

## **ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE NO SETOR TÊXTIL: A VISÃO DE GESTORES DE EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE MEIAS**

Cíntia Scofano Takahashi  
Karime Saad  
Natália Fernandes di Sisto  
Talita Maria Lopes de Faro  
Orientador: Adilson Caldeira

### **RESUMO**

Este estudo apresenta uma prospecção de como as práticas de inovação influenciam na obtenção de competitividade das empresas brasileiras que fabricam meias. Por meio de pesquisa exploratória qualitativa procurou-se conhecer a visão de gestores que atuam nesse elo da cadeia produtiva têxtil por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam que as estratégias adotadas pelas companhias que procuram manter práticas contínuas de inovação vêm mudando em função da competitividade do mercado. Nesse sentido, elementos como o investimento em qualidade, acesso a novas tecnologias, estratégias de posicionamento e diferenciação dos produtos e serviços oferecidos revelam-se como essenciais para a sobrevivência das organizações abordadas na pesquisa.

**Palavras-chave:** Práticas de Inovação, Competitividade, Confecção de Meias.

### **INTRODUÇÃO**

No início dos anos 90, com o processo de abertura econômica brasileira e liberação das importações, a entrada de produtos estrangeiros no mercado local acirrou a competição pela preferência do consumidor. Ser competitivo requeria, então, aprimoramento de qualidade, desenvolvimento de tecnologia e garantia da eficácia, visando à oferta de diferenciais em relação ao que os novos competidores apresentavam. Um dos setores mais afetados no Brasil de então foi o têxtil, notadamente por sua precária estrutura produtiva para enfrentar a nova concorrência. Fatores como a obsolescência do parque industrial brasileiro, o *gap* tecnológico em relação aos demais países e a supressão de barreiras não tarifárias resultaram no fechamento de muitas unidades fabris. Desde essa época, estendida por toda a última década do segundo milênio, agravou-se no início do terceiro com a entrada dos países asiáticos, que se tornaram grandes produtores e exportadores dessa indústria (LOPES, 2011).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2012), a situação atual do setor não inspira maior otimismo, mesmo porque ainda persistem os mesmos aspectos contextuais, agora somados à crise de consumo na Europa e à excessiva carga tributária.

Segundo o Panorama setorial têxtil e de confecção da ABDI (2008), o quadro competitivo atual desafia a indústria têxtil e de confecção brasileira a não somente preservar seus espaços no mercado doméstico como também aumentar sua inserção no mercado internacional.

Por tratar-se de setor tradicional da economia, há muito a ser conquistado em termos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e de processos. A atual desvantagem em termos de custos de produção, comparados aos de competidores internacionais, dificulta a competição por preços. Assim sendo, a alternativa mais factível para a competitividade no setor reside em fatores que estimulem a inovação e a diferenciação qualitativa dos produtos.

Diante desse cenário, o presente estudo se desenvolve como uma investigação das estratégias para a obtenção de competitividade mediante a aplicação de inovações em empresas brasileiras do setor têxtil e de confecções. O foco recai sobre empresas especializadas em confecção de meias, buscando-se resposta ao problema de pesquisa: **como as práticas de inovação influenciam a competitividade, sob o ponto de vista dos gestores que atuam em empresas brasileiras de confecção de meias?**

Portanto, estabeleceu-se como objetivo geral identificar a visão de gestores sobre a influência de práticas de inovação na obtenção de competitividade pelas empresas brasileiras do setor têxtil que atuam no ramo de confecção de meias. Para atingir esse objetivo, procurou-se a realização de três objetivos específicos: 1) analisar os fatores que impactam o desenvolvimento de inovação das empresas do setor segundo seus gestores, 2) conhecer as principais práticas de inovação que estão sendo adotadas nessa indústria e, 3) compreender de que maneira os gestores de empresas do setor veem a inovação adquirida como agente de competitividade.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta a discussão de conceitos e modelos encontrados na literatura concernente aos temas competitividade, vantagem competitiva e inovação como elemento impulsionador da competitividade, visando a proporcionar um embasamento teórico-conceitual para o estudo do fenômeno em evidência.

### **1.1 Competitividade e vantagem competitiva**

De acordo com Porter (2003), as empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos concorrentes em função das pressões e dos desafios, favorecendo-se da existência de fortes rivais internos, de uma base de fornecedores agressivos e de clientes locais exigentes.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) citam que existe competitividade quando duas ou mais organizações contrapõem-se na busca de uma posição vantajosa no mercado. A rivalidade competitiva torna-se possível pela assimetria competitiva que existe quando firmas diferem entre si em termos de recursos, capacidades e competências essenciais e em termos de oportunidade e ameaças em suas indústrias e em seus ambientes competitivos.

Na concepção desses autores, os gestores devem adotar uma nova mentalidade administrativa diferente da tradicional, valorizando a flexibilidade, velocidade, inovação e integração para que a empresa obtenha competitividade estratégica.

Ghemawat (2007) e Porter (2004) analisam o posicionamento competitivo a partir da vantagem competitiva pela liderança em custos, aquela que busca obter o menor custo possível em relação aos concorrentes. Sobre essa questão, Barney e Hesterly (2011) destacam que a diferenciação é um meio para o aumento do valor percebido pelo cliente, possibilitando que um maior preço seja cobrado, fato que resulta no aumento de lucro para a empresa, gerando vantagem competitiva.

Hamel e Prahalad (2002) conceituam que a vantagem competitiva é proveniente das capacidades essenciais da organização, consistindo na interação entre o aprendizado coletivo para desempenhar diferentes atividades de produção e o uso das tecnologias. As competências essenciais estão interligadas à companhia, à entrega de valor, à comunicação e ao envolvimento e comprometimento dos colaboradores.

Barney e Hesterly (2011) abordam a competitividade sob o prisma da Visão Baseada em Recursos, segundo a qual a conquista e sustentação da vantagem competitiva se relaciona a recursos ou capacidades que preencham quatro condições: valor, decorrente da exploração de oportunidades ou neutralização das ameaças externas; raridade, quando recursos e capacidades são controlados por apenas um pequeno número de empresas concorrentes; inimitabilidade, que representa a dificuldade que um competidor tem de copiar os recursos e capacidades; e a organização, referente à capacidade de gestão dos processos.

