadores do calendário de eventos do setor.	
--	--	--	---	--

Fonte: Elaboração própria. Fontes diversas: páginas das empresas na internet.

Por último, cabe esclarecer o processo de seleção da amostra. Esse processo teve início com o mapeamento de professores de cursos de *design* e gestão de moda da cidade³ (UVA, SENAI/CETIQT, IED e ESPM) dentro do círculo social do pesquisador. Esses profissionais indicaram, prioritariamente, as pessoas a serem entrevistadas dos grupos das empresas de moda - em muitos casos, inclusive, fizeram o papel do primeiro contato para o agendamento das entrevistas. A partir das primeiras entrevistas realizadas, pediu-se para as pessoas entrevistadas indicarem outras, no efeito de bola de neve.

As entrevistas realizadas com as pessoas responsáveis pelo setor da moda, nos atores de apoio à indústria, obedeceram a lógica das organizações mais representativas em termos de apoio financeiro, suporte e visibilidade na cidade do Rio de Janeiro. Assim, foram entrevistadas as representantes do SEBRAE/RJ e FIRJAN.

3.3 Análise dos dados

As entrevistas com os professores e as representantes dos atores institucionais foram transcritas. Observando os principais aspectos identificados na discussão da literatura, foram selecionados trechos relevantes dessas entrevistas, utilizando-os, diretamente, no corpo do texto, de modo a contribuir para as reflexões e objetivos do trabalho.

As entrevistas dos grupos das empresas foram registradas em anotações pessoais, presencialmente, durante as entrevistas, de modo a conferir com a própria pessoa entrevistada as impressões coletadas. As entrevistas que aconteceram por Skype foram registradas com suporte de gravação de áudio *MP3 Skype Recorder* e anotações no arquivo Word.

³ No Anexo II, há uma tabela com a relação dos cursos identificados.

Algumas entrevistas foram registradas em áudio⁴, encaminhadas pelas pessoas entrevistadas através da rede social (WhatsApp e Messenger). Nesses casos, as pessoas entrevistadas receberam o roteiro com as questões antecipadamente. Em algumas situações, houve a necessidade de entrar em contato com os entrevistados para o esclarecimento de um ponto ou outro, após ouvir as entrevistas mais de uma vez.

Cada registro de entrevista foi transcrito em fichas de arquivo Word e organizado em uma tabela com os resultados tabulados, observando a localização espacial do negócio, bem como aspectos de caracterização do modelo de negócios, permitindo, assim, cumprir os objetivos deste trabalho.

A seguir, o Quadro 4 apresenta e organiza os códigos dos dados utilizados para transformá-los em conceitos ou esquematizações-síntese sobre o processo de inovação e aprendizagem das empresas de moda.

Quadro 4: Codificação dos dados das entrevistas

Dimensão	Codificação
Modelo de negócios	<ul style="list-style-type: none"> ● Canais de venda: loja física própria; lojas multimarcas; central para atacadistas; participação em feiras e coletivos; <i>e-commerce</i>; representante de vendas. ● Produção: internalizada, parcialmente internalizada, terceirizada.
Fontes de informação para o trabalho de criação	<ul style="list-style-type: none"> ● Revistas especializadas ● Contato com fornecedores ● Observação de outras empresas ● Participação em feiras e eventos de moda ● Internet ● Redes sociais ● Viagens ● <i>Feedbacks</i> das clientes ● Cursos e capacitações
Territorialidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualificação da mão de obra criativa ● Oferta de serviços profissionais especializados ● Ambiente cultural, vida urbana e qualidade de vida ● Presença de eventos e feiras do setor ● Proximidade do mercado consumidor ● Infraestrutura urbana, transportes ● Fornecedores para produção

⁴ As entrevistas transcritas estão nos Anexos III e IV.

Características do processo de aprendizagem para a criação	<ul style="list-style-type: none"> ● Pessoal, mão de obra criativa ● Observando a moda da rua ● Consultorias de tendências ● Observando a concorrência ● Seguindo perfis em redes sociais ● <i>Feedbacks</i> e interação com as clientes ● Interação com fornecedores ● Direcionamento da Área de Criação
Características da comunicação e relacionamento da marca com as clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Redes sociais ● Nas lojas ● Eventos ● Feiras ● Desfiles ● Blogueiras

Fonte: Elaboração própria

A apresentação dos dados foi realizada através de matrizes, que buscaram relacionar os processos de aprendizagem e os modelos de negócios adotados, e figuras que possam contribuir para a identificação dos padrões e categorização dos processos de inovação praticados pelas empresas de moda. Nesse sentido, adaptou-se a esquematização proposta por Rantisi (2002b), que realiza a descrição do processo de inovação das empresas de moda da cidade de Nova York - Figuras 1 e 2.

3.4 Possíveis limitações da pesquisa

Como em qualquer pesquisa qualitativa baseada em entrevistas, é possível se constituir uma amostra enviesada que contamine os resultados. Nesta pesquisa, embora tenha se estabelecido uma estratégia de entrevistar um número razoável (25 entrevistas), pode ter havido algum traço nesse sentido, pois algumas entrevistas foram indicadas por professoras. Isto é, é possível que essa condição tenha formado perfis semelhantes na amostra entrevistada.

Também é possível que as impressões pessoais das entrevistadas não retratem, fielmente, a visão ou prática da organização da qual elas façam parte. Por isso, buscou-se centrar as perguntas para a sua atividade profissional. Ou, ainda, sempre que possível, foram confrontadas as percepções das *designers* com as dos grupos de professores e profissionais experientes, assim como os atores institucionais.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão reunidos os dados, informações e discutidos os resultados em torno do objeto, objetivos geral e específico que esta pesquisa se propôs a cumprir: investigar os processos de aprendizagem e inovação presentes na indústria da moda na cidade do Rio de Janeiro, destacando os aspectos relacionados à proximidade espacial e modelos de negócios.

Partiu-se de uma discussão mais ampla (e geral) sobre a competitividade das empresas cariocas, buscando compreender o papel da inovação no comportamento dos negócios no mercado. Será possível caracterizar a existência de uma estratégia própria, específica de produção de uma moda carioca? Ou ainda é essencialmente baseada na cópia e imitação dos produtos e coleções estrangeiras?

Ainda na contextualização, outro ponto importante foi a investigação em torno da existência, ou não, de externalidades positivas derivadas da cooperação entre empresas, fornecedores, universidades e o papel dos atores de apoio institucional no processo de aprendizagem e inovação dos negócios.

Para isso, são apresentados os resultados das entrevistas com representantes dos dois principais atores institucionais que apoiam e fomentam a indústria da moda na cidade do Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ e FIRJAN. Além dessas instituições, foram ouvidos professores dos cursos de *design*, *gestão* e *marketing* e moda presentes na cidade do Rio de Janeiro - Faculdade de *Design* de Moda da Universidade Veiga de Almeida, Escola Superior de Propaganda e Marketing/Rio e Instituto Europeo de *Design*/Rio.

Após essas contextualizações, são apresentados e discutidos os aspectos mais específicos da pesquisa. Nessa fase, são apresentados os resultados das entrevistas feitas com as empreendedoras e com os empreendedores de marcas de moda, que não estão espacialmente localizadas no APL de Moda de São Cristóvão. Na referida seção, também são analisadas as entrevistas com os profissionais *designers* de marcas localizadas, que tenham, ao menos, alguma atividade empresarial no APL de Moda de São Cristóvão.

4.1 Visão geral sobre o comportamento inovativo das empresas de moda da cidade do Rio de Janeiro

Não há consenso na literatura discutida sobre o comportamento das marcas de moda da cidade do Rio: baseiam sua estratégia competitiva na experimentação estética, numa identidade própria aplicada nas coleções? Ou adotam um processo de adaptação e cópia do que observam da moda produzida no exterior? Entretanto, conforme já apresentado na revisão da literatura, a autenticidade (e caracterização) da moda carioca é, muitas vezes, associada à sua produção e vinculada ao estilo de vida praiano.

Essa mesma visão é partilhada pela coordenadora de moda da FIRJAN. A entrevistada faz sua leitura sobre o mercado carioca:

A estamparia é muito forte no Rio de Janeiro... A moda do carioca é reconhecida lá fora, por esse *lifestyle* carioca, por conta de todo desenvolvimento de padronagem, estamparias, a utilização de cores, esse jeitinho de *beachwear*, de *resort*, mas de uma forma bem descontraída (Entrevista FIRJAN, 2016).

De maneira geral, estudos prévios apontam para a existência de algumas marcas que apostam em um *design* diferenciado, associado a uma lógica de gestão de identidade e *marketing* integrada ao desenvolvimento das coleções e produtos.

Ao entrevistar professores das principais faculdades de moda da cidade do Rio de Janeiro, bem como representantes dos atores institucionais de apoio à indústria da moda, percebe-se que não é possível determinar qual seria, exatamente, o padrão. Uma entrevistada, com larga experiência no mercado (mais de 25 anos de atuação), *designer*, estilista e professora dos principais cursos de formação em *design* e produção de moda da cidade, aponta que:

De fato, o que temos no Brasil, em geral, é a cópia. Vá lá, numa empresa como a Osklen pode se dizer que há inovação... Eu aceito. Mas, no fundo, no fundo, as referências todas vêm de fora... Continua assim... Tem empresa que não se dá nem o trabalho de disfarçar (Entrevista BERLIM, 2016).

De qualquer maneira, para os objetivos deste estudo, se o padrão de inovação é a cópia ou a adaptação das referências e estilos de fora, é relevante identificar e compreender como é esse processo de aprendizagem e a sua relação com o modelo de negócios das empresas. Outro entrevistado, também professor de cursos de formação em moda, mas com uma atuação em *marketing* e gestão de marca no mercado da moda carioca, apresenta um cenário, talvez, mais alinhado às colocações de Pereira (2010), mas, sobretudo, às definições e conclusões presentes em Rantisi (2001), discutidos anteriormente:

Sendo bem honesto, percebo que há algumas poucas marcas que apresentam um padrão competitivo em inovação.... No sentido de terem uma identidade clara... Um posicionamento de mercado definido, diferente. Falo de marcas como a Reserva, a Farm... a Osklen. As demais estão sofrendo com a crise, com a economia, mas também porque não apresentam autenticidade, uma identidade própria, que converse verdadeiramente com o seu público (Entrevista CARVALHAL, 2016).

Isto é, embora não seja possível afirmar se há um caráter inovador na produção da moda nacional, ou, ainda, que as empresas de moda se utilizam, em geral, de estratégias competitivas baseadas em inovação, as entrevistas apontam para um cenário em que se destaca um processo de inovação voltado à imitação e adaptação. Entretanto, parece haver algumas marcas que adotam uma estratégia de negócio baseada na diferenciação, imbricada ao processo de criação das coleções e produtos, que guardam relação direta com a segmentação de público-alvo, relacionamento e posicionamento no mercado.

Os exemplos aqui mencionados são os de grandes marcas, cujas estruturas organizacionais são consolidadas. Essas organizações possuem departamentos de *marketing*, criação e estilo e todas são expressivas representantes do mercado de moda do Rio de Janeiro (e mesmo do Brasil); entretanto, as entrevistas sinalizam a emergência de uma nova classe criativa, de empreendedoras. Essas empreendedoras criam e organizam a sua produção, em pequena escala, assumindo o desejo de comercializarem coleções e peças de moda carregada na experimentação estética (no sentido de liberdade autoral), com uma intensa proximidade e relacionamento com suas clientes, sendo retratadas, no relatório da FGV (2011), como o *circuito atelier*.

Sobre esses negócios, aparentemente mais inovadores que o padrão do mercado, a entrevista com a coordenadora de moda do SEBRAE/RJ revela algumas características:

Vejo um pessoal muito criativo, mais descoladas... são essas meninas que empreendem essas marcas, que saem das faculdades de formação em moda... estão nas feirinhas, nesses novos eventos de moda, que muitas vezes une moda, gastronomia e entretenimento... (Entrevista SEBRAE/RJ, 2016)

Essencialmente, seriam empresas de marcas que se organizaram em torno dessa nova forma de comercialização dos produtos de moda: as feiras e eventos as quais reúnem jovens estilistas que empreendem suas próprias marcas (microempresas). Em geral, esses profissionais cursaram faculdades e cursos de formação em *design* de moda. Por si só, esse formato de comercialização de produtos e relacionamento, de maneira coletiva e itinerante, que se mobiliza ao longo de um calendário nem tão fixo assim, sugere um padrão flexível de organização, típica do padrão pós-fordista de produção, distribuição e consumo.

Não é possível delimitar com precisão se a indústria da moda carioca apresenta um padrão competitivo baseado em processos de inovação que levem à experimentação de estilos, linhas singulares e específicas em seus produtos. Aparentemente, há algumas empresas reconhecidas por terem uma identidade própria, logo um processo de criação atrelado ao processo de gestão do *marketing* e relacionamento do negócio, que lhe conferem esse caráter de marcas de moda.

Em geral, essas seriam grandes estruturas organizacionais, mas, no entanto, se observa que os processos de reestruturação produtiva vêm engendrando novos modelos de negócios, microempresas, e que esses parecem se apoiar nessas mesmas premissas de competitividade.

Todavia, como já apresentado anteriormente, na cidade do Rio de Janeiro há uma aglomeração espacial de empresas da cadeia produtiva da moda no bairro de São Cristóvão, formalmente nomeado APL de Moda. Esse arranjo, no relatório da FGV (2011), foi caracterizado como sendo o espaço das grandes marcas que estão presentes no calendário de desfiles e encontros com o mercado, como o Rio Fashion Week ou o Rio Moda Rio (mais recente).

Na visão dos atores de apoio institucional, a indústria da moda do Rio de Janeiro é marcada por distintos setores da economia que se materializam através de aglomerações espaciais, corroborando a literatura sobre a relação dos setores criativos e o espaço urbano. No entanto, eles apontam a questão da heterogeneidade entre as organizações localizadas nessas aglomerações e que, especificamente no setor de produção têxtil, de vestuários, percebe-se uma emergente classe de empreendedoras:

Se a gente for pensar moda, no sentido mais amplo, para além das peças de roupas, a produção têxtil... Temos no Rio de Janeiro uma importante aglomeração de empresas de joias... Aliás, eu destacaria, entre as aglomerações presentes no estado, que essa (*a de joias*) é uma que apresenta forte competitividade, fruto também de uma excelente articulação e cooperação das empresas, grandes marcas, universidades etc. Além do setor joalheiro, há os polos de Nova Friburgo, de moda íntima e o de moda praia, em Cabo Frio... Na cidade do Rio de Janeiro, como já falei... Há as meninas que circulam nas feiras, que percebo com maior potencial e práticas mais inovadoras, o pessoal das joias e algumas grandes marcas, presentes na aglomeração do APL de São Cristóvão e a grande maioria lutando para sobreviver, pouca capacidade de inovação... Inclusive muitas com problemas de gestão. (Entrevista SEBRAE/RJ, 2016).

A precariedade na gestão dos negócios pode impactar a capacidade de inovação. Todavia, a percepção presente nas entrevistas é que o porte das empresas não determina o seu padrão de inovação. Há referências em torno de grandes empresas, aquelas situadas em São Cristóvão, mas o que chama a atenção são as pequenas marcas, notadamente, presentes nas feiras e eventos de moda – talvez por adotarem um processo mais autoral de criação. Como se houvesse, de fato, duas grandes lógicas de atuação, de estratégias de criação e organização da produção.

