

Fontes de Vantagem Competitiva do Negócio de Confeção de Vestuário de Luxo

LAÍS DUARTE VIEIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
laisdv1@gmail.com

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
reynaldo.marcondes@mackenzie.br

Aos entrevistados que se dispuseram tão prontamente, às professoras Maria de Lourdes Bacha e Suzane Strehlau, por trazerem contribuições fundamentais para o crescimento deste trabalho. Ao Mackpesquisa, pela bolsa de estudos concedida e pela reserva técnica que auxiliou financeiramente na realização da dissertação, da qual este trabalho resultou.

Área Temática: Estratégia em organizações

Título: Fontes de Vantagem Competitiva do Negócio de Confeção de Vestuário de Luxo

RESUMO

A Visão Baseada em Recursos tem fundamentado uma quantidade significativa de estudos que procuram entender que recursos e capacidades podem ser fontes de vantagem competitiva, mas, nenhum se baseou em negócios de produtos e serviços de luxo, não obstante este ter crescido significativamente no Brasil. Para isso foram formuladas questões para identificar os recursos e capacidades relevantes nesse tipo de negócio, as oportunidades existentes e ameaças enfrentadas na busca pela vantagem competitiva e as suas estratégias. O estudo, de natureza qualitativa, envolveu *griffes* brasileiras de confecção de vestuário de luxo feminino, no nível do luxo acessível. Os resultados evidenciaram que a presença do estilista e a reputação da marca são recursos estratégicos relevantes, tendo como capacidade crucial sua habilidade de inovação. Quanto às novas oportunidades o foco das *griffes* está na demanda por complementos e acessórios dos vestuários. A mais significativa ameaça vem de novos entrantes no seu mercado, em decorrência de um aumento significativo dos investimentos nesse tipo de negócio. Para o aproveitamento de oportunidades e a redução de ameaças a estratégia mais adotada tem sido a de diferenciação do produto. A fundamentação na VBR foi adequada para tratar o tema, dado o foco do estudo ter sido descritivo.

ABSTRACT

The Resource Based View has founded a significant amount of studies that try to understand what resources and capabilities can be sources of competitive advantage, but none of them relied on the business of luxury products and services, despite this having grown significantly in Brazil. Questions were formulated to identify relevant resources and capabilities in this kind of business, existing opportunities and threats faced in the quest for competitive advantage and their strategies. The study was qualitative, involved Brazilian *griffes* of female clothing luxury, suppliers of products at the level of affordable luxury. The results showed that the presence of designer and brand reputation are important strategic resources, and as crucial skill the stylist ability for innovation. Regarding the focus of new opportunities the *griffes* are in demand for add-ons and accessories of garments. The most significant threat comes from new entrants in their market as a result of a significant increase in investment in this type of business. To take advantage of opportunity and threat reduction the strategy adopted has been to more product differentiation. The grounding in the VBR was adequate to address the issue, given the focus of the study was descriptive.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos; Vestuário de Luxo; Vantagem Competitiva.

1 INTRODUÇÃO

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma das abordagens mais proeminentes e robustas na área de estudos da administração estratégica (BARNEY; KETCHEN Jr.; WRIGHT, 2011), pelo fato de focar os recursos e capacidades da empresa na busca pela vantagem competitiva, sendo esta considerada a razão de toda estratégia empresarial (BARNEY, J.; CLARK, 2007).

A VBR tem fundamentado uma quantidade significativa de estudos internacionais que procuram entender que recursos e capacidades podem ser fontes de vantagem competitiva, como se configuram, como são integrados, desenvolvidos, adquiridos e protegidos, com a utilização de métodos quantitativos e qualitativos (NOTHNAGEL, 2008). No Brasil tem havido uma relevante utilização da VBR na fundamentação de estudos, concentradamente nos temas de estratégia de negócios, fatores organizacionais e desempenho, de diversos setores (ARAGÃO; OLIVEIRA, 2007, RIBEIRO et al. 2012).

Apesar da grande diversidade de negócios e setores estudados com a fundamentação na VBR, muito pouco se referiu aos negócios de produtos e serviços de luxo, tendo sido realizados basicamente estudos sob a ótica do marketing, do comportamento do consumidor, da marca, da semiótica, da psicologia e da sociologia. No Brasil não há estudo publicado em periódico utilizando a VBR para a análise e interpretação desse negócio, conforme levantamento feito por meio do portal Spell, mantido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa (ANPAD).

O consultor Carlos Ferreirinha afirma que há 10 anos o luxo não era visto como negócio que precisasse de gerenciamento, mas apenas como associação à moda. Hoje o luxo faz parte de um mercado em ebulição o qual demanda estratégias para que o consumidor perceba de maneira diferenciada as *griffes* do setor (EXAME, 2011).

Segundo Lacerda (2011), o perfil do consumidor desse segmento é de pessoas que se dispõem a pagar preços *premium* em troca dos valores percebidos pelo produto, dentre eles o aumento da sua autoestima.

O vestuário de luxo incorpora o *prêt-à-porter* (pronto para vestir), que teve origem em 1949 quando o estilista francês Jean-Claude Weill resolveu criar uma linha de roupas com esta característica (MORELLI, 2008). Contudo anos mais tarde essas peças de roupas passaram a compor as desejadas roupas de *griffe* ou marcas de luxo. Segundo Morelli (2008), daquele momento em diante o *prêt-à-porter* se tornou sinônimo de elegância e *status* elevado, já que cada marca passou a ser associada à assinatura de um estilista ilustre. Assim, foi a partir daí que surgiu a marca e a importância do estilista (MALEM, 2008).

Hoje no Brasil já estão instaladas praticamente todas as *griffes* internacionais de confecção de luxo feminina, mas estas são consideradas do padrão super luxo que é restrito a poucos consumidores (CASTARÈDE, 2005).

