

# INOVAÇÃO NA MODA: A REINVENÇÃO DA BURBERRY

---

GONÇALVES, Ananda Sophie Quadros<sup>1</sup>

## RESUMO

A inovação requer o uso de diferentes ferramentas e possibilita às empresas geração de valor, através da proposição de novos significados para produtos e serviços. Sendo a moda um setor em que a inovação se apresenta especialmente na área têxtil, propõe-se que as empresas de vestuário também possam inovar focando em outras áreas do negócio. O presente artigo tem por objetivo analisar as estratégias de inovação da marca Burberry. Para tanto, a análise apoia-se nos conceitos de Gestão da Inovação de Tidd, Pavitt e Bessant (2008), e na abordagem sobre a Inovação Orientada pelo Design de Verganti (2009).

**Palavras-chave:** Inovação. Organização Inovadora. Moda. Burberry.

## ABSTRACT

Innovation requires the use of different tools and enables generation of value through the propositions of new meanings for products and services. Being fashion a sector where the innovation is presented especially in the textile area, it is proposed that apparel firms can also innovate by focusing in other areas of its business. The present paper has as objective to analyse the innovative strategies of the brand Burberry. Therefore, the analyses will be made based on the approach of Tidd, Pavitt e Bessant (2008) about the Innovator Organization, and also on the approach of Verganti (2009) about the Design Driven Innovation.

**Keywords:** Innovation. Innovative Organization. Fashion. Burberry.

---

<sup>1</sup> Professora Mestre do Curso de Graduação em Moda na Universidade Feevale. E-mail: ananda@feevale.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje, inovação compreende diferentes tipos e graus, ainda que tenha como base a criatividade e a ciência de que mudar significa correr riscos. É uma atividade criativa que requer o uso de diferentes ferramentas e possibilita às empresas geração de valor, através da proposição de novos significados para produtos e serviços. Através da inovação é possível repensar o próprio negócio, tanto pela identificação quanto pelo aproveitamento de oportunidades que, muitas vezes, acabam por desenvolver o setor, bem como criar novos mercados e demandas de consumo. Sendo a moda um setor em que a tecnologia se apresenta especialmente na área têxtil, propõe-se que as empresas de vestuário também podem inovar mesmo que em outras áreas do negócio.

O presente artigo tem por objetivo analisar as estratégias de inovação da marca Burberry. Criada por Thomas Burberry em 1856, é, hoje, reconhecida mundialmente como uma marca de luxo, porém este aspecto não será abordado em profundidade, visto que o interesse principal da análise no presente trabalho diz respeito aos aspectos inovadores da marca que a acompanham desde sua fundação, como será abordado a diante.

Sendo assim, este trabalho tem como viés metodológico a proposição de uma revisão teórica e elaboração de um estudo de caso, através do levantamento de informações secundárias sobre inovação, seu contexto na moda, bem como a contextualização dos componentes que definem uma organização inovadora e aplicação dos mesmos para análise da marca Burberry. Tais análises serão feitas com base nos conceitos de Gestão da Inovação de Tidd, Pavitt e Bessant (2008), e na abordagem sobre a Inovação Orientada pelo Design de Verganti (2009).

## 2 A ORGANIZAÇÃO INOVADORA

Cada vez mais um motor para o sucesso de corporações, a inovação não é um item facilmente implantável. Depende de uma cultura amplamente difundida dentro das equipes, já que, como Tidd, Pavitt e Bessant (2008, p.485) definem, “cada vez mais, a inovação tem a ver com trabalho em equipe e com a combinação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas [...]. O sucesso vem de pessoas trabalhando juntas em equipes de trabalho de alto desempenho”. Os autores definem 10 componentes que, combinados, tornam uma organização inovadora. O primeiro deles é a visão compartilhada e o desejo de inovar. Sendo sinônimo de mudança, tendo em geral um custo financeiro e organizacional, a inovação exige despender energia.

