

A abordagem prospectiva de gestão do conhecimento na indústria da moda: um modelo para o aumento de inovação de produto

Leonardo de Queiroz Braga Cavalcante – PPAC, Universidade Federal do Ceará

Luiz Carlos Murakami – PPAC, Universidade Federal do Ceará

Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo – PPAC, Universidade Federal do Ceará

Syomara dos Santos Duarte Pinto – Escola de Design, Universidade Federal do Ceará

José Carlos Lázaro da Silva Filho – PPAC, Universidade Federal do Ceará

Resumo

A correlação entre o desempenho de inovação e o nível de conhecimento de mercado tem sido contestada. Segundo a crítica, o intenso foco nas necessidades expressas dos consumidores limita a capacidade das empresas de desenvolver produtos inovadores em sentido restrito. Este argumento sugere a incorporação da abordagem prospectiva de gestão do conhecimento nas rotinas operacionais das empresas. A indústria de vestuário, pela própria efemeridade da moda, parece ser a mais preocupada com isto, pois utiliza, em seus contínuos processos de inovação, informações sobre as necessidades latentes dos consumidores e os mercados do futuro. Uma série de hipóteses sobre a abordagem prospectiva de informação de mercado, confirmadas por Cillo *et al.* (2010), sugerem que esta abordagem é positivamente relacionada com a inovação de produto e com a performance empresarial. No entanto, apesar dos benefícios comprovados da abordagem prospectiva, a supervalorização dessa abordagem traz altos riscos e custos relacionados com a ineficiência de lidar com os mecanismos não convencionais de geração e disseminação de informação de mercado, e com as novas e, freqüentemente, desconhecidas formas de utilização destas informações na tomada de decisão. Além disso, a abordagem prospectiva, quando mal gerenciada, acarreta o risco de erros no processo de gestão da informação, o que pode resultar no fracasso de projetos de novos produtos, afetando assim negativamente o desempenho da empresa. Estas constatações se tornam desafios que necessitam ser enfrentados por um modelo de gestão da informação que vincule, positivamente, abordagem prospectiva, inovação de produtos e performance da empresa. Portanto, torna-se prioritário a investigação dos elementos da aplicação eficaz da abordagem prospectiva ao longo de seus três processos básicos: geração, divulgação e uso de informações de mercado. Conseqüentemente, o objetivo geral do presente estudo é apresentar um framework conceitual sobre a abordagem prospectiva para operacionalizá-la. Este framework integra, conceitualmente, pesquisas anteriores sobre a abordagem prospectiva de informação de mercado, a tradução de tendências sociais e de estilos de vida emergentes em novos conceitos e produtos, além de dados empíricos provenientes do presente estudo. Para a construção deste modelo de abordagem prospectiva, esta pesquisa aplicou uma análise longitudinal ao longo dos processos de geração de tendências de moda empregados na Mudpie, uma agência de previsão de moda de escopo internacional, sediada em Londres. A escolha de uma empresa do setor de previsão de tendências fundamenta-se em sua primazia em utilizar a abordagem prospectiva por meio de ferramentas de pesquisa de mercado não tradicionais, tais como estudos antropológicos, a observação participante nos mercados de consumo e a análise de formadores de opinião nos mercados industriais. Neste estudo de caso, utilizaram-se técnicas de análise qualitativa, tais como a análise documental, a análise de imagens e a entrevista semi-estruturada. Os dados selecionados para o presente estudo, no

banco de dados on-line da empresa, tratam da elaboração de duas previsões de moda para produtos dos segmentos feminino e masculino. Este estudo, sob uma perspectiva exploratória, apresenta, para futuras pesquisas, os elementos da aplicação eficaz da abordagem prospectiva de informação.

Palavras-chave: abordagem prospectiva; tendências de consumo; gestão do conhecimento; inovação de produto.

1. Introdução

A correlação positiva entre o nível de conhecimento de mercado e o desempenho de inovação tem sido contestada por Berthon *et al.* (1999). Segundo Christensen e Bower (1996), o intenso foco nas necessidades expressas dos consumidores limita a capacidade das empresas de desenvolver produtos inovadores em sentido restrito. Por conta disto, Chandy e Tellis (1998) sugerem a incorporação da abordagem prospectiva de comportamento do consumidor nos processos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (P&D). Uma série de hipóteses sobre esta perspectiva de gestão de conhecimento, confirmadas por Cillo *et al.* (2010), demonstram a sua contribuição para o aumento da inovação de produto e, conseqüentemente, da performance empresarial.

No entanto, apesar desta verificação, Cillo *et al.* (2010) afirma que a abordagem prospectiva traz altos riscos e custos. Eles provem da ineficiência de lidar com os mecanismos não convencionais de geração e disseminação de informação de mercado, e com as novas formas de utilização destes dados na tomada de decisão. Além disso, a abordagem prospectiva, quando mal gerenciada, acarreta o risco de erros no processo de gestão da informação, o que pode resultar no fracasso de projetos de novos produtos, afetando assim negativamente o desempenho da empresa (CILLO *et al.*, 2010).

Apesar deste cenário de incertezas, os riscos se tornam desafios que necessitam ser enfrentados pelos estudiosos de gestão do conhecimento para inovação, uma vez que a prospecção de comportamento do consumidor tem um alto potencial gerador de vantagem competitiva para as empresas (NARVER *et al.*, 2004). Para esta finalidade, a elaboração de um Modelo de Geração do Conhecimento Prospectivo (MGCP) pode contribuir sobremaneira. Tal modelo, para ser eficaz, necessita estar fundamentado em uma análise empírica da aplicação bem-sucedida da prospecção de comportamento de consumidor ao longo do que Kohli e Jaworski (1990) e Moorman (1995) denominam de três processos básicos da informação de mercado: geração, divulgação e uso.

Para a elaboração deste modelo de gestão da informação prospectiva, a indústria da moda oferece todos os elementos necessários. Devido a grande instabilidade na demanda e a busca ilimitada dos consumidores por novidades (CAVES, 2000; DIMAGGIO, 1977), a indústria da moda aplica um procedimento de gestão do conhecimento de mercado denominado de previsão de moda para fornecer informações sobre necessidades latentes dos consumidores. Tais informações, conforme Bergamo (1998), garantem que os profissionais da moda, simultaneamente, atinjam altos níveis de inovação e diminuam o risco de fracasso mercadológico de seus projetos. Isto significa que, na indústria da moda, as performances

empresarial e inovadora estão diretamente relacionadas com a capacidade de identificar, previamente, uma determinada tendência de consumo (BERGAMO, 1998).

