



Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa
ISSN: 2674-5895
INDEG-IUL - ISCTE Executive Education

NUNES, THAINÁ ISLAN OLIVEIRA; CALDEIRA, ADILSON
Inovação como vantagem competitiva em produtos de vestuário
e fator de decisão de compra: a visão dos consumidores
Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa,
vol. 18, núm. 3, 2019, Setembro-Dezembro, pp. 229-251
INDEG-IUL - ISCTE Executive Education

DOI: 10.12660/rgrlp.v18n3.2019.78463

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=568064381004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Inovação como vantagem competitiva em produtos de vestuário e fator de decisão de compra: a visão dos consumidores

THAINÁ ISLAN OLIVEIRA NUNES ¹

ADILSON CALDEIRA ²

¹ Universidade Presbiteriana Mackenzie / Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, São Paulo – SP, Brasil

² Universidade Presbiteriana Mackenzie / Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, São Paulo – SP, Brasil

Resumo

Este estudo teve por objetivo compreender como a inovação influencia a decisão de compra dos consumidores de peças de vestuário, de modo a proporcionar vantagens competitivas aos produtos inovadores sobre seus concorrentes. A partir de abordagens já existentes sobre estratégias para a competitividade e práticas de inovação, realizou-se pesquisa de campo, via questionário aplicado a consumidores de produtos de vestuário, para identificar sua visão quanto às práticas de inovação e a competitividade de empresas que suprem esse mercado. Adotou-se um método quantitativo, com fim exploratório. Os dados foram coletados via internet em questionário com 20 assertivas, sendo consideradas válidas 211 respostas. Os dados foram submetidos a estatística descritiva para o perfil da amostra e estatística multivariada (análise fatorial e de correlação), com uso do software SPSS. A análise identificou correlações entre práticas de inovação e decisão de compra de produtos no setor em questão, na visão dos participantes da pesquisa. Os resultados evidenciam a subjetividade no valor percebido pelo consumidor – como a utilidade do produto e os benefícios oferecidos, a influência da diferenciação do produto como determinante na decisão de compra, a percepção do valor da inovação pelos consumidores (que aceitam pagar mais pelo diferencial) e a preferência por marcas inovadoras e internacionais – e revelam aspectos que podem ser utilizados estrategicamente pelas empresas na conquista e fidelização de seus clientes, propiciando vantagens competitivas.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade. Inovação. Setor têxtil e de confecções.

Artigo submetido em 27 de fevereiro de 2019 e aceito para publicação em 30 de novembro de 2019.
DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/rgrlp.v18n3.2019.78463>

Innovation as a competitive advantage in apparel and purchasing decision: consumer insight

Abstract

This study aimed to understand how innovation influences clothing consumers' purchasing decisions, offering a competitive advantage to innovative products. Based on existing approaches on strategies for competitiveness and innovation practices, field research was conducted using a questionnaire applied to consumers of clothing products, identifying their vision regarding innovation practices and companies' competitiveness in this market. The research adopted an exploratory and quantitative method. Questionnaires were applied via the Internet, obtaining 211 valid responses. The instrument presented 20 statements to be evaluated by respondents, and the data collected was submitted to descriptive statistics for the sample profile and multivariate statistics (factor and correlation analysis), using the SPSS software. The study identified correlations between innovation practices and purchasing decisions in the clothing sector. Results show subjectivity in the value perceived by the consumer – such as the utility of the product and the benefits offered, the influence of product differentiation as a determinant in the purchase decision, the consumers' perception of the value of innovation (consumers accept paying more for the differential), as well as the preference for innovative and international brands. In addition, the results reveal aspects that companies' can use strategically to win and retain their customers, providing competitive advantages.

KEYWORDS: Competitiveness. Innovation. Textile and clothing sector.

Innovación como ventaja competitiva en productos de vestuario y factor de decisión de compra: la visión de los consumidores

Resumen

El artículo tiene por objetivo comprender cómo la innovación influye en la decisión de compra de los consumidores de prendas de vestir, para proporcionar ventajas competitivas a los productos innovadores sobre sus competidores. A partir de enfoques ya existentes sobre estrategias para la competitividad y prácticas de innovación, se realizó una investigación de campo, a través de un cuestionario aplicado a consumidores de productos de vestuario para identificar su visión en cuanto a las prácticas de innovación y la competitividad de empresas que suplen ese mercado. Se adoptó el método cuantitativo con fines exploratorios. Los datos se recolectaron por Internet en un cuestionario con 20 preguntas asertivas, y se consideraron válidas 211 respuestas. El análisis de los datos se realizó por estadística descriptiva para el perfil de la muestra y estadística multivariada (análisis factorial y de correlación), con el apoyo del software SPSS. El análisis identificó correlaciones entre prácticas de innovación y decisión de compra de productos del sector en cuestión, según la visión de los participantes de la encuesta. Los resultados evidencian subjetividad en el valor percibido por el consumidor, como la utilidad del producto y los beneficios ofrecidos, la influencia de la diferenciación del producto como determinante en la decisión de compra, la percepción de los consumidores del valor de la innovación, –que aceptan pagar más por las características diferenciales– y la preferencia por las marcas innovadoras e internacionales. Asimismo, dichos resultados revelan aspectos que las empresas pueden utilizar estratégicamente en la conquista y fidelización de sus clientes, propiciando ventajas competitivas.

PALABRAS CLAVE: Competitividad. Innovación. Sector textil y de confección.

INTRODUÇÃO

A dinâmica determinada pelas contínuas transformações que afetam o mercado desafia as organizações a se manterem competitivas como condição para sua sobrevivência. Em busca de vantagens competitivas, adotam-se estratégias que objetivam conquistar a preferência e a fidelidade dos consumidores, oferecendo-lhes valor agregado aos produtos. Busca-se, assim, uma diferenciação, comumente favorecida pela capacidade de inovação e criatividade.

O cenário é comum a praticamente todos os setores de atividade econômica. Um deles é o setor têxtil e de confecções. Presente há quase 200 anos no Brasil, a cadeia produtiva têxtil do país tem a vantagem de ser a última completa do Ocidente, atuando desde a produção das fibras, por meio do plantio de algodão, até os desfiles de moda. Nos estágios intermediários da cadeia, figuram empresas de fiação, tecelagem, beneficiadoras, confecções e varejo. No que se refere à competitividade em produtos de vestuário, o Brasil é, atualmente, referência mundial em *design* de moda praia (*beachwear*), *jeanswear*, *homewear*, *fitness* e *lingerie*.

Embora o mercado se encontre em expansão nos últimos anos, o desempenho do setor nem sempre correspondeu à expectativa de seus participantes. Com pico em 2010, com 6,4 bilhões de peças, a produção de vestuário caiu seguidamente entre 2012 e 2016 e, embora tenha se recuperado em 2017, quando atingiu a produção de 6,7 bilhões de peças, o crescimento ainda não foi tão significativo quanto o potencial estimado (ABIT, 2018).

Com o assédio de competidores internacionais, especialmente aqueles que se inseriram no mercado brasileiro com produtos produzidos em países asiáticos, de baixo custo e qualidade condizente com as exigências do consumidor local, as empresas de confecções que atuam no mercado brasileiro de vestuário enfrentam o desafio de preservar espaços no mercado doméstico e inserir-se no mercado internacional para compensar eventuais territórios cedidos aos concorrentes.