O que eu vejo no mercado do Rio é um mercado com algumas peculiaridades; por exemplo, o Rio tem uma gama de mercados alternativos, bem mais interessantes e criativos do que o mercado *mainstream* do Rio. O mercado *mainstream* do Rio é um mercado bastante antigo, me parece que, economicamente, ele evoluiu seguindo uma métrica global, mas em termos de postura, modelagem de negócio, entendimento de moda, ainda é um mercado que me parece parado na década de 90. E é um mercado bastante predador com seus fornecedores, com seus públicos internos, é um mercado que preza pela desvalia desses sujeitos, desses *stakeholders*. Em termos de moda, acho um mercado copista, um mercado que tem estratégias competitivas bastante antigas ainda (Entrevista BERLIM, 2016).

Diante do exposto, pode-se delimitar que há um padrão arraigado de competição baseado na cópia, materializado em práticas empresariais difundidas ao longo do tempo. Ao que parece, no centro dessa lógica estão as empresas tradicionais (chamadas pela entrevistada por *mainstream*); decerto, muitas delas, especialmente localizadas no APL de Moda de São Cristóvão.

4.2 O processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda localizadas espacialmente em São Cristóvão

Durante o trabalho de pesquisa em dados secundários, levantaram-se informações que traçaram um quadro de destaque para a indústria da moda produzida no Rio de Janeiro. Esse diferencial pode ser constatado por uma análise do valor agregado das exportações, que é superior à média nacional, mas, principalmente, pela reflexão da trajetória histórica da formação e competitividade da moda carioca, expressa na imagem de uma moda festiva, essencialmente praiana – muitas vezes, símbolo do fazer moda brasileira.

Na cidade, especificamente o setor têxtil e de vestuários sofreu os impactos das transformações no processo de produção do capitalismo, passando a se organizar em um sistema flexível, notadamente, com a terceirização das etapas de produção das peças e produtos. No entanto, no período recente, observou-se a existência de uma aglomeração produtiva da indústria da moda na cidade, localizada no bairro de São Cristóvão. A seguir, a Figura 6 apresenta um mapeamento parcial, ilustrativo, que evidencia esse padrão espacial.



Figura 6: Evidências da aglomeração produtiva em São Cristóvão

Fonte: Elaboração própria, 2017

O mapa evidencia a forte aglomeração espacial de marcas de moda da cidade do Rio de Janeiro. Cada ponto vermelho na imagem representa uma empresa do setor. É possível visualizar algumas marcas de maior expressão do mercado do grande público – como Animale, Enjoy, Farm e Osklen – e que foram entrevistadas, entre outras, para este trabalho. Além dessas, são reveladas outras marcas de menor expressão mercadológica, assim como fornecedores apontados na entrevista, como a La Estampa – que cria e comercializa estampas.

De maneira geral, as entrevistas realizadas revelaram um quadro parecido com as conclusões presentes no relatório do SEBRAE (2010), discutidos anteriormente. Isto é, a proximidade espacial não se traduz em cooperação, que alimentaria processos de aprendizagem e inovação das empresas de moda localizadas em São Cristóvão, a despeito da institucionalidade do APL de Moda. As entrevistas específicas com representantes dos principais atores institucionais que atuam direta e indiretamente com ações de fomento ao polo ajudam a traçar alguns caminhos que qualificam melhor os motivos para esse cenário.

A verdade é que há uma grande heterogeneidade entre as empresas... Há as grandes marcas, juntas com outras muito pequenas, fornecedores de pequeno porte, sem preço competitivo... e, principalmente, os negócios muito pequenos, muitas vezes assumem uma postura de ficarem esperando benefícios... pela própria condição mais frágil... há sempre pedidos em torno de fontes de financiamento, capital de giro... não, não vejo uma postura voltada à inovação, criatividade em seus negócios... (Entrevista SEBRAE/RJ, 2016)

Essa percepção carrega em si alguma relação entre porte de empresa e sua capacidade de gestão de negócios, *vis-à-vis* à propensão a inovar. É como se as empresas pequenas fossem menos voltadas à estratégia baseada em inovação, com ausência de produtos que expressassem uma identidade própria atrelada à estratégia de gestão da marca, para públicos-alvo bem definidos, por exemplo.

Com efeito, essa percepção contraria as propostas presentes em Rantisi (2001) e Rantisi (2002a), que não apontam a questão do tamanho da empresa como pré-

condição para a sua capacidade de inovar nos produtos, coleções ou formas de atuação no mercado.

Na análise da aglomeração da indústria da moda presente em NY, a pesquisadora canadense também destaca a existência de heterogeneidade entre portes de empresas. Entretanto, Rantisi (2001; 2002a) considera que a presença de atores institucionais, que desenvolvem ações de articulação entre as empresas de menor porte (capacidade financeira) e consultorias de tendências, e mesmo interações com as faculdades e centros de formação em *design*, reduzem essa assimetria e ajudam a resolver essas questões.

Outro ponto destacado nos seus estudos é o apoio que os atores institucionais oferecem ao processo de inovação das empresas localizadas no polo de moda de NY, quando promovem as feiras e rodadas de negócios. Nessas ocasiões, ocorrem as interações com clientes, fornecedores e mesmo há a chance de se observar a oferta dos concorrentes. Tais eventos também são momentos nos quais se criam espaços de cooperação e contatos para troca de informações entre *designers* das empresas.

No entanto, as entrevistas realizadas para a construção desta tese indicam que é praticamente nula a cooperação entre as empresas de moda localizadas em São Cristóvão.

... não há cooperação alguma entre as empresas... na verdade, o que há é aquela maneira de competir predatória, cada um por si... E se o outro se der mal, melhor... Uma coisa de inimigo. É uma maneira tradicional de competir na moda... esconder, não revelar... medo da cópia... quem faz primeiro. É muito difícil para essas empresas, que cresceram, se desenvolveu assim desde sempre, sentarem para conversar, trocar... é inimaginável alguma empresa compartilhar suas escolhas de cores, estampas, tecidos, coisa assim... (Entrevista BERLIM, 2016)

De fato, Scott (2006) destaca essa característica do paradigma competitivo da indústria da moda que, muitas vezes, impede a maior cooperação entre as empresas presentes em uma mesma aglomeração – mesmo que isso significasse vantagem competitiva, ou ainda, engendrasses ativos relacionais para benefício dos participantes do *cluster*, na forma de circulação de conhecimento tácito territorializado (STORPER, 1997).

Uma das ações apoiadas pelo comitê gestor do APL de Moda de São Cristóvão é o Circuito Moda Carioca, que surgiu em 2011 por iniciativa de professoras da Faculdade

de *Design* de Moda da UVA (localizada em São Cristóvão), como uma feira de divulgação, lançamento e comercialização de marcas de moda do bairro. No entanto, parece nunca ter sido, de fato, um espaço de articulação e cooperação entre as empresas. Na visão de atores institucionais que apoiaram financeiramente a realização do evento em sucessivas edições, o seu propósito original vem perdendo sentido.

Hoje não há mais articulação do APL... nada muito concreto, exceto o Circuito Moda Carioca, que, mesmo assim, na última edição nem foi realizado com marcas de São Cristóvão apenas... perdeu aquele sentido do início, de reunir as empresas pequenas, micro... com algumas grandes marcas, dar força ao conceito do APL... é verdade que as grandes marcas pouco se envolveram, ou demonstram interesse em se articular... talvez por essa questão da heterogeneidade que falei. Talvez essa seja a grande questão para a fragilidade do APL (sob ponto de vista de institucionalidade). Ele está parado. Me parece que nunca conseguiu se organizar uma liderança coletiva, e sim foi algo que surgiu por iniciativa de pessoas que estavam na liderança de uma empresa grande ou outra, com o pessoal que estava naquele momento da Universidade (UVA) ... (Entrevista SEBRAE, 2016).

Nesse sentido, as entrevistas não permitem determinar, com assertividade, a questão da ausência de uma maior articulação institucional, o que dificulta a cooperação entre as empresas, ou mesmo entre as empresas e a universidade, de acordo com a revisão da literatura. Especificamente, quanto a esse ponto – a relação empresa-universidade –, as entrevistas com experientes professores dos principais cursos de *design* de moda da cidade revelam pouca interação entre essas instituições. Tal parceria poderia conferir importantes fluxos e trocas de conhecimento para o processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda de São Cristóvão, mas as entrevistas destacam que

(...) há muito pouca interação entre as universidades, os cursos e o mercado. Há um distanciamento. Pelo o que eu venho percebendo desde a década de 90, que é quando o mercado “entra” na universidade... é quando os donos das marcas, seus filhos, seus gerentes, passam a buscar a formação universitária para dar conta de todos os desafios e questões do negócio moda. Mas essa formação não é tão adequada assim. E temos que considerar também que o ensino da moda no Rio de Janeiro é recente.... Temos pouca tradição. Geralmente, o pessoal do mercado vai à universidade para participar das bancas de finais de curso, como convidados, palestrantes... e por anos trouxeram o *glamour*, o luxo, o mundo *fashion* para dentro dos cursos. E isso está mudando. Hoje, a moda é *design* de produto, os cursos estão muito mais próximos e inseridos ao grande universo do *design*. Então, hoje, por exemplo, tem as semanas de *design*... e os *designers* que trabalham nas marcas são chamados para participar, compartilhar saberes... mas, dificilmente eles vão... chegam atrasados, falam pouco... isso é bem atual, eu acabei de sair de duas semanas de *design*, em duas universidades. Eu vi como houve muito mais interação do mercado alternativo e a universidade, do que o

mainstream, que mantém essa postura de pouca ou nenhuma cooperação, troca com os cursos (Entrevista BERLIM, 2016).

É interessante observar que, na fala da entrevistada, há uma clivagem no comportamento adotado sobre a interação universidade-empresa, entre o que seria as empresas do *mainstream* e o mercado *alternativo*. No relatório da FGV (2011), as empresas *mainstream* são relacionadas ao “circuito *fashion*”, notadamente, fazendo referência às marcas mais expressivas do mercado de moda da cidade do Rio de Janeiro, que são sediadas em São Cristóvão.

Em algum sentido, essa leitura delimita, pelo menos, duas formas de atuação no mercado. A diferença estaria entre modelos de negócios de moda tradicionais, que não se articulam com universidades, e nem adotam uma postura cooperativa no mercado em geral. Essas empresas de moda, do mercado tradicional, localizam-se, prioritariamente, em São Cristóvão e não são percebidas como negócios baseados na cooperação porque

(...) não adotam nenhum mecanismo formal de aprendizagem pelas empresas... são informais, baseadas na aprendizagem dos alunos, e muito mais da iniciativa dos estudantes, mas o que lhes ensinam é que não há colaboração, há muitos anos, desde 1980... e sim competição, predatória... muito se vê, em sala de aula, alunos que não podem mostrar os seus trabalhos para o professor, com medo que o colega copie... e muitos alunos, também não mostram seus trabalhos para o professor, com medo que o próprio professor copie... é assim, desde 1970, 80 e 90, até hoje... O cada um por si, uma cultura competitiva da não cooperação (Entrevista BERLIM, 2016).

A entrevista reforça a percepção de que há uma cultura de não cooperação entre as empresas de moda tradicionais (que se localizam em São Cristóvão), sobretudo entre os *designers*, que são responsáveis pela criação das peças, coleções e estilos. Mas, a colocação é, possivelmente, mais grave, sob o ponto de vista do estabelecimento de processos cooperativos de aprendizagem, pois essa cultura é perpetuada durante a etapa de formação dos *designers*, ainda nas faculdades.

Todavia, fica o questionamento se essa cultura da não cooperação, identificada especificamente nessas empresas de moda, seria uniforme na aglomeração produtiva das principais marcas da cidade. Mas, o que se observa é que

As grandes marcas, como Farm, Osklen e Reserva, acabam por terem um posicionamento mais autoral, e acabam tendo um processo de criação mais de dentro para fora... e outras marcas, que são grandes, ou que ficam assim flutuando no mercado, acabam sendo marcas

muito suscetíveis a produtos de tendências (Entrevista CARVALHAL, 2016).

Isto é, parece haver marcas que adotam um processo de aprendizagem e inovação baseado na observação do que é tendência de mercado, o que, em geral, pode ser interpretado como cópia. Em contrapartida, outras marcas adotam uma estratégia de mercado que “segmentam seu público, assumem uma identidade própria, integrando a gestão do *marketing*, da marca, ao processo de criação das peças e coleções” (Entrevista CARVALHAL 2016).

Com esse contexto, é necessário identificar, nas empresas de moda localizadas em São Cristóvão, a relação entre modelo de negócios e os processos de aprendizagem e inovação, a partir de entrevistas com os *designers* das marcas. Para avançar nestes pontos, foi preciso compreender (i) como a marca produz, divulga e comercializa seus produtos; (ii) quais as principais fontes de informação utilizadas pelos *designers*; e (iii) a relação da competitividade do negócio com o território.

As entrevistas identificaram um padrão comum de modelo de negócios das empresas de moda, localizadas em São Cristóvão. O Quadro 5 expõe o que se encontrou nas entrevistas realizadas.

Quadro 5: Visão geral do modelo de negócios das empresas de moda de São Cristóvão

<ul style="list-style-type: none">• Internalizam o processo de criação de suas peças e coleções
<ul style="list-style-type: none">• Terceirizam a produção das peças com facções da região metropolitana do Rio de Janeiro
<ul style="list-style-type: none">• Possuem pontos físicos próprios (lojas), em pontos de comércio de rua e <i>shoppings centers</i>
<ul style="list-style-type: none">• Utilizam o comércio eletrônico como plataforma de comercialização digital de produtos
<ul style="list-style-type: none">• Estão presentes nas redes sociais, sobretudo Facebook e Instagram, para divulgação das coleções e comunicação das promoções.

Fonte: Elaboração própria

Tal qual observado na literatura sobre o padrão pós-fordista de competição, bem como nos resultados do relatório da FGV (2011), as empresas de moda de São Cristóvão adotam um modelo de negócio (geral). Esse modelo é baseado em processos flexíveis de produção, internalizando as etapas de criação e desenvolvimento dos produtos e coleções que serão comercializadas através de canais de vendas próprios, como lojas físicas e, no ambiente digital, através do comércio eletrônico. O ambiente digital também

é utilizado como ferramenta de comunicação e divulgação de novidades, lançamentos e promoções.

Nos estudos de caso apresentados pela REDESIST, há uma maior predominância de evidências de mobilização produtiva dos APLs brasileiros. Essas pesquisas sugerem que a aglomeração se estabelece a partir de cooperação para atividades de produção empresa-fornecedores, que levam a especializações produtivas de mão de obra, algumas vezes contando com a presença de instituições de ensino, engendrando as bases das vantagens competitivas locais.

Na região de São Cristóvão, há uma instituição de ensino dedicada ao negócio da moda. Além disso, as empresas de moda encontram, naquele território, oferta de fornecedores especializados para o processo de produção das peças e coleções (SEBRAE, 2010). Assim, estabeleceu-se o APL de Moda de São Cristóvão. Essa proximidade espacial entre empresas, seus fornecedores e centros de formação é apontada na literatura como premissa (e impulsionadora) para o estabelecimento de processos de aprendizagem e inovação.

No entanto, as entrevistas revelaram que, hoje, não é tão clara essa mobilização produtiva local e as empresas de moda de São Cristóvão estão estabelecendo relações empresa-fornecedor fora do território

Porque, de fato, é mais barato... eu diria que, hoje, só uns 20% das demandas para as atividades de produção em si sejam atendidas por profissionais, empresas e fornecedores localizados aqui... a maioria vem de fora... às vezes nem é uma questão de custo só não... tem também a capacidade de garantir entrega. A competição e exigência hoje são muito fortes... (Entrevista RIBEIRO, 2016).