Por parte da gestão, é necessário um comprometimento de longo prazo com os riscos inerentes à incerteza – retornos do investimento podem demorar e mais recursos podem ser necessários. Dizem Tidd, Pavitt e Bessant, "A aceitação de risco por parte da alta gestão é também parte desse padrão. A inovação é inerentemente incerta e inevitavelmente envolverá fracassos, bem como sucessos." (2008, p. 489).

Outro desafio é assegurar que as boas ideias sejam levadas adiante dentro das estruturas normais da organização, sem que seus autores precisem sair dela para concretizá-las. Esse ponto leva ao segundo item: a estrutura tem de ser adequada para que os projetos de inovação se desenvolvam. Tidd, Pavitt e Bessantalertam (2008) afirmam que estruturas flexíveis são mais necessárias na medida em que a incerteza e complexidade do ambiente aumentam.

Cada vez mais, a inovação está se tornando uma tarefa corporativa ampla, envolvendo produção, *marketing*, administração, compras e muitas outras funções; isso oferece uma forte pressão para a mudança organizacional amplamente disseminada em direção a modelos mais orgânicos (PAVITT, 2008, p. 492).

Parte fundamental dessa estrutura é a definição do que Tidd, Pavitt e Bessant (2008) chamam de indivíduos-chave: figuras responsáveis por facilitar o desenvolvimento da ideia dentro da organização. Ideias inovadoras podem se perder nos meandros das corporações, deixadas de lado em prol de projetos de resultado mais previsíveis, a não ser que sejam "adotadas" por indivíduos ou grupos de pessoas dispostos a defendê-las e levá-las adiante através do sistema organizacional.

Alguns desses indivíduos são "promotores". São os responsáveis pela inovação e, além de inventores, capazes de driblar dificuldades não apenas técnicas, mas imaginar novas abordagens para resolver problemas. Outros são "defensores": líderes de equipes com autonomia para brigar pelo projeto dentro da organização. O terceiro elemento-chave é o "gatekeeper": indivíduo que coleta informações de diversas fontes e as repassa às pessoas capazes de utilizá-las da melhor forma. "Tais abordagens tornam-se particularmente importantes em equipes virtuais ou distribuídas, onde a gestão de espaços de conhecimento e seus respectivos fluxos são importantes" (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 502).

Outro item apontado pelos autores é a necessidade de treinamento contínuo. Assegurar níveis altos de competência nas organizações é chave para uma organização fazer bom uso de

inovações tecnológicas - algo que é reconhecido por Tidd, Pavitt e Bessant (2008) como fundamental para a produção de inovação.

Preparar as pessoas com as habilidades de que necessitam para compreender e operar novos equipamentos, procedimentos ou conceitos é um passo importante, mas treinamento e desenvolvimento podem assumir um papel mais amplo. Eles possuem um potencial considerável, por exemplo, como motivadores – as pessoas valorizam a experiência de adquirir novas habilidades e capacidades, e também sentem-se valorizadas como parte da organização (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 502).

Esses treinamentos são considerados mecanismos de empoderamento, conceito importante para incentivar que os colaboradores assumam riscos e tenham confiança para implantar novidades. É uma forma de reduzir o impacto negativo natural exercido pelas mudanças sobre os funcionários. Quando inovações significativas são apresentadas, as pessoas tendem a resistir às mudanças, muitas vezes, por sentirem que a inovação exigirá capacidades e habilidades que elas não possuem, e trará desafios que não são plenamente compreendidos por elas.

Treinamento – não no significado limitado de 'saber como fazer' (*know how*), mas também como um componente de aprendizagem em torno da racionalização estratégica de mudança (o *know why*) – pode oferecer um poderoso fluido para lubrificar as engrenagens de tais programas de inovação (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 502).