De acordo com Porter (2003), as empresas atingem a vantagem competitiva através de iniciativas de inovação percebidas por meio de uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou do atendimento a um segmento do mercado negligenciado por outras empresas. Para Porter (2004) o escopo competitivo estabelece forte relação com a vantagem competitiva uma vez que define a configuração e a economia na cadeia de valores. Tais escopos são: de segmento, as multiplicidades de produtos elaborados e comprados; vertical, o número de tarefas executadas dentro na empresa ou fora dela; geográfico, em que regiões ou países a empresa compete por meio de uma estratégia coordenada; e da indústria, considerando as diferentes indústrias do mesmo segmento com as quais ela compete.

Heizer e Render (2001) argumentam que a vantagem competitiva consiste na criação de um sistema que apresente uma vantagem única sobre os concorrentes, oferecendo valor ao cliente de uma maneira eficiente e sustentável, podendo esta ser obtida por meio da diferenciação dos serviços e produtos. Segundo os autores, essa diferenciação pode decorrer de aspectos como a localização dos centros de distribuição, treinamento, entrega e instalação de produtos, ou serviços de reparos e manutenção.

Wright, Kroll e Parnell (2007) adicionam que a vantagem competitiva pode ser adquirida com inovações em produto, modificando os atributos ou a forma como ele é percebido pelos consumidores, e em processo, fazendo uso de atividades que aumentam a eficiência das operações e da distribuição. De maneira paralela, o modelo CAC, proposto por Contador (2006), sugere que campo de competição é um atributo pelo qual o comprador se mostra interessado. Neste modelo, decidir a estratégia competitiva de negócio é definir sobre os campos onde concorrer, além da estratégia competitiva operacional que é determinar sobre quais armas da competição empregar.

Heizer e Render (2001) apontam que competir através dos custos significa criar estratégias de preços baixos onde as instalações são utilizadas com eficácia, permitindo que as empresas distribuam os custos indiretos por unidades suficientes para reduzi-los e transformá-los em vantagem competitiva. Já Wright, Kroll e Parnell (2007) enfatizam a manutenção dos custos gerais em um nível baixo por meio do atendimento de um pequeno segmento do mercado, produzindo mercadorias e serviços sem sofisticação para clientes que não são sensíveis aos preços em um nicho de mercado.

Na visão de Heizer e Render (2001) a competição também pode ocorrer por meio da resposta, que necessita ser flexível, confiável e rápida. Com base nessa mesma visão, Hayes et al. (2008) afirmam que para alcançar uma posição competitiva, as organizações podem investir em estratégias de preço, onde o custo da qualidade necessita estar alinhado com a vontade do cliente em pagar mais; confiabilidade, onde os prazos da entrega e o engajamento de recursos estejam prontos para atender rapidamente a demanda corrigindo qualquer falha; resposta, demonstrada na habilidade de acelerar e desacelerar a produção; e flexibilidade, oferecendo uma vasta opção de artigos e entregando produtos personalizados (customizados).

Heizer e Render (2001) afirmam também que competir otimizando o tempo é uma tendência que aumenta a importância do desenvolvimento de produtos uma vez que a rápida introdução dos mesmos no mercado torna-se uma boa estratégia, pois, até que a concorrência comece a apresentar cópias ou versões aperfeiçoadas, o produto poderá ter preços suficientemente altos para render lucro, mesmo utilizando-se de métodos de produção um tanto ineficientes.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007) qualidade, ou seja, a totalidade de traços e características de um produto ou serviço relacionadas com a sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas, é uma maneira de obter-se competitividade. Nesse sentido, a qualidade seria uma medida de satisfação do cliente com um produto durante sua vida útil. No quadro 1, apresenta-se um quadro que sumariza as ideias encontradas nas diferentes fontes bibliográficas consultadas sobre competitividade.

**Quadro 1.** Visões da competitividade e busca de vantagem competitiva

<b>Autor</b>	<b>Ideia</b>
Barney e Hesterly (2011)	Valor, raridade, imitabilidade, organização e Matriz BCG
Contador (2006)	Armas de competição
Ghemawat (2007)	Disposição dos clientes em pagar o preço exigido; custo de produção
Hayes et al. (2008)	Competição: qualidade, confiabilidade, flexibilidade e resposta
Hamel e Prahalad (2002)	Capacidades essenciais da organização
Heizer e Render (2001)	Valor eficiente e sustentável; diferenciação, custos, resposta e tempo
Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008)	Flexibilidade, velocidade, inovação e integração
Porter (2003)	Oportunidade de mercado, segmento de mercado negligenciado
Porter (2004)	Relação entre competitividade, valor e escopo competitivo
Wright, Kroll, Parnell (2007)	Diferenciação, qualidade, inovação em produto e processo

Fonte: Elaborado pelos autores

## 1.2. Inovação como elemento impulsionador da competitividade

Segundo Schumpeter (1996), inovação é a mudança histórica e irreversível na maneira de fazer as coisas. Christensen e Raynor (2003) acrescentam que a inovação é a mudança nas tecnologias para transformar mão-de-obra, capital, materiais e informações em produtos e serviços de grande valor agregado. Arbix (2007) complementa que a inovação se desenvolve num invólucro de incerteza, pois é um conceito móvel que acompanha a evolução das sociedades. Drucker (2003), por sua vez, sustenta que a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor.

Prahalad, Krishnan e Serra (2008), afirmam que a inovação molda as expectativas dos clientes, assim como responde continuamente às demandas, comportamentos e experiências dos consumidores, o que se mantém em constante mutação.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível. Para Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), a inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas ideias, as quais podem levar à criação de conhecimento, que por sua vez possui um grande potencial de aprendizagem. Os mesmos autores completam que a habilidade da organização de melhorar continuamente seus processos e sistemas, no que se refere à inovação, está diretamente ligada à habilidade de aumentar sua base subjacente de conhecimento.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é necessário um conjunto de habilidades e de conhecimentos gerenciais para que a inovação aumente efetivamente a competitividade. A inovação, ainda segundo os mesmos autores, é uma questão de criar novas possibilidades por

meio da combinação de diversos conhecimentos, pois aquilo que as empresas sabem e possuem é difícil de copiar e exige que os concorrentes passem por um processo de aprendizagem similar.