Por outro lado, outra entrevista aponta para uma maior mobilização e cooperação nas etapas da produção das peças, dentro do território de São Cristóvão, mas em um sentido de escala geográfica mais ampla, na articulação de uma rede de produção presente na região metropolitana do Rio de Janeiro:

A gente aqui usa muita coisa, insumos, como aviamento e serviços de costuras, acabamento das peças, por empresas de São Cristóvão... eu diria que uns 40% das atividades de produção... e também tem o pessoal de São Gonçalo, as facções de lá... juntando tudo, uns 80% a gente faz por aqui mesmo (Rio de Janeiro) (Entrevista SENRA, 2016).

Esse é um resultado mais próximo ao encontrado no relatório do SEBRAE (2010), em que se identificou a existência de redes de produção territorializadas em São Cristóvão, sobretudo para os serviços de acabamento das peças, serviços de costuras,

bordadeiras e finalização. De qualquer maneira, tanto nas entrevistas para esta tese quanto no relatório do SEBRAE (2010), foi evidenciado que as empresas de moda de São Cristóvão suprem parte de suas necessidades de fornecedores para produção em outras regiões, com predominância da relação com facções localizadas na região metropolitana do Rio de Janeiro, com destaque para o município de São Gonçalo:

Utilizamos bastante os serviços de facção de fornecedores de São Gonçalo... deixamos para finalizar as peças aqui mesmo. Algumas, na nossa equipe de costureiras, mas a maioria em fornecedores de São Cristóvão mesmo... para aplicação de um forro, acessórios... elas dão conta de fazer os acabamentos, fechar as peças... (Entrevista SENRA, 2016).

Como já apontado anteriormente, há uma clivagem entre os modelos de negócios das empresas de moda localizadas em São Cristóvão, sobretudo na percepção (e fala) dos especialistas (professores de cursos de moda). Estes reiteram que algumas poucas marcas seriam mais autorais, expressando o que parece ser reflexo de uma estratégia bem articulada de gestão da marca, *marketing* e a criação das peças, definição do estilo e as coleções que chegam ao mercado. E outras marcas, a maioria delas com alguma expressão no mercado de moda, mas que aparentemente são percebidas como reprodutoras de um estilo colocado pelo mercado, muitas vezes sem posicionamento, identidade e imagem de marca definidos (CARVALHAL, 2014).

A despeito disso, era de se esperar pelo menos uma maior evidência na cooperação para a produção, com um nível maior de territorialização do processo de produção em São Cristóvão. Isso não ficou representativo na análise das entrevistas realizadas. Ao contrário. Nesse sentido, o uso da nomenclatura APL perde força para expressar o processo de aglomeração produtiva da moda em São Cristóvão, pois

Não percebo nenhuma cooperação entre essas empresas do arranjo. Todas as vezes que estou trabalhando junto com essas empresas, eu percebo, inclusive, que há uma concorrência entre elas... sempre que alguém (atores institucionais) sugere, ou surge a ideia, de 'vamos implementar processos de cooperação, uma estratégia empresarial de cooperação', não vejo interesse das empresas...nunca acontece de maneira formal, como estratégia das empresas... Vejo mais de maneira informal, individualmente na circulação dos *designers*, indo de empresa em empresa, que faz essa articulação de fornecedores (Entrevista BERLIM, 2016).

A literatura sobre aglomerações produtivas e Economia Criativa indica que ocorre circulação de mão de obra criativa entre as empresas. Essa circulação, inclusive, gera fluxos de conhecimento e trocas por entre empresas, sem que necessariamente elas cooperem entre si (SCOTT, 2006; FIGUEIREDO, 2009). Especificamente em aglomerações produtivas de moda, as propostas presentes em Wenting (2008) são representadas, parcialmente, nessa colocação. O pesquisador holandês, ao analisar profundamente o processo de formação e competitividade das aglomerações de moda de Paris, Nova York e Milão, observa que esse fluxo de mão de obra, por entre as empresas de moda de uma mesma região, promovem o desenvolvimento do conhecimento tácito territorialmente específico: a fonte da vantagem competitiva dessas aglomerações.

No entanto, cabe destacar que esse processo descrito em Wenting (2008) é pautado na transmissão das rotinas e conhecimento tácito acumulado pelos *designers*, através do mecanismo de *spin-offs*. Isso ocorre quando o *designer* se desliga de uma empresa de moda estabelecida para empreender a sua própria marca, optando por localizá-la, espacialmente, na própria região do seu emprego antecedente. Isto é, esses territórios apresentam vantagens competitivas através de externalidades positivas, capazes de reter conhecimento tácito territorialmente específico.

Mais uma vez, fica claro que é necessário investigar, diretamente, com os *designers* das empresas de moda de São Cristóvão, os aspectos do seu processo de aprendizagem e inovação, relacionado à criação das peças e coleções dessas organizações. Sobretudo, as questões pertinentes (i) a fontes de informação mais utilizadas no processo de criação; (ii) ao papel desempenhado pelos fornecedores, atores institucionais e outras marcas; (iii) à interação com as clientes; e (iv) à relação com o espaço urbano e o território.

Com a codificação e análise das entrevistas realizadas com as *designers* das empresas de moda de São Cristóvão, foram encontrados dois distintos padrões de processos de aprendizagem e inovação. Foi possível retratar, inclusive, a percepção inicial de que haveria formas mais autorais de atuação no mercado. Uma seria através da criação de uma identidade e posicionamento de marca, refletida nas peças e coleções levadas ao público consumidor. A outra seria uma forma (mais comum) de atuação baseada nas tendências de mercado, sem grande diferenciação daquilo que já é produzido.

A seguir, as Figuras 7 e 8 apresentam os padrões encontrados pela pesquisa. O esquema de apresentação relaciona uma visão do modelo de negócio com as interações e mecanismos utilizados pelas *designers* das empresas de moda.



Figura 7: Processo básico de aprendizagem e inovação das empresas de moda de São Cristóvão

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas revelaram um processo de aprendizagem centrado na pesquisa (*learning-by-searching*), sobretudo em pesquisas na internet, conforme depoimento a seguir.

Internet, uso muito as redes sociais... mais no sentido de captar tendências, sigo marcas que são referência para mim, para a nossa área de criação e estilo... uso muito o Instagram, Pinterest... ali a gente percebe as cores, estampas... tendências mesmo, para definir o que vamos fazer... (Entrevista RIBEIRO, 2016).

Nesse sentido, a prática pode acabar por reproduzir padrões semelhantes de produtos e dificultando a competitividade das marcas no mercado. Essa prática é percebida, inclusive, pelas próprias *designers*. A mesma entrevistada relata:

Acho que a gente aprende, na verdade, mais pesquisando, acho que o principal para criar os produtos é a pesquisa, você tem que ter uma pesquisa muito boa, porque você tem que juntar, você pega uma pesquisa de um desfile conceitual e junta para uma coisa comercial. Então acho que o principal ponto que a gente aprende é pesquisando mesmo, e a partir dessa pesquisa que a gente desenvolve os produtos. Se você quer uma saia midi com esse padrão de listras que eu vi no *site* e aí a partir disso que a gente vai criando; na verdade, às vezes, você nem cria muito, você pega uma foto de um desfile e você muda um acabamento, muda uma coisa. Eu acho assim, que se cria muito pouco, na verdade. Eu acho que a partir da pesquisa, você acaba criando mais uma cópia modificada do que você criando mesmo, é minha opinião. Porque assim, eu faço várias pesquisas, aí, às vezes, quando eu faço a ficha de desenvolvimento, às vezes eu coloco a mesma coisa que eu pesquisei, só vou mudar o acabamento, só vou mudar o tecido, não vou fazer num tecido pano, eu vou fazer na malha, eu não vou fazer no couro, eu vou fazer no tricô, algumas vezes acontece isso, mas algumas vezes a gente desenvolve mesmo, tipo "ah vamos fazer essa blusa retinha com dobradinho na lateral, com limpeza, assim algumas vezes é, mas eu acho que, assim, é muita cópia modificada (Entrevista RIBEIRO, 2016).

Chama a atenção, no relato da *designer*, que o seu trabalho criativo seja mais voltado para a adaptação das referências presentes em páginas na internet e nas redes sociais. Por outro lado, corrobora a percepção captada e apresentada, anteriormente, neste trabalho. Também é possível estabelecer relação com os resultados encontrados na literatura sobre o processo de aprendizagem e inovação em países periféricos, notadamente, de setores industriais ou negócios de base tecnológica. O processo de pesquisa é mais orientado à adaptação de tecnologias exógenas (normalmente do exterior) às firmas.

Além das pesquisas realizadas diretamente pelas *designers*, na fase inspiracional de definição das coleções, as marcas também contratam, pontualmente, durante a fase mais elaborada do processo de criação (*design*), os serviços de empresas especializadas de tendências que, na maioria das vezes

São consultoras, ou professoras que fazem *workshops* aqui pra gente... não é sempre, mas já aconteceu... acontece... normalmente, se reúne a equipe toda de criação e são apresentadas as tendências, e muita coisa de comportamento do consumidor... vejo mais por esse sentido... de aspectos culturais de consumo... muita coisa para inspirar, arte e cultura... (Entrevista RIBEIRO, 2016).

Também foi captado, nas entrevistas, que há portais na internet que se especializam em oferecer conteúdo sobre tendências, de maneira *online*, como “o site que a empresa paga, o WGSN, que é um *site* sobre tendências, que entrega pdfs (relatórios) sobre tendências de comportamento e consumo de moda” (Entrevista RIBEIRO, 2016).

Como já foi discutido anteriormente, o modelo de negócios dessas empresas tem como premissa a terceirização da produção das peças e produtos. Todavia, não ficou muito claro se há, ou não, alguma interação decisiva com esses fornecedores para o processo de inovação das marcas. Foi identificado que há, sim, algum grau de colaboração, mas parece mais no sentido da produção em si.

Entretanto, as entrevistas corroboraram com a percepção de que algumas (poucas) marcas de moda da cidade, que se localizam espacialmente em São Cristóvão, desenvolvem um processo de aprendizagem e inovação mais complexo, fruto de uma articulada estratégia e gestão do *marketing*, identidade da marca, que se traduz em peças, produtos e coleções mais autorais.



Figura 8: Processo complexo de inovação das empresas de moda de São Cristóvão

Fonte: Elaboração própria

De fato, para essas empresas entrevistadas, identificou-se um processo de inovação em que são articulados a gestão da marca, o *marketing* e o processo de criação das novas coleções e suas peças que serão levadas ao mercado. Também se verificou alguma relação de interação com fornecedores, durante o processo de *design* das coleções.

Uma diferença fundamental, percebida nas entrevistas, é que as empresas que apresentam o processo de inovação mais complexo envolvem alguma interação, indireta, com as clientes. Sobre isso, uma entrevistada narra como essa informação empresa-cliente, via de regra, é captada através dos canais de comercialização dos produtos.

O que as meninas fazem, as estilistas, elas vão duas vezes na semana, pessoalmente, no *shopping* e conversam com as vendedoras para entender a venda de produtos, né, “por que que essa jaqueta não

vendeu? Por causa da cor, por causa de quê? Por causa da modelagem?’ Então, as estilistas vão aos *shoppings* e procuram entender os produtos, as vendas, os giros, o que as clientes estão sentindo de necessidade (Entrevista SENRA, 2016).

Todavia, não se trata uma relação direta das clientes com as *designers* que criam as peças e produtos. É uma percepção mediada pelos canais de comercialização, de vendas, que interagem com as clientes durante o processo de compra/venda. Como será apresentado adiante, isso marca uma das diferenças para o grupo de empresas de moda localizadas fora de São Cristóvão: para esse grupo, a interação *designer-cliente* é direta, notadamente, por meio das mídias sociais.

Para finalizar, cabe destacar a ausência da interação entre as empresas e as universidades e centros de formação. Não houve nenhum registro, nas entrevistas realizadas, que indicasse que, para o processo de inovação das empresas de moda de São Cristóvão, as universidades contribuíssem para a aprendizagem organizacional, conforme ratificado pelo depoimento a seguir.

São poucas universidades, ou enfim, lugares de cursos no Rio que têm relevância para o mercado e que têm profissionais do mercado atuando. A maioria deles acabam tendo um viés muito acadêmico. Poderia falar só do IED que, enfim, acaba tendo um público bem mais relacionado ao mercado de moda, profissionais do mercado, é onde eu percebo mais isso, mas nas outras faculdades, cursos e tal, eu vejo que é uma galera que acaba abandonando o mercado e se dedicando mais à moda (Entrevista CARVALHAL, 2016).

O mesmo vale para a atuação dos atores institucionais de apoio ao setor, isto é, não houve registro que sinalizasse algum grau de importância. Entrevistando-os, não houve nenhuma explicação ou justificativa clara para isso ocorrer.

4.3 O processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda localizadas espacialmente fora de São Cristóvão

Como já apresentado e discutido, há algum consenso formado de que, na cidade do Rio de Janeiro, novos negócios (marcas) de moda se organizam a partir de uma lógica de criação mais autoral. Do mesmo modo, sua produção atua em menor escala e elas utilizam as feiras e a internet para a comercialização de seus produtos. Além disso, são empresas que apresentariam uma maior propensão à cooperação, o que, para esta pesquisa, seria uma característica interessante, pelos desdobramentos positivos para

as trocas e fluxos de conhecimento, que alimentariam novos processos de aprendizagem e inovação, territorialmente específico, no Rio de Janeiro.

Uma justificativa apontada por uma entrevistada é que esse comportamento encontraria razão não só por uma questão de autenticidade e características relacionadas ao exercício de criação (criatividade), mas, principalmente, por se tratar da forma como esses negócios competem.

São bem mais cooperativos... talvez porque tenham percebido que a grande fonte de comunicação, e talvez de uma nova estratégia competitiva para eles... é exatamente formar o seu consumidor. Então, quando eles estão dentro dos cursos de *design*, eles podem falar sobre o seu modo de ver moda, suas ideias, metodologias, seu propósito... são muito mais abertos a interagir com a universidade. Também vale dizer que há muito mais gente formada nos cursos de *design*, dessas novas marcas, quase todas do mercado alternativo... (Entrevista BERLIM, 2016).

Um traço delineado nesse recorte da fala da entrevistada é a relação dessas empresas com as suas clientes. De fato, esse é um ponto central presente nas 14 entrevistas realizadas para este trabalho. Em todas, ficou explícito que, para além da relação comercial, há um forte processo de aprendizagem baseado na interação direta empresa-cliente.

Esse ponto guarda relação com o próprio modelo de negócios das empresas, em que o contato com o público consumidor é baseado nas redes sociais e novas mídias, como o Facebook e o Instagram, mas também no contato direto, presencial, nas feiras e coletivos dedicados ao setor. A seguir, o Quadro 6 apresenta a visão geral do modelo de negócios praticado por esse grupo de empresas, identificado nas entrevistas realizadas.

