

O PAPEL DO GERENTE NAS FIRMAS DE MODA: ESTRATÉGIA DE IMITAÇÃO OU DE INOVAÇÃO DO PRODUTO?

MARIANA DE FREITAS COELHO¹

RESUMO

Os empreendedores são agentes econômicos que incorporam a inovação para a modificação do contexto econômico e social no qual estão inseridos. Mercados competitivos desafiam os gestores a manterem a sobrevivência da firma e as abordagens estratégicas como a da Organização Industrial e a da Teoria baseada em Recursos, que reforçam a necessidade de as firmas se diferenciarem para obterem vantagem competitiva duradoura. Entretanto, nem sempre as estratégias adotadas por gerentes e proprietários envolvem a inovação de produtos, mas sim a cópia dos concorrentes. Portanto, este trabalho tem como objetivo discutir as razões de os gerentes adotarem estratégias de imitação no setor da moda. Além de uma discussão do empreendedorismo e do papel dos gestores nas firmas, o ensaio teórico estabelece algumas conjecturas da cópia como estratégia empresarial. A busca pela redução de gastos com recursos internos, a garantia de aceitação prévia do mercado, a intenção de massificação do produto e a motivação principal de sobrevivência são aspectos discutidos dentro do contexto da moda.

Palavras-chave: Gestão Empreendedora. Moda e estratégia de cópia. Inovação.

ABSTRACT

Entrepreneurs are economic agents that incorporate innovation for both the economic and social context modification in which they work in. Competitive markets challenge managers to maintain the firm's survival along with their strategic approach, like the Industrial Organization and the Theory Based on Resources, reinforces the need for firms to differentiate themselves to gain lasting competitive advantage. However, not all strategies adopted by managers and owners involve into product innovation, but by copying their competitors. Therefore, this paper aims to discuss the reasons for the managers to adopt imitation strategies in the fashion industry. In addition to this discussion of entrepreneurship and the role of managers in companies, the theoretical test establishes some copy conjectures as a business strategy. The pursuit of reduced spending on internal resources, the guarantee of a previous market acceptance, and the intention that promotes the product and the primary motivation of survival are discussed within the fashion context.

Keywords: Entrepreneurial Management. Fashion and copy strategy. Innovation.

¹Mestre em Administração Estratégica de Marketing pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora do Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais. *E-mail:* marifcoelho@gmail.com

INTRODUÇÃO

Ser empreendedor nos moldes Schumpeterianos, ao buscar a inovação para alcançar a possibilidade de ganhos extraordinários é uma visão já consolidada quando relacionada à função gerencial. Schumpeter (1975) exalta a “destruição criadora” do empreendedor, isto é, a sua capacidade de inovar no contexto social.

O conceito de empreendedor pode ser entendido como agente econômico, o qual está envolto por três componentes inter-relacionados da Economia: risco, incerteza e inovação.

Além disso, suas principais funções englobam seu papel econômico de geração de emprego e renda e seu papel social munido de poder e legitimidade (Figura 1).



Figura 1. O empreendedor e suas inter-relações.

Fonte: a própria autora

Nesse sentido, ser empreendedor pode ser visto como verdadeira profissão, de forma que as inovações são fundamentais para o crescimento e o desenvolvimento econômico. O empreendedor é o agente econômico que realiza novas combinações de fatores de produção. Então, o empresário incorpora a

O papel do gerente nas firmas de moda: estratégia de imitação ou inovação do produto?	Mariana de Freitas Coelho
---	---------------------------

inovação para a modificação do contexto econômico no qual o empreendedor está inserido.

Contudo, nem sempre as estratégias adotadas por gerentes e proprietários envolvem a inovação de produtos, mas sim a cópia dos concorrentes. Portanto, a pergunta que norteia esse trabalho é: Por que os gerentes adotam estratégias de imitação em suas firmas?

O objetivo desse ensaio é discutir o papel do gerente especificamente nas firmas de moda, questionando as escolhas estratégicas entre a diferenciação e inovação no mercado ou a imitação dos concorrentes. Para isso, discutem-se as abordagens teóricas sobre a razão de ser das firmas e o papel do gerente nelas.