Schumpeter (1996) afirma que as inovações seriam impotentes para produzir *booms*, caracterizados por mudanças revolucionárias em certos ramos da indústria, se fossem contínuas no tempo. Na concepção desse autor, isso ocorre porque, logo que um passo em uma nova direção tenha sido dado com sucesso, torna-se imediatamente fácil que a concorrência copie, seguindo na mesma linha, ou em outras direções. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) concluem, assim, que, a menos que as organizações estejam preparadas para renovar seus produtos e processos de maneira contínua, suas chances de sobrevivência estarão seriamente ameaçadas. Nesse mesmo sentido, Porter (2004) argumenta que para que uma vantagem competitiva seja sustentável, se faz necessário contínua prática de inovação.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), pesquisas em administração confirmam que as empresas inovadoras superam seus concorrentes em termos de fatia de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado. Essa também é a interpretação de Drucker (2003), ao afirmar que a inovação é uma fonte de aumento da produtividade e uma maneira de sobreviver em uma economia competitiva.

Há, portanto, uma profícua discussão acadêmica sobre os conceitos de inovação e sua influência na competitividade das empresas que a praticam. Igualmente presentes são as concepções sobre as formas pelas quais a inovação se processa. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) propõem quatro tipos de inovação: 1) em **produto**, que é caracterizada por mudanças nas coisas (produtos e serviços) que uma empresa oferece; 2) em **processo**, que é definida como mudanças na forma que os produtos e serviços são criados e entregues; 3) em **posição** que é definida como mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos e, 4) em **paradigma** que é definida como mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Além de se manifestar por meio desses diferentes tipos, as inovações, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), possuem diferentes graus de novidade, que vão desde melhorias incrementais menores até mudanças radicais, que transformam a forma como se vê ou usa as coisas.

Davila, Esptein e Shelton (2007) também propõem a existência de diferentes tipos de inovação, mas os resumem a três diferentes tipos: inovação incremental, semi radical e radical. A inovação incremental apresenta melhorias moderadas nos produtos e processos, sem a necessidade de realizar mudanças significativas ou grandes investimentos.

A inovação semi radical envolve mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização – mas não em ambas. Já a inovação radical envolve produtos completamente novos e altamente competitivos no mercado, além de afetar simultaneamente tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia de uma empresa.

Para Christensen, Anthony e Roth (2007) há três importantes teorias que permitem esclarecer o processo de inovação: 1) a teoria da inovação disruptiva, 2) a teoria de recursos, processos e valores (RPV) e, 3) a teoria da evolução da cadeia de valor. A teoria da inovação disruptiva

destina-se a situações nas quais as novas empresas podem criar inovações relativamente simples, convenientes e de baixo custo para prover crescimento e vencer os poderosos líderes do setor. A teoria de recursos, processos e valores (RPV) explica por que as empresas existentes tendem a encontrar dificuldade ao enfrentarem as inovações disruptivas. Estabelece que os recursos, os processos, e os valores, definem em conjunto as forças e fraquezas da empresa. A teoria da evolução da cadeia de valor avalia se a empresa tomou as decisões de planejamento organizacional corretas para concorrer com sucesso. Considera que as empresas devem controlar suas atividades, de modo que resultem em desempenho capaz de atender a maior parte dos consumidores.

O quadro 2 sumariza as principais ideias encontradas na literatura sobre inovação abordadas neste tópico do referencial teórico.

**Quadro 2.** Visões da inovação como elemento impulsionador da competitividade

<b>Autor</b>	<b>Idéia</b>
Arbix (2007)	Inovação ocorre em meio a incerteza; inovação em diferenciação de produtos eleva a competitividade
Christensen e Raynor (2003)	Mudança nas tecnologias para obtenção de desempenho superior
Christensen, Anthony e Roth (2007)	Teorias da Inovação disruptiva; dos Recursos, Processos e valores e da evolução da cadeia de valor
Davila, Epstein e Shelton (2007)	Três tipos de inovação: incremental, semi radical e radical
Drucker (2003)	Inovação como condição para produtividade e sobrevivência
Easterby-Smith, Burgoyone e Araújo (2001)	Inovação como geradora de conhecimento e aprendizagem
Porter (2004)	Inovação como geradora de conhecimento e aprendizagem
Prahalad, Krishnan e Serra (2008)	Inovação atrelada à demanda e evolução do mercado
Schumpeter (1996)	Inovação como mudança histórica que requer diferenciação competitiva
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Habilidades e conhecimentos gerenciais para obtenção de competitividade

Fonte: Elaborado pelos autores

## **2. CARACTERÍSTICAS DO SETOR E DAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Neste tópico descrevem-se as principais características da cadeia produtiva têxtil brasileira e busca-se promover uma visão sobre as dimensões do elo em estudo e, mais especificamente, dos aspectos peculiares às empresas participantes da pesquisa.

## 2.1. O setor têxtil no Brasil

Segundo Melo et al. (2007), o setor têxtil e de confecções é um dos segmentos de maior tradição em todo o segmento industrial, com posição de destaque na economia e abrigando um grande número de empresas em sua cadeia produtiva, que tem início na agropecuária, onde se produzem as fibras naturais, ou na indústria química, na qual se originam as matérias primas para a produção de fibras artificiais e sintéticas. No elo seguinte da cadeia figuram as fiações, em que se produzem fios, a seguir direcionados para tecelagens (fabricantes de tecidos planos) ou para malharias. Em seguida, passam pelo beneficiamento e acabamento e então chegam às confecções. Na última etapa, os consumidores obtêm os produtos em forma de vestuário ou de artigos para casa. Os tecidos também podem seguir para a indústria, sendo utilizados, por exemplo, como filtros, componentes para o interior de automóveis ou embalagens IPEAD (2011).