Quadro 6: Visão geral do modelo de negócios das empresas de moda fora de São Cristóvão

<ul style="list-style-type: none">● Internalizam o processo de criação de suas peças e coleções.
<ul style="list-style-type: none">● Terceirizam, parcialmente, a produção das peças com facções da região metropolitana do Rio de Janeiro, quando atingem determinado volume de produção. Normalmente, na segunda coleção.
<ul style="list-style-type: none">● Participam das feiras de moda na cidade do Rio de Janeiro, principalmente as organizadas na região da Zona Sul.
<ul style="list-style-type: none">● Utilizam o comércio eletrônico como plataforma de comercialização digital dos produtos.
<ul style="list-style-type: none">● Estão presentes nas redes sociais, sobretudo Facebook e Instagram para divulgação das coleções e para comunicar promoções. Além disso, reconhecem que o contato com as clientes, nas mídias digitais, influencia o processo de criação.

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 6 traça uma visão geral dos modelos de negócios das empresas localizadas fora de São Cristóvão, em que se evidencia uma característica comum com as empresas retratadas daquele espaço: o processo de criação é internalizado. Entretanto, é importante frisar, essa constatação não permite, de maneira alguma, assumir que esse processo siga a mesma lógica e organização das grandes marcas. As entrevistas revelaram que, para essas *designers*, o processo de criação das coleções e produtos é uma forma de realização pessoal, de um trabalho autoral.

Esse resultado encaminha para mais uma conclusão presente em Rantisi (2001), ao analisar o processo de inovação da aglomeração da indústria da moda em NY. Ou mesmo de Wenting (2008), quando o pesquisador holandês propõe que o processo de abertura de novas marcas de moda, historicamente (ele analisa uma série temporal de 1858 a 2005), tem relação com o desejo dos empreendedores em produzir a própria moda. Por outro lado, nesta pesquisa, não se identificou o mecanismo de *spin-off*, em que as novas empresas surgem a partir da experiência acumulada pelos empreendedores em uma marca estabelecida, agindo na cidade do Rio de Janeiro.

Como já fora apontado pelas entrevistas com professores dos principais centros de formação em moda da cidade, muitas das empreendedoras dessas novas marcas são oriundas dos cursos e faculdades. Pelas entrevistas realizadas, foram encontradas algumas empreendedoras que abriram seus negócios próprios, após concluírem seus cursos, sem carregarem uma experiência (representativa) prévia, em uma marca estabelecida.

Ainda refletindo sobre as similaridades dos modelos de negócios dos dois grupos de empresas entrevistadas, percebe-se que o paradigma de produção pós-fordista, em que as organizações externalizam sua produção dos bens e produtos, também ocorre para essas novas marcas – embora seja uma terceirização parcial. No entanto, há algumas diferenças importantes: aqui, essa relação empresa-fornecedor parece produzir uma interação colaborativa para o processo de aprendizagem e inovação. Adiante, esse ponto será mais bem esclarecido.

O que, de fato, marca as diferenças entre os modelos de negócios dos dois grupos, em geral, é a forma de comercialização dos produtos e o relacionamento com as clientes. No primeiro aspecto, essas marcas também podem ser definidas como aquelas que estão presentes nas feiras. Nesses espaços, além de comercializarem suas peças,

ocorre a interação empresa-cliente, importante para o processo de inovação das *designers*/empreendedoras.

Sobre as atividades de comunicação e relacionamento entre as marcas e suas clientes, o que pôde ser observado é que são profundamente baseadas na utilização do ambiente digital da internet. E, ao contrário das grandes empresas do APL de Moda de São Cristóvão, a comunicação não se restringe a aspectos de publicidade da marca e promoção de produtos. As entrevistadas deixaram aparente que, muitas vezes, a interação promove *insights* e direcionam o processo de criação de seus negócios.

Em geral, não se trata de um processo de inovação unilateral, em que as clientes demandam especificidades e desejariam por produtos e peças sob medida. Isso até pode ocorrer, pois algumas marcas possuem um modelo de negócios em que oferecem essa flexibilidade e prestam esses serviços sob demanda. As entrevistas revelam que se trata de uma relação bilateral, de interação, em que a autoria e expressão artística das *designers* prevalecem.

A seguir, a Figura 9 propõe uma esquematização para o processo de inovação desse grupo de empresas, observando as relações entre o modelo de negócios e o processo de aprendizagem das *designers*.

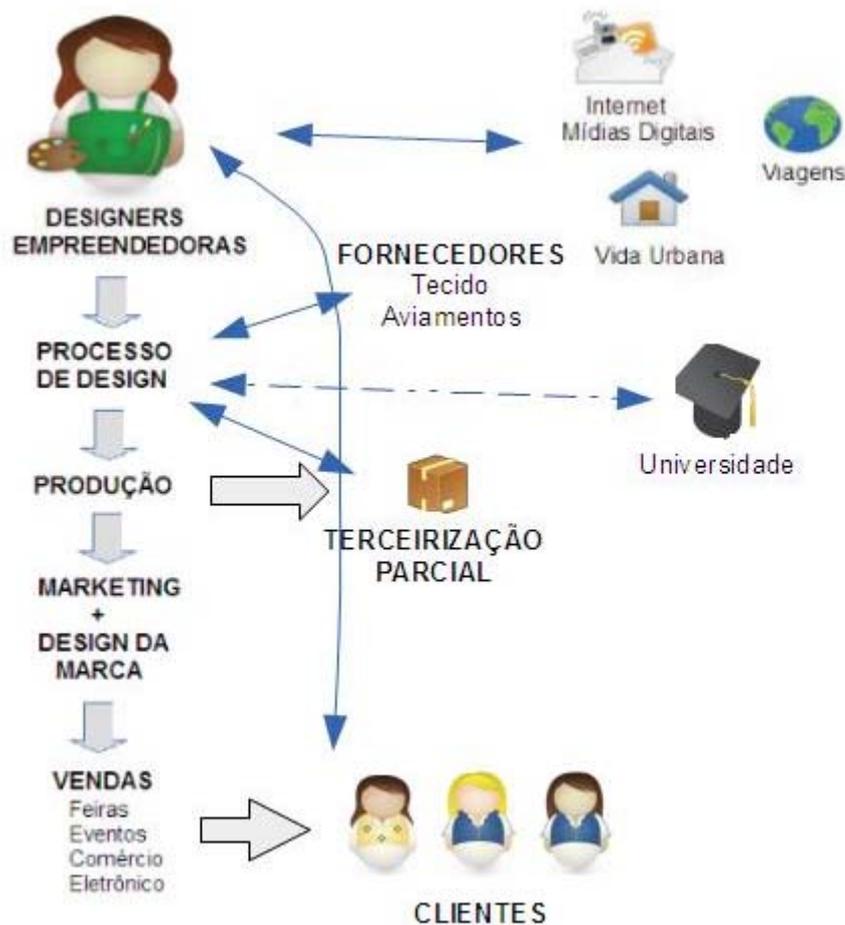


Figura 9: Processo de inovação das empresas de moda fora de São Cristóvão

Fonte: Elaboração própria

Assim como no caso do processo de inovação das grandes empresas do APL de São Cristóvão, a pesquisa (tipo *learning-by-searching*) também foi apontada como uma importante atividade para a fase inspiracional, em que se definem os padrões de cores, estampas e a estética das coleções. De novo, o ambiente digital da internet e as mídias digitais foram relatados como um meio pelo qual as *designers* buscam informações e referências para o processo criativo.

Entretanto, as entrevistas revelaram outros processos de aprendizagem, mais amplos, que as *designers* praticam para se inspirarem. Um exemplo indicado por elas é o acúmulo de repertório de criação a partir de viagens, entrando em contato com outras paisagens e expressões simbólicas de diferentes culturas. Nesse sentido, as entrevistadas também apontaram que a observação das “modas das ruas” é importante para a atividade de criação das coleções e produtos.

Percebe-se que o ambiente cultural da cidade, a vida urbana, assim como as redes sociais e o conjunto da internet são importantes fatores para o processo de aprendizagem e inovação dessas empresas. Nesse sentido, alguns fatores e conceitos presentes em Florida (2002) podem ser direcionados para o debate sobre os resultados deste estudo. Essas *designers* podem ser enquadradas como a classe criativa proposta pelo pesquisador estadunidense, que encontraria, nos grandes centros urbanos, desde que respeitadas certas condições, ambiente propício para o desenvolvimento de suas atividades criativas.

Essa observação guarda relação, em geral, com as conclusões comumente apontadas pela literatura sobre economia criativa e grandes cidades, mas, também avançam, em parte, em outro sentido das discussões teóricas. Como foi discutida na revisão bibliográfica, essa produção de conhecimento deposita peso para a questão da proximidade espacial, tomando emprestado, muitas vezes, o arcabouço e abordagens dos estudos sobre os sistemas regionais de inovação.

Aqui, o que as entrevistas sugerem é que a atividade criativa se beneficia do espaço urbano e, por conseguinte, da cultura expressa nas “modas das ruas” e todas as suas manifestações artístico-culturais. Do mesmo modo, valem-se da oferta de infraestrutura de comunicação e toda sorte de acesso às mídias sociais, mas isso não as condiciona a se estabelecerem fisicamente próximas umas das outras, em um espaço territorialmente definido.

A fase inspiracional, de pesquisa, também é influenciada pelos fornecedores das marcas. Talvez por serem microestruturas organizacionais, as *designers* possuem uma propensão maior a estabelecerem contatos mais próximos com seus principais fornecedores de tecidos e estampas, por exemplo. Uma *designer/empreendedora* ajuda a esclarecer como isso pode acontecer:

Eu tenho uma empresa no Centro, ela é especializada em venda de tecidos, mas também vende alguns aviamentos e eles trazem tecidos que também já foram coleções de outras marcas, né, então, por exemplo, a marca X tem, sei lá, dez estampas e, depois de um ano, essas estampas são abertas para o público, você pode comprá-las. Em geral, essa marca, essa empresa é bem conhecida para quem é do meio (Entrevista RAMOS, 2016).

Os fornecedores podem contribuir para as atividades de criação, no momento que as *designers* estabelecem os critérios e tomam decisões sobre as suas coleções e

produtos, assim como os prestadores de serviços de produção das peças parecem ser importantes durante o processo de *design*. As entrevistas revelaram que, com bastante frequência, no momento em que as *designers* delimitam e enviam as especificações técnicas das peças a serem produzidas, há uma interação empresa-prestadora de serviços, que pode ser sobre a modelagem-corte-enfesto ou algum outro aspecto do processo de produção, como questões ligadas a acabamento.

Sim, tipo, às vezes, você desenha uma peça... e a modelista, costureira vai dizer: 'não vai dar certo, você não entende nada de tecido, esse tecido não faz'. Às vezes você acha que a costura não fica nesse lugar, porque não vai ficar. Porque, às vezes, quando ela vai fechar a peça, ela sugere coisas para ficar melhor... também aprendemos com elas sobre a produção, custo-benefício (Entrevista FERRARI, 2016).

Além da questão do porte desses negócios, em que a própria empreendedora é, ao mesmo tempo, *designer* e responsável pela gestão do negócio, essa relação pode ter explicação pelo maior acúmulo de experiência das profissionais envolvidas no processo de produção (costureiras) das peças para essas pequenas marcas. Normalmente, as costureiras têm uma longa trajetória de atuação no mercado, estabelecem vínculos de cooperação estreita com muitas dessas jovens *designers* que, muitas vezes, saem das faculdades e partem direto para o mercado.

Nesse ponto, as entrevistas com os atores institucionais de apoio acrescentam uma visão já posta pelas falas dos professores: a aparente falta de conexão entre os currículos e as práticas de mercado. Especificamente sobre essa relação *designer*-produção, a coordenadora de moda do SEBRAE/RJ faz uma observação interessante.

Eu percebo que essas meninas são super bem formadas, possuem uma capacidade técnica incrível, mas falta uma pegada mais mão na massa, sabe... tem gente que sinto nunca pegou numa máquina de costura para valer... isso é um problema. Às vezes sinto que se valorizam muito os aspectos da criação, da criatividade, o *glamour* e tal..., mas moda precisa de conhecimentos técnicos de produção, montar e desmontar uma peça... o fazer, sabe (Entrevista SEBRAE/RJ, 2016).

Talvez não se trate, exatamente, de uma carência e contato com a prática de produzir durante o período de formação acadêmica dessas *designers*. Pode ser uma questão mais vinculada ao curto tempo de passagem dos estudos para empreender no mercado. De qualquer maneira, não é possível apontar, com precisão, o que de fato ocorre. O

que foi depreendido nas entrevistas é que esse grupo de empresas apresenta maior propensão, em relação às grandes marcas de São Cristóvão, a se relacionar com as universidades e centros de formação.

Analisando os resultados, fica evidente a interação, sobretudo no contexto do processo de *design* dos produtos – não se trata da fase mais inspiracional. Uma entrevistada relatou que a ideia para o desenvolvimento da sua marca surgiu depois de participar de um curso do IED e reconheceu que a ajuda dos professores foi importante. De todo modo, não ficou explícita a existência de algum mecanismo formal, estabelecido, universidade-empresa, que conferisse peso ao processo de aprendizagem e inovação.

Quanto à relação, foram descritos vínculos pessoais entre as empreendedoras e seus professores e professoras. Algo, inclusive, confirmado pelas entrevistas com os professores entrevistados.

Não foi identificada, de maneira representativa no conjunto das entrevistas, a consulta a revistas especializadas, nem tampouco a alguma interação com empresas de consultoria de tendências, por parte dessas *designers*/empreendedoras. Novamente, para auxiliar nesse exercício de reflexão, utilizam-se trechos de uma entrevista.

É, assim, eu vejo de todo tipo, né. Quando a gente lida com moda, a gente aprende que tendência não está na revista, né, porque já deixou de ser tendência, já virou moda. Já está lá embaixo na escala, até a próxima revista voltar e estar lá no topo, e é esse o ciclo (Entrevista RAMOS, 2016).

Em algum sentido, isso pode ser justificado pela procura (e aposta) por um processo de *design* mais autoral. Ao buscarem criar uma identidade própria para as suas marcas, refletidas em suas coleções e produtos, em constante diálogo com suas clientes, essas empresas necessitam desenvolver diferenciais competitivos para atuarem no mercado. Em outras palavras, os seus produtos precisam apresentar, de fato, algum grau de originalidade.

Como já salientado, uma das principais características dessas empresas é a relação com as clientes. Para além das atividades de comercialização, promoção e divulgação, observou-se que há a interação empresa-cliente, engendrando processos de aprendizagem e inovação para os negócios. A participação das clientes é percebida desde a definição sobre características (desejadas dos produtos), informações comerciais, além de sinalizações que alimentam as escolhas para definição de coleções futuras.

A fricção empresa-cliente pode ocorrer durante as feiras, em que as *designers*/empreendedoras comercializam seus produtos, ou no ambiente digital, através dos canais de comunicação como o Facebook, Pinterest e Instagram das marcas – algumas empresas entrevistadas, também relataram que esse contato pode acontecer no *e-mail*.

Ao acompanhar a dinâmica de publicação, na mídia social Facebook, de algumas das marcas entrevistadas, é possível observar como essa interação se estabelece, bem como suas nuances. A seguir, a Figura 10 traz uma interação entre uma cliente da marca Atelier Fernanda Barcelos e a própria *designer*/empreendedora.