O Brasil é considerado diferente dos outros países emergentes, tais como China, Rússia, Índia e África do Sul, quanto à confecção de vestuário de luxo, visto ser o único país a apresentar diversas *griffes* nacionais no segmento (EXAME, 2011). No mercado de bens de luxo são encontrados 35 segmentos (CAROZZI, 2005; LACERDA, 2011), dentre os quais está o de vestuário, focado no presente artigo. As principais *griffes* brasileiras de confecção de luxo feminino são a Adriana Barra e a André Lima (MISMETTI, 2008; MALDONADO, 2009). Entre as principais *griffes* brasileiras de confecção de luxo feminina consideradas como acessíveis estão a Fruit de la Passion, a Animale, a Lelis Blanc, a Osklen, a Bobô, e a Pedro Lourenço. Entre as principais intermediárias, contam-se, a Carlos Miele, a Glória Coelho e a Reinaldo Lourenço.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A partir das abordagens apresentadas, este artigo tem como objetivo revelar os recursos e capacidades da confecção de vestuário de luxo. Para facilitar, o desenvolvimento da pesquisa foi desdobrado em três objetivos específicos: a) Que recursos e capacidades são relevantes nesse tipo de negócio? b) Que oportunidades são buscadas no segmento e que ameaças são enfrentadas na busca pela vantagem competitiva? c) Que estratégias são as mais adotadas?

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico está estruturado em quatro partes. Na primeira parte serão considerados os principais conceitos referentes ao negócio de produtos de luxo, na segunda, serão desenvolvidos tópicos sobre recurso e capacidades estratégicos e o modelo VRIO. Na terceira parte serão abordados os conceitos de vantagem competitiva, oportunidades e ameaças. Na quarta e última parte serão explanadas as estratégias com produtos de luxo.

3.1 Produtos de luxo

A palavra luxo possui diversos significados, sendo alguns positivos e outros negativos. Luxo pode ser relacionado a algo raro, refinado, exclusivo, caro, belo, elegante ou até mesmo esnobe, supérfluo, exagerado, extravagante e ostensivo (ALLÉRÈS, 2006; D'ÂNGELO, 2006; GOMES DE SÁ, 2008; LOMBARD, 1989; SCHWERINER, 2005). Tudo o que não faz parte do dia a dia pode ser visto como luxo, em outras palavras, tudo o que é raro, não comum e nem usual é luxuoso, segundo Castarède (2005).

Conforme Allérès (2006), um objeto de luxo está diretamente relacionado a uma marca de notoriedade, qualidade, distribuição e comunicação seletiva, elegante e refinada, e a preços mais elevados. Foi adotado neste artigo o termo *griffe* em lugar de marca de luxo, uma vez que o primeiro está consagrado por diversos autores (MATHIAS; FERREIRINHA, 2005; CATARÈDE, 2005; ALLÉRÈS, 2006; D'ÂNGELO, 2006).

3.1.1 Características desse tipo de produto

Para Lipovetsky e Roux (2005) o produto de luxo é um conjunto de imagens, conceitos e sensações, pelo qual o consumidor está disposto a pagar um preço superior. Os autores afirmam que o consumidor está disposto a pagar esse preço *premium* quando crê que o produto possui um determinado valor, seja pela qualidade real ou percebida.

Alto preço, distribuição restrita e marca reconhecida são fatores imprescindíveis para um produto ser caracterizado como de luxo (ALLÉRÈS, 2006; D'ÂNGELO, 2006; LIPOVETSKY; ROUX, 2005; PASSARELLI, 2010; STREHLAU, 2008).

Garcia (2006) revela que o produto de luxo é o resultado do cruzamento da cultura, excelência e criatividade, geralmente suportado pela tradição. Eles normalmente são customizados, apresentam inovações, proporcionam novas experiências e possuem características emocionais capazes de conquistar o consumidor.

É por meio do talento criativo que as marcas de luxo conseguem inovar em seu portfólio de produtos, porém mantendo sua tradição, uma vez que os estilistas, ou seja, as pessoas de talentos reconhecidos estão ligadas à história que ajudou a construir esta tradição (PASSARELLI, 2010). Os estilistas são pessoas criativas com motivação intrínseca pela atividade em vez de valores financeiros, mas que devem estar conectados às estratégias da empresa que detém a *griffe*, capazes de entender o negócio do luxo e o ambiente em geral (MALEM, 2008)

Conforme Allérès (2006) o produto de luxo tem como objetivo a busca pela perfeição desde o momento da sua concepção, passando pelo seu acondicionamento, a fixação de preço, sua distribuição até a sua comunicação. Para alcançar a perfeição é necessário que o produto seja feito de materiais nobres, de qualidade, com elevado padrão estético, sendo raro e inacessível, concebido a partir de ideias originais e inovadoras (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, PASSARELLI, 2010).

Do ponto de vista do luxo, a marca ou *griffe* é essencial. Conforme Castarède (2005) a marca, por se tratar de um patrimônio, é tão importante quanto o produto. Lipovetsky e Roux (2005) definem uma marca de luxo como aquela mundialmente reconhecida que detém produtos de altíssima qualidade, caros e de um estilo inimitável.

3.1.2 Benefícios dos produtos de luxo

Gutman (1982) define consequência como o resultado que o consumidor obtém depois do consumo, que pode ser positiva ou negativa. Tais consequências possuem natureza fisiológica ou psicológica que podem se manifestar imediatamente ou muito depois do consumo.

Segundo esse autor, os benefícios são percebidos pelas pessoas, uma vez que os produtos possuem atributos. Vriens e Hofstede (2000) corroboram essa posição ao afirmarem que os benefícios são características pouco ou não observáveis de um produto ou marca, resultantes do uso ou combinação dos atributos. O consumidor foca nos benefícios que podem ser oferecidos pelo produto e não somente em seus atributos físicos, afirma Gutman (1982).

3.1.3 Segmentos de clientes de produtos de luxo

Conforme Lipovetsky e Roux (2005) uma das formas de segmentação do mercado de produtos de luxo é o relacionamento do cliente com a *griffe*; outra maneira é pela renda. Com isso, pode-se dividir os clientes em dois grandes grupos, o primeiro constitui os clientes menos fiéis, de classe média, os quais são mais exigentes e sensíveis aos preços e o segundo grupo constitui a classe média alta e alta, que são mais fiéis.