Por causa da similaridade funcional entre o mecanismo de previsão de moda e a abordagem prospectiva de gestão do conhecimento definida por Chandy e Tellis (1998) e Narver *et al.* (2004), esta pesquisa realizou uma análise ao longo dos processos de geração de tendências de consumo empregados na indústria da moda em nível internacional. Fundamentado em dados empíricos obtidos na empresa Mudpie, uma agência de previsão de moda, com sede no Reino Unido, assim como em pesquisas anteriores sobre tradução de tendências sociais emergentes em novos conceitos e produtos, o presente estudo apresenta um Modelo de Geração do Conhecimento Prospectivo (MGCP). Pode ser considerado como uma estrutura analítica por meio da qual se esboça como uma empresa de referência na indústria da moda realiza a geração de conhecimento prospectivo para a inovação, podendo contribuir com a melhoria da execução da mesma função em outros setores industriais.

Nas próximas seções, serão apresentados todos os elementos que constituem o processo de construção do Modelo de Geração do Conhecimento Prospectivo (MGCP). Na Seção 2, a metodologia de pesquisa utilizada é descrita. Em seguida, nas Seções 3 e 4, há uma contextualização do fenômeno de análise (previsão de moda) e do objeto de estudo (empresa Mudpie). Na Seção 4, apresenta-se o Modelo de Geração do Conhecimento Prospectivo (MGCP) sob um ponto de vista teórico e prático. Finalmente, na Seção 5, é considerado as contribuições do MGCP para o desempenho de inovação em outros setores econômicos, além da indústria da moda.

2. Metodologia

Para a construção do Modelo de Geração do Conhecimento Prospectivo (MGCP), esta pesquisa aplicou uma Grounded Theory (GT) (STRAUSS; CORBIN, 1998) para analisar o fenômeno de geração, disseminação e uso de tendências de moda empregados na Mudpie, uma agência de previsão de moda de escopo internacional, sediada no Reino Unido. A escolha de uma empresa do setor de previsão de tendências fundamenta-se em sua primazia em utilizar a abordagem prospectiva por meio de ferramentas de pesquisa de mercado não tradicionais, tais como estudos antropológicos, a observação participante nos mercados de consumo e a análise de formadores de opinião nos mercados industriais.

Neste estudo, foram utilizados as seguintes fontes para coleta e análise dos dados: literatura técnica sobre previsão de moda e literatura não-técnica constituída por 13 relatórios de tendências para Primavera-Verao 2011 da empresa Mudpie divulgados em dezembro de 2009. Estes relatórios foram disponibilizados gratuitamente por Fiona Jenvey, atual CEO da Mudpie, para esta pesquisa. Os dados obtidos foram analisados por meio da abordagem de Grounded Theory (GT) sugerida por Strauss e Corbin (1998). Nesta etapa de análise, iniciou-se o processo de teorização, ou seja, a construção de um esquema lógico, sistemático e explanatório sobre abordagem prospectiva de gestão do conhecimento. Tendo em vista que esta pesquisa não se iniciou com uma teoria preconcebida, o Modelo de Geração do Conhecimento Prospectivo (MGCP) surgiu a partir dos dados coletados.

3. Contextualização do Fenômeno de Análise e Objeto de Estudo

Antes de descrever o Modelo de Geração do Conhecimento Prospectivo (MGCP), é necessário conceituar previsão de moda, enquanto abordagem prospectiva de gestão do conhecimento, e contextualiza-la a partir do estudo de caso da empresa Mudpie. Portanto, o propósito desta seção é apresentar a estrutura conceitual da abordagem prospectiva de gestão do conhecimento na indústria da moda que consiste, genericamente, na tradução de tendências sociais emergentes em conceitos de produtos. Para conceituar previsão de moda, será utilizado como referencial teórico o Modelo do Processo de Transformação da Moda de Cholatpinyo *et al.* (2002). Neste modelo, a previsão de moda é uma interpretação da temática social produzida pela interação entre o nível micro (indivíduo) e o nível macro (estrutura social) na sociedade. Como estímulos para esta dinâmica social, que, conseqüentemente, causa a inovação, Cholatpinyo *et al.* (2002) propõe duas importantes forças psicológicas: a força de diferenciação e a força de socialização.

Cholatpinyo *et al.* (2002) estrutura seu esquema teórico em quatro subníveis interagentes: (1) nível macro-subjetivo (tendências sociais); (2) nível macro-objetivo (setor industrial); (3) nível micro-objetivo (varejo); (4) nível micro-subjetivo (consumidores). Nesta representação da indústria da moda, pode-se localizar a abordagem prospectiva de gestão do conhecimento sendo executada pelas agências de previsão de moda, exatamente, na fronteira entre os níveis macro-subjetivo e macro-objetivo. Neste ponto, as agências de previsão de moda executam a transformação do conteúdo do nível macro-subjetivo em especificações de oportunidades de negócio que serão configuradas em produtos pelo setor industrial no nível macro-objetivo. Estas especificações de oportunidades, também denominadas de relatórios de previsão de moda, apresentam as novas funções práticas, estéticas e simbólicas que os novos produtos precisarão ter para alcançar bons resultados comerciais nas estações de moda do futuro. Todo esse complexo processo de previsão de moda, tradução de tendências sociais em especificações de oportunidades de negócio, exige a compreensão profunda de três elementos: nível macro-subjetivo, nível macro-objetivo e agências de previsão de moda.

3.1 Nível Macro-Subjetivo

O nível macro-subjetivo é constituído pela temática social (CHOLACHATPINYO *et al.*, 2002), também chamada de *zeitgeist* ou espírito do tempo (BRANNON, 2000; CALDAS, 2004), sendo composta pelo que a sociologia chama de tendências sociais. Este nível é o resultado de quatro fatores mutáveis: o meio físico, a organização política, os fatores culturais e os fatores econômicos. Genericamente, podem ser considerados como causas fundamentais para a emergência de novos modos de satisfação de necessidades (CHOLACHATPINYO *et al.*, 2002). Giddens (2005) afirma que todos estes quatro fatores influenciam o indivíduo e a sociedade, ocasionando mudanças sociais que se manifestam por meio do que Nystrom (1928) denomina de elementos dominantes da temática social, tais como: eventos; ideais; grupos sociais; atitude de inovação e tecnologia.