Ao minimizar a resistência provocada pela insegurança dos colaboradores, cria-se ambiente para aumentar o envolvimento, outra das características das empresas inovadoras. Em longo prazo, o compromisso com inovação torna-se decisivo na disputa de mercado, além de minimizar o período natural de adaptação a novidades. Um desempenho intensificado pode resultar do aumento de envolvimento dos indivíduos na inovação por meio da "inovação com alto envolvimento". Sendo assim, quanto mais as pessoas se envolvem com as mudanças, mais receptivas elas se tornam em relação a estas. "O envolvimento dos colaboradores em programas de inovação com alto envolvimento pode oferecer uma poderosa ajuda para a gestão eficaz da mudança." (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 507).

Esse empenho, porém, precisa ser organizado. Trabalho de equipe eficaz é mais um item que diferencia empresas inovadoras: resulta de investimentos em seleção e definição de equipes, bem como no gerenciamento de processos de grupos. Entre as vantagens de equipes bem gerenciadas está a chance de montar times com integrantes de capacidades diferentes. Segundo os autores,

equipes interfuncionais podem reunir os conjuntos de conhecimentos diferentes necessários para tarefas como desenvolvimento de produto ou melhoria de processo – mas também representam um fórum onde, muitas vezes diferenças de perspectivas profundamente arraigadas podem ser resolvidas (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 515).

Atingir o alto desempenho exige definir, nos times, claramente, os objetivos e tarefas, processo este que deve ser comandado com eficiência e equilíbrio. Além disso, o contato com a organização externa tem de ser contínuo.

Determinado o formato organizacional, ele precisa trabalhar na direção da formação de um ambiente criativo, defende o autor. Gestão não produz criatividade, mas pode desestimulá-la: daí a necessidade de um ambiente criativo, outra condição para empresas inovadoras. Tidd, Pavitt e Bessant (2008) desenvolvem o clichê que afirma que uma ideia é 5% de inspiração e 95% de transpiração: ele se aplica sobremaneira às empresas.

Enquanto o lampejar inicial pode exigir um significativo salto criativo, muito do processo restante envolverá centenas de pequenos exercícios de detecção e resolução de problemas – cada um deles necessitando de *input* criativo. Embora o primeiro [lampejar inicial] possa precisar das habilidades ou da inspiração de um indivíduo específico, o último [processo restante] exige *input* de muitas pessoas diferentes durante um período de tempo ininterrupto (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 517).

A cultura da empresa determina, em grande medida, se a continuidade se dará dentro da organização. Construir uma atmosfera criativa, fornecendo modelos e reforçando estilos de comportamento, exige, segundo Tidd, Pavitt e Bessant (2008, p. 518), o desenvolvimento de estruturas organizacionais, "políticas de comunicação e procedimentos, sistemas de recompensa e reconhecimento, políticas de treinamento, sistemas contábeis e de mensuração e desdobramento de estratégias".

Dois dos outros pontos determinados por Tidd; Pavitt; Bessant (2008) se relacionam proximamente: foco externo e comunicação extensiva. O primeiro trata do fato de que inovar exige compreender o que o usuário precisa. Isso se atinge mantendo um "olhar externo" - ou seja, prestando atenção nos estímulos vindos de fora.

O desenvolvimento de um senso de orientação externa – por exemplo, em direção a clientes-chave ou fontes de importantes desenvolvimentos tecnológicos – e a garantia de que isso permeie o pensamento organizacional em todos os níveis são de considerável importância na construção de uma organização inovadora (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 519).

Com a construção de relacionamentos que permitam comunicação clara e regular, um fluxo de "inputs para solução de problemas e compartilhamento de inovação" (TIDD; PAVITT;

BESSANT, 2008, p.519) pode ser estabelecido. Porém, beneficiar-se desse acréscimo de informações exige também melhoria no repasse interno delas - o segundo item citado. Comunicação extensiva é uma exigência para multiplicar os benefícios da obtenção de dados, e deve ocorrer de forma multidirecional - Tidd, Pavitt e Bessant (2008) descrevem esses movimentos como “ascendentes”, “descendentes” e “laterais”.

