

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Cleber Ronei Fritsch

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR
CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS**

Porto Alegre

2014

Cleber Ronei Fritsch

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR
CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS**

**Trabalho de Conclusão do curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Dra. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2014

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR
CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS**

**Trabalho de Conclusão do curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Dra. Aurora Carneiro Zen

Conceito Final:

Aprovado em:de.....de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Doutor- Instituição

Prof. Doutor- Instituição

Orientador: Dra. Aurora Carneiro Zen - EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Aos meus pais por procurarem sempre priorizar a educação, a união da família, o valor do trabalho, e a busca contínua dos objetivos.

Aos meus irmãos, pelo companheirismo e amizade, que me dão forças para superar os obstáculos ao longo do dia.

À professora Aurora Carneiro Zen, professora orientadora, por prontamente concordar em me auxiliar no trabalho, estando sempre disposta, com um sorriso no rosto para me atender. Se mostrou muito gentil, dedicada e paciente comigo, nas orientações do meu trabalho de conclusão.

Às empresas, Laroma calçados Ltda, Hot Feet Indústria de calçados Ltda, e a Neo Rubber Indústria de Sandálias Ltda, e principalmente aos gestores das mesmas, por terem me apoiado e acreditado no trabalho que estava realizando para a empresa, e para o setor.

Aos meus amigos de forma geral, por terem contribuído de alguma forma para o meu crescimento, e sempre estarem do meu lado neste percurso.

Aos amigos que fiz na faculdade, foram de grande importância para minha adaptação à cidade e para o sucesso conquistado nesta jornada.

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi avaliar a capacidade de inovação das empresas de calçados localizadas na região do Vale dos Sinos. Para tanto, para melhor investigar o tema proposto por este trabalho, foi realizado um estudo de caso exploratório, de caráter quantitativo em uma primeira etapa, e qualitativo em um segundo momento. Foram selecionadas três empresas da região, onde foram realizadas visitas e entrevistas com o gestor de cada uma, com o intuito de avaliar a capacidade de inovação das organizações e do setor de modo geral. A pesquisa evidenciou a abordagem de seis recursos dos quais decorrem a capacidade de inovação das empresas. Os resultados encontrados poderão contribuir para que as organizações considerem a importância de inovar, criando estratégias e estruturando rotinas, que as permitam gerir e gerar as inovações, com o intuito de se manterem sustentáveis e competitivas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Os 4P's da inovação segundo o grau de inovação	19
Tabela 2 – Perfil empresas selecionadas.....	29
Tabela 3 – Perfil dos gestores entrevistados	29
Tabela 4 - 1 – Importações por origem Jan-Dez 2013 (Adaptado).....	32
Tabela 5 - Exportação brasileira no período (Adaptado).....	33
Tabela 6 - País de destino das exportações brasileiras de calçados – Jan-Dez de 2013 (adaptado)	34
Tabela 7 - Quadro comparativo de exportações por estado – Jan-Dez de 2013 (adaptado).....	34
Tabela 8– Mapa do calçado no Brasil 2011 (adaptado)	36
Tabela 9– Empregos Municipais Vale dos Sinos – Indústria de calçados.....	37
Tabela 10 – Destino exportações de calçados dos municípios do Vale dos Sinos – Jan-Ago 2014.....	39
Figura 1 - Framework Analítico da capacidade de Inovação das Empresa	25
Figura 2– A cadeia produtiva do calçado de couro	41
Figura 3 - Etapas do processo produtivo e cadeias tecnologicamente ligadas	44
Gráfico 1 – Radar da inovação empresa A.....	50
Gráfico 2 – Radar da inovação empresa B.....	57
Gráfico 3 – Radar da inovação empresa C	63
Gráfico 4 – Capacidade de inovação em produto	69
Gráfico 5 – Capacidade de inovação em processo	70
Gráfico 6 – Capacidade de inovação interorganizacional	72
Gráfico 7 – Capacidade de inovação em gestão.....	73
Gráfico 8 – Capacidade de inovação em marketing.....	74
Gráfico 9 – Capacidade de inovação em estratégia.....	75

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
2. JUSTIFICATIVA.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1. OBJETIVO GERAL.....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
4.1. INOVAÇÃO.....	15
4.1.2 Tipos de inovação.....	18
4.2. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	20
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
5.1 MÉTODO.....	27
5.2. SELEÇÃO DOS CASOS.....	28
6. O CONTEXTO ATUAL DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO.....	31
6.1 PANORÂMA NACIONAL – IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES.....	31
6.1.1 Distribuição da produção no Brasil.....	35
6.2 O CENÁRIO CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS.....	37
6.3 SISTEMA DE PRODUÇÃO.....	40
6.3.1 Cadeia produtiva.....	40
6.3.3. Processo produtivo.....	43
7. ANÁLISE DA PESQUISA.....	48
7.1. EMPRESA A.....	48
7.1.1. Radar da Inovação – empresa A.....	50
7.2 EMPRESA B.....	55
7.2.1. Radar de inovação – empresa B.....	56
7.3 EMPRESA C.....	61
7.3.1. Radar de inovação – Empresa C.....	62
7.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	68
7.4.1 Dimensão produto.....	69
7.4.2 Dimensão processo.....	70
7.4.3. Dimensão Interorganizacional.....	71

7.4.3. Dimensão Gestão.....	73
7.4.3. Dimensão Marketing	74
7.4.3. Dimensão Estratégia	75
7.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS	76
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXO I - QUESTIONÁRIO DE CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA EMPRESA ...	83
ANEXO II - - ENTREVISTA COM O GESTOR	99

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a concorrência internacional cada vez mais acirrada, e a intensificação da economia globalizada, as empresas passaram a adaptar e reorganizar gerencial e tecnologicamente seus sistemas produtivos para sobreviverem. E com o calçado não foi diferente. O setor calçadista tem passado por diversas adaptações que têm impactado na sua forma de operação, visando melhorias contínuas da produtividade, atendimento aos prazos de entrega, redução de tempo, melhora na qualidade e redução de tempo de lançamento de novos produtos. Estas exigências exigiram das organizações uma nova visão sobre o seu posicionamento estratégico no mercado e suas formas internas de operação.

A indústria calçadista é caracterizada pela grande demanda de mão de obra empregada, devido a grande quantidade de processos e operações que compõe a confecção do calçado. Outro ponto a ser destacado, no início desta pesquisa, é o histórico do setor, caracterizado pelo um baixo nível tecnológico presente nas indústrias e pela pouca evolução dos seus processos ao longo dos anos, sendo caracterizado ainda pela grande quantidade de trabalho artesanal empregado.

O setor no país é concorrencial e pulverizado, estando presente em quase todos os estados. No Rio Grande do Sul, no chamado Vale dos Sinos é que se encontra um dos maiores *clusters* calçadistas presentes no mundo, e também o maior polo produtor de calçados do Brasil, com aproximadamente 45.000 empregos diretos, distribuídos em mais 1200 empresas. (ABICALÇADOS, 2013)

O mercado calçadista atende três tipos de mercado: O feminino, o masculino e o infantil. Na região do Vale dos sinos, alvo deste trabalho, e maior polo produtor de calçados do país, os calçados femininos são a principal especialidade. Neste segmento de mercado, os produtos sofrem influência da sazonalidade e seguem tendências da moda, assim são produzidos em diversos materiais, como couro, sintéticos, tecidos e demais variações dos mesmos. Qualidade, Design e os prazos de entrega, além do baixo custo que foi o principal padrão de concorrência das indústrias durante muitos anos, são as determinantes do padrão de concorrência do setor.

O setor calçadista viveu sob constantes mudanças nas últimas décadas, passando por períodos de grande aquecimento e crescimento do setor, e também por períodos de crise. A entrada, a partir da década de 90, de produtos oriundos da China, Índia, Indonésia, entre outras potências emergentes, impactou diretamente na produção dos calçados produzidos no Brasil. A exportação de calçados representava grande fatia da produção do produto no País, assim a grande maioria das empresas que antes exportavam, passaram a disputar uma fatia do mercado doméstico, gerando assim uma grande competitividade com queda de preços e margens de lucro, devido ao grande aumento da oferta. Com isso a Indústria brasileira se viu forçada a inovar em seus produtos e processos a fim de sobreviver neste mercado tão disputado.

As dificuldades enfrentadas pelas indústrias do setor vêm aumentando nos últimos anos. O setor calçadista, que possui na exportação a sua essência e a valorização do câmbio brasileiro, aliado as flutuações da moeda norte-americana, principal destinos destas exportações têm causado grandes dificuldades para o desempenho da indústria. Muitas empresas que produziam em larga escala, e com o fim das exportações já haviam reduzido sua capacidade produtiva, estão sendo obrigadas a ter que adotar novas medidas, como a migração para outras regiões do território nacional e até outros países que ofereçam melhores condições para o enfrentamento desta concorrência acirrada.

Neste setor, historicamente, as indústrias adquiriram vantagem competitiva baseadas na vantagem comparativa do baixo custo da mão de obra. O atual ambiente competitivo, caracterizado pelas intensas inovações tecnológicas, tem forçado as empresas a reverem suas estratégias de competitividade e a buscarem novas formas de organização. A habilidade de encontrar novas oportunidades, desenvolver e coordenar uma nova configuração de atividades internas complementares para suportá-las deve orientar a criação desse novo posicionamento (PORTER, 1980).

