

**CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO NO SETOR  
ATACADISTA DA MODA**

**KNOWLEDGE, INNOVATION AND COMPETITIVE STRATEGY: A STUDY IN WHOLESALE  
FASHION SECTOR**

**CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA: UN ESTUDIO EN EL SECTOR  
MAYORISTA DE MODA**

**Paulo Henrique de Oliveira**

Doutor em Administração (CEPEAD-UFMG)

Instituto Federal De Minas Gerais (Campus Ouro Branco)

Endereço: Rua Afonso Sardinha, Bairro Pioneiros, CEP: 36420-000. Ouro Branco, MG, Brasil

Telefone: (31) 3742-2149

E-mail: [phdic2007@yahoo.com.br](mailto:phdic2007@yahoo.com.br)

**Maria Estefânia Resende Epaminondas**

Mestre em Marketing pela UFMG

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, n. 6627, Pampulha, 31270-901. Belo Horizonte, MG, Brasil

Telefone: (31) 3409-5000

E-mail: [estefania@institutogiga.com](mailto:estefania@institutogiga.com)

Artigo recebido em 07/09/2013. Revisado por pares em 08/12/2013. Reformulado em 18/02/2014. Recomendado para publicação em 19/02/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 22/04/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

O presente artigo teve por objetivo descrever como o conhecimento, inovação e estratégia competitiva são tratados no contexto das organizações do setor atacadista da moda mineira. Para tanto, utilizou-se, como estratégia de pesquisa, um estudo multicaso com dez empresários (as) de Belo Horizonte, os (as) quais foram intencionalmente selecionados a partir dos seguintes critérios: tempo de experiência no setor atacadista da moda; número de funcionários de suas organizações e perfil inovador dos proprietários. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com os proprietários dos respectivos empreendimentos, e analisados por meio das técnicas da estatística descritiva e da análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que, no setor atacadista da moda, grande parte das inovações é incremental, e que a *imitação criativa* é bastante comum, apesar de haver espaços para tentativas de invenções de produtos.

**Palavras-chave:** Conhecimento; Inovação de produtos; Estratégia funcional; Setor atacadista da moda; Estudo multicaso.

## ABSTRACT

This article describes how the knowledge, innovation and competitive strategy are treated in the context of the wholesale fashion industry of Minas Gerais. Therefore, it was used as a research strategy multicase study with ten entrepreneurs from Belo Horizonte, which were intentionally selected from the following criteria: length of experience in the fashion wholesale, the number of employees in their companies and the owners' innovative profiles. Data were collected through in-depth interviews with the companies' owners and analyzed under the techniques of descriptive statistics and content analysis. The results showed that in the fashion wholesale, most of the innovations are incremental, and that the *creative imitation* is quite common, although there is space for invention attempts of products.

**Keywords:** Knowledge; Product innovation; Business strategy; Fashion wholesale; Multicase study.

## RESUMEN

Ese artículo tuvo por objetivo describir como conocimiento, innovación y estrategia competitiva son tratados en el contexto de las organizaciones del sector mayorista de moda *mineira*. Para eso fue utilizado, como estrategia de pesquisa, un estudio multicaso con diez empresarios (as) de *Belo Horizonte*, los (las) cuales fueron intencionalmente elegidos a partir de los siguientes criterios: tiempo de experiencia en el sector mayorista de moda; número de empleados en sus organizaciones y perfil innovador de los propietarios. Los datos fueron recopilados por medio de entrevistas en profundidad con los propietarios de las respectivas empresas, y analizados por medio de técnicas de estadística descriptiva y de análisis de contenido. Los resultados demostraron que en el sector mayorista de moda, las innovaciones son, en gran parte, incremental, y que la *imitación creativa* es muy común, aunque haya espacios para tentativas de invenciones de productos.

**Palabras-clave:** Conocimiento; Innovación de productos; Estrategia funcional; Sector mayorista de moda; Estudio multicaso.

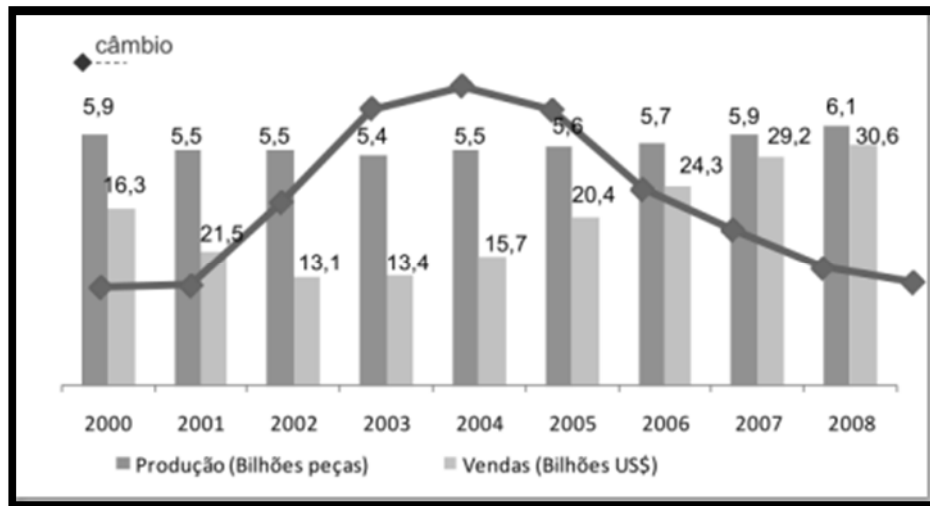
## 1 INTRODUÇÃO

Conhecimento e inovação são temas recorrentes em pesquisas realizadas no campo da estratégia competitiva. Frequentemente associados ao empreendedorismo e à conquista e sustentação de vantagens competitivas nos mercados em que as organizações estão inseridas (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; BOWONDER *et al.* 2010; PISCOPO, 2010), os respectivos temas têm merecido atenção especial dos teóricos contemporâneos, especialmente porque têm ajudado muitas organizações a se diferenciarem dos concorrentes e a se manterem continuamente em posições destacadas nas mentes dos seus consumidores.

No setor têxtil essa situação não é diferente. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2010), o setor têxtil e de confecção do Brasil, que inclui fios, fibras, tecelagens e confecções, atualmente conta com mais de 30 mil organizações e gera 1,65 milhão de empregos em toda a sua extensa cadeia produtiva.