Estes fatores dominantes do nível macro-subjetivo compõem um macrosistema que afeta casos mais restritos da vida social (GIDDENS, 2005) ao enviar claramente mensagens aos

consumidores e sendo por eles respondidas de diferentes maneiras. Com base nisso, pressupõe-se que as mudanças na moda, enquanto meio de satisfação de necessidades, sejam provocadas pelas reações dos indivíduos inovadores as transformações sociais (CHOLACHATPINYO *et al.*, 2002). Tendo em vista que as necessidades humanas são constantes (MASLOW, 1954), os indivíduos criam novos modos de saciá-las a partir das novas condições do meio. Levando-se em conta que, na indústria da moda, esta saciação ocorre por meio do consumo de estética, logo, com base na teoria de construção da linguagem de Blikstein (1995), pode-se pressupor que novas imagens de moda surgem como respostas do sistema perceptual humano as influências das tendências sociais.

De um modo geral, os indivíduos, numa sociedade, respondem à temática social do nível macro-subjetivo a partir dos traços ideológicos de seus estilos de vida que contribuem com diferentes forças psicológicas para a resistência as mudanças sociais. Robertson (1971, *apud* CHOLACHATPINYO *et al.*, 2002) estabelece um modelo para o processo de adoção das tendências sociais emergentes e divide-o em três aspectos principais: cognitivo (interesse), atitudinal (positivo ou negativo) e comportamental (envolvimento). A interação entre estes três elementos psicológicos e a percepção da mudança social forma o conteúdo subjetivo dos estilos de vida que justifica as reações dos indivíduos diante das tendências sociais emergentes, interferindo no modo de satisfação de necessidades.

Robertson (1971, *apud* CHOLACHATPINYO *et al.*, 2002) apresenta quatro padrões de conteúdo subjetivo resultantes das interações entre os elementos psicológicos e a temática social dominante: (1) interesse positivo e envolvimento positivo; (2) interesse negativo e envolvimento negativo; (3) interesse positivo e envolvimento negativo; (4) interesse negativo e envolvimento positivo. Estas quatro possíveis reações a mudança social possuem seus quatro padrões correspondentes para consumo de moda, sugeridos por Cathelat *et al.* (1998, *apud* CHOLACHATPINYO *et al.* 2002): (1) conformidade (vestir-se de acordo com as normas sociais dominantes); (2) anticonformidade (vestir-se de uma maneira que qualifica o usuário como um contestador); (3) ocultação (vestir-se para se adaptar a qualquer lugar); e (4) modificação (vestir-se para dinamizar o equilíbrio). Em termos processuais, conforme se vê na Figura 01, todos os quatro padrões mencionados são constructos que estruturam o processo de tradução das tendências sociais emergentes do nível macro-subjetivo em especificações de oportunidades de negócios para o nível macro-objetivo.

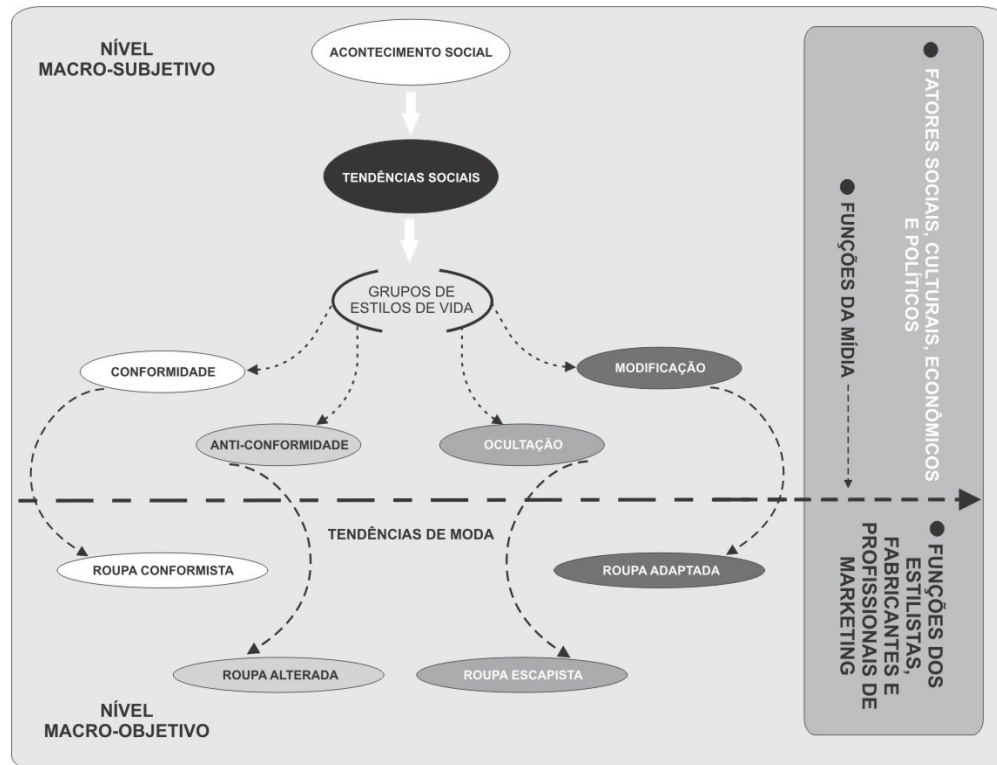


Figura 1. Relação entre níveis macro-subjetivo e macro-objetivo (CHOLACHATPINYO *et al.* (2002).