A discussão sobre a competitividade decorrente da inovação no referido mercado está presente, mas ainda não de modo predominante, em estudos acadêmicos sobre estratégias de desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas pelas empresas, embora se reconheça seu caráter desafiador de constante transformação nas características e nos padrões determinados pela moda ou por agentes como escassez de recursos e alterações climáticas, demográficas, econômicas e tecnológicas.

Um vestígio dessa tendência é apresentado por Faustino (2018), em análise bibliométrica de 1.110 artigos científicos internacionais sobre o mercado de confecções, publicados no período de 1976 a 2018, de acordo com dados obtidos no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O estudo constata que a maior incidência dos trabalhos aborda aspectos do marketing, tais como publicidade, comunicação, *visual merchandising*, comportamento do consumidor, fidelidade à marca, experiência do consumidor, qualidade de produtos e serviços. Embora com foco em decisões de compra, satisfação do cliente e vantagem competitiva, não é frequente, nessas abordagens, a menção ao termo “inovação”.

Outras temáticas relevantes se voltam a questões estratégicas do negócio, como posicionamento de marca, diferenciação do produto, cadeia de valor, barreiras de entrada, internacionalização e alianças estratégicas. Também são temas frequentes a gestão da cadeia de suprimentos, o gerenciamento de estoque, o *layout* de pontos de venda, os preços, o desempenho

financeiro, a tomada de decisão, o *design* de produto, a terceirização e a resolução de conflitos. No que tange à tecnologia, abordam-se as operações *on-line*, o *m-commerce* (uso de dispositivos móveis), o uso de sistemas de informação e o rastreio automático de objetos. Embora não seja essa a temática predominante, nela se incluem discussões sobre inovações em marcas e conceitos e práticas de “*fast fashion*”, que se baseia na renovação frequente de coleção, como forma de atrair com mais frequência o consumidor aos pontos de venda.

Dada a importância que representa para as empresas e para a própria competitividade do país no cenário internacional de negócios, presume-se que esse tema merece ser explorado nos âmbitos acadêmico e corporativo, o que constitui a principal justificativa para a realização deste estudo, em busca de resposta ao problema de pesquisa, expresso pela questão:

- Qual influência a inovação aplicada a peças de vestuário exerce sobre a preferência do consumidor, conferindo-lhes, assim, vantagens competitivas?

O objetivo final é compreender como a inovação influencia a decisão de compra dos consumidores de peças de vestuário, de modo a proporcionar vantagens competitivas aos produtos inovadores sobre seus concorrentes.

Para o alcance desse objetivo final, estabelecem-se 3 objetivos intermediários: a) conhecer quais fatores são considerados diferenciais que influenciam a decisão de compra de vestuário; b) identificar se a inovação proporciona ao vestuário ganhos no valor percebido pelos consumidores; e c) analisar as vantagens competitivas obtidas pela preferência do consumidor, proporcionadas pelas práticas de inovação nos produtos destinados a vestuário.

O referencial teórico comprehende a apresentação e discussão de modelos conceituais encontrados na literatura, recorrendo-se a autores seminais e a textos recentes sobre as variáveis em estudo – *competitividade e vantagem competitiva* (COUTINHO e FERRAZ, 1994; ARTHUR, 1996; VASCONCELOS e CYRINO, 2000; BIGNETTI, 2002; HAMEL e PRAHALAD, 2002; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002; PORTER, 2003; GHEMAWAT, 2007; BARNEY e HESTERLY, 2011; KELM, BAGGIO, KELM et al., 2015; WAGNER III e HOLLENBECK, 2017; LOPES FILHO, 2017), *inovação* (GONDIM, MELO, RODRIGUES et al., 2003; CHESBROUGH, 2006; D'AVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007; TRÍAS DE BES e KOTLER, 2011; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2015; SERAFIM, 2017; OECD e EUROSTAT, 2018; TERRA, 2019; Trott, 2012) e a relação entre *inovação e vantagem competitiva* (LASTRES, 1995; PORTER, 1996; BIGNETTI, 2002; STAL, 2007; SANTOS, 2013; KELM, BAGGIO, KELM et al., 2015).

No plano empírico, a pesquisa segue o método quantitativo, a partir da aplicação de um questionário a integrantes do mercado consumidor de produtos de vestuário, como meio para identificar aspectos relativos à visão que esses agentes do mercado têm quanto às práticas de inovação e a competitividade de empresas que suprem esse mercado. As escolhas metodológicas e os critérios de análise dos resultados seguiram recomendações de diferentes fontes de referência (HUTCHESON e SOFRONIOU, 1999; VERGARA, 2005; RICHARDSON, 2007; HAIR JUNIOR, BLACK, BAIBN et al., 2009), com o propósito de conferir caráter científico ao estudo.

Espera-se que os resultados revelem tendências que auxiliem as empresas do setor em foco a conhecer a visão dos respondentes e, assim, direcionar suas estratégias em busca de competitividade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Competitividade e vantagem competitiva

A competitividade se traduz na conquista de vantagens competitivas que, de acordo com Hamel e Prahalad (2002), decorrem de capacidades essenciais da organização, como desempenhar diferentes atividades de produção e usar tecnologias. Ghemawat (2007) e Porter (2004) destacam a vantagem competitiva decorrente de custos inferiores aos dos concorrentes. Barney e Hesterly (2011) propõem que a vantagem competitiva decorre de diferenciação em valor, raridade, dificuldade de imitação e capacidade de organização como recursos que proporcionam maior valor percebido pelo cliente e aumento da lucratividade.

Para Hamel e Prahalad (2002), as condições necessárias à competitividade de uma organização são suas competências essenciais, constituídas por recursos intangíveis que proporcionam condições para dificultar a imitação pelos concorrentes, prover produtos ou serviços diferenciados e evoluir de modo a explorar diferentes mercados. Segundo os mesmos autores, as competências essenciais podem estar localizadas em qualquer função administrativa, sendo que, para desenvolvê-las a longo prazo, necessita-se de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Na visão de Porter (2003), as empresas são movidas a buscar meios para a competitividade em função de pressões, como força dos rivais, agressividade dos fornecedores e exigências do mercado, apontando uma necessidade de observação do cenário a fim de alinhar o posicionamento e a administração estratégica e competitiva de acordo com o que está sendo exigido no ambiente externo e com o que é possível ser realizado internamente.

Desse modo, em uma mesma empresa, vários itens podem ser tidos como competitivos, tal como Heizer e Render (2001) propõem ao dizer que a competitividade pode decorrer de respostas flexíveis e rápidas, tais como agilidade no desenvolvimento de produtos, pois, até que a concorrência reaja, o produto poderá ter preços suficientemente altos para render maior lucro. Hayes, Upton e Pisano (2008), em sintonia com esse preceito, afirmam que as organizações se diferenciam em estratégias de preço, com custos alinhados à expectativa do cliente, confiabilidade, com recursos para atender rapidamente à demanda, resposta, demonstrada na habilidade de acelerar e desacelerar a produção e flexibilidade, oferecendo opção de personalização.