Sobre as motivações de consumo, Allérès (2006) propõe à hierarquia do luxo, outra forma de segmentação, dividida em três níveis de classes sociais diferenciadas pelos usos e hábitos de consumo. Essa seria constituída pelos clientes do luxo inacessível, pessoas pertencentes à classe alta, tais como, famílias tradicionais, aristocratas e monarcas que buscam no luxo a superioridade em relação às outras classes sociais; no nível abaixo estão os clientes do luxo intermediário, pessoas de alto poder aquisitivo e bastante consumistas, os chamados “novos ricos”, que buscam no luxo o mesmo *status* elevado e sofisticação dos pertencentes à classe mais alta; e por fim, os clientes do luxo acessível, pessoas da classe média que seguem as tendências ditadas pelas *griffes* de luxo.

Para Lipovetsky e Roux (2005) o cliente do mercado de luxo é uma fração da elite da sociedade que dispõe desse padrão de produtos como símbolos de prestígio e exclusividade. Lombard (1989) corrobora ao afirmar que produtos de luxo são consumidos por clientes elitizados, com capacidade de apreciação e de alto poder aquisitivo.

Barth (1996) afirma que os consumidores dos produtos e serviços de luxo são heterogêneos entre si, não se limitando à elite da sociedade.

3.2 Recursos e capacidades estratégicos

Conforme Barney (2011) as empresas que utilizam seus recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças poderão aumentar suas receitas líquidas e/ou

diminuir seus custos líquidos. É o valor desses recursos que resultará em maiores receitas e/ou menores custos.

A VBR defende que a vantagem competitiva sustentável da empresa depende de duas condições básicas. A primeira delas está relacionada com a heterogeneidade dos recursos, que diferencia as empresas (BARNEY, 1991). Para Peteraf e Barney (2003) esta heterogeneidade é que gera maior valor econômico decorrente da existência de recursos e capacidades valiosos e raros.

O segundo aspecto está relacionado à imobilidade dos recursos, ou seja, a dificuldade ou impossibilidade destes serem transferidos ou comprados no mercado de fatores de produção (BARNEY, 2001).

3.2.1 Recursos estratégicos

Conforme Barney (1986) recursos são ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento próprios de uma organização. Wernerfelt (1984) classificou os recursos em ativos tangíveis e intangíveis. De acordo com Barney (1991) os recursos tangíveis seriam os bens que podem ser vistos e quantificados, e seu valor pode ser estabelecido por meio de demonstrativos financeiros. Já os recursos intangíveis são os bens profundamente enraizados na história da empresa, os quais se acumularam com o passar dos anos. São considerados de difícil imitação por parte dos concorrentes, uma vez que estão ligados diretamente a padrões de rotinas, tais como, propriedade intelectual, direitos de propriedade, marcas registradas ou tecnologia de informação (KRISTANDL; BONTIS, 2007)

3.2.2 Capacidades

Barney (1991, 2011) define capacidades como um subconjunto de recursos da empresa, tratando-as dentro do conceito de recursos.

Para Makadok (2001) as capacidades é que fazem com que os recursos disponíveis na empresa gerem valor, mas elas por si só não geram valor. Portanto, capacidade é a habilidade que uma empresa possui para gerir seus recursos visando a atingir seus objetivos estratégicos.

3.2.3 O Modelo VRIO

Barney (1991) desenvolveu um modelo para avaliar o potencial competitivo de uma empresa com base em seus recursos e capacidades. Inicialmente ele apresentou um modelo conhecido como VRIN, o qual definia quatro atributos como essenciais para que quaisquer recursos (incluindo as capacidades) pudessem ser considerados como fontes de vantagem competitiva, ou seja, serem valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis.

Posteriormente o autor revisou o modelo e substituiu o atributo de não ser substituível do recurso pelo da organização, gerando o modelo VRIO em uma referência às iniciais dos termos: valor, raridade, inimitabilidade e organização (BARNEY, 1995; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 2011). Os atributos desse modelo estão detalhados a seguir.

Ser Valioso: Barney (2011) afirma que os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos quando permitem implementar estratégias que visem a melhoria da sua eficiência e eficácia. Para Bowman e Ambrosini (2000) o valor está diretamente relacionado à construção de vantagem competitiva, que se dá por meio do atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Conforme Peteraf e Barney (2007), o valor é um atributo do recurso que influencia a percepção dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. A maioria dos recursos valiosos não é negociável no mercado, mas construídos e acumulados no interior da empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Ser Raro: A raridade é outro atributo essencial para um recurso ser considerado fonte de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984). Conforme Barney (1991), recurso raro é aquele controlado por um pequeno número de empresas concorrentes. A criação da vantagem competitiva se dá a partir da raridade e não do valor de um recurso, uma vez que recursos valiosos são responsáveis pela geração de valor econômico enquanto que a raridade desses recursos valiosos é que gerará a diferenciação de valor econômico (BARNEY, CLARK, 2007). Contudo, se o recurso for raro, mas não gerar valor, não será um recurso estratégico (BARNEY, 1991).

Ser Inimitável: Barney e Clark (2007) afirmam que os recursos valiosos e raros de uma empresa somente podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável quando as empresas que não os possuem enfrentam altos custos para obtê-los ou desenvolvê-los. As maiores dificuldades para a imitação, segundo Barney (2011), ocorrem por meio de três mecanismos:

- Condições históricas únicas, onde as circunstâncias pelas quais os recursos foram adquiridos ou desenvolvidos impedem a sua aquisição por outras empresas, dada a não repetição do momento e da situação específica em que isto ocorreu. Essa condição é típica do pioneirismo do *first mover* (BARNEY, 1991).
- Ambiguidade causal, que ocorre quando a associação entre os recursos controlados por uma empresa e a vantagem competitiva desta empresa não é compreendida ou é compreendida imperfeitamente pelos concorrentes.
- Complexidade social, que está associada às relações interpessoais dos participantes de uma empresa e as relações interpessoais destes com seus fornecedores e clientes.

Estar inserido efetivamente na organização: A questão organizacional implica em a empresa estar organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades. Essa condição compreende a avaliação das estruturas, dos sistemas formais e informais de controle gerencial e das políticas de remuneração convergentes com as estratégias competitivas da empresa (BARNEY; CLARK, 2007).