No Brasil, o setor têxtil tem desempenhado um papel de grande relevância no processo de desenvolvimento econômico e social do país, onde está presente há mais de 200 anos. O país possui uma cadeia têxtil completa, pois conta com empresas que atuam desde a produção das fibras, como também a plantação de algodão, até aos desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo. Dados disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2012), indicam que o país é referência mundial em design de moda praia, *jeanswear* e *homewear*, tendo crescido também os segmentos de *fitness* e *lingerie*. Atualmente, a cadeia têxtil brasileira conta com um total 30 mil empresas formais, gera 1,7 milhão de empregos diretos e 8 milhões indiretos, que representam 16,4% dos empregos do país. O setor é responsável por 5,5% do faturamento da indústria de transformação e figura como quarto maior parque produtivo de confecção e quinto maior produtor têxtil do mundo.

Tal desempenho não significa, porém, uma posição competitiva favorável, considerando-se os dados históricos e evolutivos. Segundo Melo et al. (2007), até a década de 80 a indústria têxtil brasileira era detentora de um cativo mercado interno, o qual era fechado às importações de produtos acabados, de insumos e equipamentos. Considerando a ausência de concorrência, não era possível que o país acompanhasse o processo de modernização existente nos demais países, o que gerou um *gap* tecnológico em relação ao restante do mundo, conforme afirmam Kon e Coan (2005).

No início dos anos 1990, verificou-se um movimento em direção à liberalização financeira externa e eliminação de barreiras protecionistas contra a importação. Procedeu-se à suspensão da emissão de guias de importações de uma grande parte de produtos, que caracterizavam barreiras não-tarifárias às importações e eliminação de incentivos e subsídios, além de reduções tarifárias significativas e de outros mecanismos bloqueadores.

Assim, o setor têxtil se viu exposto de forma abrupta a um novo padrão de concorrência e teve de empreender um árduo esforço para se reposicionar e voltar a ser competitivo em termos globais. Neste período houve o fechamento de muitas empresas e o setor se viu obrigado a investir fortemente em sua modernização para reduzir custos e poder competir com os produtos importados (MELO et al., 2007).

Desde o ano 2000, a cadeia produtiva têxtil sofre com mudanças relacionadas às novas tecnologias e também com a dependência do comércio com outros países. Tais mudanças resultaram em um novo padrão de concorrência onde países periféricos como Índia, Indonésia, Hong Kong e Taiwan estabeleceram um novo padrão de concorrência baseado não unicamente em preços, mas considerando a qualidade, flexibilidade e diferenciação, operando muitas vezes por meio de mão de obra barata destes locais (BNDES, 2009).

Melo et al. (2007) argumentam que a competitividade do cenário atual do setor têxtil pode ser caracterizada pela capacidade das empresas em produzir e entregar artigos diferenciados e cada vez mais complexos, no menor tempo possível.

## **2.2 Dimensões do mercado brasileiro de meias**

Segundo SEBRAE (2001), o setor de confecção é o principal destinatário da produção da indústria têxtil. Embora a etapa da confecção seja constituída por uma indústria distinta, as maiores plantas têxteis internalizaram também esta etapa, que se distingue das demais por oferecer ao mercado um produto de maior valor agregado. Garcia, Oliveira e Madeira (2009) complementam que dentre os principais produtores da indústria têxtil e de confecção do mundo, o segmento de confeccionados apresentou o melhor desempenho, puxado pelo crescimento da produção de meias e da linha lar.

Dados do IEMI (2012), contabilizam 103 empresas produtoras de meias no Brasil, as quais possuem cerca de 14,6 mil empregados. Segundo ABIT (2012), o panorama atual do mercado de meias revela que a produção brasileira per capita é de 3,5 pares por ano. Em termos de consumo interno, o mercado chegou a 714 milhões de pares em 2010. Deste total, apenas 6,1% foi suprido por artigos importados. O principal canal de distribuição é o de lojas de departamentos especializadas em moda, a principal região de consumo é o Sudeste, liderado pelo estado de São Paulo e o grupo consumidor que mais gasta com o produto é a classe média.

## **2.3 Características das organizações participantes da pesquisa**

A pesquisa envolveu contato direto com três empresas participantes do setor de produção de meias, de características diversas em termos de porte, volume de negócios e nicho de mercado. Uma vez que o estudo revela visões que se refletem nas estratégias adotadas pelas empresas, dado o caráter estratégico da posição hierárquica dos entrevistados, optou-se pela preservação de suas identidades. Assim, as empresas pesquisadas são identificadas como Meias A, Meias B e Meias C.

A Meias A ocupa posição de liderança no segmento e foi fundada há mais de 90 anos em uma cidade do interior de São Paulo, onde permanece até os dias atuais. Inicialmente atuava apenas no segmento de confecção de meias, que há 20 anos atrás, 90% do faturamento, de um total de R\$ 30 milhões. A empresa cresceu e passou a atuar também na confecção de cuecas, *lingeries*, blusas, pijamas, acessórios e complementos e recentemente lançou a linha de meias esportivas. As meias passaram a representar 40% do faturamento total, em decorrência do

sucesso obtido a partir dos demais lançamentos. Tendo em vista o diferente tratamento dado aos produtos, sua inovação, tradição e tecnologia, a empresa atualmente exporta para 35 países, possui 230 franquias e apresentou crescimento de 20% ao ano nos últimos 10 anos, sendo que em 2011 seu faturamento atingiu R\$ 700 milhões.

A Meias B apresenta a meia como um acessório fundamental, que deve ser confortável, de bom gosto, mostrando a personalidade de quem veste – clássica, criativa, divertida, esportiva. Foi criada há pouco mais de duas décadas e ganhou reconhecimento por suas meias de lã escocesas e todos os modelos são fabricados com fios de alta qualidade nacionais e importados. As unidades de vendas estão localizadas em Campos do Jordão – SP, Gramado – RS e São Paulo – SP. A empresa possui 10 funcionários que atuam diretamente com as vendas e 6 trabalhadores na fábrica, sendo 2 especialistas com treinamento no exterior.