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) apontam que a competitividade pode ser classificada de acordo com 3 ambientes: a) local/regional; b) nacional; e c) internacional. A concorrência local prioriza a fidelização de clientes e traz melhorias à gestão com apoio do governo e capacitação de funcionários. A concorrência nacional abrange os mesmos itens da local, mas usa a estratégia como enfoque e valoriza a agilidade e a flexibilidade, uma vez que o objetivo seguinte é atuar internacionalmente, seguindo o raciocínio de que as etapas anteriores estão bem estruturadas e enraizadas na cultura organizacional, gerando compartilhamento de informação e valorização do desenvolvimento.

Vasconcelos e Cyrino (2000) dividem as teorias de estratégia empregadas no ambiente organizacional em 2 eixos: a) o primeiro considera a vantagem competitiva como fruto do ambiente externo, influenciado por concorrentes e pela dinâmica de mercado, bem como a própria estrutura da indústria; e b) o segundo resulta de fenômenos internos da organização. Dessa forma, os autores apontam que a estratégia empresarial tem feito com que a vantagem

competitiva e a mudança organizacional sejam utilizadas em conjunto, ainda que sejam diferentes em suas origens. Nesse contexto, o controle de recursos se configura como um item de desempenho superior, seja pela escassez natural de matéria-prima, uma vantagem legal (patentes) ou uma tecnologia aplicada que dificilmente poderá ser copiada.

Em consonância com essa visão, Wagner III e Hollenbeck (2017) discutem as ações gerenciais como fenômeno interno que influencia a vantagem competitiva. Tais ações ocorrem desde o nível micro-organizacional, envolvendo aspectos como processo decisório, criatividade e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, passando pelo nível meso-organizacional, em que se destaca a eficácia do trabalho em equipe e da liderança nas relações interpessoais intraorganizacionais, até chegar ao nível macro-organizacional, considerando aspectos estruturais e culturais que configuram o desempenho organizacional. Ou seja, a qualidade da ação gerencial é fator determinante para que a organização construa vantagens competitivas.

Ainda na linha das ações gerenciais, Lopes Filho (2017) destaca a importância da contínua atualização e percepção da mudança para que o gerenciamento de marketing seja fonte geradora de vantagens competitivas. Concebido como determinante da dinâmica competitiva, a referida proposta direciona o foco à construção de um comportamento pautado pelo “marketing de vantagem competitiva”, comprometido com a entrega de valor superior aos concorrentes, em âmbito global.

Arthur (1996) acrescenta que, em ambientes cuja característica é a mudança tecnológica intensa, a turbulência representa a regra geral e a estabilidade a exceção. Nessas condições, as instituições criam novas regras competitivas e estabelecem novas estratégias a fim de gerar novas oportunidades de mercado e trazer-lhes um *feedback* positivo.

Uma das formas alternativas de desenvolver competitividade é a *cooperação*. Bignetti (2002) afirma que os tomadores de decisão, localizados no topo da hierarquia organizacional, são capazes de desenvolver estratégias direcionadas ao ambiente, em busca de parceiros e de adotantes iniciais. Eles também podem formar coalizões externas para reduzir os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e para diminuir os riscos do desenvolvimento de novas tecnologias e de novos produtos. Tais interações geram, potencialmente, benefícios de dupla via, ou seja, as empresas que cooperam entre si podem tornar-se competitivas por corresponder às expectativas de grupos relevantes externos e, ao mesmo tempo, influenciá-los de volta.

Dessa forma, pode-se afirmar que a concorrência é um fator motivacional para a inovação e o desenvolvimento empresarial, obtida por meio de ferramentas variadas, como otimização de processos e eficiência na cadeia de produção para reduzir custos, aplicação de novas tecnologias e consequente maior valor agregado ao produto e lançamento de novidades no mercado. O posicionamento é diferente de acordo com as condições ambientais – subsídios governamentais e presença de concorrentes, por exemplo, justificando a classificação de acordo com os ambientes.

Em suma, a competitividade é tratada pela literatura sob diferentes perspectivas em relação à sua importância, seu objetivo, seus requisitos e sua classificação, como ilustra o Quadro 1.

QUADRO 1
Competitividade e vantagem competitiva

Autor	Conceito	Exemplo
Hamel e Prahalad (2002)	A competitividade pode decorrer de respostas flexíveis e rápidas.	O constante lançamento de novos computadores.
Ghemawat (2007) e Porter (2003)	A competitividade consiste em obter custos mais baixos do que os concorrentes.	Uma caneta produzida a baixo custo é vendida por um preço mais atrativo.
Barney e Hesterly (2011)	A competitividade consiste no valor percebido pelo mercado.	Um serviço cuja importância seja vista como essencial pelo cliente terá vantagem diante daquele que não é.
Wagner III e Hollenbeck (2017)	Ações gerenciais em níveis micro, meso e macro-organizacionais como fontes de vantagem competitiva.	Criatividade e satisfação no ambiente de trabalho (nível micro-organizacional), eficácia do trabalho em equipe e da liderança (nível meso-organizacional) e aspectos estruturais e culturais (nível macro-organizacional).
Lopes Filho (2017)	Importância da contínua atualização e percepção da mudança no gerenciamento de marketing para a competitividade.	"Marketing de vantagem competitiva", com foco na entrega de valor superior aos concorrentes, em âmbito global.
Machado-da-Silva e Barbosa (2002)	Os ambientes local/regional, nacional e internacional são divisores da competitividade.	As prioridades e estratégias mudam de acordo com o ambiente em que a mesma empresa atua.
Vasconcelos e Cyrino (2000)	Escassez de recursos é uma vantagem competitiva.	Patentes e recursos naturais importados para a produção de cosméticos.
Arthur (1996)	Setores tecnológicos criam mais oportunidades de mercado.	A rapidez com que surgem novos smartphones × inovação no setor têxtil.
Coutinho e Ferraz (1994) e Kelm, Baggio, Kelm et al. (2015)	Setores são influenciados por empresas e fatores sistêmicos.	Empresas podem ditar um novo nicho e mudar um setor, assim como as regulamentações o fazem.
Bignetti (2002)	A estratégia é influenciada pelo ambiente, assim como o influencia de volta.	Tendências de mercado podem demandar uma inovação que passe a ser a nova exigência para o setor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Inovação

Para Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), a habilidade da organização para melhorar continuamente seus processos e sistemas, no que se refere à inovação, está diretamente ligada à habilidade de aumentar sua base de conhecimento, ao passo que Tidd, Bessant e Pavitt (2015) entendem que a inovação é um processo de converter uma oportunidade em uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível.

Ainda segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2015), a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações e detectar oportunidades e tirar proveito delas, não consistindo apenas na abertura de novos mercados – também pode significar novas formas de servir mercados já estabelecidos e maduros.

De acordo com Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005), a inovação ainda pode ser aprendida no ambiente empresarial, considerando que ela é o objetivo do ensino e da pesquisa, na atuação em grupo e no aprimoramento de funcionários ao investigar assuntos de maior complexidade. Para os autores, esse trabalho constante questiona os modelos mentais e prepara a empresa para ambientes mais seguros, propícios à mudança.