3.2 Nível Macro-Objetivo

O nível macro-objetivo consiste de todos os profissionais e organizações envolvidos na criação de funções práticas, estéticas e simbólicas e sua transferência para novos produtos (CHOLACHATPINYO *et al.* 2002; SOLOMON, 2002). Neste nível, incluem-se os pesquisadores de tendências, designers, fabricantes e profissionais de marketing. Para cada estação de moda, valores e signos culturais emergentes, rastreados no nível macro-subjetivo, são decodificados pelas agências de previsão de moda para decifrar as novas formas de satisfação das necessidades humanas (TRENDWATCHING, 2011). Por conseguinte, as informações adquiridas são traduzidas em potenciais funções de produto. De posse desse conhecimento prospectivo, estilistas e veículos de marketing, sob a diretriz do sistema de identidade de suas marcas, transferem estas novas funcionalidades para produtos (SOLOMON, 2002). O resultado final de todas estas atividades básicas do nível macro-objetivo é a inovação de todo o setor.

O nível macro-objetivo, enquanto um conjunto de indivíduos e organizações responsáveis pela criação e marketing de um novo produto, pode ser considerado o que Solomon (2004) denomina de Sistema de Produção de Cultura (SPC). Solomon (2002) estabelece que um SPC é composto de três subsistemas principais: (1) subsistema criativo para geração de novos símbolos e produtos; (2) subsistema gerencial para produção e distribuição de novos símbolos e produtos; e (3) subsistema de comunicações para atribuição de significados a novos produtos e divulgação deste conjunto simbólico de atributos para os consumidores. Neste tipo de sistema, embora haja muitos agentes atuando juntos para a inovação da moda, Solomon (2004)

assegura que os diferentes membros de um SPC podem não estar necessariamente conscientes dos papéis desempenhados por outros membros, nem mesmo apreciá-los.

Tendo em vista o modo informacional de desenvolvimento da sociedade contemporânea (CASTELLS, 1999), pode-se afirmar que a produtividade dos três subsistemas do nível macro-objetivo depende de tecnologias de geração de conhecimentos, de processamento de informação e de comunicação de símbolos. Neste contexto, Slater (2002) assegura que o fator de crescimento econômico não deriva de engenheiros e gerentes de produção, nem de indústria fabril pesada, mas da produção de novos conceitos, uma vez que atualmente a comercialização de vários tipos de produtos depende, quase que exclusivamente, de um componente imaterial. Por isso, Schmitt e Simonson (2002) defendem que a criação de valor eficaz está diretamente relacionada com a satisfação das necessidades de percepção dos consumidores, ou seja, suas necessidades estéticas.

No entanto, para que a inovação de um estilo estético ocorra de fato, não adianta que todos os passos de seu desenvolvimento estejam, simplesmente, tecnicamente corretos. Hoje, a inovação de produtos e serviços exige que profissionais e organizações estejam conectados aos processos de criação de informação, bens e valor que definem as redes internacionais (CASTELLS, 1999). A conexão às redes de informação e o controle sobre elas são outra fonte do crescimento econômico (SLATER, 2002).

Com relação à indústria da moda, sua rede internacional dissemina tendências de consumo e modos de vida para uma ampla parcela da sociedade global por meio dos seguintes agentes: indústrias de corantes; feiras internacionais de tecidos; eventos internacionais de lançamentos de novos produtos; poderosas marcas européias e norte-americanas; mídia especializada em inovações; e cidades globais como Nova Iorque, Londres, Milão e Paris. Para manter esse sistema, que tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento de informação, de comunicação de novos símbolos e de conexão a outras redes internacionais de difusão de inovação a indústria da moda aplica?

3.2.1 Previsão de Moda: Abordagem Prospectiva de Informação de Mercado

A previsão de moda é uma tecnologia de geração de conhecimento prospectivo utilizada pelas agências de pesquisa e análise de tendências de moda para dar suporte ao processo decisório em inovação no nível macro-objetivo. Os pesquisadores de tendências que trabalham nestas agências situam-se no meio de um cenário de constante mudança e interpretam os sinais ambíguos e conflitantes da sociedade (BRANNON, 2000; CALDAS, 2004; FRINGS, 2002; GUERREIRO; JARNOW, 1991). As atividades essenciais desses profissionais da moda são prever as preferências do consumidor no futuro e idealizar novas funções de produtos para satisfazê-las. As agências de previsão de moda fornecem informações para as empresas de todos os estágios da cadeia de fornecimento da indústria da moda numa estrutura de tempo que varia de poucos meses de antecedência de uma estação de consumo a dez anos a frente dela (BRANNON, 2000; PERNA, 1987; VINCENT-RICARD, 1989).

Dois fatores tornam a previsão de moda muito importante hoje: a natureza global da produção e comercialização e a adoção de estratégias de competição baseadas no tempo (BRANNON, 2000). Por isso, o conhecimento prospectivo cria vantagem econômica ao antecipar

tendências, alinhar o desenvolvimento de produto com as novas preferências do consumidor e facilitar o tempo de chegada de produtos no mercado (BRANNON, 2000; CHANDY; TELLIS, 1998; JACKSON, 2002; NARVER *et al.*, 2004). Para gerar conhecimento prospectivo, os pesquisadores de tendências acompanham a mídia, analisam mudanças na cultura, entrevistam consumidores e examinam as transformações na moda. Tudo com o intuito de descobrir tendências antes que elas tomem forma no mercado (BRANNON, 2000; CALDAS, 2004; JACKSON, 2002; PERNA, 1987; VINCENT-RICARD, 1989).

Perna (1987) esclarece que a exatidão da previsão de moda depende de habilidades práticas do pesquisador de tendências, tais como: consciência, o nível de sensibilidade por meio do conhecimento de todos os aspectos da vida, de todas as ações, de todas as formas de pensamento, sejam eles nebulosas ou indescritíveis; discernimento, o entendimento que atravessa a superfície para alcançar a essência da questão; interpretação, a habilidade de explicar relações obscuras e seus efeitos ao introduzir um pensamento adicional que informa as possíveis soluções para os problemas; objetividade, a percepção das pessoas, dos produtos e dos negócios livre de predileções pessoais.