Para que uma determinada empresa obtenha vantagem competitiva sustentável é essencial que ela organize seus recursos e capacidades de modo a obter vantagem com estes, visto que não basta que sejam valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 2011).

3.3 Vantagem Competitiva, Oportunidades e Ameaças

Peteraf e Barney (2003) definiram como vantagem competitiva a capacidade de se criar maior valor econômico para o cliente do que os concorrentes, em um determinado mercado. Para eles, valor econômico é o resultado da diferença entre os benefícios percebidos pelos clientes e o custo econômico da empresa fornecedora do produto ou serviço.

A vantagem competitiva, segundo Barney (1991), é obtida quando uma empresa coloca em prática determinada estratégia para criação de valor. Para essa vantagem ser sustentável, a estratégia não pode estar sendo utilizada por nenhum dos concorrentes da empresa (BARNEY, 1991), caso contrário a vantagem poderá ser apenas temporária ocasionando, posteriormente, apenas paridade competitiva (PETERAF; BARNEY, 2003).

Hall (1992) corrobora a posição de Barney (1991) ao afirmar que as empresas possuem vantagem competitiva sustentável ao entregarem produtos ou serviços com atributos que atendam aos critérios de compra da maior parte de seus consumidores. Esse autor acrescenta que esses atributos podem ser, preço, confiança, funcionalidade e imagem.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007) é importante, para a busca da vantagem competitiva, definir a estratégia de negócio a ser adotada identificando as oportunidades e ameaças para entender o ambiente em que a empresa atua. Oportunidades são entendidas como aquilo que não está sendo explorado pela concorrência.

Para Porter (1985) existem cinco formas de ameaças ambientais que uma empresa enfrenta nas suas estratégias visando à vantagem competitiva: ameaça de novos entrantes, ameaça de fornecedores, ameaça de compradores, ameaça de substitutos e ameaça da rivalidade.

Segundo Barney (2011), ameaça é qualquer ação de concorrentes ou indivíduos de fora da empresa com o objetivo de reduzir o desempenho desta. Uma empresa de produtos de luxo enfrenta várias formas de ameaças, porém as mais comuns, aparentemente, seriam as de novos entrantes e a de fornecedores, sendo cada uma destas ameaças caracterizadas nos parágrafos a seguir.

Para Barney (2011) os novos entrantes do mercado impulsionados pelos lucros superiores do setor, aumentam o nível de concorrência. No segmento de confecções de luxo a barreira de entrada mais comum seria a diferenciação do produto. Porter (1985) define diferenciação do produto como a identificação com a marca e a fidelização do cliente. Na confecção de luxo a marca ou *griffe* detém um grande poder de persuasão perante seus clientes, o que facilita gerar também a sua fidelização.

Barney (2011) ao definir a ameaça de fornecedores, afirma que são estes os responsáveis pela qualidade e variedade das matérias- prima, mão de obra e outros bens críticos. Para produtos de luxo, o mais comum seria o fato de os fornecedores venderem produtos exclusivos e/ ou altamente diferenciados. Nesse caso, a exclusividade gera um enorme poder de barganha do fornecedor perante a empresa que coloca o produto no mercado. Com isso, o fornecedor consegue extrair muito do lucro econômico obtido pela empresa fornecida (PORTER, 1985).

3.4 Estratégias com produtos de luxo

Porter (1985) definiu como estratégias de negócios genéricas a liderança em custos, a diferenciação e o foco. No que se refere às confecções de luxo, a estratégia genérica essencial seria a diferenciação do produto, uma vez que é por meio desta que a empresa consegue agregar valor percebido pelo cliente em seus produtos e/ou serviços (BARNEY, 2011).

Johnson, Scholes e Whittington (2007) afirmam que a diferenciação pode ser orientada ao preço *premium*, ou seja, manter valor agregado percebido suficiente para manter o preço elevado, ou pode ser uma diferenciação focada, na qual este valor agregado percebido é suficiente para manter o preço elevado, mas somente para um determinado segmento de mercado.

4. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa foi exploratório descritivo, uma vez que havia pouco conhecimento sobre os fenômenos do tema em estudo (GODOY, 1995), conforme mencionado na Introdução.

A pesquisa exploratória é aquela que procede ao levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização, sem necessariamente considerar à relação entre elas. A pesquisa descritiva é aquela que procura descrever o comportamento dos fenômenos, para identificar e obter informações sobre as características de uma questão (COLLIS; HUSSEY, 2007).

Quanto ao método da pesquisa foi adotado o qualitativo, que tem sido muito utilizado em estudos fundamentados na VBR (NOTHNAGEL, 2008, RIBEIRO et al., 2012). Para Merriam (1998) a pesquisa qualitativa tem como objetivo descrever percepções para entender os fenômenos estudados, tendo como base os contextos reais destes fenômenos.

A escolha das empresas para participarem da pesquisa ocorreu de acordo com o critério da acessibilidade, tendo em vista ser um negócio que envolve muita confidencialidade e reserva

nas informações. Foram envolvidas apenas empresas brasileiras de confecção de luxo atuantes com produtos de padrão acessível, classificadas entre as *top 10* neste nível, localizadas na região metropolitana da Cidade de São Paulo. Devido a não autorização da divulgação do nome das empresas, segue no quadro 1 os seus produtos mais destacados e o público que elas atendem.

Quadro 1: Perfil de produtos e público alvo das empresas

| EMPRESA | PRODUTO CONSIDERADO “CARRO CHEFE” | PÚBLICO ALVO |
|---------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| A | Jeans | Mulheres maduras. |
| B | Vestidos | Mulheres de todas as faixas etárias. |
| C | Vestidos e blusas | Mulheres jovens. |
| D | Vestidos e jaquetas | Mulheres e homens jovens. |
| E | Vestidos e blusas | Mulheres e homens jovens. |
| F | Vestidos e blusas | Mulheres jovens. |

Fonte: Elaborada pelos autores

Foram entrevistados seis gestores operacionais, um de cada empresa, sendo dois homens e quatro mulheres. Em relação ao tempo na empresa, três deles tinham entre dois e cinco anos e os outros três estavam na empresa há mais de cinco e menos de 10 anos.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro estruturado com perguntas abertas, aplicado igualmente para todos os entrevistados (PATTON, 2002). Na sua elaboração foram utilizados os conceitos de oportunidades e ameaças, estratégias genéricas e o modelo VRIO, de maneira conectada aos objetivos específicos para facilitar as análises posteriores. Foi utilizada uma matriz para assegurar esta conexão.