Para a respectiva associação, a inovação é fator determinante para o sucesso das organizações deste setor, conseguida pela criatividade e imaginação dos profissionais brasileiros que trabalham com autossuficiência de algodão, mistura de matérias-primas e desenvolvimento de produtos exclusivos, que impulsionam o setor e coloca o país entre os principais produtores de moda mundial (ABIT, 2010). Um dos motivos de sucesso das organizações deste setor é a diversidade do país, pois sua extensão territorial e a variedade cultural de cada região brasileira favorecem a atuação de modo diferenciado dos empresários nacionais, por meio da inovação nos meios de produção e no tratamento dos tecidos. A figura 1 demonstra a produção e venda de peças no setor no período de 2000 a 2008.

Figura 1 – Produção e vendas no mercado de vestuário do Brasil no período entre 2000-2008



Fonte: ABIT (2010).

Apesar da grande importância do setor para a economia nacional, ainda não se percebe grande interesse dos pesquisadores do campo da estratégia competitiva em compreender como o conhecimento e a inovação de produtos acontecem no setor atacadista da moda brasileira, o que pode ser comprovado pelos poucos estudos apresentados em congressos e publicados em periódicos de renome nacional, como é o caso da Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista Eletrônica de Administração (REAd).

Desta maneira, o presente artigo tem como objetivo verificar como os temas do conhecimento, da inovação/imitação e da estratégia competitiva são tratados no contexto das organizações mineiras do setor atacadista da moda.

## 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### 2.1 CONHECIMENTO E CRIATIVIDADE

Conhecimento e criatividade são temas que têm despertado o interesse de acadêmicos de diversas áreas das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas ao longo das últimas décadas, especialmente nos campos da Filosofia, Psicologia, Sociologia, Antropologia, Economia e da Administração e, mais recentemente, da Ciência da Informação.

Com a era da complexidade ou da incerteza, muitas organizações têm apostado na rapidez, flexibilidade e inovação contínua de processos, produtos e serviços como potenciais

fontes de vantagem competitiva, especialmente quando permitem às organizações se adaptarem com maior rapidez e eficácia às ameaças e oportunidades impostas por seus ambientes em crescente transformação (TIGRES, 2006; FORSMAN, 2011; SALUNKE *et al.*, 2011).

É neste contexto que o conhecimento e a criatividade têm assumido papéis de destaque, especialmente a partir da década de 80, com o aparecimento de novas correntes teóricas que entendem as organizações como um conjunto de recursos, capacidades e competências diferenciadas, capazes de proporcionar e sustentar vantagens competitivas por longos períodos de tempo, como é o caso da Visão Baseada em Recursos, Competências Dinâmicas e Visão Baseada no Conhecimento (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991; GRANT, 1991, 1996; PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Desde os estudos de Polanyi (1967) sobre a dimensão tácita do conhecimento humano, passando por Schumpeter (1968), Marshall (1982) e Nelson e Winter (1982), até chegar aos estudos Nonaka e Takeuchi (1997), Drucker (1998), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003), constata-se que o tema *conhecimento* ainda tem despertado o interesse de acadêmicos e empresários do mundo todo. Stewart (1998, p. 161), um dos teóricos propulsores do tema *capital intelectual*, tece o seguinte comentário sobre o assunto em questão:

[...] agora, mais desmaterializado ainda pela revolução digital, o conhecimento se tornou mais disponível – e indestrutível –, tecendo teias de valor incalculáveis e quase inexpugnáveis. Para prosperar nessa economia imaterial, as organizações e indivíduos precisam descobrir formas de trabalhar que sejam tão diferentes de suas antigas formas como os pássaros são diferentes das pedras. (STEWART, 1998, p.161).

Mas, afinal de contas, o que se entende por conhecimento e por criatividade? Quais as relações existentes entre tais conceitos? E qual a importância deles para as organizações contemporâneas?

Nas literaturas econômica e administrativa, estes termos têm sido tratados como conceitos relacionados e essenciais para o desenvolvimento econômico da indústria em que as organizações estão inseridas. Schumpeter (1968), implicitamente em seus estudos sobre inovação e empreendedorismo, deixa claro o papel do conhecimento na figura do empreendedor e, conseqüentemente, da criatividade para o desenvolvimento de novas

ideias sobre produtos, serviços ou processos organizacionais. Na perspectiva schumpeteriana, o empresário inovador tem o papel de dinamizar a economia por meio da *destruição criativa*, ou seja, da inovação, que é corroborada por Nonaka (2006, p. 27) ao afirmar que:

Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades caracterizam a empresa criadora de conhecimento, cujo negócio exclusivo é a inovação contínua. (NONAKA, 2008, p.27).

Na dimensão teórica, o termo *conhecimento* pode ser definido, segundo palavras de Davenport e Prusak (1998, p. 6), como uma “mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Neste sentido, o conhecimento tem origem na mente dos conhecedores e também costuma estar embutido em documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) defendem que o conhecimento “diz respeito a crenças e compromissos [...] é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...] está relacionado à ação”. Ainda segundo estes autores (p. 63), o conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Também pode ser entendido como “o processo de saber” (POLANYI *apud* SVEIBY, 1998, p. 38), ou simplesmente, como “a capacidade para ação eficaz” (SVEIBY, 1998). Neste contexto, o conhecimento não codificado ou tácito é aquele que está armazenado na mente das pessoas, e é difícil de ser compartilhado ou traduzido em palavras. Uma frase que resume esta dificuldade de exteriorização foi proposta por Polanyi (1967). Para este autor, as pessoas sabem muito mais do que conseguem expressar em palavras.

Em relação à criatividade, Robbins e Coulter (1998, p. 280) a definem como sendo uma “habilidade de combinar ideias de uma forma única ou de fazer associações pouco usuais entre ideias”. Para os respectivos autores, este conceito está relacionado com a busca de novas formas de fazer um determinado trabalho, ou de encontrar soluções singulares para a resolução de problemas específicos (ROBBINS; COULTER, 1998).

Schermerhorn (2007, p. 302), por sua vez, entende por criatividade “a geração de uma nova ideia ou de uma abordagem singular que resolva um problema ou crie uma nova oportunidade”. Para este autor, a criatividade permite aos membros de uma organização transformar tecnologias e outros recursos em processos e produtos singulares, que diferenciem as suas organizações em aspectos essenciais para a conquista e manutenção de vantagens competitivas, o que está em sintonia com os estudos de Prahalad e Hamel (1990) sobre competências essenciais, e de muitos teóricos das Visões Baseadas em Recursos e no Conhecimento.