O pesquisador de tendências trabalha em um sistema estruturado com um cronograma rigoroso (JACKSON, 2002; PERNA, 1987; VINCENT-RICARD, 1989). Isto exige um conhecimento completo da indústria da moda, abrangendo a estrutura dos mercados primários, secundários e terciários, o cronograma de lançamento dos mercados, a rede de informação e as estratégias de venda (PERNA, 1987). Complementando, Brannon (2000), fundamentada nas pesquisas de Eiseman (1994), Verlodt (1994) e Wrack (1994), aponta como necessário o pesquisador de tendências saber: o ciclo de vida do produto; o ciclo de produção; a sensibilidade do produto a influências externas tais como mudanças demográficas e geográficas, condições culturais e preços de matérias-primas; a evolução do design; a compatibilidade de produto com outros itens; o histórico de vendas; as escolhas dos consumidores e suas relações psicológicas; os modelos de compra de consumidores; e o clima em regiões onde o produto será vendido, comprado e usado.

Sobre os aspectos metodológicos, Brannon (2000) explica que o desenvolvimento de uma previsão de moda é, em geral, estruturado conforme as seguintes etapas: (1) identificação dos fatos essenciais sobre as tendências e previsões passadas; (2) determinação das causas da mudança no passado; (3) determinação das diferenças entre as previsões do passado e o comportamento atual; (4) determinação dos prováveis fatores que afetarão as tendências no futuro; (5) aplicação de ferramentas e técnicas de prognosticação; (6) acompanhamento contínuo da previsão para determinar as razões dos desvios em relação ao esperado; e (7) revisão do prognóstico quando necessário. Em termos de fonte de coleta de dados para a geração do conhecimento prospectivo, Brannon (2000) recomenda uma lista de 25 itens, apresentada no quadro 01 abaixo.

Finalizada a elaboração dos relatórios de previsão de moda, inicia-se o fluxo da informação prospectiva na cadeia de fornecimento da indústria da moda internacional. O primeiro estágio situa-se nas empresas produtoras de corantes, com 24 meses antes de uma estação de moda no varejo (FRINGS, 2002; JACKSON, 2002). Num estágio posterior aos dos produtores de corantes, as informações sobre o futuro do consumo, elaboradas pelas agências de previsão, são fornecidas às empresas de fios e tecidos com um ano e meio de antecedência para que estas possam planejar as suas coleções. Geralmente, estas tendências são lançadas em grandes feiras mundiais como a *Premiere Vision*, na França (FRINGS, 2002; JACKSON, 2002).

Quadro 01 – Fontes de coleta de dados para geracao de conhecimento prospectivo.

(1) questões sociais, econômicas e políticas significativas que afetam o pensamento, o humor e as ações das pessoas.
(2) revistas que publicam notícias sobre moda, design de interiores e entretenimento.
(3) jornais que apresentam informações sobre estilo de vida, estilo, viagem, entretenimento e negócios.
(4) desfiles de moda em Nova Iorque, Londres, Milão e Paris;
(5) desfiles e exposições em feiras de negócios;
(6) estilos de vida das mais visíveis celebridades e os proeminentes profissionais de outras áreas.
(7) esquemas de cores apresentados em filmes, especialmente aqueles contracenados em lugares exóticos, filmados em períodos históricos ou que apresentem figurinos inusitados.
(8) estilos utilizados por artistas de televisão.
(9) mundo da música, cena clube, vídeos musicais, danças da moda e a influência estilística dos cantores;
(10) o teatro, especialmente, as produções em que o figurino, o cenário ou a coreografia são elementos importantes;
(11) destinos de turismo que misturam novas imagens e experiências ou envolvem novos conceitos de hospitalidade;
(12) moda de rua em áreas urbanas, bairros associados com as artes e lugares emergentes de comercialização com negócios pequenos, únicos e independentes;
(13) mercados inspiradores que refletem a cultura de uma localização específica;
(14) casas de decoração e outros estabelecimentos que mostrem tendências no design de interior e arquitetura;
(15) exposições em museus que focam artistas, coleções, descobertas arqueológicas, fotografos e artesãos, particularmente, aqueles com ampla cobertura da imprensa;
(16) exposições em museus, leilões ou venda de roupas de época de estilistas famosos;
(17) leilões, de modo especial, aqueles que mostram os pertences de pessoas famosas;
(18) a revivescência de interesse em períodos históricos através da arquitetura e da arte que sinalizam a estética dessas eras;
(19) modismos em culinária e o mercado de alimentação e venda de alimentos e flores de uma localidade;
(20) brinquedos, jogos e passatempos de diferentes grupos de idade;
(21) novas engenhocas eletrônicas, aplicações computacionais e tecnologias de última geração;
(22) design industrial, design gráfico e design de embalagem, todos estes campos freqüentemente prenunciam novas direções visuais.

Fonte: Brannon (2000).

Após os lançamentos das novas cores, tecidos e temas de inspiração, os estilistas da alta-costura e prêt-à-porter de luxo, munidos de dados sobre os desejos do futuro, iniciam a configuração de suas coleções um ano antes do início de uma temporada de moda. Após os desfiles, entre nove a seis meses antes do lançamento no varejo, começa o desenvolvimento das coleções das grandes indústrias de vestuário para o mercado de massa. Em cerca de três meses, após os desfiles das semanas de moda internacionais, começa a distribuição das roupas e acessórios no varejo mundial e, a partir daí, as roupas seguem direto para o guarda-roupa do consumidor (JACKSON, 2002).

O funcionamento de todo este Sistema de Produção de Cultura (SPC) (SOLOMON, 2004) depende de tecnologias informacionais como as encontradas na empresa Mudpie.

4. Mudpie: Agência de Geração de Conhecimento Prospectivo

A Mudpie é uma agência geradora de conhecimento prospectivo, com sede no Reino Unido, que atua, em escala global, por meio de produtos impressos, serviços on-line e consultoria de design. Com 18 anos de experiência nos mercados adulto, jovem e infantil, a Mudpie oferece três linhas de serviço: Mpdclick, Trendbooks Mudpie e Consultancy Mudpie. Todos eles foram concebidos para dar suporte aos profissionais das indústrias criativas no processo decisório em projetos de inovação. Fundada por Fiona Jenvey, atual CEO, a Mudpie reúne uma

equipe de internacional composta por designers e pesquisadores de tendências. A rede de atendimento da Mudpie abrange 50 países, incluindo uma grande consultoria de design gráfico e têxtil baseado no Reino Unido, além de escritórios na Austrália, Brasil, Tailândia e EUA.