O roteiro foi precedido de um teste com dois gestores para que pudessem ser feitos os ajustes necessários, visando aumentar a facilidade de compreensão das perguntas. As respostas obtidas nessas entrevistas não foram incluídas nas análises.

As entrevistas foram gravadas e os depoimentos obtidos foram transcritos por especialista neste tipo de trabalho e revisadas para o posterior tratamento e análise. Para melhor conhecer as empresas e o perfil dos entrevistados foi realizada uma conversa informal com os gestores antes das entrevistas, de modo a esclarecer os objetivos da pesquisa.

4.1 Tratamento e análise dos dados

Para o tratamento e a análise dos dados obtidos nas entrevistas foi utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin (2002), com o emprego da técnica da Análise Categorical, que compreende um processo com duas etapas: a) o inventário, em que as falas foram isoladas, e b) a classificação, em que foi feita a concatenação das falas em relação aos códigos estabelecidos.

As perguntas do roteiro predefiniram os códigos para as análises que permitiram a escolha das palavras, trechos dos depoimentos e frases completas, que constituíram as unidades semânticas que acabaram agrupadas por sua proximidade de sentido.

Esse processo compreendeu leituras horizontais das respostas de cada entrevistado dadas a cada pergunta do roteiro. Para isso foi elaborada uma planilha, onde na primeira coluna foram colocadas as perguntas e nas demais as respostas de cada um dos entrevistados, já em forma de unidades semânticas. Na sequência foram feitas reduções das unidades semânticas de maneira a se obter os temas relevantes que tinham a ver com a essência dos objetivos específicos.

A categorização foi elaborada por meio de mais uma redução, agora dos temas, de maneira a resultarem em categorias que representaram uma síntese final dos significados captados nos depoimentos.

Segundo Poupart et al. (2008), não há um consenso sobre o crédito que deve ser dado ao depoimento do informante e sobre a confiabilidade de suas informações, ficando esta questão a ser enfrentada com base na perspectiva epistemológica adotada na pesquisa.

Sendo assim, aceitou-se que os depoimentos dados pelos entrevistados fossem realistas e merecedores de crédito (POUPART et al., 2008), pois as respostas foram apresentadas de maneira clara e congruentes, sem que se tenha percebido evasivas e falseamentos.

Quanto à categorização dos dados foram obedecidos os critérios de qualidade recomendados por Bardin (2002), quais sejam: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado da categorização está apresentado no quadro 2 que serve de base para a análise e a interpretação dos resultados obtidos dos depoimentos dos entrevistados.

Quadro 2: Categorias resultantes da análise dos dados

1. Estilista e reputação como recursos essenciais.
2. Capacidade de inovação do estilista e capacidade gerencial no ponto de vendas.
3. Potencializar oportunidades e reduzir ameaças.
4. Estratégia genérica de diferenciação dos produtos.

Fonte: Elaborada pelos autores

Dada a condição de anonimato exigida pelos entrevistados, estes foram identificados conforme a ordem de realização das entrevistas, como gestor A, B, C, D, E e F.

5.1 Estilista e reputação como recursos essenciais

Um recurso apontado unanimemente como estratégico por todos os gestores foi o/a estilista, ou seja, a sua presença na empresa de maneira exclusiva, o que veio a confirmar a posição de Lehnert (2001), segundo o qual o sucesso de uma linha de produtos *prêt-à-porter* depende diretamente da fama de um/a grande estilista. Esse é um ativo intangível (KRISTANDL; BONTIS, 2007) de grande relevância.

Os depoimentos a seguir ilustram a sua relevância:

“Estilistas são próprios de cada empresa.” (Gestor B)

“Estilista, dona da marca, é o recurso primordial, ela é quem cria as coleções.” (Gestor C)

“O proprietário é o estilista, todo processo de confecção parte dele [...] Ele é estritamente importante.” (Gestor D)

“Nossas estilistas, sem dúvidas, são o recurso mais importante que temos [...] Sem elas e sem sua capacidade de criação, não há como a *griffe* continuar[...] Elas são essenciais para o sucesso.” (Gestor F)

“O recurso humano, a estilista é exclusiva, não tem como ser copiado.” (Gestor C)

Por ser o estilista um recurso estratégico, pertencendo apenas a uma *griffe*, não há como ser duplicado ou copiado. Alguns gestores mencionaram a concepção da *griffe* e a relação direta com o estilista, o que impossibilita qualquer forma de imitação ou cópia, conforme segue:

“A marca nasceu do estilista, que é o dono [...] não tem como copiar isto.” (Gestor D)

“[...] o surgimento da nossa *griffe* está diretamente relacionado a concepção das donas e estilistas da marca [...] impossível serem imitadas.” (Gestor F)

Esses depoimentos corroboram a posição de Passarelli (2010) de que as marcas de luxo só conseguem inovar e aumentar seu portfólio de produtos por intermédio dos estilistas.

É oportuno observar que a possibilidade de transferência do estilista é bem remota no caso dele ser o dono do negócio, o mesmo não ocorrendo nas empresas que o estilista é contratado para esta função.