1.0 PAPEL DO GERENTE: CONTRAPONDO A ECONOMIA

O papel do gerente nas firmas é abordado sob diferentes nuances ao se basear na literatura da Economia como pano de fundo da atuação das firmas. Alguns teóricos-chave como Marshall (1982), Schumpeter (1994) e Penrose (1995) acrescentaram novas reflexões à teoria da firma e, por consequência, ao papel do gerente nas organizações.

Na perspectiva da Economia neoclássica, a firma é tratada de maneira genérica e como um local que combina fatores de produção compostos por capital, trabalho e terra. Assim, nessa linha teórica, a firma individual “não existe” formalmente e o mercado encontra seu ponto de equilíbrio de forma automática e sem intervenção humana.

Nesse sentido, o conhecimento empresarial não aparece e tampouco é relevante para o estudo, vez que a estratégia empresarial é reduzida ao cálculo puramente técnico do preço do produto no mercado, variando conforme o tamanho da firma e a natureza do mercado em que a ela atua. Assim, a firma

O papel do gerente nas firmas de moda: estratégia de imitação ou inovação do produto?	Mariana de Freitas Coelho
---	---------------------------

busca, por meio de uma racionalidade absoluta, fugir do excesso de oferta e buscar o excesso de demanda.

O gerente, na visão neoclássica, é um agente passivo, que não interfere na dinâmica da Economia e, conseqüentemente, não possui papel relevante. O conhecimento técnico é o único trunfo do gerente na visão neoclássica, que deve, portanto, buscar a combinação ótima de fatores de produção com o intuito de maximizar o lucro.

Por outro lado, o conhecimento técnico do gerente não é visto como uma escolha e sim como uma equação matemática aplicável a uma firma genérica, que não possui idiossincrasias.

Conforme Adam Smith, a coordenação é fundamental para o funcionamento da sociedade, já que a divisão do trabalho leva à especialização e, por conseguinte, a maior produtividade. Deste modo, um mecanismo, para coordenar as diversas especializações na firma, é necessário, apesar de o gerente ainda ser visto como irrelevante para explicar a lucratividade da empresa (MARSHALL, 1982).

Já Marshall (1982) rompe com a teoria neoclássica ao estabelecer que o crescimento da firma depende do homem de negócios, isto é, o sucesso da firma se baseia no conhecimento tácito do gerente. É possível inferir que Marshall (1982) aponta para a idiossincrasia do indivíduo que gerencia a firma, apesar de ela ainda ser vista como um agente passivo das leis econômicas e o autor poder ser classificado como um teórico da linha ortodoxa.

Schumpeter (1994) e Penrose (1995), em uma linha mais heterodoxa da Economia, abordam o gerente como um ator fundamental para a dinâmica econômica. Schumpeter (1994) exalta a figura do empreendedor ao rejeitar o pressuposto do equilíbrio.

Assim, a atividade humana passa a ser considerada importante para a atuação da firma no mercado, vez que Schumpeter (1994) assume que é o desequilíbrio que move o Capitalismo e gera o desenvolvimento da firma por meio

O papel do gerente nas firmas de moda: estratégia de imitação ou inovação do produto?	Mariana de Freitas Coelho
---	---------------------------

do componente inovador. Nesse âmbito, o objetivo racional absoluto de maximizar lucro é substituído pela busca do novo e do ponto de encontro da diferenciação da firma, pautada no risco assumido pelo empreendedor.

A inovação, para Schumpeter (1994), pode provocar a criação de um novo produto, a criação de uma nova forma de produção, a criação de uma nova forma de distribuir, a abertura de um novo mercado ou a conquista de uma nova fonte de matéria prima. Cada uma dessas maneiras de inovar apontadas pelo autor pode implicar a firma singular por meio da capacidade de “destruição criadora” do empreendedor. Nesse sentido, a firma é vista como relevante objeto de estudo que requer a observação da função gerencial no sentido de revelar as idiossincrasias das firmas como potencial de sucesso gerencial.

Penrose (1995) introduz a subjetividade no estudo da gestão da firma. A autora salienta os recursos tangíveis, mas também os humanos, essenciais às organizações. Então, seriam os caprichos humanos que confeririam complexidade às firmas.

Penrose (1995) dá importância à administração das firmas por meio do estabelecimento de uma estrutura adequada para a gestão, que condiz com um “papel de unidade de planejamento administrativamente autônoma, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos na empresa como um todo” (PENROSE, 1995, p. 50).