"Embora as organizações possam se beneficiar da figura dos *gatekeepers*, que canalizam e direcionam a comunicação, existe também a necessidade de abordagens mais estruturadas" (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 520). Para melhorar a comunicação, os autores sugerem a rotatividade de colaboradores, o estabelecimento de projetos e equipes interfuncionais, sessões de desdobramento de políticas e análise, e o uso de “mídia ampla” - murais, vídeos, intranets.

O objetivo final da soma dos critérios estabelecidos para empresas inovadoras é criar “organizações que aprendem”. Ou seja, utilizam as informações obtidas para criar experiências que servem de base para a inovação. Tidd, Pavitt e Bessant (2008) a veem como um “ciclo de aprendizagem” que envolve um processo de experimentação, prática, reflexão e consolidação.

A gestão do processo é, principalmente, uma função da criação de condições sob as quais as oportunidades de aprendizagem surgem e são exploradas. Um fator determinante para o sucesso ou fracasso relativo é a capacidade de gerenciar esse ciclo de aprendizagem de forma explícita - por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos ou na implementação de novas tecnologias de processos (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 520).

Os autores ressaltam a hipérbole que o conceito traz; na verdade, “organizações não aprendem, e sim as pessoas que estão dentro delas; assim, rotinas são direcionadas para a criação de cenários em que elas irão atuar e de roteiros com que elas trabalharão” (TIDD, PAVITT e BESSANT, 2008, p.521). Em suma, uma organização que aprende é aquela que possui mecanismos para transferir o conhecimento entre os colaboradores geração após geração; que assim estabelece a cultura de inovação.

### 3 A REINVENÇÃO DA BURBERRY ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

A marca inglesa Burberry, criada há 150 anos, tem sua história marcada pela inovação. A empresa começou como uma loja de tecidos, e alguns anos mais tarde lançou e patenteou um tecido impermeável e respirável, o Gabardine – feito a partir da impermeabilização do fio (SABINO, 2007). A Burberry ficou conhecida mundialmente por seus *trench coats* – casacos de

trincheira – que ganharam esse nome, pois eram o uniforme oficial do Exército Britânico na I Guerra Mundial. Outra marca registrada da companhia é o xadrez Novacheck – nas cores camelo, preto, vermelho e branco – que foi introduzido como forro dos seus casacos em 1924 (MOON et al., 2004).

Ao longo de sua história a Burberry vestiu de celebridades a aventureiros conhecidos e políticos. Os *trench coats* foram usados, por exemplo, por Humphrey Bogart em Casablanca e por Audrey Hepburn em Breakfast at Tiffany's. E em 1911, foram vestidos pelos exploradores que alcançaram o Polo Sul (MOON et al, 2004). Seu design original e sua qualidade inquestionável tornaram a marca popular inclusive com a realeza britânica, tornando-se símbolo de luxo e durabilidade.

Porém, em 1955, a marca foi comprada pela companhia Great Universal Stores Plc. (GUS) – grupo que comandava uma rede de varejo de utilidades domésticas entre outros negócios. A GUS fez muitos acordos de licenciamento da marca, especialmente o xadrez icônico se espalhou rapidamente pela Ásia. Ao liberar o licenciamento em uma vasta gama de produtos (de papéis de parede a chocolates), o preço, o design, e a qualidade desses produtos começaram a variar de país para país, em parte porque a companhia exercia controle limitado sobre as licenças. O comércio paralelo, por distribuidores não autorizados, era outro fator agravante (MOON et al., 2004). Nos anos 90, seus produtos eram vendidos em lojas de varejo inconsistentes com sua proposta inicial de qualidade.