Para Stoner e Freeman (1999), o processo criativo nas organizações envolve as seguintes fases: (a) geração de ideias, a qual é dependente do fluxo de pessoas e de informações entre a organização e o seu ambiente; (b) desenvolvimento da ideia, a qual depende da cultura e dos processos internos da organização; e (c) implementação da ideia, a qual consiste nas etapas que levam uma solução ou uma invenção até o mercado. Nota-se, para que haja inovação, uma ideia ou invenção deve ser amplamente aceita pelo mercado, seja esta inovação radical ou incremental (TIGRES, 2006).

## 2.2 INVENÇÃO, INOVAÇÃO E IMITAÇÃO

O ser humano é caracterizado por sua capacidade de pensar e de ter novas ideias sobre a realidade ou o mundo que o cerca, como também de inventar, inovar e imitar (TIGRES, 2006; FAGERBERG, 2005). A busca por algo novo, ainda não exteriorizado ou comercializado na forma de novos produtos, processos ou serviços, normalmente é entendida como invenção. Fagerberg (2005) entende por invenção a ocorrência de uma ideia sobre um novo produto ou processo. Segundo este autor, a invenção pode ser desenvolvida por mentes brilhantes em universidades, em casa e em lugares diversos, o que normalmente não acontece com a inovação, pois esta precisa ter valor e ser comercializada em um determinado mercado. Hitt *et al.* (2003, p. 525), em conformidade com a definição de Fagerberg (2005), entendem por invenção “o ato de criar ou desenvolver um novo produto ou processo”.

Já em relação à inovação, Fagerberg (2005) a compreende como a primeira tentativa de transformar ideias em algo mais prático e que tenha valor para a sociedade, ou seja: algo

que possa ser comercializado e produzir algum resultado significativo. Para este autor, a inovação normalmente ocorre em grandes organizações, e precisa combinar diferentes tipos de conhecimentos, capacidades, habilidades e recursos. A responsabilidade desta combinação pode ficar a cargo de uma pessoa (inovador), também chamada por Schumpeter (1968) de *empreendedor*, ou de um departamento organizacional (FAGERBERG, 2005).

Oliveira Junior *et al.* (2009, p. 142) reconhecem a importância de Schumpeter como um dos mais importantes teóricos sobre empreendedorismo e inovação, e entendem por este último como “a recombinação de conhecimento e recursos existentes, de tal forma que novos produtos sejam recriados e validados pelo mercado”, e que:

[...] o processo de inovação, da invenção até o lançamento no mercado, requer um grande número de conhecimentos, habilidades e recursos distintos, tais como conhecimentos sobre produção, marketing, sistemas de logística e distribuição, mercados financeiros, entre outros, que serão combinados pelo inovador. (OLIVEIRA JUNIOR *et al.*, 2009, p.142).

Drucker (2002, p. 25), associando os temas inovação e empreendedor, argumenta que:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. [...] Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. (DRUCKER, p.25, 2002).

Para Drucker (2002, p. 39), “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza”. Nesta perspectiva, a inovação cria um recurso, e “não existe algo chamado de recurso até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico”.

O autor ainda destaca cinco princípios da inovação – os *faça*: a inovação deliberada e sistemática começa com a análise de oportunidades; a inovação é tanto conceitual como perceptual; a inovação, para ser eficaz, precisa ser simples e tem que ser concentrada; as inovações eficazes começam pequenas, ou seja, não são grandiosas; e que uma inovação bem sucedida visa à liderança no mercado. Drucker (2002) também destaca outros três



princípios da inovação – os *não faça*. O primeiro deles refere-se a não tentar ser engenhoso demais; o segundo está relacionado com a não diversificação, ou seja, não tentar fazer coisas demais logo de início; por fim, a inovação não deve estar orientada para futuro, mas para o presente (DRUCKER, 2002).

Para Kim e Nelson (2005, p. 16), a inovação ainda pode ser entendida como uma “atividade precursora, originalmente enraizada nas competências internas da organização, para desenvolver e introduzir um novo produto no mercado pela primeira vez”. Para estes autores, “a maioria das inovações não envolve grandes rupturas, mas está profundamente enraizada em ideias já existentes”. Os autores ainda destacam a dificuldade de distinção entre inovação e imitação criativa.

Hitt *et al.* (2003, p. 526) entendem por *imitação* uma inovação adotada por organizações similares. Para estes autores, a imitação “geralmente leva à padronização de produtos ou processos, e os produtos baseados em imitação muitas vezes são oferecidos a preços inferiores, mas sem tantos recursos diferenciados”.

Kim e Nelson (2005) corroboram o pensamento destes autores ao aceitar o argumento de que os imitadores podem reivindicar o título de inovadores, porque a maior parte do problema foi resolvida por eles de maneira independente. Assim, a imitação criativa acontece quando os inovadores, por meio da imitação, melhoram ou descobrem novos usos para os produtos, serviços e processos analisados.

Conforme se pode perceber, invenção, inovação e imitação são assuntos de grande interesse para os teóricos, especialmente pelas ligações que eles têm com temas como empreendedorismo, competição, estratégia e vantagem competitiva sustentável (BOWONDER *et al.* 2010; PISCOPO, 2010; GOVINDARAJAN e TRIMBLE, 2010; TUMELERO *et al.*, 2012). Especialmente em ambientes de hipercompetição, em que vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes, os gestores estratégicos precisam ser capazes de cultivar comportamentos humanos e ambientes de trabalho que favoreçam a criatividade das pessoas e, conseqüentemente, uma cultura que favoreça a inovação contínua de processos e produtos colocados à disposição dos consumidores de suas respectivas organizações (TIGRES, 2006; SPARROW, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Para a compreensão do fenômeno da transferência de conhecimentos para inovação de produtos no setor atacadista da moda, utilizou-se o estudo multicaso como estratégia de pesquisa. Na perspectiva de Yin (2001), esta estratégia de pesquisa tem como principal vantagem a possibilidade de abrangência dos resultados, uma vez que os mesmos não se limitam às informações de apenas uma única organização ou caso concreto. Ainda segundo este autor, estudos de caso e multicasos caracterizam-se pelo entendimento dos fenômenos nos contextos em que os mesmos acontecem e podem usar métodos múltiplos para coletar dados, tanto quantitativos, quanto qualitativos (YIN, 2001).