Uma das diferenças significativas entre as firmas é inerente às decisões sobre o uso de seus recursos e não apenas em sua administração. Nesse sentido, Penrose reafirma a importância do estudo da gerência e da capacidade administrativa das firmas por meio de seus recursos idiossincráticos.

2. A IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO GERENCIAL

Pode ser apontado como o responsável pelo sucesso da firma no Mercado, isto é, um indivíduo é capaz de gerir os recursos tangíveis e intangíveis de uma firma de maneira a garantir a sobrevivência dela no mercado.

Porém, os desdobramentos dessas teorias apontam para caminhos com particularidades. Por um lado, Schumpeter (1994) ressalta o papel do gerente enquanto empreendedor e sua capacidade de inovação para a construção de um novo contexto social e empresarial.

Sobre a perspectiva teórica de Penrose (1995) e Schumpeter (1994), o gerente

Penrose dá bases para a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV) proposta por Barney em 1991, que é direcionada para uma teoria Baseada em Recursos (RBT), no livro de Barney e Clark, de 2007. Ressaltar as diferenças entre as duas perspectivas é importante para o entendimento da escolha estratégica das firmas entre inovar ou copiar o concorrente.

2.1 A inovação do empreendedor

Para Boutillier (2007), o empreendedor pode ter tanto um papel social macro econômico, que abrange a geração de emprego quanto, por outro lado, um papel micro, na organização em si. Nesse sentido, é necessário responder algumas perguntas chave para entender o papel do empreendedor no Mercado.

O primeiro questionamento é: Qual é o papel do inovador? Alguns autores abordam o empreendedor de forma mais ampla e genérica, como Karl Marx e Adam Smith (WILLIAMS, 1978).

Por outro lado, autores mais recentes como Marshall (1982) afirmam que o papel do empreendedor não é mais criar empregos, tratando-se, portanto, de uma luta particular contra o desemprego, inclusive o seu. Essa afirmativa possui

sentido em um contexto de crise mundial, que força os indivíduos a empreenderem por necessidade de sobrevivência e não pela motivação de alterar o contexto social.

A segunda pergunta, portanto, é: Quais são as razões que podem tornar uma pessoa um empreendedor? (1) Garantir seu próprio emprego; (2) recusa de se submeter a um controle superior; (3) trabalho parcial ou *hobby*, (4) e, o principal motivo que leva um indivíduo a se tornar um empreendedor, a autonomia para utilizar seus talentos.

A terceira pergunta envolve: Quais as qualidades do empreendedor? Para Marshall (1982), o empreendedor deve ter: (1) capacidade prospectiva; (2) gerir recursos humanos; (3) inovação e inteligência tecnológica e (4) organização e coordenação. Nesse sentido, o empreendedor deve ter todas as atribuições dos gerentes, mas sua diferença está no processo de inovação.

A teoria da Organização Industrial pode explicar a opção estratégica das empresas de inovarem rumo a um mercado significativamente diferenciado da concorrência.

A complexidade de gestão das firmas pode se dar em função da natureza do mercado, isto é, seguindo a perspectiva Porteriana, as cinco forças competitivas compostas por poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes é capaz de definir a importância de atuação do gerente. Em outras palavras, quanto mais competitivo o mercado, maior será o desafio do gerente de manter a empresa sobrevivendo nesse mercado. Contudo, a complexidade das firmas também pode se relacionar com a gestão dos seus recursos internos (PORTER, 1992, 2004).

2.2 A gestão com foco no interior da firma

Pode-se dizer que quanto maior a quantidade de recursos e de pessoas a serem geridos, maior a complexidade da firma. A combinação de recursos

O papel do gerente nas firmas de moda: estratégia de imitação ou inovação do produto?	Mariana de Freitas Coelho
---	---------------------------

tangíveis (como recursos financeiros, produtos, máquinas, entre outros) e intangíveis (cultura organizacional, aprendizagem tácita, sentimentos e motivações dos funcionários) internos da firma variam a ponto de tornar a firma idiossincrática, com história e recursos únicos.

A Teoria Baseada em Recursos (RBT) apresenta bases teóricas preconcebidas por Penrose (1959) e posteriormente aperfeiçoadas por Wernerfelt (1984) (MELO FILHO *et al.*, 2014).