O negócio continuava sendo rentável, porém a imagem da marca havia sido distorcida, e a empresa carecia de uma visão coesa para voltar a ser uma varejista de produtos de luxo. Foi então que Rose Marie Bravo – com 25 anos de experiência na indústria, e uma das mais respeitadas executivas no varejo de moda – foi contratada como Presidente Executiva para reinventar a Burberry. Sua meta era transformar a imagem da marca em uma "luxuosa marca de estilo de vida, que fosse aspiracional, elegante e inovadora" (MOON et al., 2004, p. 2, tradução nossa).

Além de mudanças na marca – o nome passou de Burberry's para Burberry, logotipo e embalagens foram atualizados – Bravo trabalhou para reposicioná-la para atrair consumidores jovens e mantendo a base tradicional. O objetivo era tornar a Burberry uma das maiores em luxo. Mas a intenção era representar "luxo acessível", e o que a separava das outras marcas de luxo era a funcionalidade – um *trench coat* tem um propósito: manter a pessoa quente e seca.

Outras ações pontuais foram feitas como a atualização da linha de produtos: eliminando designs datados e definindo um caminho para um visual consistente através das linhas de produtos. Para tanto, um time de designers foi contratado com o objetivo de redesenhar os produtos de herança – *Heritage* – da Burberry e para estender a imagem da marca para uma nova gama de produtos (MOON et al, 2004). Os produtos passaram a ser classificados entre Continuidade – *trench coat*, alguns casacos e bolsas de mão, e echarpes – que tinham um ciclo de vida longo; e Orientados pela Moda, projetados para responder às tendências de moda e lançados por coleções. Segundo o Diretor Criativo da Burberry, Christopher Bailey, seu maior desafio de design era criar uma imagem de marca consistente.

O estilo de vida de um adolescente é muito diferente do estilo de vida de alguém que vive na região rural inglesa, assim como o estilo de vida de um banqueiro é muito diferente do estilo de vida de um fashionista. Então a menos que tenhamos uma visão forte e falemos com uma voz consistente, corremos o risco de perder a credibilidade da marca (BAILEY apud MOON et al., 2004, p. 4, tradução nossa).

Para trabalhar a consistência da marca, o número de licenciamentos foi reduzido e a companhia passou a controlar todo processo de desenvolvimento de produtos desde o design até a terceirização, produção e distribuição – exceto quando alguma expertise específica era exigida, como em fragrâncias, óculos, relógios e vestuário infantil. O portfólio de produtos da Burberry também sofreu alterações. Em alguns países a empresa passou a oferecer etiquetas a preços mais acessíveis para atrair consumidores jovens e atentos à moda. A linha Thomas Burberry estava disponível apenas em lojas na Espanha e Portugal; já as etiquetas Burberry Blue e Burberry Black, para jovens mulheres e homens respectivamente, estavam disponíveis apenas no Japão (MOON et al., 2004). Uma nova etiqueta foi criada para reforçar o posicionamento da empresa no mercado de luxo, a Prursum, que conta com produtos costurados à mão em tecidos inovadores, e exibe qualidade e detalhamento que se aproximam da alta costura. A Prursum passou a desfilas entre as grandes marcas em semanas de moda, como a London Fashion Week, e trouxe uma imagem mais moderna para a Burberry.

Em 2002, a empresa operava mais de 132 lojas próprias, incluindo recém-abertas *flagships* em Londres, Barcelona e Nova York. As *flagships* foram projetadas com a intenção de exibir a linha de produtos completa, mostrar a visão, e agir como terreno para testar novos conceitos de produtos e designs (MOON et al., 2004). Demonstrando seu crescimento contínuo, em junho de



2012, a Burberry tinha, globalmente, 196 lojas de varejo, 207 concessões, 48 *outlets*, e 58 franquias (BURBERRY, 2012).