Com o objetivo de buscarem soluções para as oscilações econômicas e os períodos de crise, constantes nos últimos anos, as indústrias do setor passaram a adotar novas tecnologias e novos métodos organizacionais, característicos de períodos de instabilidade econômica. Medidas como a desverticalização e

externalização do processo produtivo, através da terceirização em condições precárias, flexibilização da jornada de trabalho, e também a informalidade nas relações de trabalho passaram a fazer parte do cotidiano da indústria.

Na tentativa de sobrevivência no mercado, as empresas passaram a buscar novas estratégias, como uma maior aproximação junto ao mercado, saindo da dependência dos agentes para a venda dos calçados. Neste contexto, o setor passou a buscar alternativas para inovar em seus produtos e processos, tais como: produção mais enxuta, a criação de uma marca e um conceito de produto brasileiro aqui e no exterior, a elevação do padrão dos produtos, e agregando valor e diferenciais, se tornaram características de inovações realizadas pela indústria calçadista do vale dos sinos.

A cadeia calçadista, ainda é caracterizada por um baixo nível de desenvolvimento tecnológico, que ocorre devido a uma série de fatores, como a cultura do setor, que sempre teve sua atenção voltada para a parte industrial com foco na vantagem competitiva do baixo custo, ao baixo preço da mão de obra empregada, ao alto custo das tecnologias disponíveis relacionada à baixa escala de produção da maioria das empresas.

Segundo Zawislak(1996), existem algumas razões para este baixo nível de tecnologia do setor. Em primeiro lugar, trata-se de uma tecnologia há muito tempo já estabilizada, que já atingiu os seus limites em suas operações e ferramentas para tais. Em segundo lugar, o uso intensivo da mão de obra é muito maior que em outros segmentos de indústria, onde não se pode reduzi-la com a aplicação de novas máquinas. E em terceiro lugar, as inovações são na grande maioria das vezes, decorrentes de terceiros, de outros setores, como fornecedores por exemplo.

Deste modo, mesmo sabendo que todas ainda não estejam em um mesmo nível tecnológico, supõe-se que as empresas de calçados do vale dos sinos têm se esforçado para reestruturar tecnologicamente seu processo produtivo e buscado novas formas de organização da produção. Desta forma, serão desenvolvidos estudos de casos em três empresas calçadistas localizadas na região do Vale dos Sinos, afim de buscar elementos que nos ajudem a avaliar a capacidade de inovação de suas indústrias.

O problema em questão é a dificuldade das empresas de calçados em sobreviverem neste novo contexto de mercado. Para tanto, este trabalho busca realizar um estudo exploratório, de caráter quantitativo e qualitativo, como o intuito de avaliar a capacidade de inovação das empresas de calçados do Vale dos Sinos.

2. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho busca fornecer para os empresários do setor, meio acadêmico e comunidade, contribuições teóricas e práticas sobre as atividades de inovação utilizadas pelas empresas de calçados do Vale dos Sinos, a fim de garantir sobrevivência neste mercado inconstante, concorrido e dinâmico, gerando contribuição para o entendimento da gestão da capacidade de inovação das empresas do setor.

Este trabalho surgiu como forma de auxiliar os gestores das empresas de calçados do Vale do Rio dos Sinos, a visualizar e compreender o contexto empresarial em que estão inseridas, fornecendo assim maiores garantias de sobrevivência e crescimento no mercado, e alavancando ganhos para a empresa.

A pesquisa busca fornecer, em especial as organizações selecionadas, informações e dados relevantes sobre a gestão e os processos de inovação por elas adotados. Estes dados servirão de apoio para tomadas de decisões, planejamento estratégico e aprimoramento do processo produtivo, proporcionando às empresas colherem o fruto deste estudo no futuro.

3. OBJETIVOS

A seguir serão descritos os objetivos explorados neste estudo.

3.1. OBJETIVO GERAL

Avaliar a capacidade de inovação das empresas de calçados do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, através de três estudos de caso.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Mensurar a capacidade de inovação do setor;
- b) Avaliar o desempenho inovativo das três indústrias selecionadas;
- c) Identificar recursos necessários para aumentar a capacidade de inovação dessas empresas;

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao iniciar a base conceitual deste trabalho, é apresentado o assunto inovação, em sua essência, discutindo sobre os conceitos que cercam o tema. A seguir são apresentados os tipos de inovação presentes dentro deste ambiente mercadológico cada vez mais dinâmico. E por final serão discutidas as capacidades, os recursos e aptidões que são necessárias para que organizações possam estruturar seu processo de inovação.

4.1. INOVAÇÃO

Diante do papel que a inovação passou a exercer nas empresas ao longo dos anos, vários autores dedicaram seus estudos sobre este conceito, destacando a inovação como elemento transformador, capaz de gerar desenvolvimento e crescimento para as organizações.

Foi Joseph Schumpeter que criou a teoria, que hoje chamamos de Economia da Inovação. Em sua obra, Teoria do Desenvolvimento Econômico, publicada em 1912, o autor já identificava a inovação como fonte de diferenciação para as empresas, para alavancar seu crescimento, enfrentar a concorrência e proporcionar ganhos financeiros. Schumpeter destaca a visão do empreendedor, como elemento capaz de gerar novos ciclos econômicos, uma vez que o sistema econômico não se desenvolve de maneira contínua e uniforme, e o processo de inovação seria o elemento capaz de promover a ruptura deste sistema no interior das indústrias, dando início a novos ciclos econômicos. Sobre empreendedor, Schumpeter define o empresário capaz de introduzir inovações no mercado, aproveitando o meio tecnológico e suas mudanças, sendo este capaz de garantir resultados extraordinários em um mercado de monopólio. Sobre esta lógica Schumpeter (1988) cita:

Quando aparecem mudanças espontâneas e descontínuas no gosto dos consumidores, trata-se de uma questão de súbita mudança dos dados, na qual o homem de negócios deve enfrentar, por isso é possivelmente um motivo ou uma oportunidade para adaptações de seus comportamentos que

não sejam graduais, mas não de um outro comportamento em si mesmo.
(Schumpeter, 1988, p. 48)

Neste contexto, sob a lógica da destruição criadora que impulsiona o processo de inovação, Schumpeter diz que, as empresas, através de um produto ou processo inovador, que conseguem uma situação de monopólio, mesmo que temporária, induzem o comportamento do consumidor, fazendo-o querer coisas novas, transformando assim o mercado e induzindo-o a substituir os produtos, serviços, etc., por outros. Neste momento surgem os concorrentes, através da difusão da tecnologia, e o mercado volta ao seu ciclo circular natural.

A partir da obra de Schumpeter, vários conceitos a cerca da inovação foram criados, o que define a complexidade e as variações na forma como ocorrem nas organizações, empresas e demais meios, devido à amplitude que o tema inovação representa. Ao longo dos anos, o entendimento sobre a inovação foi evoluindo, permitindo uma melhor compreensão sobre o assunto. A abrangência sobre o contexto da inovação se tornou maior, não sendo somente um fato isolado presente nas empresas, mas sim um processo de inúmeros caminhos, originado da interação entre agentes. Após os estudos de Schumpeter, várias teorias surgiram, utilizando como base os estudos do autor.

Kenneth Arrow (1962), através de seu modelo de incitação, considera as seguintes hipóteses para a formulação de sua teoria: a) O conhecimento é fruto da genialidade dos inventores e pode ser obtido de forma igual e sem custos de investimentos e, b) As únicas situações de mercado existentes são o monopólio e a concorrência. O grande ponto que Arrow destaca é a motivação da empresa para o investimento em P&D, através destas duas formas de concorrência. No monopólio, por si a empresa já ganha um lucro acima da média do mercado, e a motivação para o empresário investir em P&D seria a redução dos custos. No mercado de concorrência, as empresas precisam investir em inovações, para aumentarem sua margem de lucros, mesmo que temporária.

Desta forma (NELSON e WINTER, 1982, *apud* ZEN, FRACASSO, 2012, p. 8), seguindo uma tradição evolucionista, consolidaram o chamado modelo de seleção, que aborda as interações da empresa com o mercado, enfatizando as estratégias de P&D como forma de sobrevivência no mercado. Neste contexto, os autores definem

a inovação com um processo dependente da interação entre os diversos fatores e atores, por meio da geração de conhecimento e tecnologia.

Segundo (FREEMAN,1982 apud, TIDD, BRESSANT, PAVIC, 2008, P. 86) a inovação não depende apenas das ações de ensino e pesquisas realizadas pelas empresas, mas sim de uma combinação de recursos e competências que interagem entre si, e com outros fatores do ambiente, gerando as inovações que agregam valor para a empresa.

" A inovação inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado)" (FREEMAN, 1982, apud, TIDD, BRESSANT, PAVIC, 2008, p.86).

Em uma abordagem mais atual sobre o tema, Tidd, Bressant e Pavic (2008) definem que a inovação não deve ser tratada de forma isolada, mas sim como um processo que necessita ser gerenciado. Esta gestão compreende o planejamento, organização e coordenação como fatores principais para geração e desenvolvimento de valor através do processo de inovação.

A inovação pode ser considerada uma habilidade em estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas, de forma a criar um processo baseado no conhecimento, por meio do qual é possível realizar uma série de combinações e extrair diferentes vantagens competitivas e de aprendizado. (TIDD, BRESSANT, PAVIC, 2008,).

Assim, podemos caracterizar a inovação como sendo um processo de interação entre atividades, assim tem evoluído de uma visão sequencial para um contexto de interação entre os atores. Os modelos tradicionais, através de uma visão sequencial, refletiam a inovação como algo simplificado, originada nas bases científicas e “empurrada” para o mercado – *Technology push* – ou demandada “puxada” de clientes/mercados – *Market pull*. Assim o processo de inovação se dá, algumas vezes de forma “empurrada” e outras de forma “puxada”, embora, as orientações para um resultado satisfatório requerem a interação entre essas duas abordagens. (TIDD, BRESSANT, PAVIC, 2008).