Inicialmente, a proposta de Barney (1991) foi a teoria de Visão Baseada em Recursos. O autor propôs o conceito VRIS, composto por “quatro indicadores empíricos de potencialidade dos recursos de uma empresa: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade imperfeita (I) e a substituibilidade (S)” (GONÇALVES *et al.*, 2011, p.823).

Posteriormente, Barney e Clark (2007) adaptaram a teoria indicando que o S, de substituibilidade, fosse alterado para O, referente à organização. Assim, para que uma empresa gere vantagem competitiva a partir de seus recursos, ela deve estar devidamente organizada de forma a explorar tais recursos de maneira completa. Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos evoluiu para a uma Teoria Baseada em Recursos (GONÇALVES *et al.*, 2011).

Segundo Barney e Clark (2007), para atingir vantagem competitiva sustentável a firma deve possuir recursos raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis e deve estar organizada de forma a usufruir esses recursos. A RBT forma, portanto, o modelo VRIO como norteador da avaliação da vantagem competitiva sustentável.

Contudo, Gonçalves *et al.* (2011) ponderam sobre dois aspectos ainda pouco explorados dessa teoria. O primeiro está no fato de o construto organização ressaltar aspectos intangíveis da firma que dão sentido à forma como a organização usufrui seus recursos para alcançar uma vantagem competitiva. O segundo aponta para a necessidade de combinação de recursos para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável.

Tendo em vista que a teoria sugere como avaliar esses recursos, mas não como formá-los, a geração de uma vantagem competitiva continua sendo uma incógnita para as firmas, que, ainda assim, depende de seus gestores para atingir seus objetivos.

2.3 Em busca do herói ou do líder?

Diante de processos como a globalização, o aumento do acesso à informação, o desenvolvimento tecnológico e a maior exigência dos consumidores, a manutenção da competitividade no mercado ao longo dos anos tem exigido a profissionalização das firmas e, conseqüentemente, dos gerentes.

Desse modo, a função gerencial tem sido alvo de destaque no mundo dos negócios e para atrair profissionais com bons resultados e experiência profissional comprovada, as firmas têm oferecido não só um bom salário aos funcionários, como condições atrativas de bônus, participação nos lucros e até mesmo possibilidade de sociedade. Isso demonstra a escassez de profissionais com o perfil gerencial no mercado.

Sem dúvida o empreendedor possui um papel importante na Economia atual. Pode-se dizer que se espera dele uma contribuição de certa forma heróica, tanto do ponto de vista da organização (micro) quanto do ponto de vista da sociedade (macro) para a geração de empregos. Mas será que todos os profissionais conseguem atingir esse ato “heroico”?

Deux ex Machina é um termo de origem grega inspirado nos teatros nos quais o ator, no papel de herói, sempre achava uma solução inesperada para um problema.

Quando Boutillier (2007) tenta trazer essa expressão para as organizações, tem-se uma relação entre o herói e o empreendedor. De certa forma, o mercado exige soluções inesperadas para as pressões econômicas do Capitalismo. Como exemplo, a gestão americana pode ser uma dessas que “endeusa” seus executivos e gera uma grande expectativa por resultados.

Contudo, não se trata de deuses sem julgamento, vez que se não chegarem aos objetivos propostos, eles correm o risco de serem cortados e substituídos da folha de pagamento, isto é, o empreendedor da atualidade tem prazo de validade e provavelmente é passível de substituição.

Deuses ou não, a questão está no fato de que o bom gerente é aquele que tem a capacidade de conduzir pessoas a um objetivo estratégico da firma. Nessa definição, o bom gerente extrapola a visão limitada de que o único objetivo da firma é obter a maior lucratividade possível.

Uma empresa, na atualidade, necessita atingir objetivos múltiplos, entre eles, estar em conformidade com a legislação, manter boa reputação entre seus clientes, fornecedores e *stakeholders*, manter seus funcionários preparados e motivados para suas atividades, além, obviamente, de alcançar e manter a sustentabilidade financeira. Decisões estratégicas envolvendo esses objetivos são primordiais para a vitalidade da firma.