Mpdclick é um serviço on-line de fornecimento de relatórios de tendências para profissionais da moda, design e varejo. Em seu conteúdo, relatórios com imagens e textos, atualizados diariamente, trazem notícias do setor, previsões de tendências globais de moda, análises de comportamento do consumidor, feiras, varejo, desfiles e influências culturais sobre a moda. Além disso, há uma biblioteca virtual com desenhos vetorizados para download.

Atualmente, o serviço Trenbooks Mudpie publica seis relatórios impressos de tendências: Cutiepie – tendências de roupas para bebês; Minipie – tendências de moda infantil; Mudpie – tendências de moda juvenil; MPKMale – tendências de moda masculina; MPKFemale – tendências de moda feminina; e Print & Pattern, um título dedicado a estampas e padronagens para os mercados de interiores, vestuário e artigos de papelaria. Em dezembro de 2009, todos estes relatórios juntamente com o serviço on-line Mpdclick divulgaram a previsão de moda para Primavera-Verão 2011. A análise longitudinal ao longo dos processos de geração, disseminação e uso destes relatórios para Primavera-Verão 2011, representada na Figura 2, revelaram os elementos essenciais para a elaboração do Modelo de Gestão do Conhecimento Prospectivo (MGCP).

4.1 Previsão de Moda para Primavera-Verão 2011 da Mudpie

Segundo Mudpie (2009), a temporada de Primavera-Verão 2011 é o melhor momento para investir em inovação, tendo em vista a recuperação econômica. Há uma mudança que estabelece o design inteligente e a necessidade de criatividade como prioridade da estratégia de negócios. Em um mundo que tem visto grandes mudanças econômicas, culturais e sociais, as atitudes de consumo, que antes eram conduzidas por impulso, são agora influenciadas pelo valor da função e pela longevidade da mercadoria. Esta relação entre design e economia foi destacada numa recente publicação do Design Council intitulada *Designing Demand*. De acordo com o Design Council, as empresas que investem em design recebem US\$ 50 de retorno para cada US\$ 1 investido. Em termos de funções práticas, estéticas e simbólicas de produto, Mudpie (2009) indicou três direções para a pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos para Primavera-Verão 2011 no hemisfério norte: *Sobriety*, *Enlighten* e *Fable*. A seguir, um pequeno resumo dos 13 relatórios da Mudpie analisados nesta pesquisa.

Enlighten. Neste cenário estratégico para Primavera-Verão 2011, os consumidores buscam a mistura de estilos tradicionais com temas contemporâneos. Este comportamento deriva da influência internacional de países ricos e emergentes do Oriente Médio e da Índia. Mudpie (2009) destaca a Índia contemporânea, marcada por uma classe média ascendente e uma série de inovações que vão desde o design até filmes, como a fonte de inspiração para um estilo de vida cosmopolita, que engloba o gosto pelo críquete e o desejo por viagens em busca de experiências culturais únicas. Mudpie (2009) explica que a ascensão da Índia apresenta um desafio interessante para a atual ordem da rede de inovação mundial. O cenário *Enlighten* desdobra-se em outras três direções para projetos de inovação: *Aspire*, *Unity* e *Espial*.

Sobriety. Neste segundo cenário, os excessos de material da sociedade pré-recessão são esquecidos, em favor de uma existência humilde e saudável. O consumidor encontra prazer nos relacionamentos proporcionados pela vida comunitária. Por isso, Mudpie (2009) prevê o início do revivalismo de uma estética utilitária que enfatiza um estilo baseado em autenticidade e atemporalidade, ao invés do consumo conspícuo e desnecessária. Sob este contexto, os consumidores voltam-se para um novo futuro fundamentado na simplicidade, na ética e na sabedoria. Em destaque no tema *Sobriety*, os produtos com longevidade e solidez passam a ter valor superior as mercadorias descartáveis e fugazes. Além deste conceito central, o tema *Sobriety* apresenta outras três perspectivas: *Pilgrim*, *Optimism* e *Endeavour*..