Seguindo esta mesma linha, a OCDE (2005), através do Manual de Oslo, define a inovação como uma atividade "solucionadora de problemas" em qualquer etapa do processo produtivo. A inovação envolve um conjunto de atividade internas

e externas à empresa, caracterizada por um processo simultâneo de mudanças. Tendo em vista este ambiente mercadológico repleto de mudanças, na próxima seção serão abordados os tipos de inovação presentes nas organizações.

4.1.2 Tipos de inovação

Através do conceito de destruição criadora de Schumpeter, e resgatando a teoria do desenvolvimento econômico, as inovações radicais enquadram rupturas mais intensas, enquanto as incrementais dão continuidade ao processo de mudança. Segundo a classificação introduzida por (FREEMAN,1982 *apud* ZEN, FRACASSO, 2012, p. 6), as inovações poder ser classificadas em dois tipos:

i) incrementais, que correspondem a melhorias e aperfeiçoamentos em produtos ou processos já existentes, ocorrendo de maneira relativamente contínua em qualquer empresa, podendo ser invenções ou melhorias propostas. Elas não derivam necessariamente de atividades de P&D, sendo mais comum serem resultantes dos processos internos da organização e do *Know How* acumulado.

ii) inovações radicais, que ocorrem quando as inovações rompem as bases tecnológicas existentes. Assim podemos dizer que a inovação radical, através de seu caráter descontínuo, rompe os limites da inovação incremental, gerando novos ciclos de inovação incremental.

Em Davila, Epstein e Shelton (2007), além dos conceitos tradicionais de inovação incremental e radical, os autores identificaram um processo intermediário denominado inovação semi-radical, que envolve mudanças no modelo de negócio ou na tecnologia de uma organização, porém não em ambas. Estas mudanças semi-radicais são viáveis quando utilizam como base mudanças incrementais.

Como visto neste capítulo, o sistema econômico se desenvolve em ciclos não lineares através do processo de inovação que promove a transformação no mercado. Seguindo este conceito, Davila, Epstein e Shelton (2007), destacam que uma empresa pode ser bem sucedida utilizando somente mudanças incrementais em sua tecnologia, porém em períodos não muito longos de tempo. No modelo tradicional de mudança da tecnologia, períodos longos de inovação incremental são

interrompidos por mudanças radicais, devido à ineficiência das mudanças incrementais e a necessidade do período de revolução para a eficiência do processo econômico.

Na sequência desta linha evolutiva, Tigre (2006), define as mudanças tecnológicas, onde argumenta que essas mudanças ocorrem onde um setor ou um grupo de setores é transformado pela emergência de um novo campo tecnológico. Estas inovações envolvem mudanças abrangentes que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas. Já as mudanças no paradigma técnico-econômico, afetam toda a economia e contexto social em que estão inseridas. Envolvem produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovação por várias décadas. .

Tidd, Bressant e Pavic (2008) tipificam a inovação segundo o grau de novidade envolvido através dos conceitos de inovação incremental e inovação radical. As inovações vão desde melhorias incrementais menores, até mudanças radicais nos produtos e processos, e podem ocorrer em diferentes níveis, de componentes, de subsistema ou através de todo o sistema. Utilizando os 4 P's da inovação, os autores traçam um paradigma, onde exploram o espaço da inovação, de maneira que demonstram o extenso território existente para as possibilidades da inovação através da tabela abaixo:

Tabela 1 - Os 4P's da inovação segundo o grau de inovação

	Faça melhor	Faça diferente
Produto	Incremente seu produto	Algo que seja completamente diferente
Processo	Prime pela excelência	Mudança radical de processo
Posição	Estenda, aprofunde segmento de mercado	Encontre novos campos a explorar
Paradigma (conceito de negócio)	Mude o modelo negócio	Reescreva as regras

Fonte: Adaptado de Bressant, Tidd (2008)

A OCDE, através do Manual de Oslo (2005), que monitora as atividades de pesquisa e desenvolvimento abordando o comportamento inovador da empresa, os tipos de atividades desenvolvidas, os impactos, obstáculos e os incentivos à inovação, define quatro tipos de inovação que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades da empresa: Inovação de produto, inovação de processo, inovações organizacionais e inovação de marketing.

Desta forma podemos resumir a inovação de produto como as mudanças significativas que envolvem as potencialidades de produtos e serviços. Incluem bens e serviços novos e os aprimoramentos dos já existentes. Já as inovações em processos representam mudanças significativas em métodos de produção e distribuição.

As inovações organizacionais referem-se a implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças nas relações externas, na organização do local de trabalho e também nas práticas de negócios. Já as inovações de marketing representam mudanças em produtos e embalagens, no design, na promoção do produto e sua colocação e também em métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços.

Cada organização, independente de qual setor ou área, possui um conjunto de capacidades tecnológicas, que servem de sustentação para o processo de inovação da empresa. O desenvolvimento destas capacidades geram as aptidões e conhecimentos necessários para coordenar o desenvolvimento de novos conceitos, assimilação de novas tecnologias e buscar as melhores soluções para a resolução dos problemas. Independente de qual o foco de suas inovações, em produto ou processo, as organizações acumulam capacidades que suportam o processo de inovação, conforme tratado na próxima seção

4.2. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

A capacidade de uma organização para inovar é reconhecida como determinante para sua sobrevivência e sucesso. Muitas inovações hoje fracassam,

pois sua estrutura organizacional não está adequada para assumir as responsabilidades que o processo de inovação representa.

Buscou-se um conceito de capacidade de inovação que pudesse dar clareza para o objetivo do estudo que é avaliar o desempenho inovativo das empresas de calçados do Vale dos Sinos, identificando recursos para aumentar a capacidade de inovação destas empresas. Por capacidade, entende-se como a habilidade para desempenhar rapidamente uma tarefa de maneira aceitável. No que se refere a inovação foi adotado o conceito do Manual de Oslo, 2005 que assim define:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005)

A OCDE (Organização para cooperação e desenvolvimento econômico) é a responsável pela classificação dos setores industriais segundo seus níveis de intensidade tecnológica. Os setores estão classificados em quatro níveis de intensidade tecnológica: Alta, media-alta, media baixa e baixa.

Segundo esta classificação da OCDE, empresas farmacêuticas, de eletrônicos e telecomunicações estão no topo da pirâmide do nível de intensidade tecnológica. No nível médio-alto se encontram as empresas de instrumentos científicos, veículos automotores, química, máquinas e equipamentos, entre outras.

Nos níveis mais baixos de intensidade tecnológica, tem-se o nível médio-baixo onde se encontram as empresas produtoras de produtos de borracha, metais não ferrosos, produtos minerais não metálicos, refino de petróleo, entre outras. Já na superfície da pirâmide, no nível de intensidade mais baixo, se encontra o setor base de estudo para este trabalho, o calçadista, e no mesmo nível estão as do ramo têxtil, alimentos, entre outras, que contam com produtos com um baixo valor agregado, e possuem capacidade tecnológica de nível básico, assim, se enquadram no nível de intensidade tecnológica baixa, onde a diferenciação ocorre no nível de domínio que tiverem sobre a tecnologia em uso.

Esta classificação, segundo a OCDE, pode sofrer variações, principalmente em países emergentes e em desenvolvimento, pois muitos setores considerados como de alta tecnologia, muitas vezes, são usados somente como base produtiva,

sem desenvolvimento de tecnologia e produto. E muitos setores de baixa tecnologia, para aumentarem seu desempenho, investem em pesquisa e desenvolvimento. Assim definidos os níveis de intensidade tecnológica e algumas observações a respeito, é viável o estudo da capacidade tecnológica, em especial a do setor calçadista, base deste estudo.

Zawislak, 1996, entende que a capacidade tecnológica de nível básica, é aquela que toda empresa deve possuir com o intuito de manter seu processo produtivo em funcionamento, sendo a garantia de sobrevivência em um mercado dinâmico. Sobre esta visão, entendemos que a diferenciação ocorre no maior ou menor domínio que as empresas tiverem das tecnologias que estão em uso.

Atualmente, a indústria calçadista passa por um momento de reestruturação do seu produtivo, após uma grande turbulência gerada pela concorrência internacional. Assim as empresas do setor são obrigadas a repensar sua estratégia, e buscar, através da inovação, as vantagens que serão diferenciais na disputa pelo mercado.

A estrutura organizacional de uma empresa, ou de um setor, pode afetar a eficiências das atividades de inovação, sendo algumas estruturas mais apropriadas a determinados ambientes. Na Visão Baseada em Recursos (VBR), desenvolvida para explicar a vantagem competitiva sustentável no mercado, cada organização possui seu próprio conjunto de recursos, que combinado de diversas formas e diferentes maneiras resultam em diferentes desempenhos no mercado.

Nessa perspectiva, pode-se definir a organização com uma coleção de recursos tangíveis e intangíveis, que permite à empresa adaptar-se ao ambiente externo por meio da utilização, adaptação e geração de novas tecnologias. Sendo assim, inovar significa também ampliar os limites da firma e desenvolver diferenciais em relação aos concorrentes. (ZEN e FRACASSO, 2012)

A inovação é essencial para a sobrevivência. Se uma organização não for capaz de mudar o que oferece ao mercado e as formas como cria e entrega seus produtos, certamente estará em apuros (Bressant e Tidd, 2009). Os autores tratam a inovação como resultante de um processo que envolve riscos e que precisa ser gerenciado, de maneira cuidadosa e sistemática.