Outro recurso apontado como estratégico foi a reputação da *griffe*, justamente por estar profundamente enraizada na história da empresa e ser acumulada com o passar dos anos (BARNEY, 1991, 2011), que corresponde a outro ativo intangível (KRISTANDL; BONTIS, 2007) também relevante. A seguir, os depoimentos dos gestores sobre esse assunto:

“[...] nosso principal recurso é a nossa reputação [...] é com ela que estamos sempre preocupados. O foco é a nossa imagem, a reputação que temos a zelar [...]” (Gestor A)

“A nossa reputação é, sem dúvidas, outro recurso estratégico [...] É por ela que nosso cliente deposita confiança na nossa *griffe*.” (Gestor F)

Construir uma reputação demanda muito tempo e investimento, segundo o depoimento a seguir:

“[...] o custo para construir uma reputação como a nossa, não dá para imaginar, é elevadíssimo. Reputação se constrói ao longo dos anos, no dia a dia com o cliente, em cada detalhe [...] desde antes da criação da peça.” (Gestor A)

A reputação é considerada por diversos autores (ALLÉRÈS, 2006, D'ÂNGELO, 2006, LIPOVETSKY; ROUX, 2005, PASSARELLI, 2010, STREHLAU, 2008) como um dos fatores imprescindíveis para um produto ser caracterizado como de luxo.

Por estar enraizado na história das empresas, este recurso é considerado raro e não transferível (BARNEY, 1991, 2011), conforme ilustrado abaixo:

“[...] reputação é algo pessoal e intransferível, logo, somente a gente possui a nossa reputação.” (Gestor A)

5.2. Capacidade de inovação do estilista e capacidade gerencial no ponto de vendas

Para Garcia (2006), o produto de luxo é o resultado do cruzamento da excelência com a inovação, gerador da reputação da marca. Diante disto, a capacidade de inovação, apontada pelos gestores como sendo estratégica, está diretamente relacionada ao estilista, visto que depende dele a inovação na criação das coleções, no design das peças e nos conceitos.

A capacidade de inovação das empresas é muito particular, pois advém do estilista da *griffe*, logo é exclusiva, conforme os depoimentos abaixo:

“[...] a capacidade de inovação é algo exclusivo.” (Gestor B)

“[...] capacidade de inovação é exclusivamente nossa, pois vem do dono e estilista da marca.” (Gestor D)

“A capacidade de inovação como a nossa é exclusiva [...] nosso estilo único depende das estilistas que são nossas.” (Gestor F)

Conforme os depoimentos dos gestores, a seguir, a capacidade de inovação dos estilistas se faz muito importante para o alcance das estratégias do negócio:

“Temos como foco o pioneirismo, isto demanda inovação. Investimos muito em pesquisa e desenvolvimento.” (Gestor B)

“[...] capacidade de criação, de inovação da estilista [...] Criar de acordo com o perfil das clientes.” (Gestor C)

Outra capacidade identificada foi a de gerenciar o ponto de vendas. Que é onde o estilista busca conquistar o público consumidor exibindo as suas ideias criativas e ousadas (LEHNERT, 2001).

De acordo com um dos gestores, a partir do público alvo que frequenta as lojas é que são formuladas as estratégias de diferenciação dos produtos:

“[...] cada loja nossa tem uma personalidade própria. Em cima disso, dividimos a marca em segmentos. [...] diferenciação do ponto de vendas, ou seja, este tem que atender a necessidade do público alvo local [...] é a capacidade gerencial.” (Gestor D)

Os gestores se mostraram preocupados com o ponto de vendas, no que se refere à qualificação de seus funcionários, à diferenciação dos produtos expostos nas lojas e ao ambiente que a cliente encontra.

Com relação à capacidade gerencial no ponto de vendas, não obstante ser valiosa para a empresa, ela não é rara e pode ser encontrada em mais de uma empresa (BARNEY, 1991, 2011), conforme ilustrado no depoimento a seguir:

“[...] infelizmente [...] alguns dos nossos concorrentes também possuem essa capacidade.” (Gestor C)

A relevância das capacidades de inovação dos estilistas e da gerência no ponto de vendas tem a ver com os seus resultados para a obtenção da vantagem competitiva (MAKADOK, 2001), pois não basta apenas serem ativos intangíveis.

Diante de tais considerações, perante o modelo VRIO pode-se classificar o estilista, a sua capacidade de inovação e a reputação da *griffe* como recursos e capacidades estratégicos para as empresas do estudo, uma vez que atenderam com um mínimo de evidências a três dos quatro atributos, quais sejam, são valiosos, raros e exclusivos para quem os detêm, acarretam um custo elevado para serem copiados ou transferidos e demandam tempo para serem desenvolvidos pela empresa.

Quanto ao quarto atributo, o do apoio da organização para que estes recursos e capacidades sejam duradouros e não se desgastem com o tempo, ficou menos evidente a sua presença na percepção dos gestores, que demonstraram dificuldades para entender e verbalizar o conceito. Possivelmente pelo fato do estilista ser o dono da grande maioria das empresas da pesquisa e estas serem de porte médio, em que os processos, sistemas administrativos e estrutura são bem mais simples do que aqueles das *griffes* internacionais.

De qualquer maneira, os recursos e a capacidade acima referidos, podem ser considerados como potenciais fontes de vantagem competitiva (BARNEY; CLARK, 2007, BARNEY, 2011).

Esses atributos, contudo, não são atendidos pela capacidade gerencial no ponto de vendas que, apesar de ser valiosa, não pode ser considerada rara, nem de difícil imitação, sendo assim, não possui todas as características do modelo VRIO para ser considerada como estratégica (BARNEY; CLARK, 2007). Nesse caso, ela pode apenas ser considerada como uma potencial fonte de paridade competitiva (PETERAF; BARNEY, 2003).

Para facilitar a visualização desses resultados o quadro 3 apresenta uma síntese dos recursos e capacidades com o seu enquadramento no modelo VRIO.

Quadro 3: Recursos e capacidades em confecções de luxo

| Recursos e capacidades | Valioso | Raro | Inimitável | Inserido na Organização |
|-------------------------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------------------|
| Estilista | sim | sim | sim | - |

| | | | | |
|-----------------------------------------|-----|-----|-----|---|
| Reputação da <i>griffe</i> | sim | sim | sim | - |
| Capacidade de inovação do estilista | sim | sim | sim | - |
| Capacidade gerencial no ponto de vendas | sim | não | não | - |

Fonte: Adaptado de Barney e Clark (2007)

5.3 Potencializar oportunidades e reduzir ameaças

Os gestores indicaram como o foco das oportunidades, aproveitar a demanda crescente por produtos complementares e acessórios (BOWMAN; AMBROSINI, 2000, BARNEY, 2011) para aumentar a diversificação da confecção de vestuário de luxo.