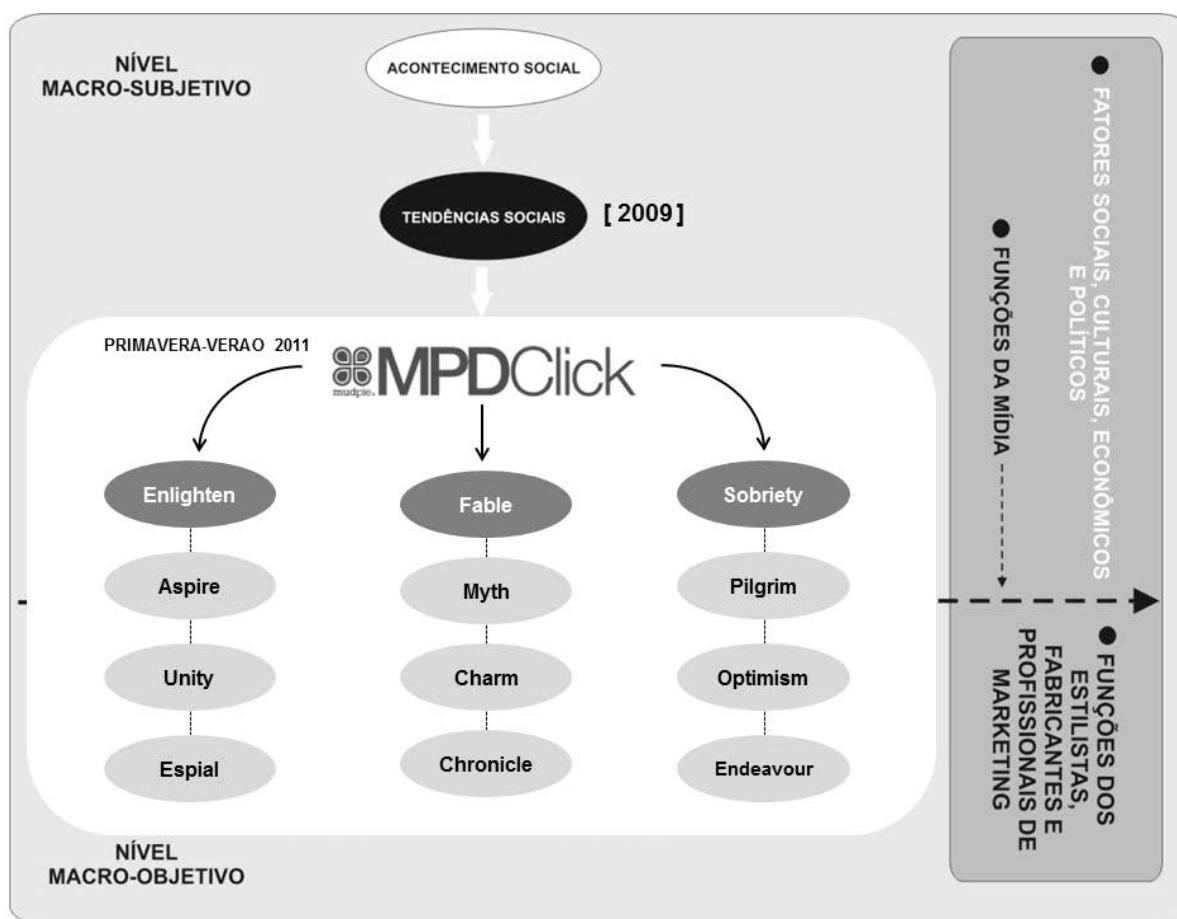


Figura 2. Geracao de Conhecimento Prospectivo na Empresa Mudpie.

Fable. Em seu terceiro cenário para Primavera-Verão 2011, Mudpie (2009) indica um retorno do consumidor à inocência que se manifesta em seu maior relacionamento com a natureza. Este cenário trata de um estilo de vida que se assemelha as histórias da literatura infantil épica e do romance de idílico. Em razão disso, há uma ressurgência de ideais de fantasia dentro da moda, do cinema e do design emergentes. Isto revela uma necessidade de fundir a natureza com a tecnologia para produzir uma visão única e híbrida de um futuro ecológico, mantendo uma ligação vital com o passado. No tema *Fable*, os subtemas *Myth*, *Charm* e *Chronicle* apontam diretrizes complementares de design.

5. Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo (MGCP)

O *Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo* (MGCP) tem como princípio a tradução de tendências sociais emergentes em conceitos de produtos. Por meio de um processo indutivo, valores e signos culturais emergentes da mesma espécie, rastreados na sociedade, são decodificados no MGCP para formular uma explicação sobre uma nova forma de satisfação de necessidade humana. Fundamentados neste tipo de informação, os gestores de conhecimento formulam especificações de oportunidades de negócio, gerando o conhecimento prospectivo. Todo o processo que envolve o MGCP será descrito a seguir e representado pela Figura 3.

5.1 Metodologia de Geração de Conhecimento Prospectivo

Ações de Agentes Inovadores. A fonte de informações do *Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo* (MGCP) são eventos, ideais, grupos sociais, produtos, serviços e tecnologias emergentes provocados pelas ações de indivíduos inovadores (Ver Quadro 1). Todos os seus projetos estão relacionados à necessidade de mudar e de ser diferente. Por isso, eles revelam fatores subjacentes cruciais para o processo de inovação. Os agentes inovadores sentem-se desconfortáveis em viver segundo um estilo de vida similar ao da maioria das pessoas, pois o valor de cada elemento representativo de seu universo social vai diminuindo com o passar do tempo. Como resultado, o sentimento interno, influenciado pela força psicológica de diferenciação, incentiva-os a procurar novos modos de viver que substituam os atuais, que já não correspondem mais ao propósito e ao sentimento interior. Em outras palavras, os inovadores formam o primeiro grupo que adota os novos valores, normas e crenças que refletem um novo significado valorizado (CHOLACHATPINYO *et al.*, 2002).

Fatores de Negócio. Apesar do *Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo* (MGCP) lidar com informações sobre fenômenos sociais emergentes, ele exige, para sua eficácia, que os gestores de conhecimento tenham, ao mesmo tempo, uma sólida base de informações sobre: o ciclo de vida do produto; o ciclo de produção; a sensibilidade do produto a influências externas tais como mudanças demográficas e geográficas, condições culturais e preços de matérias-primas; a evolução do design; a compatibilidade de produto com outros itens; o histórico de vendas; as escolhas dos consumidores e suas relações psicológicas; os modelos de compra de consumidores; e o clima em regiões onde o produto será vendido, comprado e usado. Tal medida evitaria que o conhecimento prospectivo fosse gerado sem senso comercial, garantindo, portanto, a melhoria do resultado econômico das empresas que investem em inovação (BRANNON, 2000; EISEMAN, 1994; VERLODT, 1994; WRACK, 1994).

Ferramentas de Pesquisa. Para elaboração do conhecimento prospectivo, as técnicas de coleta de dados precisam considerar os participantes como sujeitos produtores de conhecimento e hábeis para solucionar seus próprios dilemas (CHIZZOTTI, 2001). Cada pesquisado e seus artefatos físicos e virtuais revelam uma concepção de vida orientadora de conduta social que pode trazer um novo ideal. Em vista disso, o pesquisador foca-se na percepção dos indivíduos para compreender a realidade. Portanto, recomenda-se que no *Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo* (MGCP) sejam aplicadas ferramentas de

pesquisa qualitativa, tais como entrevistas semi-estruturadas, análise de conteúdo (texto, imagem e som) e observação participante (offline e online).



Figura 3. Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo (MGCP).

Abordagem de Quatro Cenários. Os valores e signos culturais emergentes, rastreados na sociedade pelo MGCP, precisam formar conjuntos de dados da mesma espécie. Para este processo de reconhecimento de padrões, o MGCP aplica a matriz de quatro padrões de conteúdo subjetivo: (1) conformidade – interesse positivo e envolvimento positivo; (2) anti-conformidade – interesse negativo e envolvimento negativo; (3) ocultação – interesse positivo e envolvimento negativo; (4) modificação – interesse negativo e envolvimento positivo. De posse de uma sólida base de conhecimento sobre a temática social dominante, o gestor de conhecimento prospectivo classifica cada novo signo cultural selecionado, interpretando a sua qualidade responsiva diante das tendências sociais correntes (ROBERTSON, 1971, apud CHOLACHATPINYO *et al.*, 2002).