Tidd, Bressant e Pavitt (2008), ainda definem que a gestão da inovação pode ser compreendida como o planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e obtenção dos resultados inovadores. Sobre esta gestão, os mesmos autores ainda ressaltam que o processo de inovação deve circular em toda a organização e ser incorporada em todas as dimensões organizacionais. Portanto, para a empresa desenvolver uma gestão por inovação é necessária a criação de rotinas que permitam a criação de condições necessárias para este processo, consolidando bases para o bom funcionamento desta gestão.

Para as empresas de calçados, o desafio é mensurar a capacidade de inovação, sabendo que a diferenciação neste meio, ocorre no domínio das diversas funções envolvidas na sua operação, e também através da troca de informações com o ambiente externo. Para tanto, Zawislak et al. (2012), considera que a inovação é composta através da integração de quatro capacidades:

- I - Capacidade tecnológica;
- II - Capacidade operacional;
- III - Capacidade gerencial;
- IV - Capacidade transacional;

A capacidade tecnológica lida diretamente com as atividades de P&D, e é responsável por monitorar e assimilar os avanços tecnológicos, e propor novas soluções de valor para os consumidores, através de produtos ou processos.

A capacidade operacional diz respeito a organização da produção da indústria e seu *know how* para a produção dos produtos. Esta capacidade foi definida como habilidades, conhecimentos, experiências e rotinas necessárias para a produção de forma flexível, com qualidade, e ao menor custo possível.

A capacidade gerencial refere-se a capacidade de organização que a firma apresenta para tornar as atividades eficientes. A capacidade gerencial também tem como objetivo uma coordenação para colaboração entre os diferentes setores da empresa, sendo determinante para a disposição dos funcionários a realizar mudanças e para sua autonomia na resolução dos problemas.

Por fim, a capacidade transacional é definida como o conjunto de habilidades, conhecimentos, experiências e rotinas utilizadas pela empresa com intuito de minimizar os seus custos de transação, seja com fornecedores, clientes, e demais agentes externos. A transação passa de uma simples atividade de compra e venda, sendo de suma importância para a troca de informações com o meio externo, muito importante na busca melhores preços, fontes e mercados. O contato com o meio externo, conforme já mencionado no trabalho, é de suma importância na obtenção de inovações do tipo incremental, através da troca de informações com o mais variados agentes do cluster calçadista do Vale dos Sinos.

Pelo setor calçadista estar inserido em um nível de intensidade tecnológica baixo, procuramos por um modelo que melhor se encaixe nos objetivos deste estudo. Assim, segundo a OCDE (2005), a inovação pode estar presente na empresa através de quatro tipos:

- *Inovação de produto*: O termo produto abrange, tanto bens como serviços, e pode basear-se tanto em conhecimentos ou tecnologias novas, ou em uso e combinações de tecnologias já existentes.
- *Inovação de Processo*: Envolve a implementação de um método de produção novo ou melhorado. Compreende mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Podem visar a redução de custo de produção de logística, melhorar qualidade, e também a produção de novos produtos ou incrementados.
- *Inovação de Marketing*: São voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores. Acontece através da implantação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção de um produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços.
- *Inovação Organizacional*: É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização local do trabalho ou em suas relações externas.

Para o presente trabalho, foi utilizada a metodologia "Rota da Inovação", desenvolvida pelo Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), entidade que objetiva estimular a inovação

nas empresas brasileiras. Este modelo buscar alinhar a abordagem da Visão Baseada em Recursos à capacidade de inovação da firma, onde o processo de inovação decorre de um conjunto de recursos da empresa, sendo eles: recursos de desenvolvimento tecnológico, recursos operacionais, recursos interorganizacionais, recursos de gestão, recursos de marketing e recursos estratégicos.

Estes diferentes recursos definidos pelo NAGI, são a base da capacidade de inovação da firma e poderão levar ao desenvolvimento de inovações em produtos/serviços, em processos, em gestão e em marketing, de acordo com o modelo baseado no Manual de Oslo (2005). Abaixo, o modelo analítico desenvolvido pelo NAGI/UFRGS.

Figura 1 - Framework Analítico da capacidade de Inovação das Empresa



Fonte: Zen, A., et. al. (2014).

Assim, definimos o modelo apropriado para conduzir a pesquisa, e no próximo capítulo será descrita a metodologia utilizada para guiar o estudo no alcance dos objetivos propostos.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme definido anteriormente, este trabalho tem o objetivo de avaliar a capacidade de inovação do setor calçadista do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, apresentado, as empresas pesquisadas, os sujeitos entrevistados e os procedimentos utilizados para análise dos casos. Para tanto, para melhor atender os objetivos propostos, optou-se pela escolha de um estudo de caso múltiplo.

5.1 MÉTODO

Segundo Yin (2010), os estudos de casos podem ser de caráter: exploratório - quando há pouca teoria ou existe deficiência de conhecimento sobre o assunto abordado, neste caso o estudo contribui para a formação de novas teorias; descritivo - onde o estudo tem o objetivo de descrever as práticas utilizadas; e o explanatório que é adequado quando a teoria existente é utilizada como meio de compreensão e explicação do ambiente no qual a pesquisa está inserida.

Neste trabalho será utilizado o método exploratório, uma vez que o objetivo do estudo é avaliar as capacidades de inovação do setor, desenvolvendo análises e proposições a respeito do assunto.

A abordagem nestas empresas será constituída em duas etapas, através dos processos de coleta de dados quantitativos e de uma análise qualitativa. Conforme citado anteriormente, a metodologia utilizada para esta pesquisa é o modelo denominado "rota da inovação", desenvolvido pelo NAGI UFRGS e que neste trabalho será aplicado ao setor calçadista do Vale dos sinos. Abaixo a descrição das duas etapas que compõem a primeira parte do trabalho:

Etapa de coleta de dados quantitativos: Composta por um questionário com as seguintes dimensões: produto/serviço, processo, gestão, mercado, interorganização e estratégia. Este questionário é baseado nos tipos de inovação

propostos pela OCDE(2005) em suas quatro primeiras etapas, enquanto as duas últimas foram baseadas nos conceitos de Tidd, Bressant e Pavic (2005,2008). O presente modelo com estas seis dimensões foi desenvolvido pelo NAGI UFRGS, fundamentado por Zen et al. (2014). Nesta etapa do trabalho, a empresa responde o questionário com 60 questões, que formarão um radar, onde será possível visualizar como está o desempenho da mesma, em cada dimensão.

Etapa qualitativa: Nesta etapa será realizada uma análise mais aprofundada da empresa. Após o término da etapa anterior, com a resolução do questionário, será realizado um diagnóstico da empresa, e este servirá de base e apoio para esta parte da pesquisa. Esta análise será realizada através de entrevistas de profundidade com os gestores da empresa, utilizando um roteiro semi estruturado com questões abertas, com o objetivo de conhecer melhor o ambiente da empresa e o modelo de gestão praticado.

Após a coleta dos dados, visita às empresas, e entrevistas realizadas, será feito um diagnóstico, onde será possível mensurar a capacidade de inovação do setor calçadista do Vale dos Sinos. Além disso, primeiramente será realizada uma descrição de cada empresa, baseada nos dados secundários, e nas observações realizadas durante visita as empresas.

5.2. SELEÇÃO DOS CASOS

Para alcançar os objetivos do estudo, foram selecionadas três empresas, segundo a orientação de Yin (2010) para estudos exploratórios de casos múltiplos, de diferentes portes e tamanho, segundo classificação do SEBRAE (2014) para indústrias, segundo o número de funcionários, como pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 2 – Perfil empresas selecionadas

Empresa	Nro. De funcionários	Cidade	Ano de fundação
A	60	Estância Velha	1997
B	22	Novo Hamburgo	2007
C	305	Capela de Santana	2010

Fonte: Elaborado pelo autor

As três empresas preferiram não ter os seus nomes divulgados, assim como os nomes dos gestores que concederam as entrevistas. Para uma melhor distinção entre as empresas, convencionou-se chama-las de empresa A, empresa B e empresa C, cuja localização, número de funcionários e o ano de fundação podem ser visualizados na tabela 2.

As empresas foram escolhidas, levando em conta uma segmentação que atendesse as necessidades da pesquisa. Foram escolhidas empresas, com diferentes perfis, em consideração, a estrutura física, estilo de calçados produzidos, maturidade, quantidade de pares produzidos, afim de que, pudéssemos encontrar os melhores objetivos propostos por este trabalho.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores de algumas das áreas de cada empresa. Foi adotado como critério para seleção dos entrevistados, a necessidade do gestor ter um amplo conhecimento da empresa, de todos os seus processos e segmentos. No quadro abaixo, uma tabela com o cargo ocupado pelo gestor entrevistado de cada empresa, e seu tempo de atuação na empresa.

Tabela 3 – Perfil dos gestores entrevistados

Empresa	Entrevistado	Tempo de atuação
A	Diretor	17 anos
B	Diretor	7 anos
C	Gerente de produção	4 anos

Fonte : Elaborado pelo autor

Na próxima seção, abordaremos o panorama atual do setor calçadista brasileiro, destacando a região do vale dos sinos, e o processo produtivo do setor calçadista. Por fim, será feita uma análise, com o objetivo de avaliar a capacidade

de inovação das empresas pesquisadas, dando sustância para mensurarmos a capacidade de inovação do setor calçadista do Vale dos Sinos, e a seguir serão propostas melhorias, e recursos necessários para aumentar a capacidade de inovação destas empresas, e do setor de modo geral.