As unidades de observação e análise foram compostas por empresários(as) do setor atacadista da moda em Minas Gerais que criam, armazenam, compartilham e aplicam seus conhecimentos profissionais na inovação de seus produtos (vestuário). Foram entrevistados em profundidade dez empresários (as) de confecções de Belo Horizonte, com presença marcante nos mercados da moda de Minas Gerais, São Paulo e Nordeste. A média de atuação nestes mercados é de aproximadamente 14 anos (Quadro 1). As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para o meio físico, o que deu origem a um documento com 30 páginas.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes e das respectivas organizações

| <b>Empresário(a)</b> | <b>Atuação no Mercado</b> | <b>Nº Funcionários</b>    | <b>Foco de atuação</b>                            |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|---|
| 1                    | 30 anos                   | 22                        | Mulher madura / até 50 anos                       |
| 2                    | 12 anos                   | 5                         | Vestidos e camisaria                              |
| 3                    | 28 anos                   | 23 internos / 34 externos | Casual / 40 a 55 anos                             |
| 4                    | 19 anos                   | 63                        | Inovador / 30 a 50 anos                           |
| 5                    | 20 anos                   | 8                         | Atelier/atendimento individualizado (fidelização) |
| 6                    | 6 anos                    | 8                         | Casual chique para trabalho / 35 a 45 anos        |
| 7                    | 3 anos                    | 30                        | Camisaria e vestidos /a partir de 30 anos         |

|    |         |                     |  |
|----|---------|---------------------|--|
| 8  | 2010    | Facção terceirizada | Infantil / 2 a 8 anos / feminino         |
| 9  | 15 anos | 30                  | Festas / acima de 25 anos                |
| 10 | 4 anos  | 30                  | Mulher descolada, viagens ao mundo, moda |

Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo médio de cada entrevista ficou em torno de 2 horas. No roteiro utilizado foram introduzidas questões referentes aos processos de monitoramento de informações, criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento existente na organização, e a sua aplicação no processo de inovação dos produtos confeccionados para o atendimento das necessidades e desejos dos seus mercados consumidores. Adicionalmente, verificou-se a importância dos temas tratados para a implementação das estratégias competitivas necessárias para a conquista e sustentação de vantagens competitivas pelas organizações do setor da moda em seus respectivos mercados de atuação.

Os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados por meio das técnicas da estatística descritiva e da análise de conteúdo, as quais permitiram a condensação dos dados em uma tabela para melhor entendimento do perfil dos respondentes, como também para a confecção de gráficos capazes de demonstrar as características das variáveis consideradas neste trabalho.

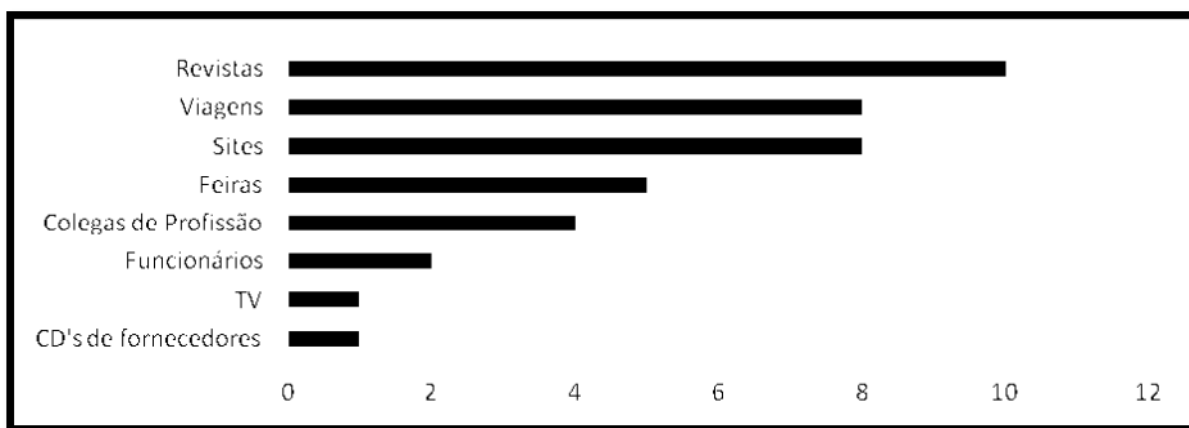
#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando-se as fontes de informação utilizadas pelos entrevistados para tomar conhecimento das inovações no setor, foi unânime a utilização de revistas exclusivas de moda, seguidas por viagens ao exterior (preferencialmente Europa, como Londres, Paris, Milão e Berlim) e consultas a sites do setor. As viagens são frequentes e importantes para captação de informações sobre as tendências, uma vez que a moda é ditada primeiramente na Europa, seis meses antes que no Brasil; isto é, quando as organizações estão participando de feiras para lançamentos da tendência Primavera-Verão no hemisfério sul, a Europa está ditando a moda Outono-Inverno (seis meses antes).

Para a coleta das informações necessárias para melhor conhecimento sobre a próxima coleção, os entrevistados consultam fotos, revistas, catálogos de marcas

internacionais, compras de roupas, estas muitas vezes desmanchadas para entender o segredo de modelagem das *griffes* internacionais. Para um dos entrevistados, o importante é “adequar o que está se usando na Europa com a realidade e necessidade das brasileiras” (ENTREVISTADO 3). Na figura 2 estão representados os resultados das principais fontes de informação utilizadas pelos entrevistados para tomar conhecimento sobre as inovações no setor da moda.

Figura 2 – Fontes de informação consultadas para acompanhamento das inovações do setor



Fonte: Dados da pesquisa.

A inovação neste setor não é frequente quando se considera o tipo de inovação radical. Porém, a inovação incremental é mais significativa em modelagens e, com significância menor, em tecnologia. A modelagem foi uma das influências do mercado citadas pelos entrevistados como um dos seus posicionamentos estratégicos.

O comportamento atual das mulheres influencia na adequação da modelagem por elas estarem mais vaidosas, preocupam mais com o corpo, com a aparência e as organizações precisam sempre acompanhar essas mudanças no perfil da consumidora final (ENTREVISTADO 5).