Firmas têm buscado não apenas profissionais capazes de assumir o papel gerencial, mas profissionais aptos a conduzirem pessoas aos objetivos traçados pela firma sem extrapolar limites éticos aceitos pela sociedade, ou seja, verdadeiros líderes.

Ao examinar os cinco piores *CEOs* do ano de 2012 listados pela Revista *Businessweek*, entre as atuações mais desprezíveis estão aqueles que desviaram dinheiro da empresa para finanças pessoais, reduziram drasticamente o valor das ações da empresa, envolveram-se em escândalos financeiros e foram incapazes de preparar os profissionais da firma.

O líder extrapola a função técnica e gerencial dos gerentes, atuando como verdadeiro embaixador da firma. Ele é referência de poder, *status* e da imagem da firma, vez que sua capacidade de influenciar as pessoas é aguçada. O líder possui sentimento de dono e, por vezes, pode até ser o proprietário.

O papel do gerente nas firmas de moda: estratégia de imitação ou inovação do produto?	Mariana de Freitas Coelho
---	---------------------------

Apesar de Boutillier (2007) diferenciar os empreendedores entre aqueles que criam, administram e possuem seus negócios e aqueles que presidem as empresas, mas não são seus proprietários, o líder não precisa dessa distinção.

O sentimento de dono faz com que o envolvimento do líder seja diferenciado a ponto de possuir objetivos pessoais em comum com objetivos da firma, os quais motivam sua atuação na firma e essa liderança pode se transformar em diferencial competitivo por meio do carisma e poder de motivação e persuasão.

3. O SETOR DA MODA: A ESCOLHA ESTRATÉGICA ENTRE INOVAÇÃO E/OU IMITAÇÃO

Para se alcançar o objetivo proposto por esse artigo, optou-se por avaliar um setor específico da Economia.

A moda envolve uma necessidade básica da maioria das comunidades do planeta: a de se vestir. Porém, em perspectiva social, a moda pode significar mais do que uma necessidade básica da sociedade e ser atribuída à necessidade de autoestima, *status* e autorrealização. A maneira de se vestir também pode se relacionar ao papel social do indivíduo na sociedade, estando altamente atrelada à sua cultura, aos costumes, ao emprego e à função desempenhada.

Como abordado neste ensaio, um dos principais motivos para adotar a estratégia de inovação e, conseqüentemente, a diferenciação do mercado, é a possibilidade de ganhos extraordinários.

Ainda, de acordo com a Teoria Baseada em Recursos, de Barney (2007), o direcionamento das firmas concorrentes para imitar estratégias dos concorrentes é tido como um processo natural, tendo em vista que os concorrentes buscam alcançar as vantagens competitivas. Assim, seria a imitação apenas uma escolha não estratégica dos gerentes, já que é utilizada recorrentemente no mercado da moda?

Esse ensaio levanta a possibilidade da imitação ser de fato uma escolha estratégica, já o número de empresas que adotam essa perspectiva é muito mais representativo do que aquelas que optam por inovar. São levantadas algumas hipóteses que justifiquem essa escolha por imitação e, conseqüentemente, justifiquem a definição dessa preferência como estratégica para a firma.

As premissas básicas dessas hipóteses são de que as firmas são idiossincráticas; de que os gerentes são os principais responsáveis por essa escolha e que essa firma esteja orientada para a sustentabilidade financeira.

As proposições que justificam a escolha estratégica da imitação em contraponto à inovação são as seguintes:

1. Busca de redução de gastos com recursos internos;
2. Garantia de aceitação prévia do mercado;
3. Intenção de massificação do produto;
4. Motivação principal do gerente, que é de sobrevivência.

- Busca diminuir gastos com recursos internos

A alternativa mais óbvia da estratégia de cópia é a redução de gastos. É claro que uma empresa que investe na cópia, ao invés da inovação, resguarda seus investimentos em áreas como Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento e *Marketing*, por meio das pesquisas de mercado. Algumas firmas de vestuário chinesas, ao adotarem a estratégia de imitação de bolsas de luxo, como a *Louis Vitton*, são capazes de fazer uma engenharia reversa do produto e absorverem, facilmente, muito do processo de aprendizagem desenvolvido pela empresa inovadora. Além disso, a possibilidade de absorver técnicas, formatos, conceitos e estilo em um curto espaço de tempo, possibilita o direcionamento da utilização do tempo do gerente para outras questões críticas da empresa;

- Garantia de aceitação prévia do mercado

Esse tópico pode ser resumido em apenas uma expressão: redução do grau de incerteza. Uma das dificuldades mais significativas dos gerentes é atuar “no escuro”, ou seja, não saber exatamente os rumos de sua firma no futuro. Nesse sentido, ao copiar algo que já foi aceito no mercado, os gestores já possuem alguns parâmetros de seus concorrentes para embasar suas decisões.