6. O CONTEXTO ATUAL DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

A indústria de calçados brasileira tem um importante papel econômico e social para o país, sendo de grande importância no contexto industrial brasileiro. Atualmente o setor conta com aproximadamente 7.925 empresas, gerando cerca de 327.895 mil empregos, e um montante de 26.761 milhões de reais para a economia, em um setor caracterizado pelo uso intensivo da mão de obra presente em seus processos produtivos. (ABICALÇADOS, 2014).

6.1. PANORAMA NACIONAL – IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES.

O Brasil é um importante produtor do setor, destacando-se tanto no mercado internacional, quanto no comércio interno. O setor no país é caracterizado pela grande presença de micro e pequenas empresas, e a gestão familiar é muito presente na indústria calçadista. Caracterizado pelo uso intensivo de mão de obra em seus processos, com aproximadamente 327 mil empregos diretos no ano de 2013, segundo a Abicalçados 2014, a terceirização também é presença constante nos processos produtivos das indústrias do setor.

Sua produção no ano de 2013 beirou os 900 milhões de pares, sendo o terceiro maior produtor mundial de calçados, onde destes, 123 milhões tiveram como destino o mercado internacional, representando 1.095,3 milhões de dólares. Neste mesmo ano o mercado nacional absorveu cerca de 39,2 milhões pares vindo do exterior, desembolsando cerca de 572 milhões de dólares, como pode ser visto na tabela 4.

Tabela 4 - Importações por origem Jan-Dez 2013 (Adaptado)

País origem	Valor US\$	Pares
Vietnã	299.058.152	16.809.407
Indonésia	114.492.259	7.029.554
China	60.100.724	9.774.687
Camboja	20.745.960	1.589.961
Itália	19.458.137	151.243
Tailândia	10.404.932	691.270
Argentina	9.342.274	509.737
Paraguai	8.927.560	551.917

Fonte: Adaptado de Abicalçados (2013)

O alto volume de calçados importados vem gerando uma grande discussão entre empresários e analistas do setor. A grande questão gira em torno da alta capacidade produtiva e tecnologia que o Brasil possui para atender com tranquilidade o mercado nacional, e a entrada de produtos semelhantes oriundos principalmente de países asiáticos a preços muito abaixo daqueles praticados aqui tem causado um grande desconforto entre os calçadistas. Este processo de importação vem representando um alto risco para as indústrias do setor e também para toda a cadeia, como máquinas e componentes, podendo gerar sérias consequências econômicas e sociais. Algumas medidas de proteção já foram tomadas, como por exemplo o *antidumping* à China, origem predominante das importações até 2009. Porém como podemos visualizar no gráfico, países asiáticos, estão sendo os principais exportadores de calçados para o Brasil, muitas vezes utilizando a Argentina e o Paraguai com “ponte” para a entrada no território nacional, burlando as medidas protecionistas adotadas pelo Governo Brasileiro.

No mercado exportador, o calçado brasileiro vem encontrando grandes dificuldades em relação ao potencial de sua produção, aliada ao bom histórico das últimas décadas. Os calçados produzidos no Brasil não competem com os chineses, em função do baixo preço praticado no comércio asiático, e também estão um passo atrás dos calçados sofisticados e do alto desempenho inovativo do produto italiano, assim é dito no mercado que o calçado produzido no Brasil é de qualidade e preços médios.

A indústria nacional vem buscando alternativas para buscar maior participação no mercado internacional, e uma delas é a substituição da matéria-prima do couro por materiais sintéticos, que em sua maioria são importados da China, reduzindo assim o custo do calçado produzido. A alta tecnologia desenvolvida pelos chineses produz materiais cada vez mais semelhantes ao couro, em durabilidade, aspecto e aparência, e com preços até cinco vezes menores. O grande impacto disso é o aumento das exportações de calçados brasileiros, e a diminuição do custo médio do par, conforme pode ser visualizado no quadro abaixo.

Tabela 5 - Exportação brasileira no período (Adaptado)

2012			2013			
Mês	US\$	Pares	Valor Med.	US\$	Pares	Valor Med.
Janeiro	99.853.195	11.170.739	\$ 8,94	99.115.756	12.792.839	\$ 7,75
Fevereiro	200.185.774	22.998.630	\$ 8,79	198.410.907	23.520.977	\$ 8,44
Março	295.799.102	32.707.572	\$ 9,04	251.154.709	33.456.014	\$ 8,40
Abril	268.582.919	40.202.241	\$ 9,17	369.361.566	43.638.464	\$ 8,46
Mai	443.965.575	47.735.826	\$ 9,30	455.483.695	52.559.286	\$ 8,67
Junho	628.311.137	55.241.887	\$ 9,62	536.062.822	60.020.613	\$ 8,93

Fonte: Adaptado de Abicalçados (2013)

O calçado brasileiro é exportado para mais de 100 países, e podemos dizer que sua distribuição atual se encontra bem dispersa em torno do globo terrestre, ao contrário de anos atrás, onde o calçado brasileiro concentrava sua maior demanda apenas em alguns países. A crise global e principalmente no mercado calçadista fizeram com que os empresários do setor buscassem novos mercados e alternativas para escoar sua produção, o que pode ser visto como saldo positivo deste período. Como pode visto no quadro abaixo, o mercado dos EUA, ainda continua sendo o grande importador do calçado brasileiro, porém com uma grande diminuição do período de 2005, onde cerca de 50% do produto brasileiro tinha como destino o mercado americano, para 17% em 2013, fruto dos períodos de crise e oscilações entre as moedas. No quadro abaixo se encontram os 10 maiores importadores de calçados brasileiros no ano de 2013.

Tabela 6 - País de destino das exportações brasileiras de calçados – Jan-Dez de 2013 (adaptado)

País (destino)	US\$	Pares	% participação sobre total- US\$
EUA	189.479.151	10.690.052	8,7%
Argentina	118.885.448	8.900.799	7,2%
França	69.746.223	7.942.172	6,5%
Paraguai	55.201.285	14.077.340	11,5%
Angola	50.551.634	12.398.114	10,1%
Bolívia	44.910.806	6.674.622	5,4%
Colômbia	39.356.776	6.717.100	5,5%

Fonte: Abicalçados 2013 (adaptado)

Como já citado anteriormente, nas últimas décadas vem ocorrendo uma grande migração de empresas calçadista do sul do país em direção à região nordeste. Em sua grande maioria são grandes empresas que migram em busca de atrativos fiscais e redução do custo de mão-de-obra, com o objetivo de enfrentar a concorrência nacional e principalmente internacional, fabricando calçados de menor custo em larga escala. Na tabela 7 podemos visualizar a origem estadual dos produtos destinados ao mercado externo no ano de 2013.

Tabela 7 - Quadro comparativo de exportações por estado – Jan-Dez de 2013 (adaptado)

Estado	US\$	Pares	Valor médio
Rio Grande do Sul	387.069.827	16.481.769	23,48
Ceará	314.911.164	51.796.332	6,08
São Paulo	144.438.854	10.137.954	14,25
Paraíba	103.447.470	28.547.871	3,62
Bahia	63.191.974	5.375.419	11,76
Sergipe	18.813.289	1.169.887	16,08
Minas Gerais	18.292.870	1.319.775	13,86
Pernambuco	12.612.723	5.280.287	2,39
Santa Catarina	11.540.240	800.795	14,41

Fonte: Abicalçados 2013 (adaptado)

Como pode ser visto, o Rio Grande do Sul é o principal estado exportador brasileiro com 35,9% do total de receitas provenientes de exportações do país, seguido do Ceará com 28,2% e de São Paulo com 13,2%. No ano de 2005, as exportações gaúchas representavam 69% das receitas nacionais, o que representa bem o processo migratório citado anteriormente. Outro ponto de grande relevância neste processo é o preço médio do calçado praticado na região nordeste do país, de duas a três vezes menor do que o calçado produzido no sul do Brasil e no estado de SP, fruto do tipo de calçado produzido em cada região, da matéria prima utilizada e também das vantagens que a região oferece. Outro ponto a ser destacado é o grande volume de pares destinados para exportação produzidos na região nordeste, resultado da produção em larga escala das grandes empresas situadas nesta região.

Como pode ser analisado neste capítulo, as importações e exportações são de fundamental importância para a competitividade do setor calçadista, onde determinados segmentos e empresas são mais ou menos dependentes de um ou de outro, sendo que em um contexto geral, o setor é muito dependente de um equilíbrio entre ambos. Na próxima seção, será apresentado um panorama da distribuição nacional dos principais polos produtores de calçados.

O contexto atual do setor no país é de certa forma preocupante, a evolução do emprego na indústria calçadista já acumula uma queda acumulada de 3,3% em relação ao mesmo período de 2013, representando uma diminuição de aproximadamente 12.000 postos de trabalho neste período, conforme podemos visualizar no quadro abaixo.

6.1.1 Distribuição da produção no Brasil

O setor calçadista brasileiro, conforme dados da Abicalçados(2014), é formado por 7925 empresas, que geram cerca de 327 mil empregos. Destas milhares de empresas, a grande maioria se encontra nos grandes polos produtores, que estão nos seguintes estados: Rio Grande do Sul, no polo dos Vale dos Sinos, que é o maior do país, formado por 26 municípios e especialista na produção de

calçados femininos; São Paulo, onde há três polos: Birigui – produtor de calçados infantis, Franca – especialista na produção de calçados masculinos e Jaú – produtor de calçados femininos; Minas Gerais, principalmente no polo de Nova Serrana, produtora de calçados esportivos, que vem crescendo muito nos últimos anos, e avançando para outros segmento como o feminino. Outras aglomerações importantes podem ser encontradas nos estados de Santa Catarina, na cidade de São João Batista, no Ceará, na Paraíba e na Bahia (ABICALÇADOS, 2014).