A moda está mais globalizada, uma vez que todos têm acesso às roupas *da moda* por um preço acessível. Elas são frequentemente compradas das produtoras de varejo, como Renner, Richuelo e C&A, que oferecem peças com estilos que acompanham as tendências a um preço competitivo. Porém, para os entrevistados, suas organizações preocupam-se mais com a qualidade e a diferenciação que a sua marca oferece ao mercado e, desta forma, essas lojas produtoras de varejo não afetam, no momento, diretamente seus negócios.

Alguns entrevistados pontuaram, entretanto, que a possibilidade de abertura de mercado para as grandes produtoras de varejo da Europa e Estados Unidos (Zara, H&M e outras) pode afetar futuramente esse setor, uma vez que essas lojas ofertam uma moda que produz o que está nas passarelas, com qualidade e a preços competitivos. Por enquanto, a participação das respectivas lojas no mercado brasileiro não é significativa para impactar os negócios das confecções, mas é uma preocupação futura.

Para os entrevistados, são os detalhes e a qualidade das roupas que irão proporcionar o diferencial em relação aos concorrentes. O consumidor final desses tipos de negócios está muito mais exigente em relação à qualidade, estilo, modernidade e exclusividade. Nas palavras de alguns dos entrevistados:

A exigência das pessoas é ter uma roupa com qualidade, que ela possa trabalhar e sair depois com a mesma roupa, que seja adequada para o trabalho, mas que seja também feminina, que tenha charme para ser usada à noite, que seja flexível. Isso é o básico para o sucesso (ENTREVISTADO 6).

Estamos bastante *atenadas* em relação a essas mudanças. Antecipamos tudo que acontece e depois que as pessoas vão entender os conceitos: sejam nos tecidos tecnológicos, como vão vestir-se, das formas e cores (ENTREVISTADO 10).

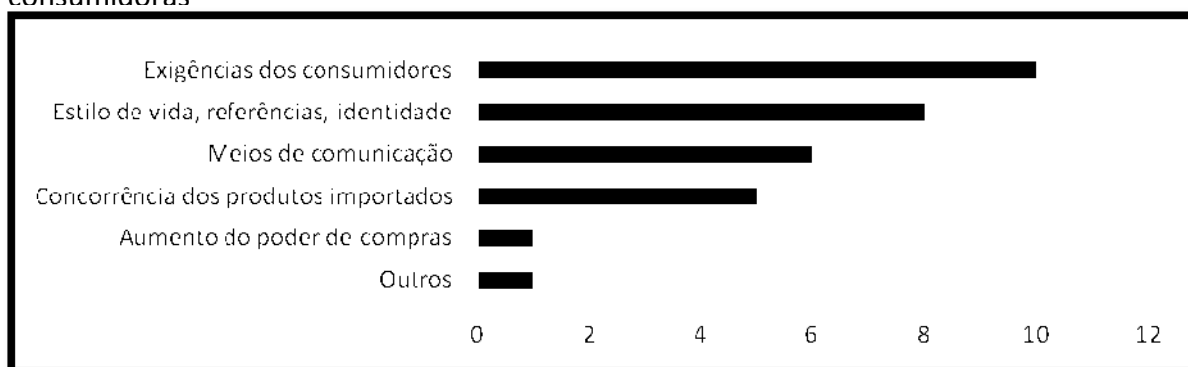
As exigências das consumidoras foram observadas nesta pesquisa. Muitas vezes, elas não são sensíveis ao preço, uma vez que a qualidade e a originalidade das peças são diferenciais que as tornam reconhecidas no mercado da moda em Minas Gerais. Entretanto, as exigências das consumidoras tornam-se um desafio para as confecções analisadas, estimulando a criatividade e a personalização dos produtos, o que pode favorecer o crescimento da marca no mercado por esse reconhecimento. “O importante é o encantamento pelas roupas, mesmo pagando mais caro por isso” (ENTREVISTADO 6).

Com o foco em atender essas exigências e superar a concorrência que a cada dia se torna maior, muitos outros setores disputam a fatia do dinheiro das pessoas. Para isso, a roupa tem que ser mais atraente para as consumidoras que buscam, principalmente, o encantamento. É importante essa busca constante por parte das confecções, especialmente quando elas transformam a sua marca em objeto de desejo coletivo, e percebem o que está embutido no inconsciente das pessoas. “A mulher, no geral, precisa da aprovação de outra. E quando há essa percepção, conseqüentemente, haverá a identidade da marca no mercado” (ENTREVISTADO 7).

A influência dos meios de comunicação também favorece o sucesso dos estilos de cada marca, visto que o cliente capta mais rapidamente a informação sobre as tendências da Europa por meio de sites, revistas especializadas e, principalmente, televisão. Assim, quando a informação de uma peça é exposta ao cliente com o objetivo de encantá-lo, a possibilidade de sucesso de venda é potencializado.

As mudanças no estilo de vida, referências, identidade e valores também foram muito citadas pelos entrevistados. O glamour das festas, a praticidade de roupas para trabalho e momentos sociais, o estilo de mulher bem sucedida, bem vestida e moderna foram mudanças que, nos últimos anos, resurgiram no ramo da moda. Atualmente, segundo os entrevistados, as mulheres valorizam peças modernas, com qualidade, sem que mude constantemente a cada tendência. Os resultados deste item da pesquisa estão representados na figura 3.

Figura 3 – Principais mudanças sociais ocorridas no comportamento de compra das consumidoras



Fonte: Dados da pesquisa

Atualmente, Minas Gerais voltou a ter destaque no âmbito nacional em relação à moda, uma vez que esse reconhecimento havia se perdido depois da extinção do Grupo Mineiro de Moda. Com este retorno ao circuito nacional da moda, Belo Horizonte voltou a ser uma referência forte, atrás apenas de São Paulo e Rio de Janeiro.

Especialmente em relação a este item da pesquisa, todos os entrevistados citaram a importância da criação do Minas *Trend Preview* para o crescimento dos seus negócios, como também a personalização da sua marca como diferencial em relação aos outros mercados,

que consideram a *moda massificada*, como é caso de São Paulo. Para grande parte dos entrevistados, as lojas de São Paulo oferecem uma roupa barata e com pouca qualidade.