Em resumo, em ambientes competitivos externos, diferencia-se a empresa que melhor apresentar características novas, atrativas ao mercado. Dada a necessidade de inovar, é preciso incorporar conceitos diferenciados na gestão, nos processos e em todas as etapas da fabricação de um produto, de modo que todos os colaboradores aprendam a habilidade de pensar em grupo, procurar alternativas para questões complexas e que podem ser traduzidas como uma necessidade de um mercado inexistente ou já maduro. Inovar, por fim, envolve visão estratégica e uso dos recursos disponíveis para ser mais bem reconhecido do que os concorrentes.

Quanto às formas pelas quais a inovação se processa, Tidd, Bessant e Pavitt (2015) propõem 4 tipos de inovação: a) em produto; b) em processo; c) em posição; e d) em paradigma – sendo que esta última decorre de mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz. Ainda de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2015), a inovação pode ocorrer em diferentes graus, que vão desde melhorias incrementais menores até mudanças radicais, que transformam a forma como se vê ou usa as coisas.

Neste estudo, entende-se que o sucesso do que foi proposto é um requisito essencial para identificar a inovação, tendo como parâmetro a percepção do mercado e o consecutivo retorno financeiro. Esse conceito facilmente diferencia inovação de invenção ou criatividade, que não estão necessariamente atreladas a um valor monetário, tampouco visam a um comprador, ou seja:

- “Qual a diferença entre uma ideia e uma inovação? Resposta: A inovação oferece maior valor para o cliente” (TRÍAS DE BES e KOTLER, 2011, p. 26).

Assim, pode-se classificar a inovação em 3 categorias:

- a) Incremental: consiste em fazer pequenas alterações no produto ou serviço prestado sem requerer grandes investimentos, com o auxílio principalmente das áreas de gestão de projetos e financeira. Este tipo é essencial para a atualização das empresas em relação aos concorrentes e a satisfação do público genérico, que exige diferenciação constante. A dinâmica com que os telefones celulares ganham pequenas funções e novo *design* a cada lançamento ilustra esse grupo.
- b) Semirradical: é o intervalo entre a mudança incremental e a radical, a modalidade em que há alguma alteração fundamental para o sucesso da inovação no uso de tecnologia ou no plano de negócios, mas não concomitantemente, porque em um deles a alteração será mais relevante, como afirmam D'Avila, Epstein e Shelton (2007, p. 66):

As inovações semi-radicalas são assimétricas porque constituem uma significativa mudança nas alavancas ou do modelo de negócios ou da tecnologia – mas não em ambas simultaneamente.

c) Radical: se um novo produto ou serviço oferecido exige mudanças, tanto na tecnologia empregada quanto na gestão de negócios, trata-se de inovação radical, porque representa tamanha transformação que poderá ditar novas regras de competição de mercado dentro de seu segmento de atuação, também denominado “*game changer*”, segundo D’Avila, Epstein e Shelton (2007, p. 68):

O processo da *Shell Oil* para criar e administrar inovações radicais é chamado de “*game changers*”, uma vez que inovações radicais, quando bem-sucedidas, têm o potencial de reescrever as regras da competição na indústria, têm o potencial de reescrever as regras da competição na indústria.

Ainda sobre esta última tipificação, há consideráveis retornos, como apontam Lindegaard e Callari (2011, p. 200):

[...] sua aplicação pode resultar em melhorias de 5 a 10 vezes dos itens ou processos já conhecidos, bem como reduzir custos de 30 a 45%.

Chesbrough (2006) cunhou o termo *inovação aberta* visando à sua diferenciação segundo a origem das informações utilizadas no processo de inovação. Ou seja, o caminho de entrada ou saída do conhecimento utilizado para uma transformação determinará se é aberta ou fechada, respectivamente. No primeiro caso, universidades, pesquisadores externos, consultores e até outras empresas especializadas em gestão inovadora podem ser parceiras em uma relação na qual ambos os lados saem ganhando; no segundo caso, o setor interno de P&D da própria companhia ou os outros funcionários são essenciais para a adoção de novas práticas de inovação. No primeiro modelo, o processo será mais rápido e dinâmico comercialmente.

OECD e EUROSTAT (2018) consideram que a inovação pode significar tanto uma atividade quanto o resultado dessa atividade. Ela pode ser um novo produto ou processo, o aperfeiçoamento de um produto ou processo existente ou, ainda, a combinação de ambos, com significativa diferença e possível uso que os diferencia do que existia anteriormente. De acordo com a taxonomia proposta por OECD e EUROSTAT (2018), a inovação pode ser classificada pelo objeto, como os produtos e os processos. Também pode ser classificada pela intensidade da novidade e pelos impactos resultantes.

Outra visão a considerar é a da inovação de paradigma, diretamente relacionada a um novo conceito no mercado em questão, como explicam Tidd, Bessant e Pavitt (2015): esta classificação envolve mudança de modelos mentais, auxiliada pelo clima de privatização e desenvolvimento tecnológico em que linhas aéreas de baixo custo ou o uso de mercadorias simples, como cafés e sucos de frutas, como produtos cujo *design* se mostra inovador e sinônimo de sofisticação.

Para Gondim, Melo, Rodrigues et al. (2003), há 2 grupos diferenciados em prática de inovação: a) o primeiro enfoca as práticas da cultura organizacional, o incentivo da aprendizagem em grupo, o trabalho em equipe e o controle da gestão; e b) o segundo enfoca os processos e os métodos eficientes de trabalho, como reengenharia de negócios, *just-in-time*, colaboração de fornecedores e *empowerment*.

Na linha que se concentra na cultura organizacional, Terra (2019) identifica que a inovação se insere no modelo de gestão de empresas líderes, no comportamento dos colaboradores e

na forma como se relacionam com o ambiente, com estratégia competitiva que apresenta a inovação como elemento central.

A visão de Serafim (2017) também se baseia na capacidade de inovação decorrente de aspectos culturais, mas acrescenta a descrição de processos e métodos organizacionais que a favorecem. Já a proposição de Trott (2012) se caracteriza como um olhar voltado a processos e métodos dedicados a inovar nas organizações.

Em síntese, a inovação é abordada na literatura sob diferentes enfoques quanto a formas, tipos e graus, como ilustra o Quadro 2.

Convém destacar que há consenso, entre os proponentes desses diferentes enfoques, de que uma inovação não exclui a outra e, por vezes, pode ser necessário que haja mais de um tipo de inovação para obter o resultado esperado – como uma inovação de processos e de produtos ao mesmo tempo.