A Meias C é uma empresa jovem, criada há 16 anos na cidade de São Paulo, onde está localizada até o presente. Seus produtos estão conquistando um público cada vez maior porque trazem os conceitos de conforto, qualidade e beleza. Além de inovadores, as meias têm importância estética por serem confeccionadas e não tecidas, desenvolvendo um corte anatômico, que se propõe a respeitar a forma dos pés e se encaixar perfeitamente a eles. A empresa possui 23 colaboradores composto pela área de costura, corte e estamparia, além da administração geral. A Meias C não possui lojas próprias, mas é possível encontrar seus produtos em renomadas redes de calçados, vestuário e roupa íntima do país.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi conduzida pelo método qualitativo e teve caráter exploratório. Visando à adequação ao problema de pesquisa e objetivo propostos, optou-se pela investigação pela técnica do estudo de caso, segundo a abordagem proposta por Yin (2001).

Como objetos de estudo elegeram-se, pelo critério de acessibilidade, três empresas do setor têxtil brasileiro que atuam no segmento de confecção de meias. A escolha do setor foi influenciada pelo fato de que tais empresas se caracterizam pela exposição ao desafio de praticar ações de inovação em produtos e processos, de modo a ampliarem sua competitividade tanto no mercado externo quanto interno, conforme revela a análise desse setor de atividade.

Inicialmente, recorreu-se a dados secundários disponíveis em publicações atinentes a estudos setoriais para a identificação da composição das empresas participantes do setor. Eleitas as alternativas para o foco da pesquisa, efetuou-se uma análise dos dados disponíveis publicamente em material promocional das empresas do setor e a suas respectivas páginas na internet. A seguir, iniciou-se um processo de contato com as empresas com características que se enquadram no problema de pesquisa, o que resultou na escolha de três empresas que se prontificaram a participar do estudo.

O conhecimento das características principais das empresas estudadas se complementou a partir da análise de documentos, tais como manuais e estudos internos, obtidos em visitas presenciais dos pesquisadores. Nessas visitas realizaram-se entrevistas semiestruturadas com

gestores em seu local de trabalho, a partir de treze questões elaboradas com base no referencial teórico e direcionadas pelos objetivos do estudo. As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2012.

Visando à preservação da identidade dos entrevistados, eles são identificados, na análise dos resultados, como de E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2) e E3 (entrevistado 3), conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3.** Participantes da pesquisa

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Função do Entrevistado</b>
Meias A	E1	Diretor
Meias B	E2	Sócio-Diretor
Meias C	E3	Sócio-Diretor

Fonte: Elaborado pelos autores

Para interpretar os dados recorreu-se à análise de conteúdo, segundo o modelo proposto por Bardin (2006). Segundo a referida autora, a finalidade do modelo é efetuar tratamento e análise de dados qualitativos, ao buscar convergências e incidências de palavras e frases que apareceram nas entrevistas, e que por meio de sua frequência ou ênfase, indicam o que efetivamente os entrevistados pensam sobre as perguntas formuladas.

De acordo em Bardin (2006) a análise de conteúdo trabalha tradicionalmente com materiais contextuais escritos em questão, os textos que são construídos no processo de pesquisa, tais como transcrição de entrevista e protocolos de observação. Conforme afirmam Sampieri, Collado e Lúcio (2006), a análise de conteúdo utiliza codificações e identificações de padrão de respostas, com elaboração de quadros, gráficos e até mesmo de aplicações da estatística descritiva para identificação de frequência de palavras e conceitos.

**Tabela 1** - Palavras e expressões mais citadas nas entrevistas

<b>Palavra/Expressão</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>Total</b>
Diferenciação dos produtos/processos	15	13	19	47
Utilização de novos fios	13	6	13	32
Busca de qualidade	11	8	3	22
Inovação	7	1	7	15
Superar a concorrência	10	1	0	11
Acesso a novas tecnologias	4	1	6	11
Acompanhamento de tendências	1	6	1	8
<i>Design</i> do modelo	2	3	0	5

Fonte: Elaborado pelos autores

Bardin (2006) enfatiza a importância de tal análise para verificar a hipótese e/ou descobrir para cada informação escrita e mapeada, o principal ponto de partida para identificação do conteúdo. De acordo com a autora, a análise de conteúdo pode ser classificada em três etapas, sendo elas: pré-análise, que é etapa de organização e sistematização das ideias e informações das entrevistas, a análise de material que verifica a codificação, categorização e quantificação da informação, e por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, desenvolvendo as características mais relevantes do conteúdo. Seguindo essa recomendação, a identificação dos pontos-chave foi realizada após a leitura criteriosa das transcrições das entrevistas. Foram utilizadas também informações documentadas que foram disponibilizadas pela ABIT e IEME no decorrer do trabalho, as quais enriqueceram a pesquisa efetuada. Nesta primeira etapa, efetuou-se a contagem das palavras e expressões mais utilizadas nas entrevistas, apresentadas na Tabela 1.

Segundo Bardin (2006), para a formação das unidades de significado, os dados brutos são transformados e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. Assim, efetuou-se o agrupamento das principais ideias transmitidas pelos entrevistados, sendo que, primeiramente, efetuou-se o agrupamento por ordem de pergunta, depois por similaridade das respostas oferecidas durante a realização da entrevista.

**Quadro 4** - Unidades de Significado identificadas nas entrevistas

<b>Unidade de Significado</b>	<b>Nomes</b>
US1	P&D nos produtos e processos
US2	Busca de tendências por meio de feiras internacionais e lojas <i>on-line</i>
US3	<i>Feedback</i> dos clientes
US4	Ações de Marketing
US5	Cultura empreendedora
US6	Abertura do mercado ( dec. 90)
US7	Meias como complemento de moda e não mais como <i>commodities</i>
US8	Diferenciação a partir de novos fios
US9	Carga tributária e Infraestrutura brasileira
US10	Registro de Patentes: dificuldade de obtenção e manutenção
US11	Prática de Inovação Incremental
US12	Prática de Inovação Radical
US13	Frequência no desenvolvimento de projetos, produtos e processos
US14	Organização no processo de elaboração dos produtos
US15	Produtos valiosos devido à qualidade, tradição, inovação
US16	Diferenciação como posicionamento competitivo
US17	Ameaça dos novos entrantes
US18	Qualidade
US19	Tradição e marca

Fonte: Elaborado pelos autores

Posteriormente, as unidades de significado foram nomeadas conforme a similaridade das abordagens efetuadas pelos entrevistados. Como resultado, obtiveram-se as dezenove unidades de significado indicadas no quadro 4.