Corroborando a opinião de Passarelli (2010), a diversificação de produtos pode ser ilustrada pelos depoimentos a seguir:

“Começamos atuando apenas com vestuário feminino, mas crescemos de tal maneira que a busca por acessórios e outras peças foi aumentando.” (Gestor A)

“Nosso foco é oferecer o conjunto completo, a roupa e os acessórios, por exemplo: cintos, botas, bolsas [...]” (Gestor C)

“[...] oferecer acessórios e sapatos [...]” (Gestor F)

Com relação às ameaças ficou evidente ser a ação dos novos entrantes (BARNEY, 2001) no segmento de confecções de luxo. Esse segmento apresenta como característica o crescimento significativo do volume de negócios e dos lucros nos últimos anos (LACERDA, 2011), fazendo com que os novos entrantes sejam atraídos por lucros superiores em relação aos outros segmentos de produtos de luxo. Seguem depoimentos a esse respeito:

“É um segmento que está em plena expansão, há muitos novos entrantes, todos querendo uma fatia desse bolo.” (Gestor A)

“[...] as pessoas estão com mais poder aquisitivo [...]. Todos estes fatores atraem novos concorrentes.” (Gestor B)

“[...] ultimamente houve um aumento na concorrência [...] principalmente em termos do valor a ser gasto pelo cliente.” (Gestor D)

“Surge todo mês uma empresa diferente no nosso setor.” (Gestor F)

Enfim, não obstante haver um crescimento e expansão constante dos negócios dessas empresas, o segmento ainda vem atraindo cada vez mais concorrentes (PORTER, 1985).

5.4. Estratégia genérica de diferenciação dos produtos

Aumentar a participação de mercado e expandir as fronteiras da empresa foram os objetivos comumente presentes nos depoimentos, conforme ilustrado a seguir:

“Nosso foco é aumentar nossa participação no mercado [...] e alcançar a tão almejada vantagem competitiva.” (Gestor C)

“[...] buscamos a cada dia conquistar novos clientes [...]” (Gestor F)

A diferenciação do produto foi a estratégia genérica (PORTER, 1985) identificada unanimemente como adotada pelos gestores, conforme relatado nos depoimentos abaixo:

“[...] não só para a nossa marca, mas a diferenciação é o que faz a diferença.” (Gestor B)

“Temos sempre investido em diferenciação do produto [...] Nossas clientes estão sempre em busca de novidades, temos que acompanhar este ritmo e oferecer-lhes o que procuram.” (Gestor C)

“[...] a diferenciação está na proposta da marca. Nós nos propusemos a ser um veículo de comunicação.” (Gestor D)

“[...] Para reduzir ameaças, enfatizamos a diferenciação dos nossos produtos.” (Gestor E)

“[...] focamos na diferenciação do produto como um fator importante no ganho de mercado [...] Nela a criação está sempre em primeiro lugar.” (Gestor F)

Um dos gestores enfatizou a diferenciação do produto como um benefício agregador de valor percebido pelo cliente (STREHLAU, 2008):

“[...] é somente conosco que o cliente encontrará um produto totalmente diferenciado, exclusivo, bem acabado. Isto tudo é o que nos leva a agregar valor e manter o preço elevado.” (Gestor A)

Para gerar valor agregado é essencial atentar para o estilo, a apresentação, o apelo histórico, o design, a originalidade, a seletividade e a inacessibilidade (CASTARÉDE, 2005). Além dessa estratégia genérica, estratégias de marketing (ALLÉRÈS, 2006) também foram mencionadas:

“[...] buscamos o pioneirismo como forma de aumentar o *market share* [...] Quem tem a informação primeiro, dita as tendências e tem a preferência do consumidor [...]” (Gestor B)

“[...] através da fidelização dos nossos clientes, do investimento em inovação, trazendo novas ideias, novos modelos e novas tendências [...]” (Gestor C)

Assim, ficou evidente que a estratégia de diferenciação dos produtos é um determinante crítico no segmento de confecção de luxo. Aparentemente é por meio dessa estratégia que a empresa consegue agregar valor percebido pelo cliente em seus produtos (BOWMAN; AMBROSINI, 2000, BARNEY, 2011).

6. CONCLUSÃO

Este artigo foi iniciado referindo-se à relevância da VBR para fundamentar estudos que focam os recursos e as capacidades como fontes da vantagem competitiva, destacando o fato desta abordagem ter sido utilizada de maneira pouco expressiva em pesquisas sobre os negócios de produtos e serviços de luxo, particularmente aqueles de confecção de vestuário deste padrão. Para o seu desenvolvimento foram formuladas três questões norteadoras que serão respondidas a seguir.

Com relação aos recursos estratégicos desse negócio é possível apontar a presença do estilista e a reputação da marca, tendo como capacidade crucial a habilidade de inovação do estilista. Quanto à busca de oportunidades o foco das *griffes* está na demanda por produtos complementares e acessórios, como uma diversificação da oferta além do vestuário de luxo.

Para reduzir as ameaças de novos entrantes no seu mercado, em decorrência de um aumento significativo dos investimentos no negócio de confecções de luxo nos últimos tempos, as empresas procuram aumentar a sua presença no mercado. O aproveitamento de oportunidades e a redução de ameaças faz com que a estratégia de negócio mais adotada seja a de diferenciação do produto, visando gerar maior valor agregado aos clientes.

Entre os aprendizados obtidos com a utilização da VBR neste estudo um deles é a não dissociabilidade entre os recursos e as capacidades, pois nenhum deles, por si só, mostrou-se suficientemente robusto para ser isolado como o único. Outro é o fato da sua fundamentação teórica ter facilitado a obtenção da descrição dos fenômenos envolvidos no negócio de

confeccões, ou seja, os recursos e capacidades e a geração de valor que é inerente à vantagem competitiva. Um último aprendizado foi a objetividade obtida na comunicação com os entrevistados dada a utilização da conceituação, separadamente, entre recursos tangíveis e intangíveis, e capacidades.