A reformulação proposta pela Burberry a partir da década de 90 foi colocada em prática utilizando conceitos próximos dos descritos por Tidd, Pavitt e Bessant (2008), como se pode observar na descrição da cultura da empresa: "Uma instituição muito conectada, com cultura de pensamento criativo, que encoraja a colaboração entre áreas e valoriza o mérito pessoal" (BURBERRY, 2012, s.p.). A companhia se declara unida pela comunicação aberta e por uma visão pura da marca, que inspirada pelos valores da empresa – proteger, explorar e inspirar – comove equipes globais.

Entre os conceitos desenvolvidos pelos autores (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008) com o objetivo de implantar um ambiente criativo como descrito anteriormente, pode-se associar às práticas adotadas pela Burberry:

a) Comunicação extensiva, através da comunicação constante entre os setores de design, marketing e varejo aproximando-os e alinhando a visão da empresa.

b) Foco externo, através da associação com parceiros de outras indústrias, como a parceria com a Interparfums, para o desenvolvimento de fragrâncias e produtos de beleza.

c) Inovação incremental de produto, com a proposta diferentes versões do clássico *trench coat*, em materiais inovadores e novas estampas.

d) Inovação de processo, através do maior controle sobre o desenvolvimento, produção e distribuição dos produtos, garantindo qualidade e visão coesas em todas as etapas do processo.

e) Inovação de posição, mudança no contexto em que os produtos são introduzidos: de uma vasta gama de produtos licenciados para a penetração no mercado de luxo.

#### 4 INOVAÇÃO ORIENTADA PELO DESIGN

Qual principal vantagem da inovação? Para Verganti (2009), inovar de forma radical é uma das principais formas para uma empresa adquirir vantagem competitiva no longo prazo. Porém, o autor propõe um tipo mais radical de inovação, para empresas em que há um ambiente já favorável. Especialmente focada na experiência do usuário, trata-se da inovação orientada pelo design. Se algumas estratégias de inovação focam em protagonizar saltos com novos produtos e outras, em melhorar produtos a partir de análises das necessidades dos usuários, o autor propõe

uma terceira estratégia: inovar, radicalmente, o significado. Enquanto outros tipos propõem uma interpretação melhorada de significado, a inovação orientada pelo design permite obter um significado inesperado, não solicitado, a partir das percepções vindas de usuários.

As inovações orientadas pelo design não vêm do mercado, mas podem criar mercados. Os exemplos trazidos por Verganti (2009) – como Artemide e Apple – geraram sistemas produto-serviço com longos ciclos de vida, margens de lucro significativas, valor de marca, e estimularam o crescimento das empresas.

Se o processo capta possíveis desejos, porém, não é com uma abordagem centrada no usuário, adverte o autor. "Inovação centrada no usuário não questiona significados existentes, ao contrário, reforça-os, graças a seus métodos poderosos." (VERGANTI, 2009, p. 10, tradução da autora). Por isso, as empresas procuram apresentar propostas, visões, para que os clientes adotem ou não.

Essas propostas, contudo, não são sonhos sem fundamento. Elas acabam sendo o que as pessoas estavam esperando, uma vez que as veem. Eles frequentemente gostam delas muito mais do que de produtos desenvolvidos por companhias através de exames minuciosos das necessidades dos consumidores. Essas propostas são mananciais para a criação de lucro sustentável (VERGANTI, 2009, p. 10, tradução nossa).

Para obter esse grau de independência dos desejos manifestados pelo cliente, as empresas dispostas a fazer inovação orientada pelo design procuram uma perspectiva mais ampla, afastada do usuário, sobre o contexto em que ele se insere. Se dispõem a construir cenários que poderiam não existir, mais do que apenas cenários desejados. Buscar esses elementos inéditos é um ato compartilhado por diversos agentes, diz Verganti (2009), empresas de outros ramos que focam nos mesmos usuários, fornecedores de novas tecnologias, pesquisadores, designers, artistas. "Estão todos olhando para as mesmas pessoas no mesmo contexto de vida: jantar com a família em casa à noite. E todos estão conduzindo pesquisas em como essas pessoas poderiam dar significados às coisas. Eles são intérpretes" (VERGANTI, 2009, p. 12, tradução da autora).