Abaixo, na tabela 8 podemos visualizar um gráfico que traz um diagnóstico da distribuição da produção calçadista no território brasileiro. Nesta imagem podemos verificar que a região nordeste é maior produtora do país, em quantidade de pares produzidos e também em valor arrecadado, representado o crescimento do setor nesta região, impulsionado pelo processo migratório das empresas do sul do país.

Tabela 8– Mapa do calçado no Brasil 2011 (adaptado)

% Participação sobre o total				
Região	Produção R\$	Produção pares	Empresa	Emprego
Sul	34%	33%	40,90%	37,10%
Nordeste	35%	42,80%	7,70%	35,80%
Sudeste	29,60%	23,60%	48,40%	25,90%

Fonte: Brazilian Footwear 2011 (adaptado)

Outro ponto que devemos chamar a atenção, diz respeito a quantidade de empresas e empregos gerados, onde a maior produtora, a região nordeste, conta com apenas 7,7% do total de empresas do país, e com 35,8% do total de empregados da indústria no setor. Isso pode ser explicado pela debandada das grandes empresas do sul em direção ao nordeste, onde estas deslocam apenas seu processo produtivo, permanecendo com o os setores de desenvolvimento, criação e modelagem no sul do país. As empresas de porte médio e as micro e pequenas empresas que estão concentradas nas regiões sul e sudeste, acabam não sendo atraídas pelos incentivos que são oferecidos as grandes empresas.

Como podemos notar após os estudos já realizados, o cenário calçadista brasileiro vem passando por diversas modificações ao longo dos anos, fazendo com

que as diversas empresas que compõem o setor inovem em todas suas possibilidades, afim de se manterem sadias para enfrentar esta feroz concorrência que os produtores de calçados vem enfrentando. Na próxima seção, iremos descrever o polo calçadista do Vale dos Sinos, foco deste trabalho, mostrando um panorama atual do setor, e as transformações ocorridas nos últimos anos.

6.2 O CENÁRIO CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS

No estado do Rio Grande do Sul, está localizado o chamado Vale do Rio dos Sinos, um dos maiores *clusters* calçadistas do mundo. É uma região que conta com uma grande quantidade de fábricas, de todos os portes, e proporciona uma quantidade significativa de empregos, nas diversas indústrias que compõem o polo produtor do Vale do Rio dos Sinos.

Atualmente a região conta com aproximadamente 2250 indústrias destinadas à produção de calçados, que estão divididas entre 13 municípios, com destaque para Novo Hamburgo, considerada a capital nacional do calçado. No quadro abaixo, podemos ver a distribuição das empresas entre as cidades do Vale dos Sinos.

Tabela 9– Empregos Municipais Vale dos Sinos – Indústria de calçados

Município	2012	2013
Sapiranga	11.858	10.759
Novo Hamburgo	10.094	8.760
Campo Bom	6.578	6.450
Nova Hartz	5.354	5.232
Dois Irmãos	4.986	4.943
Estância Velha	2.140	2.050
Ivoti	1.284	1.408
São Leopoldo	743	772
Araricá	397	671
Portão	190	221
Esteio	38	44
Canoas	2	3
Sapucaia do Sul	4	3

Fonte: Abicalçados 2014

Na região, além da grande quantidade de indústrias produtoras e empregos gerados, o que chama atenção é o emprego informal, que é estabelecido através da prática da terceirização, muito comum no setor. Por questões estratégicas, grande parte das indústrias terceiriza o setor de costura do calçado, este que é formado em sua maioria por mulheres e representa grande participação na mão de obra da confecção do calçado. Esta terceirização ocorre geralmente em áreas periféricas das cidades do Vale dos Sinos, em grande parte nas residências das próprias costureiras, que são remuneradas por sua produtividade, e na maioria das vezes não mantém vínculo contratual com as empregadoras.

Conforme já citado anteriormente, o setor calçadista do Vale dos Sinos vem enfrentando algumas dificuldades nos últimos anos, decorrentes do aumento da concorrência no mercado externo, e que se estabeleceu também no mercado nacional. A valorização do câmbio também tem sido um fator determinante para o desempenho da indústria, por origem exportadora, vem sofrendo com as oscilações da moeda. Assim muitas empresas têm buscado novas maneiras de enfrentar a concorrência, seja por reestruturar seu modelo de negócio, buscando a inovação em seus produtos e processos, ou também buscando melhores condições produtivas, deixando o estado, ou até o país, para obterem menores custos de produção.

Porém o setor está se remodelando, e podemos dizer que evoluiu após os constantes períodos de baixa. O número de pares produzidos diminuiu nos últimos anos, assim como número de fábricas, porém o número de indústrias de máquinas e componentes aumentos nos últimos anos, o que caracteriza a debandada da produção para outras regiões, permanecendo no Vale dos Sinos as demais indústrias que servem de suporte para a confecção do calçado. A qualidade do calçado e a diversidade dos produtos também evoluíram, ao ponto que o vale dos sinos retomou o crescimento das exportações nos últimos anos, abrindo novos mercados consumidores fora do País, como pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 10 – Destino exportações de calçados dos municípios do Vale dos Sinos – Jan-Ago 2014

País	Jan-Ago 2013		Jan-Ago 2014	
	US\$	Pares	US\$	Pares
EUA	32.981.761	812.439	40.863.671	953.499
França	20.347.700	611.521	19.842.380	636.888
Rússia	10.533.329	372.221	6.140.909	271.559
Reino Unido	6.112.284	168.503	5.907.816	185.459
Chile	4.404.541	141.879	5.392.564	192.483
Alemanha	4.073.021	135.396	5.099.311	157.376
Paraguai	5.271.243	309.547	4.343.836	356.112
Colômbia	2.230.708	100.190	4.198.508	245.202
Bolívia	3.970.725	183.012	4.083.225	242.035
Argentina	7.930.911	554.186	3.902.822	167.612

Fonte: Abicalçados 2014 (adaptado)

O volume exportado entre os períodos de Janeiro de 2014 a Agosto de 2014 foi 10,96% superior, em número de pares, ao mesmo período do ano anterior, onde a região obteve um faturamento no período de US\$ 147.769.007. Outro ponto de grande importância é a reestruturação das empresas quanto ao fortalecimento de sua marca e a criação de uma identidade ao seu produto, onde o retrato é entrada de cada vez mais produtos com marcas gaúchas em territórios estrangeiros, com a inclusão de novos mercados antes não explorados como os Emirados Árabes e a Arábia Saudita. A baixa nas exportações das empresas calçadistas do Vale dos Sinos foi a Argentina, que historicamente sempre foi um grande comprador do calçado gaúcho, e atualmente vem adotando medidas protecionistas ao seu mercado interno, dificultando as empresas argentinas a importarem os calçados brasileiros.

Assim, é possível identificar através de dados e consultas a entidades que representam o setor, além da visualização in loco dos fatos ocorridos nos últimos anos, que o setor está se reestruturando, buscando novas maneiras de enfrentar a concorrência e reestruturando seus processos produtivos. A exigência cada vez maior do público consumidor contribui de forma positiva para o aprimoramento da

qualidade do calçado produzido na região. Outro ponto que é possível notar é a flexibilização no atendimento das demandas e modelos exigidos pelos clientes, que exigem cada vez mais exclusividade nos seus produtos, além de novidades constantes, com menores volumes de compra e maiores frequências de entregas.

Neste novo contexto, as pequenas empresas se adaptaram mais rápido a esta nova realidade, pela facilidade do pequeno produtor de ser flexível e a disponibilidade de atender a estas novas exigências. As médias e grandes empresas, que vem diminuindo sua produção nos últimos anos, estão reestruturando seus processos produtivos, afim de buscarem se enquadrar neste novo contexto de mercado.