QUADRO 2
Enfoques sobre formas de inovação

Autor	Conceito	Exemplo
Tidd, Bessant e Pavitt (2015)	A inovação em produtos, processos, com diferentes intensidades de novidade e impacto e de paradigma.	Novo método de produção, reposicionamento de uma marca, novas embalagens e novos modelos de negócio.
Chesbrough (2006)	A inovação pode ser aberta ou fechada.	Nova funcionalidade originada por ideia de um colaborador interno ou externo.
Trías de Bes e Kotler (2011)	Inovação é diferente de invenção ou criatividade.	A inovação se concretiza pelo efetivo retorno econômico do investimento.
D'Avila, Epstein e Shelton (2007)	A inovação pode ser incremental, semirradical ou radical.	Apontador que também é borracha, os smartphones e o primeiro telefone.
Gondim, Melo, Rodrigues et al. (2003)	Há dois grupos de práticas de inovação: o primeiro, focado na gestão de processos; o segundo, em gestão de pessoas.	O método <i>just-in-time</i> é exemplo de gestão de processos e trabalho em equipe, de gestão de pessoas.
Terra (2019)	Inovação inserida no modelo de gestão de empresas líderes, na forma como se relacionam com o ambiente.	Inovação como elemento central da estratégia competitiva.
Serafim (2017) e Trott (2012)	Processos e métodos dedicados a inovar nas organizações.	Organizações que incluem, no contrato de trabalho, tempo dedicado pelo trabalhador a propostas de inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A inovação como estratégia para a vantagem competitiva das organizações

As empresas buscam um funcionamento eficiente por meio da execução de seus processos já conhecidos, visando a custos menores e lucros mais vantajosos. Embora esse seja um aspecto fundamental da administração, a competitividade de um cenário globalizado exerce pressão

para que as instituições busquem novidades para sobreviver: poder de escolha, produtos similares, bem como a vasta informação disponível em rede munem os consumidores na decisão de compra. Stal (2007, p. 389), afirma que “empresas inovadoras têm 16% mais chances de sucesso na exportação que as demais, e conseguem cobrar preços maiores por seus produtos no exterior”, de modo que o investimento em inovação pode ser uma saída para esse impasse. A empresa espanhola Inditex, detentora da marca Zara^o, por exemplo, em plena crise no mercado que levou a expressiva redução dos níveis de consumo, ampliou suas unidades com base no preceito da inovação, com coleções específicas para o público dos hemisférios Norte e Sul (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2015).

Segundo Bignetti (2002), as empresas tradicionais devem ser diferenciadas quando se analisa aquelas que adotam estratégias e práticas de inovação. Estas demandam conhecimento intensivo, que deverá ser levado em conta nos estudos. O autor ainda considera a diferença entre as empresas nacionais e as estrangeiras em suas estratégias e atividades de inovação como resultado da reserva de mercado e a súbita abertura da economia, por exemplo. Ao considerar tal dinâmica e o modo como os tomadores de decisão têm renovado os ciclos tecnológicos, parece-lhe promissor.

No mesmo sentido, Kelm, Baggio, Kelm et al. (2015) acrescentam que a orientação de mercado deve significar que ele está apto a ouvi-lo e interagir com ele e não necessariamente observá-lo a partir dos modelos da empresa. As competências da empresa devem ser externadas, assim como incorporadas quando preciso. Segundo Santos (2013), por outro lado, *tecnologia e inovação* são determinantes para ditar as regras da competição mercadológica e, consequentemente, novos processos e moldes organizacionais. O crescimento e o desenvolvimento das empresas dependem desses dois pilares.

Porter (1996) acrescenta que a vantagem competitiva está principalmente no valor agregado e percebido pelo consumidor e que este ultrapasse seu custo de fabricação. Serpa e Avila (2006) pondera a relação direta entre a intenção de compra e o valor percebido, em que o preço ofertado deve ser estipulado com justiça quando comparado aos sacrifícios percebidos e monetários, à qualidade percebida e aos outros benefícios percebidos. O valor percebido ainda pode ser influenciado por questões como a subjetividade do consumidor (MONROE, 2003) e o preço como sinalizador da qualidade do produto (ZEITHAML, 1988).

Assim, configura-se a visão de Porter (1996) quanto à importância da inovação para a construção de valor agregado percebido pelo consumidor. Segundo o autor, essa vantagem só poderá ser obtida a partir do baixo custo generalizado e pela diferenciação combinados com as atividades e o posicionamento adotados pela empresa, o que requer esforços relacionados a P&D. De acordo com Lastres (1995), os esforços crescentes em P&D nas empresas atuais são uma importante tendência nos países mais avançados. Para a autora, esse é um forte indício de que a inovação é um instrumento central na estratégia competitiva das organizações.

As diversas considerações abordadas sobre a inovação como estratégia para a vantagem competitiva das organizações são conceituadas no Quadro 3.

QUADRO 3
Inovação e vantagem competitiva

Autor	Conceito	Exemplo
Stal (2007)	Empresas inovadoras têm 16% mais chances de sucesso na exportação e conseguem cobrar preços maiores.	A marca Zara [®] , durante crise no mercado, com redução dos níveis de consumo, ampliou suas unidades com coleções específicas para o público dos hemisférios Norte e Sul.
Bignetti (2002)	Empresas tradicionais são diferentes das que inovam.	Métodos antigos de gestão não consideram a inovação algo importante.
Kelm, Baggio, Kelm et al. (2015)	Deve-se interagir com o mercado para que haja inovação.	Uso de redes sociais para eleição de produtos que passarão a ser vendidos.
Santos (2013)	Não há competição mercadológica sem tecnologia e inovação.	Empresa cujo maquinário de produção está obsoleto não é competitiva.
Porter (1996)	O baixo custo de produção não deve ser igual ao valor percebido no produto.	O custo de fabricação de um tênis Nike é consideravelmente inferior ao valor pago pelo consumidor.
Lastres (1995)	P&D está essencialmente relacionado à inovação organizacional.	A inovação pode ser aberta ao ser planejada pela própria empresa, em seu setor de P&D.

Fonte: Elaborado pelos autores.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Richardson (2007), a pesquisa quantitativa é comumente adotada por sua estrutura lógica, em que o pesquisador parte de hipóteses derivadas de teorias gerais e buscam dados utilizando grande número de respondentes em busca de identificar tendências.

Segundo Vergara (2005), a pesquisa pode ser classificada sob 2 aspectos: a) quanto aos fins; e b) quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, pode ser exploratória, descriptiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios de investigação, pode ser pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso (VERGARA, 2005). Neste estudo, utilizou-se o método de pesquisa quantitativo, por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, com fim exploratório.

A pesquisa bibliográfica realizada em fontes que abordam os temas em estudo balizou a construção de um questionário para coleta de dados junto a sujeitos que integram a comunidade consumidora de produtos de confecções no mercado brasileiro, com o propósito de identificação de tendências. Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico disponibilizado na internet com a ferramenta *Google Forms*[®]. O link para acesso ao questionário foi enviado via redes sociais e *email*, como carta convite, solicitando-se que fosse preenchido por potenciais respondentes.

O questionário foi composto por 2 seções. A 1^a, destinada à caracterização da amostra, continha questões relativas a sexo, faixa etária, domicílio e classe de renda. A 2^a consistiu em

20 assertivas, que deveriam ser avaliadas com base em uma escala de 10 pontos, variando da discordância total (nota 1) à concordância total (nota 10), sendo obrigatória a marcação de uma resposta para o acesso à seguinte. Os dados foram submetidos a estatística descritiva, para análise do perfil da amostra, e das técnicas de estatística multivariada denominada *análise fatorial* e *análise de correlação*, com o apoio do software SPSS®, versão 20.0. A justificativa para o uso dessas técnicas reside nas recomendações de Hair Junior, Black, Baibn et al. (2009), segundo as quais a análise fatorial é uma técnica de interdependência, cujo propósito é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise. A análise fatorial fornece ferramentas para analisar um grande número de variáveis, definindo conjuntos de variáveis inter-relacionadas. Assim, segundo Malhotra (2001), obtém-se redução e sumarização dos dados, agrupando um grande número de variáveis em alguns fatores fundamentais.