Abordagem multiparadigmática. O *Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo* (MGCP) tem busca interpretar a ação humana para construir um esquema lógico, sistemático e explanatório para direcionar as atividades de inovação nas empresas. Isto exige a adoção de uma abordagem multiparadigmática de pesquisa que empregue tanto o interpretativismo quanto o funcionalismo. Enquanto o primeiro investiga o mundo social a partir de experiências subjetivas, o segundo ocupa-se de gerar conhecimento para a tomada de decisão (BURRELL; MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2003).

Teorização. Esta etapa do MGCP recebe uma forte influência da abordagem de Grounded Theory (GT) sugerida por Strauss e Corbin (1998). Trata-se da criação de conceitos estruturados em um esquema lógico, sistemático e explanatório, que permite explicar fatos e prevê-los, fornecendo, desta maneira, diretrizes para a ação. Por essa razão, nesta fase, coexiste a indução, derivando conceitos e suas propriedades e dimensões, e a dedução, por meio da criação de hipóteses sobre as relações entre os conceitos (SCHRÖEDER, 2009). Na abordagem proposta pela Grounded Theory, a teorização ocorre por meio dos seguintes processos: microanálise, codificação aberta, codificação axial, codificação seletiva e validação. Schröder (2009) alerta que a teorização não é, necessariamente, sequencial, sendo os seus processos normalmente concomitantes.

Storyline & Especificação de Oportunidade. O *Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo* (MGCP) fornece especificações de oportunidades que descrevem as novas funções práticas, estéticas e simbólicas que os novos produtos e serviços precisarão ter para alcançar bons resultados comerciais.

6. Conclusão

Com base no *Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo* (MGCP), os projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos e serviços teriam maiores chances de alcançar um bom desempenho de inovação. Isto ocorreria porque a base de informação pela qual se constitui o conhecimento prospectivo é formada por dados de fenômenos sociais emergentes, ou seja, é composta por temas sociais ainda restritos para a grande maioria da população. O MGCP é um elemento importante para aumentar as vendas e está profundamente relacionado à complexidade de gestão da inovação. A elaboração do MGCP, para tradução de tendências sociais emergentes em conceitos de produto, está totalmente relacionada às necessidades dos integrantes das equipes de inovação cujo desempenho criativo de informações sobre o comportamento do consumidor no futuro. No entanto, o *Modelo de Geração de Conhecimento Prospectivo* (MGCP) foi apresentado apenas de modo exploratório, pois visa apenas levantar, para futuros estudos, questões e hipóteses sobre a abordagem prospectiva de gestão do conhecimento.

Referências Bibliográficas

BERGAMO, Alexandre. O campo da moda. **Revista de Antropologia**, vol.41, n.2, 1998.

BERTHON, P.; HULBERT, J.M.; PITT, L.F. To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. **California Management Review** 42 (1), 37–52, 1999.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Kaspar Hauser ou a fabricação da realidade**. São Paulo: Editora Cultrix, 1995.

BRANNON, Evelyn L. **Fashion forecasting**. New York: Fairchild Publications, Inc., 2000.

BURRELS, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradims and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, Dario. **Observatório de sinais: teoria e prática da pesquisa de tendência**. Rio de Janeiro: SENAC, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVES, R. **Creative Industries**. Harvard: Harvard University Press, 2000.

CILLO, P.; LUCA, L. M.; TROILO, G. Market information approaches, product innovativeness, and firm performance: an empirical study in the fashion industry. **Research Policy** 39 1242–1252, 2010.

CHANDY, R.K., TELLIS, G.J. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research** 34 (November), 474–487, 1998.

CHOLACHATPINYO, A.; FLETCHER, B.; PADGETT, I.; CROCKER, M. A conceptual model of the fashion process – part 1: The fashion transformation process model. **Journal of Fashion Marketing and Management**, Volume 6, Number 1, pp. 11-23, 2002.

CHRISTENSEN, C.M.; BOWER, J.L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal** 17 (March), 197–218, 1996.

DIMAGGIO, P. Market structure, the creative process, and popular culture: toward an organizational reinterpretation of mass-culture theory. **Journal of Popular Culture**, v. 11, n. 2, p. 436-452, 1977.

EISEMAN, L. Color forecasting: crystal ball or educated choice? *In: Fashion forecasting*. New York: Fairchild Publications, Inc., 2000.

FRINGS, Gini S. **Fashion: from concept to consumer**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GUERREIRO, Miriam e JARNOW, Jeannette. **Inside the fashion business**. New York: Macmillan, 1991.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing** 54 (April), 1–18, 1990.

JACKSON, Tim. The process of fashion trend development leading to a season. *In: Fashion Marketing: Contemporary Issues*, p. 122-135. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MOORMAN, C. Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. **Journal of Marketing Research** XXXII (August), 315–335, 1995.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; MACLACHLAN, D.L. Responsive and proactivemarket orientation and new product success. **Journal of Product Innovation Management** 21 (5), 334–347, 2004.

NYSTROM, Paul. **Economics of Fashion**. The Ronald Press Company, 1928.

PERNA, R. **Fasbion forecasting**: A mystery or a method? New York: Fairchild Publications, Inc., 1987.

ROBERTSON, T.S. **Innovative behavior and communication**, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971.

SCHMITT, Bernd; SIMOSON, Alex. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCHWANDT, Thomas A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretivism, hermeneutics and social constructionism. *In*: DEZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The landscape of qualitative research**: theories and issues. 2 nd. Ed. Thousand Oaks: Sage, 2003, pp. 292-322.

SLATER, D. **Cultura do consumo e modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman., 2002.

SOLOMON, Michael J. e RABOLT, Namcy J. **Consumer behavior**: in fashion. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research**. Thousands Oaks: SAGE Publications, 1998. 2 ed.

TRENDWATCHING. 15 Trend tips. <<http://www.trendwatching.com/tips/>>. Acessado em: 2011.

VERLODT, P. Beyond the crystal ball. *In*: Lynton H, editor. **Color Forecasting**: A Survey of International Color Marketing. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

VINCENT-RICARD, Françoise. **As espirais da moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

WRACK, K. S. Shopping is in-depth market research. *In*: **Fashion forecasting**. New York: Fairchild Publications, Inc., 2000.