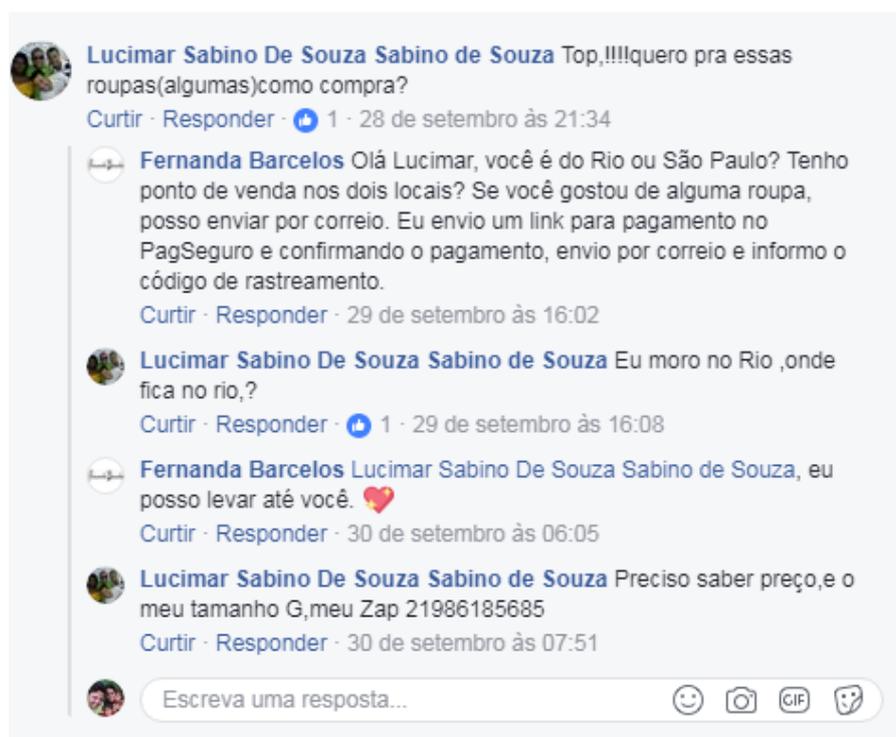


Figura 10: Exemplo de interação marca-cliente nas mídias sociais
Fonte: <https://www.facebook.com/fernandabarcelos.atelier>

A imagem retrata uma potencial cliente que, ao entrar em contato com a comunicação digital da marca, demonstra interesse nos produtos – sem saber os preços, apenas visualizando a estética e características das peças. Isso sinaliza, para a *designer*, que as peças utilizadas na comunicação devem ser bem-sucedidas comercialmente. Esse ponto é interessante, pois a empreendedora, durante a entrevista para esta pesquisa, ponderou que essas indicações são importantes para o processo de definição das peças e produtos que serão levados para os eventos presenciais, como as feiras.

Como já discutido, essas empresas encontram nas feiras um importante espaço para a comercialização de seus produtos e para a divulgação de seus trabalhos. Nas entrevistas, esses espaços também se apresentaram como o momento em que as *designers* captam tendências e se relacionam com outras empreendedoras. Assim, é possível depreender que a observação e interação com outras marcas também se materializam como relevantes para o processo de aprendizagem e inovação. Essa reflexão guarda relação com o quadro traçado pelas entrevistas com os professores e especialistas experientes sobre o mercado carioca: houve uma indicação que essas empresas apresentariam maior propensão a cooperar.

É interessante analisar, na comunicação digital desses negócios, que as feiras são, realmente, importantes e centrais em seus modelos de negócios. Quando realizam algum lançamento ou divulgação comercial, procuram comunicar o calendário dos eventos que estarão. A seguir, a Figura 11 traz um exemplo.



Toda Forma de Amor adicionou 4 novas fotos. 8 de junho · 🌐

Final de semana tem **O Mercado - Amor** e nós estamos cheias de novidades para vocês!
Reposição total daquelas peças que amamos e lançamento do nosso vestido de moletom que é a cara dos anos 80 (nem precisamos dizer que a gente é apaixonada pelos anos 80, né?!)
Passa lá para nos visitar que será só AMOR ❤️
O Mercado - Amor sábado e domingo de 14 às 21h no Salão Nobre da Casa de Espanha (Rua Maria Eugênia 300, Humaitá) com entrada gratuita ❤️
+ Informações aqui; <https://www.facebook.com/events/1798795823769313/>



Figura 11.: Exemplo da importância das feiras para as marcas
Fonte: <https://www.facebook.com/tfatodaformadeamortfa/>

O exemplo é bem ilustrativo. Nele, a empresa entrevistada Toda Forma de Amor, faz a promoção de um novo produto, sinaliza o retorno de peças que estariam esgotadas e dão o serviço completo, através da sua página no Facebook, sobre a edição da feira que participará. Fica claro o modelo de negócios da empresa, no que se refere à produção, divulgação e comercialização.

Sem uma loja física – logo, sem vendedoras –, é estabelecida uma conversa sobre aspectos de tamanho e preço do produto divulgado. Abaixo, na Figura 12, registra-se um exemplo desse diálogo.

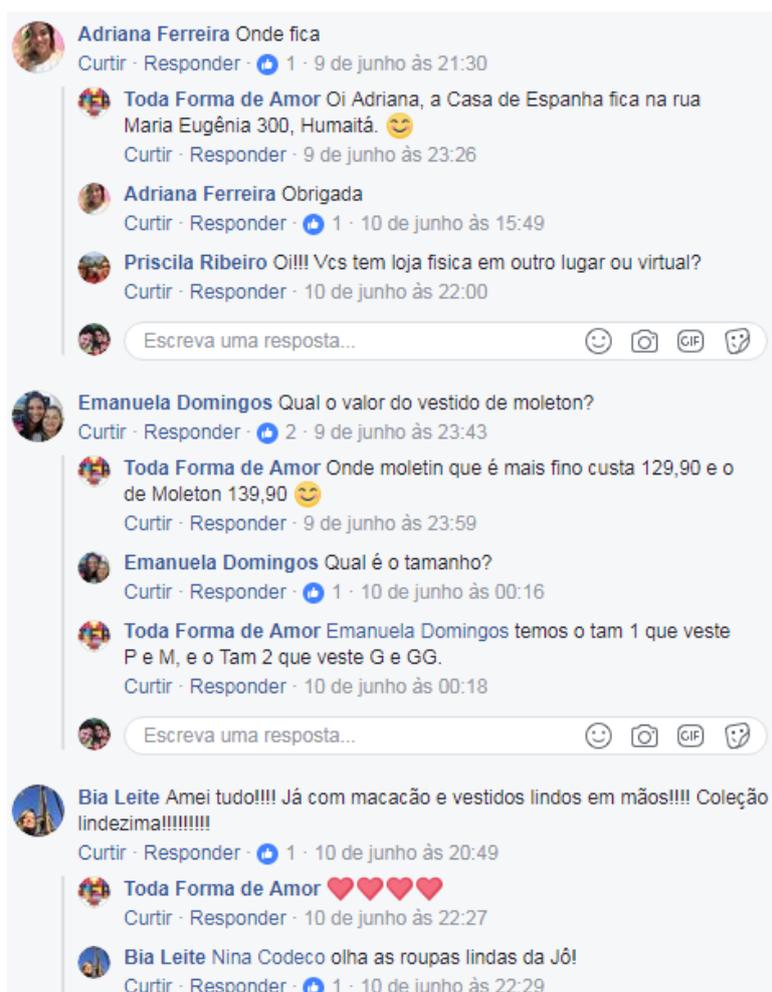


Figura 12: Exemplo de interação marca-cliente
Fonte: <https://www.facebook.com/tfatodaformadeamortfa/>

Durante as entrevistas com esse grupo de empresas, uma característica identificada é o vínculo de proximidade com suas clientes. Mais uma vez, o modelo de comercialização nas feiras, em que as próprias *designers*/empreendedoras estão fazendo o papel de vendedoras, aliado ao contato constante das mídias sociais, parece ser um importante recurso para a competitividade desses negócios. E, para muitas das empreendedoras entrevistadas, o desenvolvimento de suas coleções é direcionado para um público muito bem definido, com perfil de consumo semelhante aos delas. Frases como “faço roupas para mim e para minhas amigas” e “às vezes faço uma blusinha para mim, minhas amigas me veem, pedem para eu fazer mais pra elas.” foram registradas durante a pesquisa.

Com efeito, esse resultado corrobora um aspecto presente nos trabalhos de Rantisi (2001). A autora destaca que empreendedores de pequenas marcas de moda optam por criarem seus próprios negócios como forma de poderem arriscar novas linguagens e estéticas nas suas criações.

Por fim, vale destacar que não foram captadas grande influência e participação dos atores de apoio, no processo de aprendizagem e inovação dessas empresas. Mais uma vez, isso não significa que não haja alguma ação mobilizadora que impulse a aprendizagem organizacional desses negócios. Por exemplo, uma *designer*/empreendedora entrevistada citou o Caderno de Tendências editado pelo SEBRAE e SENAI como uma fonte de consulta.

Ainda há a questão, já apontada, da relevância das viagens e o contato com outras culturas para o processo de criação das *designers*. Na entrevista com o SEBRAE, foi apresentado um programa que organiza missões internacionais para que as empreendedoras do Rio de Janeiro visitem os centros mais competitivos da moda, como Paris, Londres e Nova York. De qualquer maneira, nas 14 entrevistas realizadas, não ficou materializado, de fato, o peso dessas iniciativas no processo de aprendizagem e inovação para esse grupo de empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partiu-se da percepção de que a competitividade de países, regiões e empresas é, cada vez mais, dependente do processo de inovação. Os setores criativos, como a indústria da moda, apresentam, potencialmente, uma relevante contribuição para o desenvolvimento econômico de grandes cidades no atual estágio do capitalismo. Esta pesquisa propôs-se investigar os processos de aprendizagem e inovação presentes na indústria da moda do Rio de Janeiro, destacando os aspectos relacionados à proximidade espacial e os modelos de negócios praticados.

As pesquisas em dados secundários indicaram a existência de, pelo menos, dois padrões de modelos de negócios de empresas de moda na cidade. O primeiro grupo refere-se às grandes marcas, que terceirizam sua produção e possuem uma estratégia de comercialização e distribuição através de múltiplos canais de venda. Caracterizam-se pela presença de lojas físicas próprias, no comércio de rua e *shopping centers* da cidade. Também fazem uso das redes sociais digitais e do comércio eletrônico. Essas empresas, inclusive, apresentariam um padrão espacial que constitui uma aglomeração produtiva no bairro de São Cristóvão.

O segundo grupo de empresas de moda é aquele que se caracteriza por participar das feiras e novos espaços de comercialização e entretenimento da cidade. Essas marcas também adotam, parcialmente, o modelo de terceirização da produção e estruturam os seus negócios por meio de uma moda mais autoral. Também utilizam as redes sociais e o comércio eletrônico para a divulgação, comercialização e relacionamento com suas clientes.

A revisão bibliográfica endereçou a base teórica que foi confrontada na parte empírica da pesquisa, que foi organizada através de 25 entrevistas divididas em quatro grupos: (i) professores, com professores e experientes especialistas dos principais centros de formação e universidades da cidade (duas entrevistas); (ii) representantes dos atores institucionais de apoio ao setor – SEBRAE e FIRJAN (duas entrevistas); (iii) *designers* e profissionais de grandes marcas com localização espacial em São Cristóvão (sete entrevistas); e (iv) *designers*/empreendedoras de marcas que não se localizam espacialmente em São Cristóvão (14 entrevistas). Vale esclarecer que cada entrevista representa uma organização.

A seguir, serão apresentados os principais resultados identificados pelo trabalho de pesquisa, após a apresentação e análise dos dados coletados.

Sobre o papel dos *designers* e o processo de inovação

- O processo de inovação das empresas de moda guarda relação direta com o papel desempenhado pelos *designers*, que, por sua vez, se relaciona com o modelo de negócios da organização. Isto é, se a empresa é voltada para um padrão de competição baseado em peças e produtos com algum grau de originalidade, o processo de criação do *designer* se volta para a experimentação estética. Por outro lado, esse comportamento não é uniforme no mercado. Em geral, as empresas apostam em um padrão competitivo baseado na imitação, ou na adaptação do que as marcas mais originais propõem. Nessas empresas, o papel do *designer* é fazer esses ajustes e adequações para o lançamento de coleções, observando as tendências de consumo vigentes.

Sobre as empresas de moda localizadas espacialmente em São Cristóvão

- Quando as empresas adotam alguma estratégia empresarial pautada num processo de inovação mais autoral, elas articulam a área de criação com a gestão de *marketing*, para criarem uma identidade da marca com o seu público. Assim, as *designers* inspiram-se através de pesquisas de referências através da internet e do ambiente digital das redes sociais, sendo guiadas pelas diretrizes estipuladas para a coleção, que é determinada pela diretoria de criação e marca. Também estão atentas às informações que podem se tornar *insights*, oriundos da relação cliente-marca, durante a comercialização dos produtos nos canais de venda.
- O outro padrão é aquele mais comum, na visão dos professores entrevistados. São empresas que competem a partir da imitação e adaptação ao que observam como tendência posta por outras marcas e se valem dos serviços de consultoria de tendências para o desenvolvimento de suas coleções e produtos.
- Não se identificou nenhuma participação das universidades e centros de formação em moda, bem como dos atores institucionais de apoio ao setor, no processo de aprendizagem e inovação das empresas. Esse traço pode ser entendido como uma propensão geral a não cooperação desses negócios. Também se indicou uma baixa articulação, ou mesmo distanciamento, dos programas acadêmicos e das necessidades do mercado.

- Em certo sentido, essas características são contrárias à literatura sobre o processo de inovação e aglomerações produtivas, que normalmente aponta para os efeitos positivos (e dependentes) da cooperação e interações entre as empresas, universidades e os atores institucionais. Por outro lado, essa evidência não está completamente distante das pesquisas e estudos que dão forma ao conceito dos Arranjos Produtivos Locais, ou, em geral, quando se trata de regiões periféricas.
- O que denota uma questão importante é que, normalmente, nos APLs estudados pela REDESIST, há alguma cooperação produtiva, entre empresas-fornecedores, sendo mediada por um ou mais atores institucionais, comumente através de projetos e ações de mobilização produtiva. As pesquisas desenvolvidas durante esta tese não conseguiram captar qualquer iniciativa nesse sentido, presente no APL de São Cristóvão.

Sobre as empresas de moda localizadas espacialmente fora de São Cristóvão

- Realmente podem ser entendidas como as marcas que estão presentes nas feiras e eventos de moda e entretenimento. São microempresas que demonstraram optar por uma linha mais autoral na criação de suas coleções e peças. Por isso, são menos suscetíveis às tendências, embora também tenham relatado adotar um processo de aprendizagem baseado na pesquisa em redes sociais e na internet.
- Estabelecem relações de cooperação com os fornecedores de insumos e prestadores de serviços, notadamente as costureiras e modelistas. Concentram-se no desenho das peças e na criação das coleções, terceirizando a produção – traço comum às grandes marcas de São Cristóvão. No entanto, corroborando com a expectativa criada pelas entrevistas com professores e atores institucionais de apoio ao setor, são negócios mais propensos às colaborações. Particularmente, foi revelada uma importante relação empresa-fornecedor, notadamente com as costureiras, que oferecem ajustes e melhorias para o desenvolvimento dos produtos.
- Ainda na fase de pesquisa e inspiração para a criação, as *designers* sinalizaram que, para além de fornecedores, se valem da observação da “moda da rua” ou da vida urbana, com a oferta variada de expressões artístico-culturais. Esse ponto, somado ao uso intensivo das tecnologias da informação para o processo

de inovação e o desenvolvimento de seus negócios, corrobora com a literatura sobre economia criativa e a sua relação com grandes cidades. Trata-se de negócios dependentes do espaço urbano e a cidade do Rio de Janeiro parece oferecer as condições para a competitividade dessas marcas de moda.