Na percepção dos entrevistados, Belo Horizonte é um mercado menos lucrativo em decorrência dos poucos investimentos realizados nesse setor, quando comparado com os de São Paulo e Rio de Janeiro. Entretanto, é um mercado que oferece roupas diferenciadas, mais elaboradas e de maior qualidade, em decorrência do trabalho ser realizado manualmente. Mesmo a um custo um pouco mais alto, “os clientes esperam e pagam por esse diferencial da moda mineira” (ENTREVISTADO 5).

Algumas das organizações consideradas neste estudo começaram a trabalhar com as duas formas de venda no setor: pronta entrega e por pedido. Para pronta entrega, os clientes frequentam mais os eventos e feiras de São Paulo e Minas Gerais; para a forma de venda baseada em pedidos, os respectivos clientes incluem o Rio de Janeiro. Os clientes de Brasília e Nordeste também foram considerados significativos para os negócios de 40% das organizações estudadas.

Neste mercado competitivo e dinâmico que é o da moda, as estratégias de diferenciação da marca são essenciais para o sucesso das organizações analisadas. A qualidade dos produtos e a diferenciação em relação aos concorrentes foram consideradas por todos os entrevistados como as estratégias mais importantes para o atendimento dos desejos e das necessidades dos clientes.

Para a grande parte dos entrevistados, é importante que a organização tenha muito claro o foco no negócio e que não se encante pelo glamour que a própria moda proporciona; glamour este apenas para inflar o ego. As estratégias claras e bem definidas, associadas a clientes que proporcionam retornos significativos, não necessariamente exclusivos em alguma cidade, podem resultar, também, no sucesso do negócio.

Você tem que ter muito cuidado, porque ter exclusividade, você fecha a cidade inteira. Durante vários meses, clientes chegam ao seu *showroom* e você fala que tem exclusividade com a maior loja da cidade e de repente essa loja te corta sem menor pudor e você já “excluiu” outros clientes que te procuraram. Ela não tem o menor compromisso com você, apenas você tem que repor em seis e seis meses sua coleção. (...) Você tem que fazer todo um trabalho de captação, refazer o mercado que você fechou. Isso é muito comum de acontecer, porque é um mercado glamoroso para quem não tem foco em negócios (ENTREVISTADO 1).

Quando estudadas as ações implantadas pelas organizações para vencer a concorrência, não foi identificado um padrão único para o sucesso das confecções analisadas (Figura 4). A utilização de catálogos, brindes, *word of mouth*, peças exclusivas, modernas e com modelagem de acordo com as necessidades dos clientes, associada com entregas dos produtos nos prazos estipulados e participação frequente nas principais feiras e eventos nacionais e internacionais, foram consideradas pelos entrevistados como essenciais para o sucesso dos seus negócios.

A minha divulgação é feita pelos clientes. Não faço nada de publicação, nada de site. Eu estou até pensando em fazer um site para atender uma clientela que me cobra, principalmente fora de BH, pessoas que veem minha roupa e querem ver as demais (ENTREVISTADO 5).

A coisa mais importante para a minha empresa é escutar o consumidor e tentar atendê-lo em todas as suas necessidades, como uma roupa que não marca para uma pessoa mais velha usar de uma forma, e a nova, de outra forma (ENTREVISTADO 6).

Minha estratégia, hoje, é fortalecer a minha marca como roupa diferenciada com qualidade e estilo, ao baixo custo. Normalmente, as de custo baixo são modelos comuns e matéria-prima de baixa qualidade (ENTREVISTADO 8).

A qualidade dos produtos e a diferenciação em relação aos concorrentes são exploradas por todas as organizações estudadas por esta pesquisa. É muito importante a identidade, estilo próprio para o sucesso e reconhecimento da marca. As organizações que não têm a sua própria facção, uma vez que geralmente são terceirizadas, torna-se uma das preocupações e uma batalha para manter tais tipos de estratégias de negócios.

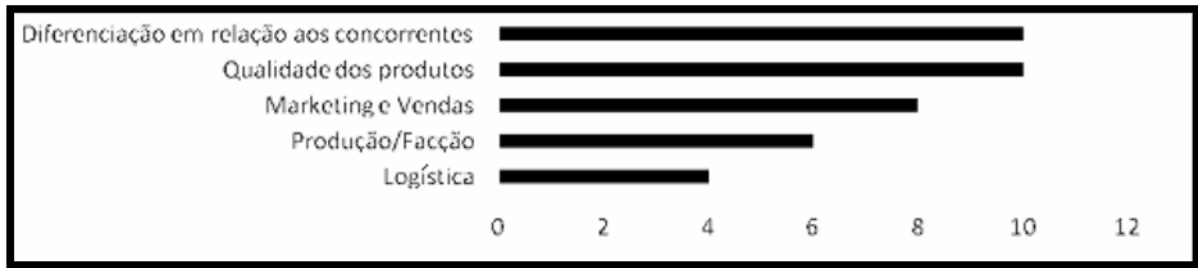
Foi pontuado pelos entrevistados que a qualidade geralmente é maior quando se terceiriza a mão de obra individual (costureiras), especialmente porque há um acompanhamento melhor da qualidade. Mesmo tendo a identificação de qualidade dos seus produtos, a organização de facção contratada precisa também manter esse padrão de qualidade no acabamento.

De acordo com os entrevistados, estratégias mercadológicas adequadas, atendimento diferenciado, entregas realizadas no prazo e fidelização dos clientes são essenciais para manter o sucesso e aprimorar as parcerias realizadas. Das organizações analisadas, 20% delas têm *showrooms* em São Paulo para estreitar o relacionamento com os clientes paulistas que, muitas vezes, são considerados os melhores pela maioria dessas organizações. Porém, ter ou não *showrooms* em outras cidades não é a condição única de



sucesso, mas pode antecipar um faturamento lucrativo em curto prazo. A Figura 4 demonstra as principais ações competitivas utilizadas pelos(as) gestores(as) das organizações analisadas.