Como o ciclo de vida dos produtos da moda está cada vez mais curto, assim como as promoções ao longo dos anos e o aumento dos estímulos aos consumidores para incentivar a compra; ao imitar o concorrente, o gerente está antecipando algumas preferências dos consumidores. Se uma empresa brasileira arriscou ao copiar um tênis *sneakers* do mercado norte americano para o brasileiro, ela foi capaz de inovar especificamente nesse mercado, assumindo um alto risco. Em um curto prazo, já que o produto foi aceito no Brasil, outras empresas tenderam a copiar o mesmo produto, com o benefício de já terem a noção da aceitação do produto no mercado. Agora, mesmo que seja o caso do desenvolvimento de um produto genuinamente brasileiro, como os chinelos Havaianas ou as sandálias Melissa, ainda assim o risco assumido pelo inovador é muito maior do que o do observador que copia. Também, mesmo o mercado da moda sendo passível do uso de criatividade e de recursos naturais e culturais, o mercado da moda brasileiro, em geral, é criticado por não lançar tendências com uma identidade nacional e apenas imitar as tendências lançadas previamente em países norte americanos e europeus;

- Intenção de massificação do produto

A cópia acontece com produtos que foram sucesso de vendas no mercado da moda. O motivo desse sucesso pode ser variado, como a utilização do produto por uma celebridade que possui credibilidade com seus consumidores. Um exemplo é a estratégia de *fast fashion* da Zara, que possui uma equipe formada por gestores com alto grau de autonomia para a tomada de decisão. Em função dessa estrutura, a Zara consegue copiar vestidos de famosos como a Madonna e disponibilizar sua produção “plagiada” nas prateleiras no prazo de seis semanas.

Com isso, ela adota como referência uma celebridade e utiliza a efemeridade da moda a seu favor, vez que se ela demorasse muito tempo para disponibilizar seu produto no mercado, a firma correria o risco de perder o *timing* de venda. Ainda, a ênfase nesse exemplo está no volume de vendas a preço acessível. Isso não quer dizer que a estratégia de massificação é exclusivamente uma estratégia de competição por preço. Por vezes, a estratégia de cópia de um produto no mercado da moda pode surgir justamente no sentido de se inspirar em um produto já lançado no mercado, mas encontrar recursos internos para que seu produto atenda melhor às expectativas do seu público alvo. Em outras palavras, o gerente pode aliar recursos que a firma possui a inspirações de produtos de outros concorrentes e disponibilizar um produto melhor do que a concorrência. Mas nesse sentido, pode-se questionar se isso não seria uma forma de inovação incremental. Porém, mesmo se inovação incremental, a estratégia não é passível de geração de vantagem competitiva duradoura, vez que, com base na Teoria Baseada em Recursos, se é uma estratégia passível de ser imitada, ela perde seu poder de gerar essa vantagem, deixando, portanto, de ser uma estratégia inteligente nos moldes Schumpeterianos.

O pioneirismo não é garantia de sucesso, já que a inovação pode não ser bem aceita pelos consumidores e até mesmo não provocar vantagens competitivas para as firmas inovadoras. O *first mover* assume um alto risco de desenvolver estratégia que interfere negativamente na reputação e na sustentabilidade financeira da firma. Ao mesmo tempo, a possibilidade de alcançar ganhos financeiros fora do comum é baixa e depende da gestão dos recursos pelo gerente, apesar de ser uma condição suficiente para que alguns empreendedores arrisquem. Assim sendo, a escolha por imitação pode ser considerada uma estratégia, vez que ela tem entre seus principais benefícios a diminuição do risco. Isto é, escolher por imitar um produto pode ter proporções significativas na sobrevivência da firma, o que implicaria a quarta hipótese, de que a motivação do gerente que imita é mais realista e menos “destruidora” e arriscada do que a estratégia de inovação;