As interações com esses intérpretes são valorizadas por empresas inovadoras. É com eles a troca de informações sobre cenários mais amplos, sobre suposições e visões das oportunidades de mercado. Verganti (2009) organiza o processo de aproximação necessária aos intérpretes dividindo-o em três ações: ouvir, interpretar e endereçar.

No primeiro, é o ato de ganhar conhecimento sobre novas possibilidades, ouvindo intérpretes-chave, definidos como "pesquisadores de visão avançada que estão desenvolvendo,

frequentemente por razões pessoais, visões únicas sobre como os significados podem desenvolver-se no contexto de vida que se quer investigar" (VERGANTI, 2009, p. 13, tradução da autora). O ato de interpretar é o processo interno no qual a empresa avalia o conhecimento vindo dos intérpretes, recombina com seus próprios insights através de experimentação. A última ação, endereçar, visa a preparar o terreno para a implantação das inovações.

O processo de inovação orientado pelo design não está codificado em passos. Ao invés disso, é entrelaçado em ativos relacionais com uma rede de contatos de intérpretes-chave. Esses relacionamentos são o motor da inovação – uma capacidade central – que competidores raramente conseguem replicar (VERGANTI, 2009, p. 14, tradução nossa).

Como é baseado em relacionamentos e comandado usualmente por gestores, o processo de inovação orientada pelo design depende muito da capacidade de julgamento pelas empresas, assim, não é planejável, mas intercambiante.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para encaminhar as considerações finais deste artigo que objetivou compreender como as organizações do setor da moda podem adotar conceitos de inovação, através do estudo da marca Burberry, considera-se válido retomar os principais conceitos que definem a organização e inovadora de Tidd, Pavitt e Bessanti (2008), e que pode-se perceber na empresa em análise. Percebe-se na companhia um comprometimento claro da alta gestão com a inovação e com a cultura criativa da empresa. Além disso, apresenta interação entre as equipes através do ambiente criativo, e de sistemas de motivação por mérito pessoal. Existe uma preocupação com comunicação entre a organização e fora dela.

A marca investe na seleção de talentos, além disso, tem orientação para o cliente interno e externo, através do trabalho em rede de parcerias com empresas de outras indústrias com foco no mesmo consumidor e através de parceiros franqueados. Somando-se aos fatores anteriores pode ser considerada uma organização que aprende, já que passou por reposicionamentos ao longo de sua trajetória e parece ter aprendido com seus erros transformando a experiência passada em conhecimento para seguir inovando.

Considerando a inovação incremental como um caminho significativo para alcançar a inovação radical, pode-se compreender a Burberry com uma empresa que tem uma cultura de inovação e que tem condições necessárias para num futuro próximo propor inovações radicais de

significado. Sendo assim, pode-se dizer que um caminho possível para as empresas de moda é trilhar um caminho de inovação que começa na adoção dos conceitos da organização inovadora, para buscar a inovação orientada pelo design.

Os estudos apresentados não são estanques e considera-se interessante que futuras pesquisas abordem também outras questões relevantes para empresas de moda, como o mercado de luxo, e as possibilidades de inovações tecnológicas na área têxtil.

## REFERÊNCIAS

BURBERRY. Disponível em: <<http://www.burberryplc.com/>>. Acesso em: jul. 2012.

MOON, Y.; KUSSMANN, E.; PENICK, E.; WOJEWODA, S.; HERMAN, K. Burberry. In: **Harvard Business School - HBS Premier Case Collection**. Cambridge, Massachusetts, US: Harvard Business School, 2004.

SABINO, M. **Dicionário da Moda**. Rio de Janeiro: Eselvier, 2007.

VERGANTI, R. **Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things means**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

TIDD, J; PAVITT, K; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.