Optou-se por amostra do tipo não probabilística, por conveniência e acessibilidade. Hair Junior, Black, Baibn et al. (2009) sugerem que, para uma análise fatorial, deve-se contar com uma amostra maior ou igual a 100, ou pelo menos, de 3 a 5 vezes o número de variáveis estudadas. No caso da pesquisa, como o número inicial de variáveis estudadas foi 20, a amostra deveria estar entre 60 a 100 observações. Conforme se relata adiante, na análise dos resultados, esse critério foi plenamente satisfeito, de modo a validar a opção pelo uso da análise fatorial.

Como se descreve no tópico seguinte, a análise proporcionou o conhecimento de correlações entre aspectos referentes a práticas de inovação e competitividade no setor pesquisado, segundo a visão dos participantes da pesquisa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Caracterização da amostra

Os dados deste estudo são primários, coletados por meio de 218 questionários preenchidos, dos quais 211 foram considerados válidos, excluindo-se da amostra os questionários nos quais havia perda de dados (*missings*). Assim, os dados correspondem a uma amostra composta por 211 participantes, com estas características: há uma proporção equilibrada de público masculino (50,4%) e feminino (49,6%), em sua maioria (81,7%) entre 15 e 30 anos de idade e residentes na Região Metropolitana de São Paulo (56,9%), o que mostra um perfil jovem de moradores da zona urbana. A renda mensal de 43,6% da amostra é de até R\$ 1.501,00, sendo que 48,2% recebem valores acima desse.

Análise inicial referente ao banco de dados

Os dados considerados para efeito de análise correspondem a 20 variáveis que compuseram as assertivas constantes na 2^a seção do questionário. Essas variáveis estão relacionadas no Quadro 4.

Uma análise prévia do comportamento das variáveis foi efetuada utilizando alguns gráficos disponibilizados pelo SPSS®. A análise dos histogramas com a superposição da curva normal indicou o distanciamento da distribuição em relação ao pressuposto de normalidade. O referido exame gráfico revelou algumas poucas variáveis que não apresentaram distribuição tipicamente normal.

QUADRO 4
Variáveis da pesquisa

Variável	Descrição
V01	Compra roupas com inovação incremental, ou seja, detalhes diferentes, ou pequenas melhorias.
V02	Preferência por vestuários radicalmente inovadores, como produtos totalmente novos no mercado.
V03	Sem preferência por vestuários inovadores em geral.
V04	Preferência por roupas inovadoras desde que sejam mais confortáveis em relação às demais.
V05	Preferência por marcas de roupas que lançam produtos novos mais rápido do que as outras.
V06	Preferência por vestuários mais baratos.
V07	Importância maior à aparência do que ao preço.
V08	Importância maior ao cíamento do que ao preço.
V09	Importância maior à qualidade do que ao preço.
V10	Aceita pagar mais caro pela exclusividade de uma roupa.
V11	Avaliação do preço em relação ao valor como determinante na decisão de compra.
V12	Interesse por opções de roupas inovadoras, com algum diferencial.
V13	Não percebe inovação; todas as marcas parecem iguais.
V14	Não compra se o vestuário não for diferente, interessante e inovador.
V15	Preferência por roupas importadas, mesmo que semelhantes às nacionais.
V16	Não leva em conta se é produto brasileiro ou importado.
V17	Só compra em lojas de roupa confiáveis, com boa reputação no mercado.
V18	Preferência por roupas que se encaixem no perfil e na rotina pessoal.
V19	Preferência por roupas nacionais, mesmo que semelhantes às importadas.
V20	Procura sempre roupas de preço menor, independente de outras características.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Análise fatorial

Para o uso de análise fatorial considerou-se ser possível identificar fatores que caracterizam aspectos que os participantes da amostra consideraram relacionados à inovação em sua preferência de compra de peças de vestuário. Efetuou-se, assim, uma análise fatorial exploratória, considerando que as definições não foram identificadas preliminarmente.

Para a decisão da manutenção ou não de uma variável na análise fatorial, levou-se em consideração a análise da matriz de correlação, obtida como subproduto do processamento da análise fatorial. Seguindo as recomendações de Hair Junior, Black, Baibn et al. (2009),

foram consideradas baixas, as correlações com valores até 0,30; moderadas, entre 0,30 e 0,50; e significativas aquelas superiores a 0,50.

Para essa análise foram consideradas, inicialmente, todas as variáveis apresentadas no Quadro 4. Analisando a matriz anti-imagem de correlação bivariada resultante desse primeiro processamento, observou-se que as variáveis V1, V2, V9 e V19 não apresentaram correlações significativas com as demais. Desse modo, foram excluídas da análise fatorial.

Em um segundo processamento, após a exclusão das referidas variáveis, ainda se constatou, pelo mesmo critério, a necessidade de eliminação de mais 3 variáveis: V3, V4 e V17. Procedeu-se, então, a um terceiro processamento, sendo que as 13 variáveis restantes apresentaram correlação significativa.

Para testar a significância, recorreu-se ao teste de esfericidade de Bartlett. Para Malhotra (2001), esse teste se destina a verificar se a hipótese de que as variáveis utilizadas na análise fatorial não são correlacionadas, estabelecendo que deve ser significativa em nível de 95%, ou seja, menor do que 0,05. Também necessária e recomendada por Hair Junior, Black, Baibn et al. (2009), considerou-se a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Calculada por meio do quadrado das correlações totais dividido pelo quadrado das correlações parciais das variáveis analisadas, a KMO deve situar-se em um intervalo entre zero e um, sendo que valores iguais ou próximos a zero significam que a soma das correlações parciais dos itens avaliados é alta em relação à soma das correlações totais, o que significaria que a análise fatorial é inapropriada. Assim, índices KMO menores do que 0,5 são considerados inaceitáveis, de 0,5 a 0,7 são considerados medíocres, de 0,7 a 0,8 são considerados bons e de 0,8 a 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente (HUTCHESON e SOFRONIOU, 1999).

A Tabela 1 mostra a medida KMO (para análise da adequabilidade da amostra) e o teste de Bartlett. O valor de KMO é próximo a 0,8 (0,760), o que pode ser considerado bom e indica a adequabilidade da amostra para a análise fatorial. A significância (Sig.) do teste de Bartlett (0,000) permite que se considere que há correlação entre as variáveis, podendo-se prosseguir, assim, com a análise fatorial.

TABELA 1
Adequação da amostra

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		,760
	Aprox. Qui-Quadrado	279,596
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	78
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise da diagonal da matriz anti-imagem revela que todos os valores estão acima de 0,60, ou seja, dentro do parâmetro aceitável. A Tabela 2 apresenta as comunidades, todas acima de 0,60, o que indica que cada variável original compartilha mais de 60% de sua variância com as demais variáveis incluídas na análise.