O papel do gerente nas firmas de moda: estratégia de imitação ou inovação do produto?	Mariana de Freitas Coelho
---	---------------------------

- Motivação principal do gerente é de sobrevivência (e não a obtenção de lucros extraordinários)

Se o desafio de inovar envolve riscos e incerteza, o gerente que adota a estratégia de imitação está em busca de segurança. Ao observar o setor de calçados em Minas Gerais, as lojas tidas como referência em criação de modelos e tendências são *Schultz* e *Arezzo*, oferecendo calçados para as classes A e B. Ambas as marcas são rapidamente copiadas por outras firmas de calçados, que se inspiram nas marcas inovadoras, mas não necessariamente copiam os calçados com precisão, vez que moldes, materiais e cores, por exemplo, podem ser substituídos por outros mais acessíveis no processo produtivo. Contudo, as empresas que optam pela cópia podem possuir gestores motivados, por exemplo, por garantir a sobrevivência sua e da sua família, o denominado *Lifestyle Entrepreneurship*.

Outras possíveis motivações são garantir seu emprego e possuir uma ocupação na sociedade. Isso não quer dizer que as empresas que copiam não lucram, apenas que não é o maior lucro possível ou o crescimento da firma, nos moldes Schumpeterianos, que moldam as principais decisões desse gestor. O fato é que o indivíduo é motivado por diversos fatores ao longo de suas escolhas estratégicas, que podem interferir diretamente na condução dos negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável que a imagem do gestor na Academia ainda é muito associada à figura do empreendedor, que adota a estratégia de inovação e assume os riscos para a atuação da firma no mercado. O empreendedor busca a diferenciação de sua firma no mercado e é estimulado pela possibilidade de lucros superiores.

Contudo, a imitação também pode ser considerada uma estratégia empresarial, que, inclusive, é muito difundida no setor da moda em função da efemeridade. Sugere-se que as razões que orientam o gerente para a adoção de uma estratégia de imitação envolvem a diminuição dos riscos e da incerteza, além do aumento da segurança para a sobrevivência da firma no mercado.

É possível que o bom gerente ainda seja visto como aquele que segue os moldes Schumpeterianos. Entretanto, esse ensaio buscou demonstrar que se o gerente for visto como líder, o bom gerente será aquele que possui capacidade política e de liderança e as utiliza para a gestão de pessoas para o alcance dos objetivos empresariais, que envolvem muito mais do que a busca por ganhos extraordinários. Portanto, a firma extrapola a visão simplista de que o único objetivo do gerente é alcançar o lucro, e sua complexidade é dimensionada quando as motivações pessoais do líder estão conectadas com os objetivos empresariais.

Por fim, é necessário discutir porque as teorias estratégicas apontam para a necessidade de diferenciação ao passo que muitas empresas do mercado insistem em copiar seu concorrente e se distanciam de estratégias competitivas duradoras.

Este ensaio não esgota a discussão em torno das estratégias de imitação, além do setor da moda, outros setores podem ser pesquisados quanto ao tema.

Ainda são essenciais pesquisas empíricas visando a entender as visões do gerente, para avanços no entendimento da estratégia de cópia pelas firmas, sendo, também, uma limitação deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory**. Creating and Sustaining Competitive Advantage. New York: Oxford University, 2007.

BOUTILLIER, Sophie. **L'économie de l'entrepreneur, ou l'entrepreneur Deus ex machina du capitalisme?** Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation Université du Littoral Côte d'Opale, Mars, 2007.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 17, n.3, p. 819-855, set./dez. 2011.

MARSHALL, A. *Princípios de Economia*. São Paulo: Abril Cultural. **Os Economistas**, Volume1, Livro Quatro, 1982.

MELO FILHO, L. D. R., COELHO, M. F.; GONÇALVES, C. A.; GOSLING, M. Estratégia de Gestão de plataformas em Serviços: caso de uma empresa de *design* de ambientes. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, nº 1, jan-mar/2015, p. 49-68.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1992.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Londres: Routledge, 1994. Capítulos VII a XII.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1975.

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

WILLIAMS, P. L. **The Emergency of the Theory of the Firm**: From Adam Smith to Alfred Marshall. Londres: Macmillan, 1978.