- Sem dúvida, um fator que caracteriza o processo de aprendizagem e inovação desses negócios de moda, que difere, completamente, das grandes marcas de São Cristóvão, é a relação empresa-cliente. Como o modelo de negócios dessas empresas envolve a presença nas feiras e são as próprias *designers*/empreendedoras que lá estão, a interação com as clientes é direta. Em todas as entrevistas realizadas, esse ponto foi colocado como importante por parte das *designers* para o processo de aprendizagem e inovação de suas empresas.
- Ainda nessa linha, em que o modelo de negócios acaba por delinear o processo de aprendizagem da empresa, ficou patente o papel que as mídias digitais representam para o processo de inovação dessas empresas. Como são negócios intensivos no uso da internet para a divulgação das coleções, promoção e comercialização dos produtos, e são as próprias *designers* que executam essa atividade, se estabelece uma relação de proximidade com as clientes. Essa troca oferece sinalizações e *insights* para o desenvolvimento das coleções e peças.
- Não foi identificado algum mecanismo formal de interação empresa-universidade que favorecesse o processo de aprendizagem e inovação dos negócios. No entanto, houve sinalizações de relações informais entre as *designers*/empreendedoras e seus professores.
- Também não se evidenciou alguma relevância, para as empresas entrevistadas, do papel desempenhado pelos atores institucionais para o processo de aprendizagem e inovação das marcas, entretanto, foi citado que viajar é uma fonte de inspiração para o desenvolvimento de coleções. Na entrevista com o SEBRAE, tomou-se conhecimento de um programa específico que proporciona missões internacionais para empreendedores de moda do Rio de Janeiro.

Possíveis contribuições para a política de apoio ao setor

- A partir dos pontos levantados pela pesquisa, acredita-se que é importante o desenvolvimento de iniciativas que promovam maior propensão à colaboração por parte das empresas de São Cristóvão. Um caminho pode ser o impulso à interação com as universidades e centros de formação da cidade.
- Também se deve promover e apoiar um calendário oficial para as feiras e esses novos eventos que se mostraram importantes pontos de interação empresa-cliente. Em um sentido mais amplo, é interessante direcionar iniciativas de fortalecimento dessa classe de marcas criativas, que parecem estar a propor uma moda carioca mais original, fidelizando seus clientes, a partir de um modelo de negócios pautado em uma forma colaborativa de aprendizado. Essa característica pode engendrar um ativo relacional que se desdobra em conhecimento tácito, territorialmente específico no Rio de Janeiro.
- Por fim, a manutenção de investimentos no intercâmbio cultural e artístico das *designers* que trabalham em grandes marcas, ou aquelas que empreendem os seus próprios negócios, revelou-se importante para o processo de aprendizagem e inovação.

Sugestões para pesquisas futuras

- Uma questão importante que não foi devidamente investigada, pois não era esse um objetivo específico desta tese, é a relação universidade-empresa. Como será que ela ocorre em outros países subdesenvolvidos? E em outras cidades do Brasil? Não há mecanismos formais de apoio ao empreendedorismo e inovação?
- Identificou-se e buscou-se observar a contribuição das políticas desenvolvidas pelos atores institucionais de apoio ao setor na cidade. Será que essas viagens internacionais ou edição de caderno de tendências não pode estar a criar uma cultura de inovação baseada em cópia e imitação, pasteurizando o processo de inovação das empresas?
- Em função das limitações de tempo e recursos, não se conseguiu incluir um grupo de empresas de moda nas entrevistas: as marcas populares da periferia da cidade do Rio de Janeiro. Seria interessante uma pesquisa que retratasse e analisasse o processo de aprendizagem e inovação desses negócios.
- Talvez seja interessante articular os resultados encontrados junto às microempresas, das marcas de moda que estão fora do bairro de São Cristóvão, com os emergentes conceitos e temas relacionados à economia colaborativa,

outras formas de lógicas de mercado – no sentido da forma mais autoral de trabalho, e relação próxima das clientes.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objeto deste estudo a investigação sobre a aglomeração da moda no Rio de Janeiro, identificando e caracterizando as relações entre proximidade espacial, modelos de negócios e o processo de aprendizagem e inovação das empresas de moda feminina da cidade. Por se tratar de um fenômeno complexo, optou-se por uma abordagem qualitativa de pesquisa, antecedida (e complementada) por uma ampla revisão bibliográfica.

O ponto de partida para o desenvolvimento da reflexão foi o entendimento de que, para compreender o processo de inovação de uma empresa de moda, dever-se-ia analisar a atuação do *designer* dentro dos negócios. Nesse sentido, evidenciou-se que os modelos de negócios influenciam o processo de aprendizagem organizacional, direcionando, inclusive, a relevância das diferentes fontes de informação para o processo de inovação das empresas.

Concluiu-se que existem, pelo menos, duas grandes formas de competição no mercado da moda carioca. O primeiro seria uma forma mais genérica de atuação, baseada na imitação ou adaptação aos estilos e propostas estéticas, de coleções de marcas mais experimentais. Para o grupo de empresas que competem genericamente no mercado, sem diferenciação de produtos, foi identificado que uma importante fonte de informação vem das empresas de consultoria de tendências. Já o segundo seriam algumas poucas marcas grandes, mas, sobretudo, as microempresas, que adotam uma postura mais autoral no processo de inovação.

Esse segundo grupo apresentou uma articulação entre a estratégia da marca, identidade própria, com a definição dos produtos e peças levadas ao mercado. Mesmo nas (poucas) grandes marcas que apresentam essa característica, evidenciou-se uma interação entre as clientes (informação sobre gostos, preferências) e o processo de *design* das empresas. De qualquer maneira, esse traço foi mais intenso para as microempresas.

Essas possuem um modelo de negócios bastante centrado na comercialização, relacionamento e divulgação nas feiras e eventos de moda pela cidade. Esses negócios também apresentaram um intenso uso das mídias digitais: não só como ferramenta de comunicação e venda, mas também como um importante espaço de troca e interação

com as suas clientes. Para além da intensa fricção com as clientes, esse grupo de empresas mostrou-se, em geral, mais aberto à colaboração com outras empresas da cadeia de valor. Foi registrada a importância da interação para o processo de aprendizagem e inovação, com prestadores de serviços, como costureiras e modelistas, bem como fornecedores de insumos e aviamentos, por exemplo.

De maneira geral, não se observou nenhuma grande contribuição da interação com as universidades e centros de formação em moda da cidade para o processo de aprendizagem e inovação das empresas desse setor. Foram observados alguns mecanismos informais, notadamente na relação professor-estudante, no que se refere ao grupo das microempresas que circulam pelas feiras e eventos na cidade, comercializando uma moda mais autoral. Todavia, nada formal e que conferisse peso suficiente para ser relacionado aos processos de aprendizagem e inovação tipificados no estudo.

No que se refere ao o processo de aprendizagem e inovação das marcas de moda da cidade, cabe destacar que não se encontrou contribuição relevante das iniciativas e ações lideradas pelos atores institucionais de apoio ao setor. Entretanto, foi registrado que uma importante fonte de informação para as microempresas são as viagens das *designers*/empreendedoras. Ademais, a entrevista com o SEBRAE/RJ apontou que uma das iniciativas oferecidas para essas empresas são missões internacionais para grandes aglomerações de moda internacionais.

Sobre os aspectos territoriais, não foram identificados, no APL de Moda de São Cristóvão, os efeitos positivos da proximidade espacial. Tal fato, em teoria, tenderia a facilitar a cooperação e interações entre empresas, fornecedores, atores institucionais. Entretanto, contrariando a literatura que traça a relação entre a competitividade de setores criativos da economia e grandes cidades, não se evidenciou qualquer externalidade ou territorialidades que sustentassem fluxos de aprendizagem e inovação derivados da localização espacial em São Cristóvão.

Ao contrário, se há algum ativo relacional, fruto de processo de aprendizagem mais colaborativo, é o que foi identificado nas microempresas que não se localizam espacialmente em São Cristóvão. Esses negócios podem estar a contribuir para a construção de conhecimento tácito territorialmente específico na cidade. Agora, cabe aos atores institucionais de apoio ao setor seguirem promovendo e apoiando um

calendário oficial para as feiras e esses novos eventos que se mostraram importantes pontos de interação empresa-cliente.

Concluiu-se que são necessários maiores esforços para aproximar as universidades e centros de formação em moda das empresas de moda da cidade, de modo a estimular as trocas e cooperação por entre as marcas e demais negócios da cadeia de valor da moda no Rio de Janeiro.

Por fim, é possível sinalizar que o arcabouço teórico desenvolvido para descrever e analisar o processo de aprendizagem e inovação, mais centrado nos aspectos da inovação tecnológica, ou de atividades econômicas aglomeradas espacialmente, não parece se aplicar bem aos negócios criativos, sobretudo aqueles que adotam em seus modelos de negócios uma proposta baseada nas tecnologias digitais de comunicação, e um trabalho mais autoral do seu processo de criação.

REFERÊNCIAS

- ALBALADEJO, M.; ROMIJN, H. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. **Research Policy**. v. 31, pp.1053-1067, 2002.
- ALBUQUERQUE, E. M. **Notas sobre os determinantes tecnológicos do catching up**: uma introdução à discussão sobre o papel dos sistemas nacionais de inovação na periferia. Textos para Discussão Cedeplar-UFMG 104, Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.
- ALBUQUERQUE, E. M. **Patentes domésticas**: avaliando estatísticas internacionais para localizar o caso brasileiro. Textos para Discussão Cedeplar-UFMG 126, Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.
- AMIN, A.; COHENDET, P. **Architectures of knowledge**: firms, capabilities, and communities, Oxford: Oxford University Press, 2004.
- ARRIGO, E. Innovation and market-driven management in fast-fashion companies. **Symphonya Emerging Issues in Management**, v. 2, p. 1-19, 2010.
- ASHEIM, B. et al. **Regional innovation system policy**: a knowledge-based approach. Working Paper 2005/13. CIRCLE: Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy, Lund University. Suécia, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Conjuntura da indústria têxtil e de confecção brasileira**. 2014. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Servico/040958.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- AUDRETSCH, D. B.; FELDMAN, M. R&D spillovers and the geography of innovation and production. **The American Economic Review**, v. 86, n. 3, p. 630-640, 1996.
- BELLET, M.; COLLETIS, G.; LUNG, Y. Introduction au numéro spécial: économie de proximités. **Revue d'Économie Régionale et Urbaine**. n. 3, pp. 357-361, 1993.
- BERNARDES, A.T.; ALBUQUERQUE, E.M. Cross-over, thresholds, and interactions between science and technology: lessons for less-developed countries. **Research Policy**. v. 32, p. 865-885, 2003.
- BOSCHMA R. A. Proximity and innovation: a critical assessment. **Regional Studies**39, v. 39, n. 1, p. 61-74, 2005.
- CARMONA, R. Dinâmicas territoriais, políticas públicas e novos sistemas de governança nos Distritos Industriais Italianos (DIIs). In: SILVA, G.; COCCO, G. (Orgs). **Territórios produtivos**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, p.11-45, 2006.
- CARVALHAL, A. **A moda imita a vida**: como construir uma marca de moda. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014.

CARVALHO, R. **Aprendizagem regional e as empresas graduadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)— Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Grupo Redesist, 2003.

Disponível em:

<<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassiolato%20e%20Lastres.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2016.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; MACIEL, M. L. (Orgs). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 36-51, 2003.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

COOKE, P. Regional knowledge capabilities and open innovation: regional innovation systems and clusters in the asymmetric knowledge economy. In: **Clusters, networks and innovation**. BRESCHI, S.; MALERBA, F. (Org.) Oxford: Oxford University Press, pp. 80-106, 2005.

EDQUIST, C. et al. The ISE policy statement: the innovation policy implications of the 'innovations systems and european integration'. Research project funded by the TSER programme (DG XII). Linköping University, Linköping, 1998.

FAVERO, M. **A dinâmica da utilização das redes sociais no processo de comunicação pelas micro e pequenas empresas têxteis: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Ciências do Programa Têxtil e Moda)—Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. FIRJAN. **Desempenho das exportações de moda do estado do Rio 2013**. 2014. Disponível em <<http://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/desempenho-das-exportacoes-de-moda-do-estado-do-rio.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da cadeia da moda 2016**. 2016. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/mapeamento-da-cadeia-da-moda.htm>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

FIGUEIREDO, J. L. **Gravando no Rio! A indústria do cinema e a metrópole do Rio de Janeiro**. 2009. Tese (Doutorado em Geografia)—Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

- FIGUEIREDO, J. L. Economia criativa, cidade criativa e desenvolvimento. In: TEIXEIRA, E.; BORGES, S. **Economia criativa**. Rio de Janeiro: E-papers, p. 18-34, 2015.
- FIGUEIREDO, P. N. **Technological learning and competitive performance**. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, 2001.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLORIDA, R. Toward the learning region. **Futures**. v. 27, n. 5, p. 527-536, 1995.
- FLORIDA, R. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books, 2002.
- FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance: lessons from Japan**. London: Pinter Publishers, 1987.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Territórios da moda: a indústria da moda na cidade do Rio de Janeiro**. Relatório de pesquisa. 2011. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/1806097/DLFE-230501.pdf/Territoriosdamodaapresentacao.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2017.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1994.
- HUDSON, R. The learning economy, the learning firm and the learning region: a sympathetic critique of the limits to learning. **European Urban and Regional Studies**. v. 6, n. 1, p. 59-72, 1999.
- IGLIORI, D. **Economia de clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu: FAPESP, 2001.
- JENSEN, M. B. et al. Forms of knowledge and modes of innovation. **Research Policy**. v. 36, n. 5, p. 680-693, 2007.
- JOHNSON, B.; LUNDEVALL, B-Å. Promovendo sistemas de inovação como resposta à economia do aprendizado crescentemente globalizada. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Orgs.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto, 2005, p. 83-130.
- KAUFMANN, J-C. **A entrevista compreensiva: um guia para pesquisa de campo**. Petrópolis: Vozes; Maceió: Edufal, 2013.
- KLINK, J. J. **A cidade-região: regionalismo e reestruturação no Grande ABC paulista**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- KONTIC, B. Inovação e redes sociais: a indústria da moda em São Paulo. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia)—Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- LEMONS, M. B.; SANTOS, F.; CROCCO, M. Condicionantes territoriais das aglomerações industriais sob ambientes periféricos. Economia e Território. DINIZ, C.C. e LEMOS, M.B. (Org.). Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 171-205, 2005.
- LUNDEVALL, B. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Publishers, 1992.

- LUNDEVALL, B. **The social dimension of the learning economy**. Aalborg: DRUID Working Papers, 96-1, 1996.
- LUNDEVALL, B. Políticas de inovação na economia do aprendizado. **Parcerias Estratégicas**, n. 10, pp. 200-218, 2001.
- LUNDEVALL, B.; BORRÁS, S. **The globalizing learning economy: implications for innovation policy**. Brussels: European Commission, Directorate General XII – Science, Research & Development, 1997.
- LUNDEVALL, B. et al. National systems of production, innovation and competence building. In: **Research Policy**. v. 31, n. 2, p. 213-231, 2002.
- MALMBERG, A.; POWER, D. (How) do (firms in) clusters create knowledge?. **Industry and Innovation**. v. 12, n. 4, p. 409-431, 2005.
- MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 9-29.
- MORGAN, K. The learning region: institutions, innovation and regional renewal. **Regional Studies**. v. 31, n.5, pp. 491-503, 1997.
- NADVI, K.; SCHMITZ, H. **Industrial clusters in less developed countries: review of experiences and research agenda / by Khalid Nadvi and Hubert Schmitz**. IDS discussion paper. n.339. Institute of Development Studies. Brighton, 1994.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.
- PEIXOTO, F. **O local e os sistemas de inovações em países subdesenvolvidos: o caso do arranjo produtivo de moda praia de Cabo Frio/RJ**. 2005. Dissertação (Mestrado em em Ciências Econômicas)—Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- PEREIRA, V. **São Paulo e Rio de Janeiro: hipermetrópoles do turismo e moda como economias culturais do espaço**. 2010. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo)—Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. v. 76, n. 6, nov./dec. p. 77-90, 1998.
- RANTISI, M. N. **How local institutions fashion the design innovation process in New York City's Garment District**. Conference of the Danish Research Unit on Industrial Dynamics Academy, Klarskovgaard, Denmark, January 18-20, 2001.
- RANTISI, M. N. The local innovation system as a source of 'variety': openness and adaptability in New York City's Garment District. **Regional Studies**, v. 36, n.6, pp. 587-602, 2002a.