TABELA 2
Comunalidades

Variável	Inicial	Extração
VAR00005	1,000	,827
VAR00006	1,000	,871
VAR00007	1,000	,758
VAR00008	1,000	,868
VAR00010	1,000	,808
VAR00011	1,000	,815
VAR00012	1,000	,812
VAR00013	1,000	,777
VAR00014	1,000	,843
VAR00015	1,000	,608
VAR00016	1,000	,862
VAR00018	1,000	,889
VAR00020	1,000	,863

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando significativos os autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1,0, foram identificados 3 fatores explicando 81,548% da variância, como mostram as Tabelas 3 e 4.

TABELA 3
Autovalores (*eigenvalues*)

Fator	<i>Eigenvalues</i> iniciais			Soma do quadrado das cargas rotacionadas		
	Total	Variância (%)	Acumulado (%)	Total	Variância (%)	Acumulado %
						%
F1	6,629	50,994	50,994	3,975	30,574	30,574
F2	2,573	19,793	70,787	3,825	29,419	59,994
F3	1,399	10,761	81,548	2,802	21,555	81,548

Fonte: Elaborada pelos autores.

TABELA 4
Matriz rotacionada de fatores

Variáveis	Fatores		
	F1	F2	F3
VAR00018	,916		
VAR00016	,899		
VAR00011	,851		
VAR00008	,755		
VAR00007	,747		
VAR00014		,903	
VAR00005		,899	
VAR00010		,843	
VAR00012		,798	
VAR00015		,756	
VAR00020			,895
VAR00006			,852
VAR00013			,839
Método de extração: análise de componentes principais			
Método de rotação: varimax com normalização Kaiser			
a. Convergência de rotação: 9 interações.			

Fonte: Elaborada pelos autores.

O Quadro 5 apresenta os 3 fatores considerados e as variáveis que os compõem.

QUADRO 5
Variáveis que compõem os fatores

Fator (variância)	Variáveis
F1 (30,6%) Diferenciação para escolha da compra	V07- Importância maior à aparência do que ao preço. V08 - Importância maior ao cimento do que ao preço. V11- Valor percebido como determinante na decisão de compra. V16- Não leva em conta se é produto brasileiro ou importado. V18- Preferência por roupas que se encaixem no perfil e na rotina pessoal.
F2(29,4%) Valor agregado pela inovação	V14- Não compra se o vestuário não for diferente, interessante e inovador. V05- Preferência por marcas que lançam produtos novos mais rápido do que as outras. V10- Aceita pagar mais caro pela exclusividade de uma roupa. V12- Interesse por opções de roupas inovadoras, com algum diferencial. V15- Preferência por roupas importadas, mesmo que semelhantes às nacionais.

Continua

Fator (variância)	Variáveis
F3 (21,56%)	V20 - Procura sempre roupas de preço menor, independente de outras características.
Indiferença à inovação	V06 – Preferência por vestuários mais baratos.
	V13 - Não percebe inovação; todas as marcas parecem iguais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Interpretação dos resultados

No que se refere ao Fator F1 (Diferenciação para escolha da compra), os resultados se alinham às visões de Serpa e Avila (2006) e Zeithaml (1988), segundo as quais o valor percebido pelo consumidor decorre de questões subjetivas, que não se limitam ao uso do produto, mas abrangem principalmente a comparação entre os benefícios totais oferecidos e o custo envolvido na aquisição.

Nesse fator, nota-se, também, uma significativa influência de aspectos que tornam o produto diferenciado na decisão de compra dos participantes da pesquisa, sendo que a diferenciação tende a agregar valor aos produtos e conferir-lhes a preferência do consumidor. Essa ideia converge com as visões de Porter (2003), sobre a personalização de produtos percebida como diferencial competitivo, e de Dias Filho (2004), de que, para se diferenciar, a empresa deve valorizar a forma de seus produtos por meio do *design*, a fim de interpretar os desejos das pessoas e materializá-los nos produtos.

Destaque-se que, se a diferenciação confere vantagem competitiva aos produtos por torná-los preferidos pelo consumidor, é possível que essa vantagem seja anulada pela concorrência, assim, esta oferta produtos com outras inovações, como alertam Vasconcelos e Cyrino (2000).

O Fator F2 (Valor agregado pela inovação) revela evidências de que a inovação influencia a percepção de valor pelos consumidores que participaram da pesquisa, que atribuem importância da diferenciação do produto como fator determinante na escolha da compra, aceitando pagar mais caro por esse diferencial.

Dentre outros aspectos mencionados pelos consumidores participantes, a preferência por marcas de roupas que lançam produtos novos mais rápido do que as outras e por roupas importadas revelam a importância do conceito adquirido pela marca, o que, segundo Moutella (2003), pode resultar em vantagens competitivas por meio da fidelização de clientes, obtida por meio de um processo gradativo, mas duradouro. Isso também se alinha à proposta de Lucas (2004) sobre a conquista de credibilidade no mercado como diferencial competitivo.

O Fator F3 (Indiferença à inovação), por sua vez, evidencia que a diferenciação não é a única responsável por vantagem competitiva na decisão de compra. Em sintonia com o entendimento de Barney e Hesterly (2011), de que a competitividade se encontra no valor percebido pelo mercado, e Porter (1996), sobre a vantagem competitiva decorrente do valor agregado e percebido pelo consumidor, evidenciando a importância de combinar diferenciação com baixo custo.

Os dados obtidos reforçam o argumento de Lastres (1995) sobre a tendência de aumento nos esforços em P&D como meio de incrementar a competitividade por meio da incorporação de avanços em tecnologia. Também revelam uma sintonia com o preceito de Hayes, Upton

e Pisano (2008), de que as organizações se diferenciam em estratégias de preço, com custos alinhados à expectativa do cliente, confiabilidade, com recursos para atender rapidamente à demanda, resposta, demonstrada na habilidade de acelerar e desacelerar a produção, e flexibilidade, oferecendo opção e personalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na literatura adotada como base para a construção do modelo conceitual que possibilitou estruturar a pesquisa de campo realizada neste estudo, encontra-se que a competitividade, materializada pela conquista de vantagens competitivas, representa a capacidade que uma organização desenvolve de explorar e construir condições favoráveis e, assim, conseguir a rentabilidade necessária à sua sobrevivência a longo prazo.

Essa competitividade decorre de diversas competências desenvolvidas pelas organizações, dentre as quais se destacam as de praticar custos mais baixos e produtos diferenciados em relação aos concorrentes, oferecer respostas flexíveis, e rápidas e, em especial, conseguir que o mercado consumidor perceba valor em seus produtos e em sua marca e dê-lhe preferência em sua decisão de compra.

Assim, a competitividade decorre de aspectos que extrapolam a estrutura e os padrões de concorrência do mercado. Ela requer outras competências, como as relativas às respostas às demandas do público consumidor, correspondendo à expectativa de oferecer produtos inovadores e, consequentemente, diferenciados.

A inovação, portanto, é considerada um meio para a competitividade e vem sendo foco de estratégias empresariais em busca de resultados competitivos favoráveis. Este estudo visou à compreensão do ponto de vista do consumidor de vestuários sobre como a inovação influencia sua decisão de compra, de modo a proporcionar vantagens competitivas dos produtos inovadores sobre seus concorrentes.