6.3 SISTEMA DE PRODUÇÃO

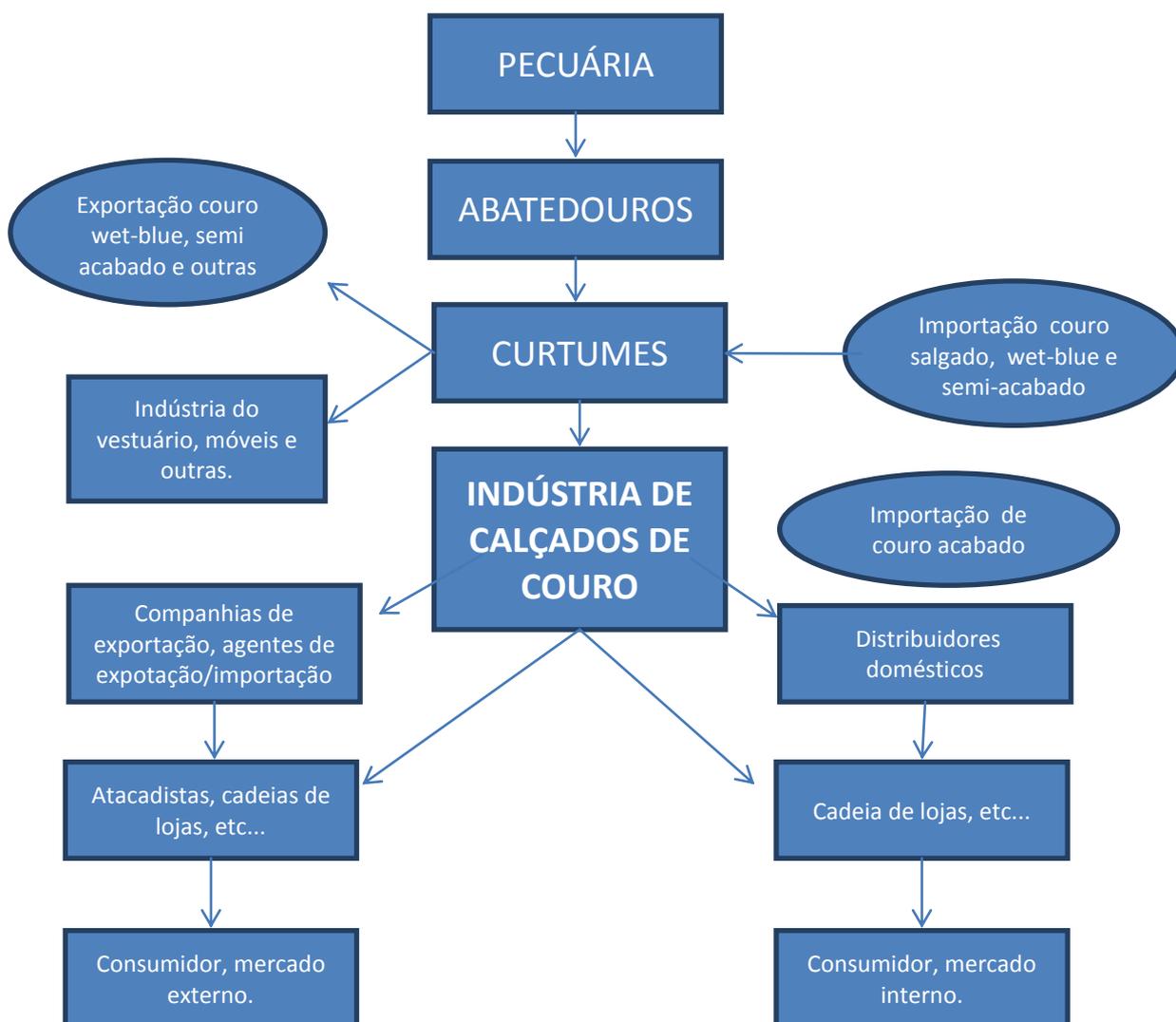
A cadeia calçadista apresenta características específicas deste segmento da economia. Nesta seção abordamos assuntos referentes às peculiaridades da indústria calçadista, tais como, cadeia produtiva, tipos de calçados e materiais utilizados e a descrição do processo produtivo de modo geral, buscando enfatizar as características utilizadas pelas empresas de calçados localizadas no Vale do Rio dos Sinos.

6.3.1 Cadeia produtiva

Historicamente, a cadeia produtiva do calçado tem início na pecuária, passando por abatedouros, curtumes, fornecedores, fábricas de calçados e distribuidores, onde cada segmento conecta suas atividades de apoio, de forma a buscar o desenvolvimento e enfrentar a competição da indústria da calçadista. Na figura 1 podemos visualizar um fluxograma da cadeia calçadista dos calçados de couro, principal foco das indústrias do Vale dos Sinos, os atores envolvidos e os principais processos utilizados.

Na figura, estão ainda representados os fluxos de importação e exportação, bem como seus demais usos, que não sejam os destinados à fabricação de calçados.

Figura 2– A cadeia produtiva do calçado de couro



Fonte: Adaptado de Fensterseifer, J. et, al.(1995, p. 25)

Primeiramente, o processo produtivo do couro, que é classificado de acordo com a etapa desenvolvida. A primeira etapa do processo do couro é a remoção das impurezas e aplicação do cromo, que altera a coloração e toque do couro, correspondente a etapa do *wet-blue*. Após este processo, ocorre a transformação do couro *wet-blue* em *crust* (semi-acabado), e após, o acabamento, onde o couro recebe a coloração e o acabamento desejado, ficando pronto para ser usado.

Historicamente, o Brasil com sua extensa pecuária, sempre foi um grande exportador de couro semi acabado, para países como Itália, China, entre outros. Neste processo o couro recebe o acabamento final nos países de destino, representando um custo menor para os mesmos. Na última década, vários curtumes brasileiros levaram suas unidades produtivas para a China, atraídas pelo grande mercado emergente desta potência, e levando também profissionais de grande capacidade para terras asiáticas. Assim, as exportações de couro passaram a ser realizadas em sua maioria, no processo do *wet-blue*, deixando para os chineses todos os processos posteriores. Esta nova configuração, resultou em uma escassez do *wet-blue* de qualidade no mercado nacional, por consequência um aumento considerável no custo do couro para indústria calçadista nacional, dificultando o desenvolvimento de produtos capazes de enfrentar a concorrência internacional, e ainda fortalecendo o mercado estrangeiro.

A indústria de componentes, ao contrário dos curtumes, atua quase que em sua totalidade voltada para o abastecimento das indústrias calçadistas nacionais. É no Vale dos Sinos, que estão localizadas a grande maioria destas empresas, que atuam confeccionando produtos como solados, formas, metais, palmilhas, borracha, produtos químicos, têxteis, sintéticos, entre outros.

As indústrias de máquinas e equipamentos, também estão concentradas em sua grande maioria na região do Vale dos Sinos, sendo formadas quase que em sua totalidade por empresas de pequeno e médio porte. Geralmente, cada indústria é caracterizada por algum tipo de máquina ou equipamento, como por exemplo, máquinas para costura, máquinas de corte, entre outras.

Na região do Vale dos Sinos, está concentrado um grande número de indústrias que compõem o *cluster* calçadista do Vale dos Sinos. A proximidade geográfica entre as diversas empresas de um determinado segmento produtivo, é papel fundamental para a criação de uma cadeia de valor, representando assim um papel de grande importância na aquisição de vantagens competitivas, devido a rapidez no acesso as novas tecnologias, respostas rápidas a problemas e imprevistos e cooperação entre as empresas.

6.3.2. Tipos de calçados e matérias-primas

Conforme já comentado anteriormente, a concorrência da indústria calçadista passou por várias transformações nas últimas décadas, onde o preço deixou de ser o principal fator que decide a sua demanda, e outros fatores passaram a ser mais relevantes.

Devido a estas mudanças, os fabricantes de calçados, têm se empenhado para buscar uma diferenciação cada vez maior no design de seus produtos. Em sua classificação mais tradicional, os calçados podem ser divididos em sapatos, botas, sandálias, tênis e chinelos. Porém, cada um destes tipos podem se dividir em diversos subtipos, caracterizando uma heterogeneidade cada vez maior mais intensa.

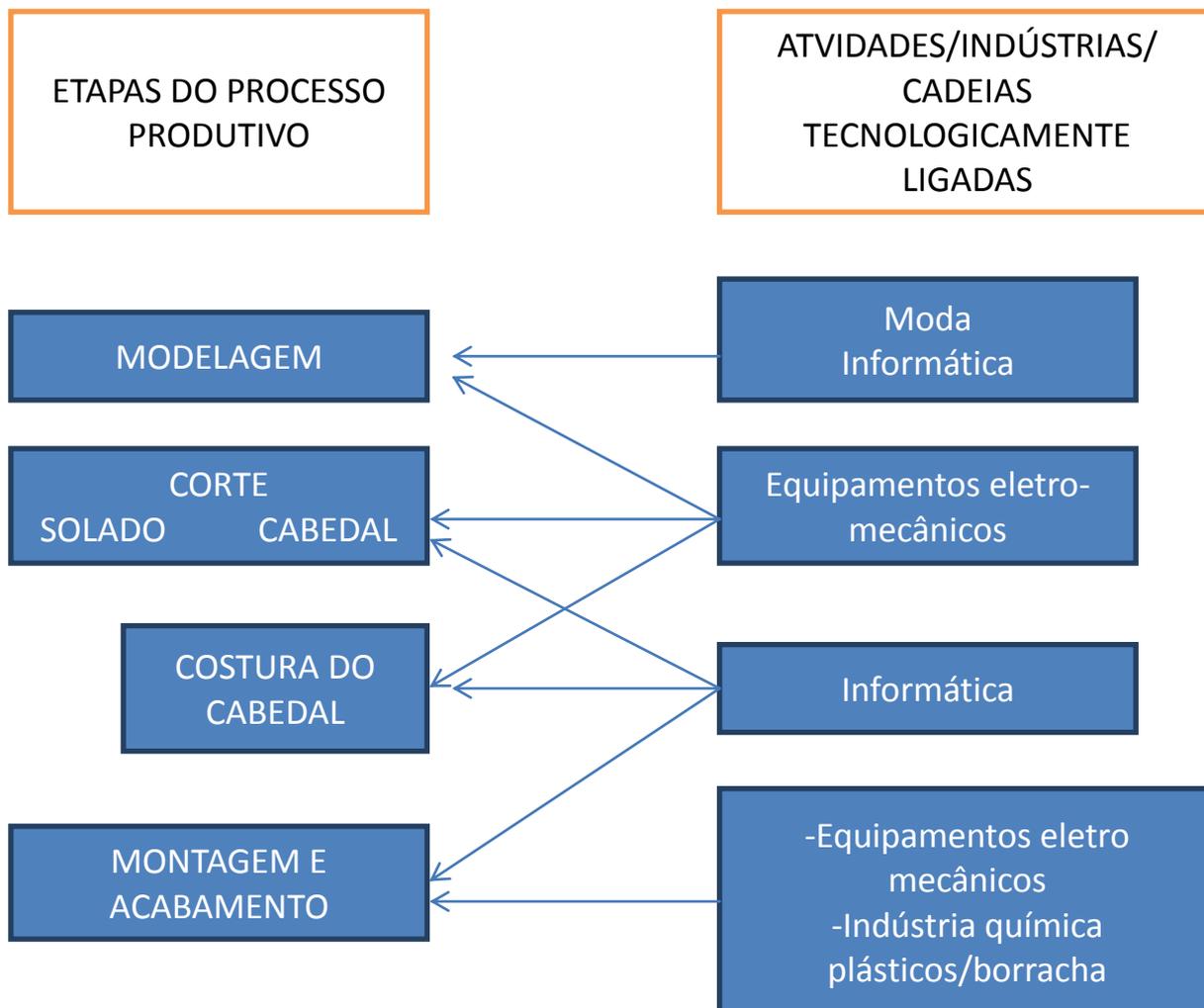
O aumento não foi somente no número de tipos de calçados, as matérias primas utilizadas em sua confecção evoluíram e quantidade e qualidades significativas nos últimos anos. O desenvolvimento da indústria petroquímica e o surgimento de materiais sintéticos, aliados ao desenvolvimento da indústria têxtil, fez com que os fabricantes passassem a utilizar materiais alternativos na confecção de seus calçados, fugindo da tradicional indústria do couro. Um ponto que cabe ressaltar, é que a grande maioria dos sintéticos utilizados pela indústria brasileira vem sendo importada da indústria chinesa, que desenvolve materiais com qualidade, imitando com cada vez mais perfeição o couro, porém com um custo bem menor. Estas transformações podem ser consideradas como inovações para o setor, já que representam produtos menos custosos e com o aspecto muito parecido com o original.