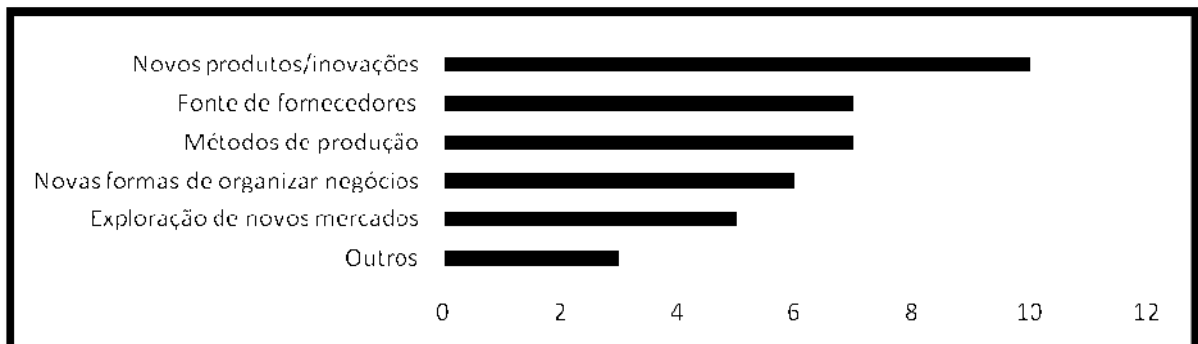
Figura 4 – Estratégias funcionais utilizadas nas organizações



Fonte: Dados da pesquisa

A inovação incremental e a criatividade foram consideradas, por 100% dos entrevistados, como essenciais para o sucesso dos seus negócios, seguidas pelas parcerias realizadas com fornecedores e métodos avançados de produção. Para os respectivos entrevistados, é importante que os fornecedores se identifiquem com as características da marca; porém, não é descartada a abertura para outros fornecedores, principalmente quando estes não têm a matéria-prima necessária para a criação da coleção, o que acarretará na captação de novos fornecedores. Na Figura 5 estão os pontos mais relevantes na estratégia de negócios citados pelos entrevistados.

Figura 5 – Definições dos conceitos de invenção e inovação



Fonte: Dados da pesquisa

Os processos de criação e compartilhamento do conhecimento estão a cargo dos próprios entrevistados, e contam com a participação expressiva de *designers* e de

profissionais especializados. Há uma preocupação das confecções analisadas em atender mercados diferenciados, os quais se caracterizam pela relação: clima regional *versus* coleções. Muitas vezes, as coleções são bem mais aceitas em regiões em que o clima é semelhante ao de Minas Gerais, como é o caso do inverno das regiões do Nordeste e Centro Oeste; e diferente da região Sul, que demanda roupas mais pesadas na coleção de inverno. Contudo, “as organizações que têm um melhor planejamento do seu negócio conseguem minimizar essas diferenças em suas coleções” (ENTREVISTADO 9).

Quando há a preocupação de criar um tema específico para cada coleção, há também todo um processo de troca de informações entre as equipes para que os processos de planejamento operacional, desenvolvimento de ideias e programação visual (escolha de cores, estampas, texturas, tecidos, acessórios para compor cada peça, complementos) aconteçam da melhor forma possível. Os ajustes de modelagem e as provas exaustivas com vários biotipos finalizam o processo de criação e modelagem para o início da produção.

Há sempre um contraponto entre criação, imaginação de cada peça com o perfil comercial e adaptação à realidade dos clientes; porém, nunca se desconsidera o detalhe diferente, a criatividade e a inovação incremental das peças de roupa elaboradas. É muito importante levar em consideração o *olhar conceitual* do estilista ou *designer* de moda. “O foco desses profissionais deve estar voltado para a ousadia, modernidade e encantamento dos clientes” (ENTREVISTADO 2).

No setor da moda, criação e inovação contínua em processos e produtos são essenciais para a sobrevivência e crescimento das organizações. Nos últimos anos ocorreram mudanças importantes no processo de criação, sendo a inovação incremental a mais adotada pelas confecções analisadas. Nas organizações da moda, a criação é um processo democrático, uma vez que cada marca tem seu próprio estilo, o que reflete em uma multiplicação de estilos. Entretanto, as inovações realizadas não estão livres de riscos, pois o mercado pode não aceitar as cores escolhidas para uma nova coleção, ou os próprios modelos das roupas.

Em relação aos incentivos pela participação de colaboradores que não estão diretamente ligados ao processo de criação, percebeu-se que poucas organizações incentivam a participação de outros profissionais. Algumas ações internas são consideradas importantes para obter essa participação; porém, depende do perfil de cada organização.

Aquelas que já têm um planejamento estruturado demonstraram ter mais facilidade em incentivar seus colaboradores a envolverem-se mais nos seus processos de criação. Dentre as principais iniciativas citadas pelos respondentes, destacam-se: premiação para as metas de produção alcançadas no prazo estipulado, sorteios de peças da coleção entre aqueles que mais contribuíram para o sucesso dos processos produtivos, e promoções daqueles profissionais que se destacaram em suas áreas de atuação.

Quando abordados sobre as imitações que acontecem no setor da moda, os entrevistados afirmaram que estas ações são facilitadas ou potencializadas pela grande exposição que as roupas têm nas mídias impressas e televisivas, como também pelo grande deslocamento dos profissionais da moda (por exemplo, modelos, estilistas, consultores de moda) entre as confecções. Contudo, em decorrência da grande dinâmica que caracteriza o setor, as imitações realizadas não têm afetado substancialmente o desempenho financeiro das organizações analisadas no médio e longo prazos. Nas palavras dos respectivos entrevistados:

O mercado é 90% imitador. Não é cópia, mas variações. Há mudanças de algumas coisas, para não copiar tudo. Se você olhar as tendências, são muito parecidas (ENTREVISTADO 8).

Como tudo, em todos os ramos, as pessoas acabam seguindo um pouco o mesmo caminho, o que leva o consumidor a ter os mesmos padrões de comportamentos. E as imitações acontecem, talvez até, como fontes de inspirações que parte de um princípio que algo que você viu e começa a colocar isso dentro da sua própria invenção. Mas a imitação literal acontece muito e sou totalmente contra. Você vê muito nesse ramo, você vê pessoas começando um trabalho, começando a inserir no mercado. Mas acredito muito no potencial criativo (ENTREVISTADO 10).

Como o nosso mercado é muito dinâmico, as imitações realizadas não têm efeito direto sobre o desempenho financeiro da minha organização, apesar dessa prática ser comum e estar em crescimento, especialmente entre aquelas organizações com marcas menos conhecidas (ENTREVISTADO 4).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecimento e inovação são assuntos bastante debatidos entre os teóricos da estratégia, especialmente pela impotência que eles têm para o sucesso das estratégias competitivas delineadas pelas organizações para vencerem a concorrência existente em seus respectivos mercados de atuação (BOWONDER, *et al.*, 2010).