As categorias são rubricas, ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico em função dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 2006). É importante mencionar que essa etapa é conhecida como categorização. Ressalta-se que de acordo com Richardson (2007), embora a categorização facilite consideravelmente a análise das informações, esta não é uma etapa obrigatória na análise de conteúdo.

**Quadro 5.** Categorias identificadas nas entrevistas

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Significado</b>
C1 - Fatores que impulsionam a inovação	US1 – P&D nos produtos e processos
	US2 - Busca de tendências por meio de feiras internacionais e lojas <i>on-line</i>
	US3 - <i>Feedback</i> dos clientes
	US4 - Ações de Marketing
	US5 - Cultura empreendedora
	US6 - Abertura do mercado
	US7 - Meias como complemento de moda e não mais como <i>commodities</i>
	US8 - Diferenciação a partir de novos fios
C2 - Fatores que dificultam a inovação	US9 - Carga tributária e Infraestrutura brasileira
	US10 - Registro de Patentes: dificuldade de obtenção e manutenção
C3 – Identificação de Práticas de Inovação	US11 – Prática de Inovação Incremental
	US12 – Prática de Inovação Radical
C4 – Elementos do Potencial Competitivo	US13 – Frequência no desenvolvimento de projetos, produtos e processos
	US14 - Organização no processo de elaboração dos produtos
	US15 - Produtos valiosos devido à qualidade, tradição, inovação
	US16 – Diferenciação como posicionamento competitivo
	US17 - Ameaça dos novos entrantes
C5 - Percepção de valor para o cliente	US18 - Qualidade
	US19 - Tradição e marca

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Bardin (2006), a categorização tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos, ou seja, nesta etapa, há a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente, por reagrupamento, com o intuito de se criar uma matriz de categorias. De acordo com o mesmo autor, o critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas), sintático (os verbos, os adjetivos), lexical (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem). Obteve-se, então, um total de 5 (cinco) categorias, conforme se apresenta na figura 6. Com base na categorização demonstrada, compreende-se que unidades de significado tais como a abertura do mercado na década de 90, diferenciação a partir da existência de novos fios e ações de marketing estão entre os fatores que impulsionam a inovação. Contudo, há também fatores que dificultam a inovação, tais como a carga tributária e infraestrutura do país. Práticas de inovação incremental e radical bem como percepção do valor do cliente em relação à qualidade podem elevar o potencial competitivo das empresas, por meio de estratégias de diferenciação.

A figura 1 ilustra a relação entre as categorias elaboradas e sua influência na obtenção de competitividade por meio da inovação.

**Figura 1.** Representação esquemática das categorias de análise



Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere a fatores que impulsionam a inovação, referentes à 1ª. categoria de análise (C1), identifica-se o que impacta o desenvolvimento de inovação das empresas brasileiras de confecção de meias, tomando-se por referência a visão de Drucker (2003), de que a inovação é um meio pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Dessa forma, as inovações, segundo Schumpeter (1996) seriam impotentes para produzir *booms* se fossem contínuas no tempo. Tais afirmações ficam evidenciadas nos trechos das entrevistas que descrevem a maneira como a abertura do mercado influenciou nas práticas de inovação, tendo em vista que foi necessário um diferencial para enfrentar os produtos asiáticos. Descrevem também a importância de acompanhar as tendências do mercado e captar as oportunidades a partir das mudanças do mercado, tais como o surgimento de novos fios, constatado nos seguintes trechos:

[...] Na realidade, quando houve a abertura na época do governo Collor, o Brasil não estava preparado para isso ainda [...] para enfrentar essa avalanche, essa abertura de produtos asiáticos, primeiro nós resolvemos mudar o tratamento de meias. Meias, que até então eram tratadas como simples produtos para colocar no pé, como

*commodities*, nós mudamos isso. A Meias A começou a dar um tratamento de produto e acessório de moda [...] um diferencial (E1).

Ficamos sempre de olho nas tendências, observando o mercado, frequentando feiras, fazendo viagens [...] tentamos sempre inovar (E2).

Para a Meias C o surgimento dos tecidos com elastano foi uma das mudanças mais impactantes da indústria têxtil que influenciou na característica do produto (E3).

Em contraposição, há fatores que dificultam a inovação, agrupados na 2ª. categoria de análise (C2). Segundo a concepção de Christensen, Anthony e Roth (2007), esses fatores ocasionam dificuldades nas situações em que as empresas se propõem à adoção de inovações disruptivas. Arbix (2007) complementa a ideia com a afirmação de que a inovação se desenvolve num invólucro de incerteza. Nas entrevistas foram constatadas dificuldades com relação a altos custos, carga tributária e infraestrutura brasileira bem como as dificuldades em manter uma patente. Algumas frases extraídas das entrevistas demonstram estes indícios:

[...] nós só não somos mais competitivos em virtude dos impostos que o Brasil tem [...] ou seja, carga tributária. E a cada ano vem aumentando mais. O problema do Brasil é estrutural. O problema de infraestrutura, o problema de frete [...] se o Brasil fizer uma reforma tributária, que há tanto tempo se fala nisso, com certeza o Brasil vai ser um dos maiores países produtores (E1).

Abrimos uma loja no shopping em São Paulo que não deu muito certo. Acredito que aquele não era o público alvo e os custos para manter a loja eram muito elevados (E2).

Nós falamos que temos patente, mas tudo isso é relativo. Aquela primeira meia que eu fiz, eu já vi sendo produzida por outra fábrica [...] o governo brasileiro não ajuda os empresários neste sentido, pois o olhar policial deve ser seu, você deve acionar advogados e arcar com tudo isso, um custo muito caro. É muito difícil mover tudo sozinho a ponto de impedir a produção de uma cópia (E3).