Almejou-se alcançar esse objetivo final desdobrando-o em 3 intermediários: a) conhecer quais fatores são considerados diferenciais que influenciam a decisão de compra de vestuário; b) identificar se a inovação proporciona ao vestuário ganhos no valor percebido pelos consumidores; e c) analisar as vantagens competitivas obtidas pela preferência do consumidor proporcionadas pelas práticas de inovação nos produtos destinados a vestuário.

No que se refere ao primeiro deles (conhecer quais fatores são considerados diferenciais que influenciam a decisão de compra de vestuário), encontram-se evidências da subjetividade presente no valor percebido pelo consumidor. Considerando que ele decorre de elementos como a utilidade do produto e sofre influência significativa dos benefícios oferecidos, esse fator pode ser utilizado estrategicamente pelas empresas na fidelização de seus clientes e na influência de recompra, ainda que o valor percebido não seja sinônimo de intenção de compra.

Outro aspecto relevante a considerar quanto ao primeiro objetivo intermediário é a influência da diferenciação do produto diferenciado como determinante na decisão de compra dos participantes da pesquisa. Assim, diferenciais presentes nos produtos tendem a agregar-lhes valor e, com isso, resultar em sua escolha pelo consumidor diante dos concorrentes diretos.

Quanto ao segundo objetivo (identificar se a inovação proporciona ao vestuário ganhos no valor percebido pelos consumidores), pôde-se identificar que a inovação é determinante na

percepção de valor pelos consumidores, que consideram esse quesito importante na escolha da compra e aceitam pagar mais por esse diferencial.

Sob a ótica do que se estabelece no terceiro objetivo intermediário da pesquisa (analisar as vantagens competitivas obtidas pela preferência do consumidor proporcionadas pelas práticas de inovação nos produtos destinados a vestuário), destaque-se a vantagem competitiva decorrente da diferenciação dos produtos, que os torna preferidos pelo consumidor. Outros aspectos relativos a esse terceiro objetivo intermediário se referem à preferência por marcas que lançam produtos novos mais rápido do que as outras e também à tendência de valorizar mais as roupas importadas. Trata-se de características importantes a considerar no investimento em lançamentos constantes de novos modelos e em marcas reconhecidas pelo mercado.

O fato de que a diferenciação não é a única responsável por vantagem competitiva na decisão de compra, contudo, reforça a necessidade da combinação de diferenciação, tecnologia incorporada e preços que se compatibilizem com o valor percebido pelo consumidor. Assim, é importante atentar para os ganhos potenciais em competitividade para uma empresa do setor em estudo se esta conseguir oferecer inovação contínua com preços alinhados à expectativa do cliente.

Com o alcance dos três objetivos intermediários estabelecidos, considera-se alcançado o objetivo final deste estudo, que foi compreender como a inovação influencia a decisão de compra dos consumidores de peças de vestuário, de modo a proporcionar vantagens competitivas dos produtos inovadores sobre seus concorrentes.

As revelações resultantes do estudo conduzem à recomendação da adoção de práticas de marketing em nível da gestão das expectativas dos consumidores pelas empresas que atuam no mercado de vestuário, em busca de inovação em produtos e serviços, sejam elas radicais ou incrementais, como forma de conquista e sustentação de vantagem competitiva.

Ressalte-se que os resultados obtidos são típicos da amostra estudada, o que recomenda que não sejam considerados para efeito de maiores generalizações. Não obstante, sinalizam uma tendência que poderia ser verificada em amostras de maior abrangência. Esse fato, contudo, justifica-se por se tratar de proposta exploratória, reconhecendo que o principal limite assumido é a abrangência restrita do estudo.

Recomenda-se, assim, que a pesquisa seja continuada mediante ampliação da amostra, reunindo consumidores com outros perfis, considerando, também, a possibilidade de recorrer a indicadores de desempenho referentes a parâmetros que possibilitem aferir aspectos como a competitividade decorrente da inovação realizada pelas empresas, bem como com a aplicação de outras técnicas de análise.

Ainda que se considerem as referidas limitações e a possibilidade de prosseguimento em complemento à pesquisa realizada, espera-se contribuir com a ampliação do conhecimento sobre o tema e o processo de estudo e com as consequentes implicações em âmbito acadêmico e no ambiente de negócios.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, W. B. Increasing returns and the New World of Business. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 4, p. 100-109, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL – ABIT. **Perfil do setor**. 2018. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 14 jan. 2018.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BIGNETTI, L. P. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 33-53, 2002.
- CHESBROUGH, H. W. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business Press, 2006.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1994.
- D'AVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DIAS FILHO, C. Design como diferencial competitivo. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SemeAd, 2004.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- FAUSTINO, C. A. **Análise bibliométrica da produção científica internacional sobre varejo de confecções**. 2018. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2018/paper/download/6836/1929>>. Acesso em: 19 dez. 2018.
- GHEMAWAT, P. **Estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GONDIM, S. M. G. et al. **Práticas de inovação e habilidades profissionais**: os trabalhadores estão preparados para a mudança organizacional? 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-1613.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2019.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HAYES, R. H.; UPTON, D.; PISANO, G. **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HEIZER, J. H.; RENDER, B. **Administração de operações**: bens e serviços. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HUTCHESON, G.; SOFRONIOU, N. **The Multivariate Social Scientist**. London: Sage, 1999.
- KELM, M. S. et al. A inovação como estratégia competitiva das organizações: um ensaio teórico. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 274-285, 2015.

LASTRES, H. M. M. Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 126-132, 1995.

LINDEGAARD, S.; CALLARI, A. **A revolução da inovação aberta**. São Paulo: Évora, 2011.

LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2017.

LUCAS, L. **Com credibilidade não se brinca!** A identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONROE, K. **Pricing: making profitable decisions**. 3. ed. Nova York: McGraw-Hill Irwin, 2003.

MOUTELLA, C. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. 2003. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao_de_clientes_como_diferencial_competitivo.htm>. Acesso em: 13 dez. 2019.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT –OECD; EUROPEAN STATISTICAL OFFICE – EUROSTAT. **The measurement of scientific, technological and innovation activities**. Oslo Manual 2018. 4. ed. Paris/Luxembourg: OCDE/EUROSTAT, 2018.

PORTRER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTRER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTRER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, E. M. Uma análise dos principais modelos e ferramentas utilizadas na avaliação de desempenho logístico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Proceedings...** Salvador: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2013.

SERAFIM, L. E. **O poder da inovação**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SERPA, D. A. F.; AVILA, M. G. Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: um estudo experimental. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

STAL, E. A inovação como alavanca para a internacionalização: o caso Microsiga. In: BERNARDES, R. (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 387-409.

TERRA, J. C. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

TROTT, P. J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2017.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, n. 52, p. 2-22, 1988.

THAINÁ ISLAN OLIVEIRA NUNES

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7663-8746>

Bacharelanda em Administração de Empresas com linha de formação em Gestão de Comercio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: islan.thaina@hotmail.com.

ADILSON CALDEIRA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3285-7100>

Doutor em Administração de Empresas e professor adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: adilson.caldeira@mackenzie.br