Ao analisar o que eles chamam de *o outro lado da inovação*, Govindarajan e Trimble (2010) chamam a atenção para a necessidade de maior atenção dos gestores para a efetiva implementação das inovações pensadas como fator crítico de sucesso para as suas respectivas organizações, o que está em sintonia com as ideias de Sparrow (2010), quando enfatiza a necessidade do desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação, e de Bowonder *et al.* (2010), quando associam as estratégias baseadas na inovação com a conquista de vantagens competitivas.

O conhecimento, especialmente o tácito, ganhou destaque a partir dos estudos de Polanyi (1967) sobre sua dimensão intangível, e de Nonaka e Takeuchi (1997) ao desenvolverem um modelo de construção do conhecimento por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa. Em relação à inovação, Schumpeter (1968) trouxe o assunto para os meios acadêmicos ao destacar a importância do empreendedor (empresário criativo) como elemento fundamental para a sobrevivência e o crescimento das organizações da sua época. Por fim, Porter (1980) chamou a atenção para as estratégias genéricas, estas baseadas em aspectos como menor preço (racionalização dos custos), oferta de produtos e serviços diferenciados (diferenciação), e foco em nichos específicos de mercado.

Ao analisar estes importantes temas no contexto das organizações do setor da moda, observou-se que a inovação contínua de produtos é determinante para o sucesso competitivo dos empreendimentos analisados, apesar da imitação ser uma prática constante entre os empreendedores deste setor; o tipo de inovação mais comum é o incremental, especialmente no processo de modelagem; e as estratégias competitivas utilizadas para vencerem a concorrência são apoiadas na criatividade de seus funcionários, como também por uma marca forte que fidelize os clientes, e na qualidade dos produtos disponibilizados para os seus mercados consumidores (estratégia de diferenciação). Estes achados reforçam as observações e ideias apresentadas nos estudos conduzidos por autores como Tigres (2006), Sparrow (2010) e Tumelero *et al.*, (2012)

Conforme observado por grande parte dos entrevistados, os clientes deste setor são menos sensíveis ao preço, uma vez que eles procuram, nos produtos da moda, os elementos que os encantem, como é o caso do estilo, modernidade, praticidade e exclusividade. Neste sentido, a construção de uma identidade forte com fornecedores e clientes parece ser

determinante para a conquista de resultados significativos e garantia de sucesso futuro para as organizações que atuam no setor da moda, o que pode ser potencializado pelo desenvolvimento de uma cultura inovadora que oriente os comportamentos dos profissionais responsáveis pela criação e inovação dos produtos dos respectivos empreendimentos.

A principal limitação desta pesquisa decorre da impossibilidade de generalização dos resultados alcançados para as demais organizações brasileiras do setor da moda, uma vez que os dados foram coletados em profundidade em uma pequena amostra de organizações sediadas na cidade de Belo Horizonte, apesar de atuarem em praticamente todas as regiões do país. Desta maneira, fica como sugestão para a realização de novas pesquisas o uso de um número maior de organizações, para que os temas tratados nesta pesquisa possam ser melhor compreendidos, e possíveis relações entre os mesmos possam ser verificadas por técnicas estatísticas mais avançadas.

Espera-se que a realização desta pesquisa tenha contribuído efetivamente para um melhor entendimento de como os temas do conhecimento, da inovação/imitação e da estratégia são tratados no contexto das organizações pertencentes ao setor da moda, que está em pleno crescimento e desenvolvimento no país, e que ainda precisa ser mais explorado pelos pesquisadores brasileiros do campo da estratégia competitiva.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Setor têxtil de confecção brasileiro**: balanço de janeiro a maio de 2009 e perspectivas. Disponível em <<http://www.abit.org.br/site/>>. Acesso em 16 jul. 2010.

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, out. 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BOWONDER, B.; DAMBAL, A.; KUMAR, S.; SHIRODKAR, A. Innovation strategies for creating competitive advantage. **Research Technology Management**, v.53, n.3, p.19-32, 2010.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento*. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

- DAVENPORT T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P.F. From Capitalism to Knowledge Society. In: NEEF, D. (Ed.). **The Knowledge Economy**. Butterworth-Heinemann, 1998.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. In: FAGERBERG, J; MOWERY, D.C.; NELSON, R.R. **The Oxford Handbook of Innovation**. New York: Oxford University Press, 2005.
- FORSMAN, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, p. 739-750, 2010.
- GOVINDARAJAN, V. TRIMBLE, C. **O outro lado da inovação**: a execução como fator crítico de sucesso. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 1996. v.17 (winter), pp.109-122.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D, HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Bookman, 2003.
- KIM, L.; NELSON, R.R. (org). **Tecnologia, aprendizado e inovação**: experiências das economias de industrialização recente. São Paulo: Editora da Unicamp, 2005.
- MARSHALL, A. **Princípios da economia**. Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas).
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **The evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Belknap Press, 1982.
- NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p.27- 49.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA JUNIOR, M.M; BOEHE, D.M.; BORINI, F.M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**: a transformação das subsidiárias brasileiras. São Paulo: Saraiva, 2009.

PISCOPO, M. R. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p.131-150, 2010.

POLANYI, M. Tacit knowing. In PISCOPO, M. R. **The tacit dimension**. Garden City, New York: Doubleday & Company, cap. 1, p.1-25, 1967

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SALUNKE, S.; WEERAWARDENA, J.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1251-1263, 2011.

SCHERMERHORN, Jr. John R. **Administração**. Rio de Janeiro, 2007.

SCHUMPETER, J. **The theory of economics development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968; publicado pela primeira vez em 1911.

SPARROW, P. Cultures of innovation. **Management Today**, abr. 2010.

STEWART, T. A. **Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

STONER A. F.J.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TIGRES, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TUMELERO, C.; SANTOS, S. A. D.; PLONSKI, G. A. Inovação tecnológica em empresas intensivas na utilização de conhecimentos técnico e científico. Um estudo a partir da visão baseada em recursos (VBR). **Revista de Administração e Inovação**, v.9, n.4, p.202-220, 2012.

WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5. n.2, p.171-180, abr./jun. 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.