- RANTISI, M. N. The competitive foundations of localized learning and innovation: the case of women's garment production in New York City. **Economic Geography**, v. 78, n. 4, pp. 441-462, 2002b.
- RANTISI, M. N. The ascendance of New York fashion. **International Journal of Urban and Regional Research**. v. 28, n. 1, p. 86-106, 2004.
- RANTISI, M. N. Exploring the role of industry intermediaries in the construction of 'Local Pipelines': the case of the Montreal Fur Garment Cluster and the rise of fur-fashion connections. **Journal of Economic Geography**, v. 14, n. 5, p. 955-971, 2014.
- RECH, S. R. Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise de competitividade no elo confecção. **DAPesquisa Revista de investigação em Artes**, v. 1, n. 3, 2008.
- SANTOS, H. H. Moda e economia criativa: políticas culturais no Brasil contemporâneo. **Ciências Sociais Unisinos**. v. 50, n. 3, p.194-205, set./dez. 2014.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**. v. 27, n. 9, p.1503-1514, 1999.
- SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982.
- SCOTT, A. J. **The cultural economy of cities**. London: Sage Publications, 2000.
- SCOTT, A. J. **Global city-regions: trends, theory and policy**. Oxford: Ed. Oxford University, 2002.
- SCOTT, A. J. **On Hollywood: the place, the industry**". Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005.
- SCOTT, A. J. The changing global geography of low-technology, labor-intensive industry: clothing, footwear and furniture. **World Development**. v. 34, n. 9, pp. 1517-1536, 2006.
- SCOTT, A. J. **Social economy of the metropolis: cognitive-cultural capitalism and the global resurgence of cities**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (SEBRAE). **Diagnóstico territorial: aglomeração da moda em São Cristóvão**. Relatório produzido pelo pesquisador Rodrigo da Silva Carvalho para SEBRAE/RJ. Rio de Janeiro, 2010.
- SILVA, G.; COCCO, G. **Territórios produtivos**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.
- STORPER, M. Regional economies as relational assets. In LEE, R.; WILLS, J. **Geographies of Economies**. London: Arnold, 1995, pp. 248-258.
- STORPER, M. **The regional world: territorial development in a global economy**. Nova York: Guilford, 1997.
- STORPER, M.; VENABLES, A. Buzz: face-to-face contact and the urban economy. **Journal of Economic Geography**. v. 4, n. 4, pp. 351-370, 2004.

TOKATLI, N. Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 1, pp. 21-38, 2008. Disponível em: <<https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/8/1/21/910523?redirectedFrom=fulltext>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIOTTI, E. B. National learning systems: a new approach on technological change in late industrializing economies and evidences from the cases of Brazil and South Korea. **Technological Forecasting & Social Change**. v. 69, p. 653-680, 2002.

WENTING, R. Spinoff dynamics and the spatial formation of the fashion design industry, 1858–2005. **Journal of Economic Geography**. v. 8, n. 5, pp. 593–614, 2008.

ENTREVISTADOS:

BERLIM, Lilyan. **Lilyan Berlim**: depoimento [nov. 2016]. Entrevistador: Rodrigo da Silva Carvalho. Rio de Janeiro: *WhatsApp*. Seis arquivos em áudio no formato mp3. Entrevista concedida ao pesquisador para tese de doutorado.

CARVALHAL, André. **André Carvalhal**: depoimento [out. 2016]. Entrevistador: Rodrigo da Silva Carvalho. Rio de Janeiro: *WhatsApp*. Cinco arquivos em áudio no formato mp3. Entrevista concedida ao pesquisador para tese de doutorado.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **FIRJAN**: depoimento [nov. 2016]. Entrevistador: Rodrigo da Silva Carvalho. Rio de Janeiro: *WhatsApp*. Cinco arquivos em áudio no formato mp3. Entrevista concedida ao pesquisador para tese de doutorado.

FERRARI, Isadora. **Isadora Ferrari**: depoimento [mar. 2016]. Entrevistador: Matheus Rodrigues. Rio de Janeiro: *Skype*. Um arquivo em áudio no formato mp3. Entrevista concedida para tese de doutorado.

RAMOS, Daniela. **Daniela Ramos**: depoimento [jun. 2016]. Entrevistador: Rodrigo da Silva Carvalho. Rio de Janeiro: *Skype*. Um arquivo em áudio no formato mp3. Entrevista concedida ao pesquisador para tese de doutorado.

RIBEIRO, Carolina. **Carolina Ribeiro**: depoimento [out. 2016]. Entrevistador: Rodrigo da Silva Carvalho. Rio de Janeiro: *Messenger*. Cinco arquivos em áudio no formato mp3. Entrevista concedida ao pesquisador para tese de doutorado.

SENRA, Taynara. **Taynara Senra**: depoimento [out. 2016]. Entrevistador: Rodrigo da Silva Carvalho. Rio de Janeiro: *WhatsApp*. Quatro arquivos em áudio no formato mp3. Entrevista concedida ao pesquisador para tese de doutorado.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **SEBRAE**: depoimento [out. 2016]. Entrevistador: Rodrigo da Silva Carvalho. Rio de Janeiro: *SEBRAE/RJ*. Registros pessoais. Entrevista concedida ao pesquisador para tese de doutorado.

ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESAS

Contexto: Esse é um projeto de pesquisa de doutorado em Engenharia de Produção, que tem por objetivo geral entender como é processo de inovação de empresas de marca de moda na cidade do Rio de Janeiro.

Data da entrevista:

Pesquisador:

MÉTODO
• Entrevistas em profundidade. Se possível, gostaríamos de gravar.
• Caso @ entrevistad@ solicite, a sua identidade será resguardad@ e mantida em sigilo.

DADOS DO ENTREVISTADO					
Nome					
Contato					
Função					
Empresa					
Grupo	São Cristóvão		Zona Sul/Tijuca		Zona Oeste

BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1	Há quanto tempo a sua empresa opera na cidade do Rio de Janeiro?

2	De maneira geral, como é o seu modelo de negócio?
	SEGMENTO
	PRODUTOS
	CANAIS DE VENDA

	PRODUÇÃO

	Quais são as fontes de informação mais importantes para o trabalho da empresa?	FONTES
3		

4	Quais seriam os fatores mais importantes para a estratégia de localização do seu negócio na cidade do Rio de Janeiro (ex. mão de obra técnica, fornecedores, eventos etc.)?
----------	---

5	Considerando as demandas para as atividades de produção em si, qual a estimativa de que elas sejam atendidas por profissionais, empresas e instituições localizadas na cidade do Rio de Janeiro e entorno?

	Considerando as demandas para as atividades e rotinas de pesquisa e criação em si, qual a estimativa de que elas sejam atendidas por profissionais, empresas e instituições localizadas na cidade do Rio de Janeiro?
--	---

6	
---	--

BLOCO II – CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

7 - Na perspectiva da empresa, como você diria que ela aprende para criar as coleções/produtos:

8- Como é a comunicação e relacionamento das clientes com a marca?

ANEXO II – CURSOS DE MODA NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Instituição	Nome do curso	Tipo	Duração	Local	Origem
Senai- Cetiqt	Design - ênfase moda	Graduação	4 anos	Riachuelo/ Barra	2001
Pronatec	Modelagem do Vestuário	Curso Técnico	3 Anos	Riachuelo	2012
Pronatec	Textil	Curso Técnico	1 Ano	Riachuelo	1960
Pronatec	Vestuário	Curso Técnico	2 Anos	Riachuelo	2000
Pronatec	Produção de moda	Curso Técnico	3 Semestres	Riachuelo/ Barra	2012
Senai- Cetiqt	Design de estampas	Pós-graduação	360 Horas	Riachuelo	-
Senai- Cetiqt	Modelagem do Vestuário	Pós-graduação	360 Horas	Riachuelo	-
Senai- Cetiqt	Desing de produto de moda	Pós-graduação	360 Horas	Riachuelo	-
Senai- Cetiqt	Desing de moda	Pós-graduação à distância	408 Horas	-	-
Senai- Cetiqt	Produção de vitrine	Curso de extensão	40 Horas	Riachuelo	-
Senai- Cetiqt	Marketing de Moda	Curso de extensão	24 Horas	Barra	-
Senai- Cetiqt	Consultor de imagem e estilo	Curso de extensão	35 Horas	Barra	-
Senai- Cetiqt	Produção de moda	Curso de extensão	40 Horas	Riachuelo/ Barra	-
Senai- Cetiqt	Comprador de moda	Curso de extensão	40 Horas	Barra	-
FGV	Gestão de negócio do setor da moda: Fashion Business	Curso	18 Meses	Botafogo	
FGV	Melhores práticas para marcas de moda: da criação ao fashion law	Curso	4 Semanas	Botafogo	-
PUC	Desing - moda	Graduação	4 Anos	Gávea	-
UCAM	Desing - moda	Superior de Tecnologia	2500 Horas	Ipanema	-
UVA	Desing - moda	Bacharelado	3 Anos e meio	Tijuca/ Barra	2000
Instituto Rio Moda	Métricas para redes sociais em moda	Workshop	12 Horas	Ipanema	
Instituto Rio Moda	Imagem da moda: laboratório criativo	Workshop	12 horas	Ipanema	
Instituto Rio Moda	Gestão financeira para negócio de moda	Workshop	12 Horas	Ipanema	
Instituto Rio Moda	Branding de moda	Workshop	24 Horas	Ipanema	
Instituto Rio Moda	Gestão da Produção da moda	Workshop	12 Horas	Ipanema	
Instituto Rio Moda	Branding e processo criativo de coleção	Workshop	12 Horas	São Cristóvão	
Perestorika	Branding	Workshop	1 Semana	Botafogo	
Studio 512	Estamparia	Workshop	3 dias	Jardim Botânico	
Studio 512	Marketing de Moda & Expressões Culturais	Workshop	4 dias	Jardim Botânico	

Fonte: Elaboração própria. Dados de 2015.

ANEXO III- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DA PROF^a LILYAN BERLIM

Contexto: Esse é um projeto de pesquisa de doutorado em Engenharia de Produção, que tem por objetivo geral entender como é processo de inovação de empresas de marca de moda na cidade do Rio de Janeiro.

1- De maneira geral, como você vê o mercado de moda na cidade do Rio de Janeiro?

Eu vejo o mercado de moda no Rio de Janeiro de uma forma bastante particular, porque eu vejo muito do ponto de vista de alguém que esteve inserida por mais de 20 anos dentro desse mercado e como alguém também que teve um olhar de análise, né, sobre esse mercado. Esse mercado também foi foco, foi objeto do meu estudo, não especificamente do Rio, mas o mercado de moda em geral. O que eu vejo no mercado do Rio é um mercado com algumas peculiaridades. Por exemplo, o Rio tem uma gama de mercados alternativos, bem mais interessantes e criativos do que o mercado *mainstream* do Rio. O mercado *mainstream* do Rio é um mercado bastante antigo, me parece que, economicamente, ele evoluiu seguindo uma métrica global, mas em termos de postura, modelagem de negócio, entendimento de moda, ainda é um mercado que me parece parado na década de 90. E é um mercado bastante predador com seus fornecedores, com seus públicos internos, é um mercado que preza pela desvalia desses sujeitos, desses *stakeholders*. Em termos de moda, acho um mercado copista, um mercado que tem estratégias competitivas bastante antigas ainda, que precisam ser renovadas e eu acredito que eles se creem vanguarda porque, economicamente, eles acompanham uma métrica global, mas em outros aspectos, eles ficaram parados no tempo. Então eu vejo como um mercado ainda bastante, não sei exatamente qual seria o termo, não seria caótico, mas eu acho que é um mercado ainda sem nenhum pingão de modernidade. Ele ainda não conseguiu entender que não é apenas a economia que move os negócios, especialmente os negócios voltados pra área de moda, onde têm alguns vetores culturais e sociais muito importantes que criam valor e eles estão perdendo valor.

2- Quais seriam as principais estratégias utilizadas pelas empresas de moda da cidade do Rio de Janeiro para criarem suas coleções?

As principais estratégias que eles usam é a cópia, o tempo todo: a cópia. A cópia do concorrente da esquina porque eles enxergam todo outro negócio como concorrente. De fato, o que temos no Brasil, em geral, é a cópia. Vá lá, uma empresa como a Osklen pode se dizer que há inovação... eu aceito. Mas no fundo, no fundo, as referências todas vêm de fora... continua assim... tem empresa que não se dá nem ao trabalho de disfarçar.

A ida pra Europa com suas equipes pra poder comprar roupas difíceis e desmanchá-las aqui, tirar foto de roupa dentro do espaço reservado pra prova de roupa, cópia, cópia, cópia, cópia. Uso de *sites* como WGSN e outros, mas também, exclusivamente, para cópia. Quando você argumenta com eles sobre esse processo, eles alegam que a consumidora ou o consumidor brasileiro é um consumidor que ainda precisa dessas referências externas, das celebridades, dos jogadores de futebol etc. etc., mas, na verdade, eu não sei se eles fazem uma pesquisa, mentira, não é que eu não saiba, eu sei, eles não fazem pesquisa, então é tudo baseado em achismo. Quando eles trazem uma consultora pra dentro da marca, essa consultora também se baseia em achismos. Ela não contrata uma empresa, por exemplo, de tendências de consumo ou uma empresa qualquer de pesquisa que possa fazer, realmente, uma avaliação precisa de quem é o consumidor da marca e qual a demanda desse consumidor. Então fica tudo baseado num modelo ainda de Brasil-Colônia, do que o que tá lá fora é o que é bom, e isso me parece uma desculpa pra não avançar numa outra área que seria realmente trabalhar de forma mais efetiva com a economia criativa ao fazer suas coleções. Então eu venho formando *designers* há mais de 20 anos e eu tenho o retorno desses *designers* de que a última coisa que eles fazem dentro de uma marca de moda é exercer a função de *designer*. Eles são verdadeiros burocratas, no envio de imagens para que os fornecedores ou os fabricantes copiem essas imagens e, às vezes, eles fazem pequenas adequações, mas muito baseados em clima, em adequação talvez assim de vamos mudar o fundo dessa estampa de azul marinho para azul clarinho e/ou de marinho para amarelinho. Mas no fundo o que se percebe é que as estratégias competitivas em termos de criação, elas não existem porque não existem criações. A estratégia competitiva deles é a cópiação.