Também ficou evidente a adequação da metodologia qualitativa adotada, pois nas entrevistas foi possível dar esclarecimentos sobre a essência das perguntas e tornar mais ricas as respostas. Como consequência disso, foi possível verificar a dificuldade dos gestores de exporem uma visão e um raciocínio estratégico e integrado em relação ao tema do estudo.

Apesar desses pontos positivos, observou-se que a VBR é uma abordagem eficiente para tratar fenômenos de maneira mais descritiva, ficando a dúvida quanto ao mesmo desempenho no estudo dos fenômenos da administração estratégica de maneira mais dinâmica e longitudinal.

No que tange à contribuição prática, este artigo pretende mostrar a relevância de se avaliar a condição dos recursos e capacidades que são objeto de ações, se efetivamente são estratégicos para as empresas de confecção de luxo que participaram do estudo. Também, pretende chamar a atenção dos gestores estratégicos dessas empresas para o fato de que a vantagem competitiva sustentável é dependente basicamente da capacidade ligada à habilidade de inovação do estilista, o que representa um elevado risco para a sustentabilidade desta vantagem ao longo do tempo, no caso de já existente ou quando for obtida.

Entre as limitações do estudo, uma delas é o fato de se ter tratado com empresas de confecção de vestuário de luxo acessível cujos clientes são bem diferentes daquele do luxo inacessível, o que poderia implicar em diferenças relevantes, dado o porte e o valor econômico de suas *griffes*. Outra limitação foi o fato dos gestores entrevistados serem, parte deles, do nível mais operacional, apresentando alguma dificuldade para responder determinadas perguntas em relação ao detalhamento de natureza estratégica.

À vista dessas descobertas sugere-se que os próximos estudos busquem envolver *griffes* do luxo inacessível e intermediário, de maneira a verificar nestes casos a ocorrência e a configuração dos recursos e capacidades na busca ou na manutenção da vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

- ALLÉRÈS, D. **Luxo: Estratégias de Marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ANPAD. Portal Spell. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/>>. Último acesso em: 26/02/2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARTH, C. A. S. M. **Marketing de Produtos de Luxo: simbolismo, marcas e estratégia**. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1996.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- _____. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v.27, n., p. 625-642, 2001.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4 ed. Boston: prentice Hall, 2011
- BARNEY, J.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory**. New York: Oxford, 2007.
- BARNEY, Jay B.; KETCHEN Jr., David J.; WRIGHT, Mike. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, September 2011.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.

CAROZZI, E. M. F. Mercado de Luxo no Mundo e no Brasil e Christian Dior: reposicionamento de marca no setor de luxo. **ESPM**, 2005, n.12, p. 110-113, São Paulo 2005.

CASTARÉDE, J. **O luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

D'ÂNGELO, A. C. **Valores e Significados do Consumo de Produtos de Luxo**. 2004. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. **Precisar não precisa - um olhar sobre o consumo de bens de luxo no Brasil**. São Paulo: Lazuli / Cia. Editora Nacional, 2006.

EXAME. Mercado de luxo. **Revista eletrônica Exame** de 05-05-2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/gestao-do-luxo-gera-vantagem-competitiva-para-marcas>> Último acesso: novembro de 2011

FERREIRINHA, C. Entrevista à revista Veja edição especial “Vitrines de Ouro”. **Veja São Paulo**, Editora Abril, maio 2005.

GARCIA, Cyntia. A terceira fase. **Forbes Brasil**. São Paulo, 14 nov. 2006. GODOY, A. S. A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GUTMAN, J. A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. **Journal of Marketing**. 46: 60—72, 1982.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 135-144, 1992.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 6th ed. Mason: South-Western, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KRISTANDL, Gerhard; BONTIS, Nick. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

LACERDA, L. **Mercado de Luxo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/mercado-de-luxo-no-brasil/23576/>>. Último acesso: novembro de 2011.

LEHNERT, G. **História da moda do século XX**. Colonia: Könemann, 2001.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LOMBARD, M. **Produits de luxe – Les Clés du Succès**. Paris: Economia, 1989.

MALDONADO, M. C. **Usando o Luxo, Consumindo Espaço: uma investigação sobre as relações entre espaço, consumo de moda e luxo**. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

MALEM, Wendy. Fashion designers as business: London. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 12, n. 3, p. 398-414, 2008.

MATHIAS, A.; FERREIRINHA, C. O Negócio do Luxo. **Revista da ESPM**. São Paulo: Editora Referência, n.1, ano 11, vol. 12, p. 32-38, jan./fev. 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2a. ed San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- MORELLI, J. **A importância histórico-sociológica do prêt-à-porter**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/historia-da-moda/a-importancia-historico-sociologica-o-pret-a-porter/>>. Último acesso: novembro de 2011.
- NOTHNAGEL, Katja. **Empirical research within resource-based view: a meta-analysis of the central propositions**. Wiesbaden: Gabler, 2008.
- PASSARELLI, S. **O universo do luxo: marketing e estratégia para o mercado de bens e serviços de luxo**. São Paulo: Manole, 2010.
- PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. London: Sage, 2002.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. Unravelling the resource-based tangle. **Managerial And Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, march/april, p. 137-159, 1979.
- _____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- POUPART, J., DESLAURIERS; Jean-Pierre, GROULX; Lionel-H., LAPERRIÉRE; Anne MAYER, Robert; ALVARO, P. **A Pesquisa Qualitativa**, Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 154-214.
- RIBEIRO, Henrique C. M.; COSTA, Benny K.; MURITIBA, Sergio N.; OLIVEIRA NETO, Geraldo C. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n.34, p. 39 a 59, 2012.
- SCHWERINER, M. R. O mercado de luxo no Brasil. **Revista da ESPM**. São Paulo: Editora Referência, n. 1, ano 11, vol. 12, p 22-30, jan./fev, 2005.
- STREHLAU, S. **Marketing do Luxo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VASCONCELOS, F. C., CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out. / dez, 2000.
- VRIENS, M.; HOFSTEDE, F. Linking Attributes, Benefits, and Values: A Powerful Approach to Market Segmentation, Brand Positioning, and Advertising Strategy. **Marketing Research**, pages 3-8, 2000.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. V. 5, p. 171-80, 1984.