A identificação de práticas de inovação constitui o foco da 3ª. categoria de análise (C3) e abrange as principais práticas de inovação adotadas pelas empresas que participaram da pesquisa. Conforme sustentam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as inovações possuem diferentes graus de novidade, que vão desde melhorias incrementais menores, até mudanças realmente radicais. Nas entrevistas realizadas constatam-se os indícios dessas inovações. Dentre os entrevistados, parte considera que há prática de inovação incremental, pois as empresas acompanham a evolução do mercado, e parte considera que há prática de inovação radical, tendo em vista a aplicação da mudança do conceito de meias. São exemplos:

Uma empresa com 90 anos, até porque você não pode fazer uma coisa assim, radical, a não ser que o mercado não mude tanto, mas a Meias A na verdade, ela acompanha toda a evolução do mercado, dos produtos [...] quanto maior a empresa [...] é muito mais difícil manter uma empresa desse porte crescendo (E1).

Depois de 23 anos no mercado, fomos aprimorando nossas meias. Passamos a oferecer um produto customizado, não deixando de observar com o que o mercado está trabalhando (E2).

É uma mudança radical, para meia é, pois mudou o conceito de meia no que se trata de costura [...] a Meias C tece os fios que as máquinas comuns de meia não conseguem tecer; a textura do fio é muito mais fina, outras máquinas não conseguem fazer, pois tecemos o próprio algodão (E3).

Na 4ª, categoria de análise (C4) abordam-se elementos do potencial competitivo, com foco em como as inovações adquiridas podem proporcionar obtenção de competitividade. Segundo Porter (2004), a competitividade das empresas está associada à prática contínua de inovação. A mesma teoria é confirmada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) que acrescentam que se deve inovar de maneira contínua, detectando as oportunidades e tirando proveito delas.

Nas entrevistas ficou evidenciado o posicionamento competitivo por meio da diferenciação, tanto no desenvolvimento de produtos quanto processos. Como exemplo, os entrevistados mencionam os seguintes potenciais competitivos:

Não é simplesmente um pano preto, branco, que você coloca entre o pé e o sapato [...] conseguimos importar novos fios, novas tecnologias [...] lançar meias coloridas [...] meias com produto para combater o odor [...] quer dizer, a Meias A começou a inovar [...] deu um tratamento de moda [...] começamos a divulgar os produtos e mostrar que a Meias A era um produto diferenciado em relação aos concorrentes [...] a organização do processo de elaboração do produto acho que é o mais importante (E1).

O processo de elaboração de nossas meias leva tempo, não é algo em escala. Além disso, há todo um design, um trabalho, uma pesquisa de tendências. [...] existe todo um valor agregado por trás das meias e é isso que meu cliente compra (E2).

A Meias C está em constante desenvolvimento mesmo com o produto na gôndola. É um *feedback* que aparece daqui, vou ajustando, faço um outro teste e mudo outra coisa. [...] se o cliente percebe um incômodo no calcanhar, nós ajustamos (E3).

Por fim, na 5ª. categoria (C5), analisa-se o valor percebido pelo cliente. Segundo a perspectiva de autores como Barney e Hesterly (2011) e Heizer e Render (2001), o aumento do valor percebido pelo cliente conduz a vantagem competitiva, possibilitando que um maior preço seja cobrado e resultando em aumento de lucro para a empresa. Assim, uma vantagem única sobre os concorrentes, oferecendo valor ao cliente de uma maneira eficiente e sustentável, pode ser obtida por meio de diferenciação nos serviços e produtos. As entrevistas efetuadas confirmam que diferentes perspectivas, tais como a qualidade superior, a tradição e a credibilidade da marca possuem o potencial de conferir vantagens competitivas por meio da percepção de valor pelo cliente. Estas evidências se revelam em frases como:

[...] a Meias A tem qualidade e tradição. Quer dizer, a marca conseguiu transferir para outros produtos, que não seja meia, toda aquela qualidade, tradição de produto bom, de inovação [...] então isso é o valor da Meias A (E1).

Temos uma meia mais customizada, para aquele cliente que já conhece a nossa marca e sabe da nossa qualidade [...] acredito que uma meia Meias B seja sinônimo de algo diferente, mas com qualidade. São 23 anos de marca, é por ela que nossos clientes nos conhecem, e nos trazem credibilidade (E2).

A meia que criei possui uma costura que nunca foi usada para meia, é usada para fundo de roupas íntimas, a costura não sobrepõe um tecido no outro como a overloque. Essa costura *flat* é de qualidade, pois possui um fio de helanca no meio, que torna a costura plana [...] o cliente percebe valor agregado e paga por ele (E3).

Destarte, os depoimentos dos entrevistados revelam indícios de que as práticas de inovação influenciam a competitividade de suas empresas, principalmente porque elas atuam em um mercado em que a diferenciação conduz à conquista do cliente, que percebe valor em aspectos constitutivos dos produtos e serviços oferecidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de identificar a visão de gestores sobre a influência da inovação na competitividade, o estudo revelou a ênfase dada às práticas de inovação como forma de se obter vantagem competitiva em meio ao cenário atual do setor têxtil, especificamente no segmento de confecção de meias.

As entrevistas realizadas possibilitaram a identificação de fatores que impactam no desenvolvimento de inovação das empresas brasileiras de confecção de meias. Constatou-se que a abertura do mercado na década de 90 foi crucial para despertar nos empresários brasileiros do setor têxtil a busca por estratégias de diferenciação como forma de enfrentar um novo cenário competitivo. No período havia a necessidade de se enfrentar a avalanche de produtos asiáticos, visto que o Brasil não possuía estrutura adequada para competir com os atores do cenário global.

Dessa forma, constatou-se um exemplo de aplicação da teoria de Schumpeter (1996), segundo a qual as inovações não são contínuas no tempo, o que torna necessário acompanhar as tendências e mudanças do mercado, fornecendo tratamento diferenciado aos produtos, como se observa no caso das meias, que passaram a ser consideradas como um complemento de moda, ao invés de simples *commodities*.