Algumas marcas até têm bons diretores criativos e esses bons diretores estabelecem temas para suas coleções, trabalham com antecedência, mas, invariavelmente, o que é colhido de informação lá fora para ser copiado é adequado e ajustado ao tema que eles escolheram e isso dá um invólucro, apenas uma capa de autenticidade, mas não há nenhuma autenticidade. Não que em moda nós tenhamos a obrigação de ser autênticos, até porque nós só temos duas pernas e dois braços. Mas a cópia deslavada do produto de *design*, que não tem uma proteção quando ele é reproduzido em série, não é criminosa porque de fato não é crime, mas, por outro lado, ela é tão arbitrária, a própria área que fala de inovação, que fala do que é novo, que fala do que é autêntico e ela é tão desapropriada pra área do *design* que é uma área que trabalha com tantas implicações que vão desde a ergonomia à cor, à cultura ao... enfim, ao bom, o *design* sempre é bom, ele sempre pensa no bem, na melhor adequação possível e eu não percebo isso em nenhum momento nas estratégias competitivas, nem no momento de desenvolver o produto dessas marcas e o produto delas é a coleção.

3- Você conhece o Arranjo Produtivo Local (APL) de Moda de São Cristóvão?

Já participou de alguma ação/atividade? Sim, eu conheço o APL de São Cristóvão sim e já participei de algumas atividades, não ligadas diretamente à APL, mas ligadas ao circuito carioca de moda. Trabalho com algumas marcas que fazem parte também da APL, mas nunca fui, nunca participei formalmente de nada da própria APL em termos formais. Acredito que há uma, pra quem trabalha na área, pra quem convive com esse arranjo produtivo, há uma naturalização do termo muito grande que quando você, por exemplo, explica isso numa aula pra alunos, você fica sem ter algumas referências pra explicar exatamente como funciona o arranjo produtivo, se existem vínculos de cooperação entre eles ou não. E agora vamos passar então pra pergunta 3.1. Eu só gostaria de registrar que a APL de São Cristóvão ela é muito pouco estruturada no sentido da gente realmente entender que ali existe uma APL, isso no meu ponto de vista tá?!

3.1 SE SIM, como você vê a cooperação entre as empresas participantes?

Talvez por não estar muito dentro do arranjo, eu não percebo nenhuma cooperação entre as empresas. Todas as vezes que eu tô trabalhando junto com essas empresas, eu percebo, inclusive, que há uma concorrência entre essas empresas. Existe sempre alguém falando “vamos falar com as empresas, vamos nos estruturar pra melhorar, pra fazer algum tipo de melhoria, ou pra nós implementarmos uma cooperação entre a gente”, mas eu percebo que essas cooperações, elas acontecem de forma indireta, muito mais centrada entre os *designers* que trabalham nessas empresas, que circulam entre elas, e vão levando os seus fornecedores, que vão integrando alguns processos, mas individualmente, do que formalmente, de forma empresarial. Eu percebo que não há uma cooperação empresarial; existe uma cooperação informal que circula entre os *designers*.

3.2 SE SIM, quais são os atores institucionais/empresas que lideram o APL?

Eu realmente não saberia te dizer não, sabe? Quem são os principais, quais são os principais atores institucionais. Pra mim, são as empresas, os *designers* e os eventos, especialmente o circuito de moda carioca que acontece lá, que eu acho que tem unido essas empresas de alguma forma, trazendo uma atenção pro arranjo. Não vejo outra instância que lidera, não vejo, vamos pra pergunta quatro agora.

4- Como você vê a relação dos centros de formação e universidades com as empresas de moda da cidade?

Há algum mecanismo (formal ou informal) que impulsiona a competitividade dos negócios? Os centros de formação fornecem mão de obra qualificada pra essas empresas. Como é que isso acontece? Na verdade, não há nenhum mecanismo formal pra que isso aconteça, então não há um centro de estágio ou dentro das próprias universidades um lugar onde os estágios sejam pedidos. Isso acontece, geralmente, de forma informal, entre os próprios *designers* que saem dos seus estágios, são contratados pelas empresas, vão mudando de empresas e vão indicando os colegas pra poderem ficar em suas vagas. Isso é informal, isso não tem uma representatividade dentro das universidades. Eu trabalho em duas universidades que têm curso de *design* de moda e dentro dessas universidades existem os centros de estágio. Esses centros de estágio jamais são acionados pelas empresas de moda, no sentido de conseguir estagiários pra elas. Então, assim, área de odontologia, área de engenharia, área de direito, todas as outras áreas passam pelos centros de estágio das universidades. Na área do *design* de moda, o máximo que a gente vai receber é: a coordenação recebe o *e-mail* pedindo um estagiário, pedindo a indicação de um estagiário e, aí, a coordenação indica, ou então uma outra forma, alguns professores do curso do *design* de moda são professores de mercado. Esses professores acabam circulando entre as empresas de moda e eles acabam levando seus alunos pra lá, indicando os alunos. O que vem acontecendo é que, cada vez menos, os quadros de docentes desses cursos possuem pessoas de mercado, como há uma deliberação do MEC pra que esses cursos tenham mestres e doutores, as coordenações acabam contratando mestres e doutores que não têm experiência em mercado. A experiência do mercado, geralmente, demanda uma atividade tão grande, um empenho tão grande que a grande maioria dos profissionais de mercado não tem tempo de fazer um mestrado e um doutorado. Então, são raras as pessoas que trabalham como docentes nesses cursos que circulam entre o mercado, isso a cada dia escasseia mais. Essa relação entre o professor e o aluno, nos últimos 20 anos, foi muito importante dentro das marcas do Rio de Janeiro porque eram indicações muito precisas. Quando você é fornecedor, você conversa com uma estilista e essa estilista é uma gerente de produto ou, às vezes, até os próprios donos das marcas pedem pra você uma indicação. Essa indicação é muito certa e, hoje em dia, transitando no mercado, eu vejo quantos alunos que eu já não indiquei, que colegas já indicaram, e esses alunos, hoje em dia, tão assim, são chefes de estilo de determinadas marcas e esses alunos confiam ainda na nossa capacidade, esses ex-alunos, né, passados 10 anos, 15 anos, 5 anos, confiam ainda na capacidade de seus mestres que ainda estão no mercado fazerem boas indicações. Esse aspecto, ele vem diminuindo

cada vez mais. Por um outro lado, os alunos dependem muito de uma rede muito qualificada em termos socioculturais pra que eles possam arrumar emprego. É muito diferente os alunos que estudam, por exemplo, em cursos da Zona Sul do Rio de Janeiro, como PUC e Cândido Mendes, e os alunos que estudam na Veiga de Almeida. Os alunos da Veiga de Almeida, pelo perfil do curso e pelo perfil do aluno, têm mais dificuldade de entrar no mercado porque as suas redes sociais não envolvem tanto o mercado de moda. Quando você vai pra Zona Sul do Rio, essas redes sociais que eles criam, elas estão muito mais presentes no mercado, porque, geralmente, nesses cursos, estudam os filhos e as filhas dos donos das marcas, dos gerentes das marcas, as pessoas que conhecem os donos das marcas, porque, geralmente, são cursos mais perto de onde eles moram, então isso funciona como um catalisador. Nem sempre esses cursos são os melhores cursos, mas formam as melhores redes. Então, aí, a gente tem uma diferença bem pontuada assim: cursos da Zona Norte do Rio de Janeiro não geram tanta mão de obra pro mercado, mesmo pra área produtiva local de São Cristóvão, por exemplo, quanto aqueles cursos que são locados na Zona Sul do Rio – ou mesmo na Barra. O mecanismo que eu percebo já há algum tempo que faz essa interlocução entre universidade e mercado é o mecanismo das redes sociais e as indicações interpessoais entre alunos que saem da universidade já contratados por alguma empresa que migram de uma empresa pra outra e que vão abrindo vagas. Essas vagas são preenchidas pelos seus colegas ou pelas indicações dos seus mestres.

Quanto aos mecanismos: Os mecanismos que impulsionam a competitividade são informais, não há nenhum mecanismo formal. São informais e eles são presentes muito no aprendizado do aluno e, também, nas redes que eles formam em volta de si. Acredito que esse tipo de mecanismo de competitividade ainda seja um mecanismo muito arcaico, muito da falta de colaboração. É ensinado pro aluno já há muitos anos, desde 1980, que o mecanismo não é colaborativo, o mecanismo é competitivo e, muitas vezes, predador. Então você vê, dentro de sala de aula, alunos que não podem mostrar os seus trabalhos em sala pro próprio professor com medo de que o colega copie e alguns alunos que não mostram sequer o trabalho pro próprio professor com medo que o professor copie. Então é uma cultura de competitividade muito mal estruturada, muito antiquada ainda, muito parecida com aquela que permeou os anos 70, 80, 90 e que vem até hoje sendo assim. Então, quando esse aluno, às vezes, tá trabalhando, ele migra pra uma outra marca, ele leva a carteira dele de fornecedores como um mecanismo de competitividade pra sobressair, pra se tornar, pra agregar mais valor à figura dele, ao passe dele. A gente tá vendo por aí outras formas, né, completamente diferentes de competitividade acontecerem. Hoje em dia, essa carteira de clientes e de fornecedores, elas têm circulado entre alguns grupos dentro das próprias redes de forma colaborativa. Então, assim, é estranho você ver na informalidade da competitividade, nessa própria informalidade, surge um novo momento aonde você começa a trabalhar dentro

da estrutura mais de colaboração e vai, de certa forma, com o tempo, isso vai minar essa estratégia competitiva informal dos passes dos *designers* e das próprias empresas de guardarem pra si, a sete-chaves as suas coleções, os seus fornecedores, as coisas que eles tão usando e por quê? Porque isso tá, de certa forma, vai ser confrontado ou está sendo confrontado com movimentos de colaboração, aonde circula-se em redes, às vezes, as coleções que alguém vai lançar porque essa pessoa quer que essa coleção tenha aprovação ou não, ou ela quer que o cliente, ou o consumidor opine sobre essa coleção pra que essa coleção saia de uma forma mais voltada para a cocriação entre o *designer* e o consumidor, que vai comprar essa peça quando ela tiver pronta, que vai sentir “poxa eu ajudei, eu ajudei colaborando, apresentando um novo fornecedor, ou eu ajudei falando que a manga não tava legal”. Enfim, esses mecanismos informais que surgem agora tendem a minar, com o tempo, os mecanismos formais, tradicionais e ainda muito estacionados da competitividade arbitrária. Não sei nem se é arbitrária, mas da competitividade do escondido, do eu não posso mostrar o que eu tenho pro outro, eu não vou melhorar a vida do outro porque se o outro melhorar, ele compete mais comigo e se ele competir mais comigo eu vou vender menos, ele vai vender mais, então estabelece estratégias competitivas sempre muito distanciadas de um modelo saudável e eu não vejo nenhuma formalidade nessa competição, nessa estratégia competitiva. Os discursos não correspondem aos fatos. Na verdade, quando a gente vê uma marca falar num determinado evento, quais são os parâmetros competitivos dela, quando a gente adentra os meandros do mercado, a gente vê que não é assim, e é isso, não sei se eu respondi a sua pergunta. Eu não vejo nenhum mecanismo formal, nem informal, que impulse, não vejo nenhum mecanismo formal que impulse e eu acho que o informal é que impulsiona, que é o aprendizado do aluno na formação desse profissional ainda é muito estacionada. Outra coisa que acontece é que quem tá formando esses alunos não tem experiência de mercado pra poder formá-los, dentro da perspectiva do mercado e também não é sábio o suficiente pra formá-lo dentro de uma estrutura mais moderna, mais atual, de competitividade. Não vou dizer, vou até retirar a palavra sábio, vou colocar assim: não é informado o bastante, não estuda e pesquisa o bastante pra saber que o mercado é diferente, que o mercado está em transformação, tá se transformando. Então esses sujeitos, esses professores que formam os alunos, eles, em geral, passam uma estratégia competitiva dentro da qual eles perceberam a moda durante toda a vida deles. É uma estratégia bastante “eu tenho o meu e não dou pra você” e cada um por si e Deus por todos e assim criamos e formamos profissionais que guardam esse tipo de cultura competitiva. Por outro lado, a gente tem, dentro das próprias redes, um outro momento surgindo e um outro profissional surgindo, já de uma outra geração, que percebe um movimento de mercado diferente, então eu vejo que isso ainda tem muito o que ser transformado. Estamos em plena transformação e ainda passaremos bastante tempo dentro dessa transformação pra que a gente possa,

realmente, mudar essas estratégias competitivas, dentro, talvez, de uma década, não sei.

ANEXO IV – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO PROF. ANDRÉ CARVALHAL

Contexto: Esse é um projeto de pesquisa de doutorado em Engenharia de Produção, que tem por objetivo geral entender como é processo de inovação de empresas de marca de moda na cidade do Rio de Janeiro.

1- De maneira geral, como você vê o mercado de moda na cidade do Rio de Janeiro?

Eu acho que, como todas as outras praças, assim. o mercado no Brasil, numa forma geral, eu acho que ele tá passando por uma grande transformação. Eu sinto já há bastante tempo que existem grandes marcas que já tão estabelecidas e tem, sei lá, no mínimo, 10, 20 anos, como Reserva com 10 anos, Farm com 20 e que são marcas que tão no mercado e têm uma importância muito grande e eu vejo poucas novas marcas crescendo e tendo esse mesmo sucesso. Eu vejo que as marcas pequenas, hoje, tão atraindo bastante o público. Vejo que as marcas da Zona Norte tão começando a aparecer também e ter espaço, não só as da Zona Norte como as da periferia, assim, numa forma geral, de comunidades e tal e acho que isso está trazendo uma perspectiva diferente para a moda carioca.

2- Quais seriam as principais estratégias utilizadas pelas empresas de moda da cidade do Rio de Janeiro para criarem suas coleções?

Eu acho que as grandes marcas, como eu falei, Farm, Osklen, Reserva, acho que, assim, marcas que acabam tendo um posicionamento mais autoral, acabam criando muito de dentro pra fora, e acho que as outras marcas que, enfim, que são grandes, que ficam meio ali, meio que flutuando no mercado, acabam sendo marcas muito suscetíveis à tendência, a produtos de tendência e vejo nessas menores marcas que, enfim, tão surgindo, trabalhos mais autorais.

3- Você conhece o Arranjo Produtivo Local (APL) de Moda de São Cristóvão? Já participou de alguma ação/atividade?

Conheço a APL, já ouvi falar, mas nunca participei de nenhuma ação e nunca tive contato com ninguém.

4- Como você vê a relação dos centros de formação e universidades com as empresas de moda da cidade?

Há algum mecanismo (formal ou informal) que impulsiona a competitividade dos negócios? Eu acho que são poucas universidades ou, enfim, lugares de cursos no Rio que têm relevância para o mercado e que têm profissionais do mercado atuando. A maioria deles acabam tendo um viés muito acadêmico. Poderia falar só do IED que, enfim, acaba tendo um público bem mais relacionado ao mercado de moda, profissionais do mercado. É onde eu percebo mais isso, mas nas outras faculdades, cursos e tal, eu vejo que é uma galera que acaba abandonando o mercado e se dedicando mais à moda.

5- Gostaria de fazer algum outro comentário?

Bom, acho que é isso, qualquer outra dúvida, se precisar que eu desenvolva mais alguma dessas perguntas, qualquer dúvida, questionamentos e tal, me manda que a gente vai trocando uma ideia por aqui. E quando você quiser ir na MALHA, enfim, é só falar. Esse sábado a gente vai fazer um evento lá de abertura, então você tá super convidado, a partir das 15h da tarde, e algumas marcas vão estar expondo lá, vão ter algumas ações então seria um momento legal pra você ir conhecer e a gente trocar uma ideia.