Constatou-se também, por meio de depoimentos dos entrevistados, que a carga tributária e infraestrutura brasileiras, bem como os altos custos e problemas com relação a patentes no país, são um dos principais fatores que dificultam a obtenção de competitividade.

Além disso, a presença do posicionamento competitivo de liderança em custos sugerido por Porter (2004) e Ghemawat (2007) se evidencia nas ações relativas à busca para obter-se o menor custo possível em relação aos concorrentes, e assim alcançar vantagem competitiva sobre eles.

Adicionalmente, o estudo possibilitou o conhecimento de práticas incrementais e radicais de inovação nas organizações, fato que ratifica a conjectura expressa por Tidd, Bessant e Pavit (2008). Observou-se o predomínio de práticas de inovações incrementais por empresas tradicionais, salvo as que estão no mercado há muito tempo e precisam se adaptar às mudanças de maneira flexível. Por outro lado, as empresas criadas recentemente tendem a implementar inovações radicais, com foco em estratégias mais agressivas para concorrer com as companhias já existentes no setor, as quais já possuem posição consolidada no mercado.

Na análise da categoria relativa ao potencial competitivo, constatou-se que os entrevistados foram unânimes na menção da importância da diferenciação e da elaboração de produtos que resultam em maior valor agregado percebido pelo cliente como principais fatores de competitividade. Também se referiram à frequência de desenvolvimento de novos processos e produtos, o que indica uma visão de que a competitividade das corporações está diretamente associada a práticas sucessivas de inovação, conforme sugere Porter (2004).

Dessa forma, a pesquisa confirma a preocupação dos gestores das empresas pesquisadas com a necessidade de busca de vantagem competitiva em meio ao contexto atual de crise do setor têxtil, em especial pelo agravamento causado pelo ingresso de produtos de baixo custo provenientes de países asiáticos (concorrentes mais agressivos atualmente), para conseguirem se manter no mercado.

Devido aos problemas de competição por preços e tributação existentes no Brasil, tais empresas ficam impossibilitadas de competir por custos. Logo, a saída é o desenvolvimento de práticas de inovação, como forma de agregar valor aos produtos e processos, diferenciando-se da concorrência.

Como a pesquisa foi realizada em caráter exploratório e aplicada a apenas três instituições de um mesmo segmento de mercado e integrantes de um único elo da mesma cadeia produtiva, os resultados se restringem às condições peculiares dos participantes. Por conseguinte, representam a realidade dessas instituições, não sendo possível a generalização das observações efetuadas a outras empresas do próprio setor ou de outros existentes no mercado.

Assim sendo, recomenda-se a realização de futuras pesquisas que possam englobar amostras e universos mais abrangentes, que possibilitem um conhecimento mais amplo das práticas que propiciam competitividade às empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Panorama Setorial Têxtil e Confecção. **Série de cadernos da Indústria ABDI**, vol. V. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/volume%20v.pdf>> Acesso em: 16 set. 2012.

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil**. Apresenta informações atualizadas do setor têxtil. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/site>> Acesso em: 17 dez. 2012.

ARBIX, G. **Inovar: a indústria brasileira entre o passado e o futuro**. São Paulo: Editora Papagaio, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf)> Acesso em: 16 set. 2012.

CHRISTENSEN, C. M.; ANTHONY, S. D.; ROTH, E. A. **O futuro da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTADOR, J. C. Campos da competição. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 8, n. 15, jan./jun. 2006.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARCIA, R.; OLIVEIRA, A. de; MADEIRA, P. **Documento Setorial: Têxtil, Vestuário e Calçados. Projeto Perspectivas do Investimento no Brasil** coordenado pela UFRJ e UNICAMP, São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.projetopib.org/arquivos/06\\_ds\\_benssalario\\_textil\\_vestuário\\_calçados.pdf](http://www.projetopib.org/arquivos/06_ds_benssalario_textil_vestuário_calçados.pdf)> Acesso em: 01 nov. 2012.

GHEMAWAT, P. **Estratégia e o cenário dos negócios: Textos e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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.; PISANO, G.; UPTON, D; WHEELWRIGHT, S. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HEIZER, J. H.; RENDER, B. **Administração de operações: bens e serviços**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Desenvolvido pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Apresenta informações sobre importantes setores da economia do país (mercados têxtil, calçadista e moveleiro). Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/2012/03/29/noticias-a-industria-textil-tem-futuro?>> Acesso em: 12 abr. 2012.

IPEAD – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis. **Diagnóstico Situacional de Cadeias Produtivas de Belo Horizonte:** Cadeia Produtiva do Vestuário, Belo Horizonte, nov. 2011. Disponível em: < <http://www.ipead.face.ufmg.br/cadeia-produtiva-do-vestuario>> Acesso em: 13 dez. 2012.

KON, A.; COAN, D. C. Transformações da indústria têxtil brasileira: a transição para a modernização. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, ano 3, n.3, p.11-34, 2005.

LOPES, F. B. **Identificação de fatores que impactam a inovação em empresas têxteis brasileiras.** 2011, p. 155. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

MELO, M. O. B. C.; CAVALCANTI, G. A.; GONÇALVES, H. S.; DUARTE, S. T. V. G. Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva Têxtil: análise e estudo de caso em indústria no nordeste do Brasil. **Revista Produção Online UFSC**, Santa Catarina, v. 7, n. 2, ago., 2007.

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

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

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S.; SERRA, A. C. da C. **A nova era da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RANGEL, A.; SILVA, M.; COSTA, B. Competitividade da indústria têxtil brasileira. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 151-174, 2010.

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Ensaio:** empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo. Lisboa: Celta Editora, 1996.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa e Planejamento Estratégico: O Desempenho das MPEs do Setor Têxtil - Confecção.** São Paulo, 2001.

Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confecoes/integra\\_documento?documento=A571726D0927B58F832572C200572F11](http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confecoes/integra_documento?documento=A571726D0927B58F832572C200572F11)> Acesso em: 29 out. 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.