6.3.3. Processo produtivo

O processo produtivo do calçado é conhecido por seu grande número de operações, e pela grande quantidade de mão de obra empregada em seus processos. O setor calçadista é historicamente conhecido por um baixo uso da tecnologia em suas operações, que ainda guardam muitas marcas de trabalho artesanal.

De forma bastante simplificada, podemos dizer que as etapas de produção do calçado são constituídas em cinco etapas principais, como pode ser visto na figura 3, que mostra também as suas ligações com outras cadeias produtivas.

Figura 3 - Etapas do processo produtivo e cadeias tecnologicamente ligadas



Fonte: Adaptado de Fensterseifer, J. et, al.(1995, p. 32)

Para termos um melhor entendimento destas etapas, e o que constitui cada uma delas, abaixo uma descrição com as principais características de cada processo:

I. Modelagem

Esta primeira etapa, pode ser dividida em duas partes: Modelagem criativa Modelagem técnica. A modelagem criativa é função dos estilistas, que são as

pessoas responsáveis por buscar tendências de moda, definir o estilo do calçado, buscando materiais, cores, acessórios, enfeites, entre outros. Já a modelagem técnica é responsável pela adaptação dos modelos trazidos pelos estilistas para a produção, projetando formas, solas, cortes, adaptando-os as características do sistema produtivo da empresa, sempre levando em consideração os custos envolvidos em cada projeto.

Normalmente as grandes e médias empresas possuem a parte de estilismo/criação próprios, e as micro e pequenas empresas de forma geral terceirizam a contratação destes profissionais. Atualmente, existe uma tendência entre as médias e grandes empresas, na terceirização da parte criativa, através de escritórios de desenvolvimento, que já possuem um canal de entrada no cliente final, fazendo muitas vezes a parte criativa e a própria venda para o lojista. Esta prática vem se tornando bastante comum entre as empresas de calçados do Vale dos Sinos.

II. Corte

Após a definição dos modelos pelo setor de modelagem, é realizado o corte da matéria prima que irá compor o calçado. Nesta etapa pode ocorrer o corte a mão, feito artesanalmente através de uma faca especial para corte de calçados, utilizando como base um modelo de papelão com o formato da peça desejada. Já o corte a máquina, é feito, de forma mais tradicional, através de um balancim de corte, que possui um operador, e que utiliza navalhas de aço como matrizes para cortar as peças desejadas. Em ambos os casos o operador do corte, o cortador, é o responsável por identificar falhas no material, muito comuns no couro, o sentido de corte das peças, em tecidos estampados ou sintéticos elásticos, e também pela identificação e contagem das peças de acordo com o calçado que está cortando. Geralmente, a nível operacional, com exceção de chefes e supervisores, o cortador é a função melhor remunerada de uma indústria calçadista.

Em um sistema mais avançado, integrado aos processos de modelagem no CAD, é realizado o corte computadorizado, que permite o corte da matéria prima através da programação de comandos eletrônicos. Este processo resulta em um consumo de matéria prima bastante superior ao processo tradicional, porém se restringe a alguns materiais, e requer uma homogeneidade considerável por modelo,

para que seja viável seu uso, por isso é utilizado somente por empresas de grande porte.

III. Costura

Após o corte das peças, o próximo processo é de costura. Esta etapa é caracterizada por um grande número de operações, e pela grande quantidade de mão de obra artesanal envolvida, e é aonde geralmente ocorrem os chamados gargalos da produção do calçado.

Em virtude desta grande quantidade de processos, é nesta etapa que ocorre uma grande descontinuidade do processo produtivo, pois quase que a totalidade das empresas terceirizam ou subcontratam outras empresas, os chamados ateliês, para efetuarem esta etapa do processo de produção. Esta opção pode ser vista como uma estratégia empresarial, e até setorial, pois além de desafogar a produção, ocorre uma redução dos custos, já que os terceirizados não possuem vínculo empregatício com a empresa, dada também a sazonalidade dos picos de produção da indústria calçadista. Outro ponto favorável a prática da terceirização é que o setor é formado quase que em sua totalidade por mulheres, que muitas vezes preferem operar em suas próprias residências, realizando em conjunto os deveres familiares. Em contrapartida com as vantagens da empresa, existe uma preocupação com a qualidade e confiabilidade do serviço prestado.

Em relação a inovação neste setor, pouco se tem evoluído neste processo nos últimos anos, já que a grande maioria dos seus processos continua sendo realizada de forma artesanal, e pouco se tem evoluído no usos de tecnologias e processos.

IV. Montagem e acabamento

Após a finalização do processo de costura do calçado, estamos aptos a realizar sua montagem, onde o cabedal é unido ao solado, formando um único produto. São várias as etapas que constituem este processo, e é o setor que possui o maior nível de diferenciação entre os tipos de calçados, onde o número de operações pode reduzir pela metade, de acordo o tipo de calçado produzido.

Normalmente esta etapa é realizada através de uma esteira transportadora que dita o ritmo do trabalho, onde as pessoas são colocadas ao seu redor de acordo com a operação que será desempenhada, que pode variar, de acordo com o calçado produzido. Outro processo é o grupo de montagem, sem o uso de uma esteira, onde as máquinas são alocadas em forma de U, e os trabalhadores realizam as suas funções ao seu redor. Ao contrário da esteira, onde cada operário desempenha apenas uma função, no layout em grupo, as pessoas podem desempenhar várias funções, sendo este mais favorável a heterogeneidade de modelos, enquanto a esteira possui vantagem quando há uma homogeneidade nos processos.

7. ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa de campo, que será constituída a partir dos dados secundários de cada organização, do questionário quantitativo e das entrevistas de profundidade aplicadas com os gestores de cada empresa. Neste capítulo serão ainda, feitas as conexões necessárias dos aspectos vistos na teoria com os levantados na prática, acerca do tema inovação no setor calçadista.

Primeiramente, procurou-se fazer a análise dos dados separadamente para cada uma das três empresas. Como já era esperado, pelo prévio conhecimento das organizações, no decorrer das entrevistas, notaram-se muitas semelhanças entre algumas organizações, e muitas diferenças entre outras, relacionadas principalmente ao porte e estrutura das mesmas. Assim em um segundo momento, foi realizada uma análise comparativa através dos diferentes resultados obtidos em cada organização, afim de dar uma maior consistência e legitimidade aos resultados obtidos.

E a última seção, foi destinada para as sugestões de melhoria, direcionadas para o tema da inovação no setor calçadista de modo geral, e também para as organizações, em especial para as estudadas neste trabalho. Estas sugestões foram embasadas no conhecimento adquirido na teoria, neste trabalho e também na carreira acadêmica, em consonância com a experiência que este pesquisador possui no setor calçadista.

As entrevistas foram realizadas dentro das próprias empresas pesquisadas, e foram realizadas com os gestores de cada uma das quatro organizações. De modo a preservar as identidades dos entrevistados foram usados nomes fictícios para substituir os verdadeiros.

7.1. EMPRESA A

A empresa A surgiu no ano de 1997, em Estância Velha, Rio Grande do Sul, uma cidade situada no Vale dos Sinos, município de grande representação no maior

cluster de manufaturados em couro e fabricação de calçados do mundo. A empresa trabalha com ampla distribuição, voltada para todas as regiões do Brasil, e também exporta uma pequena quantidade para clientes localizados no Mercosul.

Apesar de já possuir um tempo considerável de mercado, a empresa A passou por algumas reformulações consideráveis, se estabilizando na produção de calçados femininos, onde atua desde o ano de 2008. Atualmente a empresa produz especificamente calçados femininos que são vendidos para empresas de multimarcas e redes de lojas varejistas. A empresa conta com dois proprietários, e se encaixa nos padrões de empresa familiar, muito comum neste setor.

A empresa conta com apenas duas coleções ano, e não possui estilista próprio, também muito comum em empresas deste porte. Para este trabalho a empresa conta com as ideias trazidas de clientes e escritórios de criação e desenvolvimento, que além das ideias fazem a interligação com os clientes, trazendo também pedidos para a empresa.

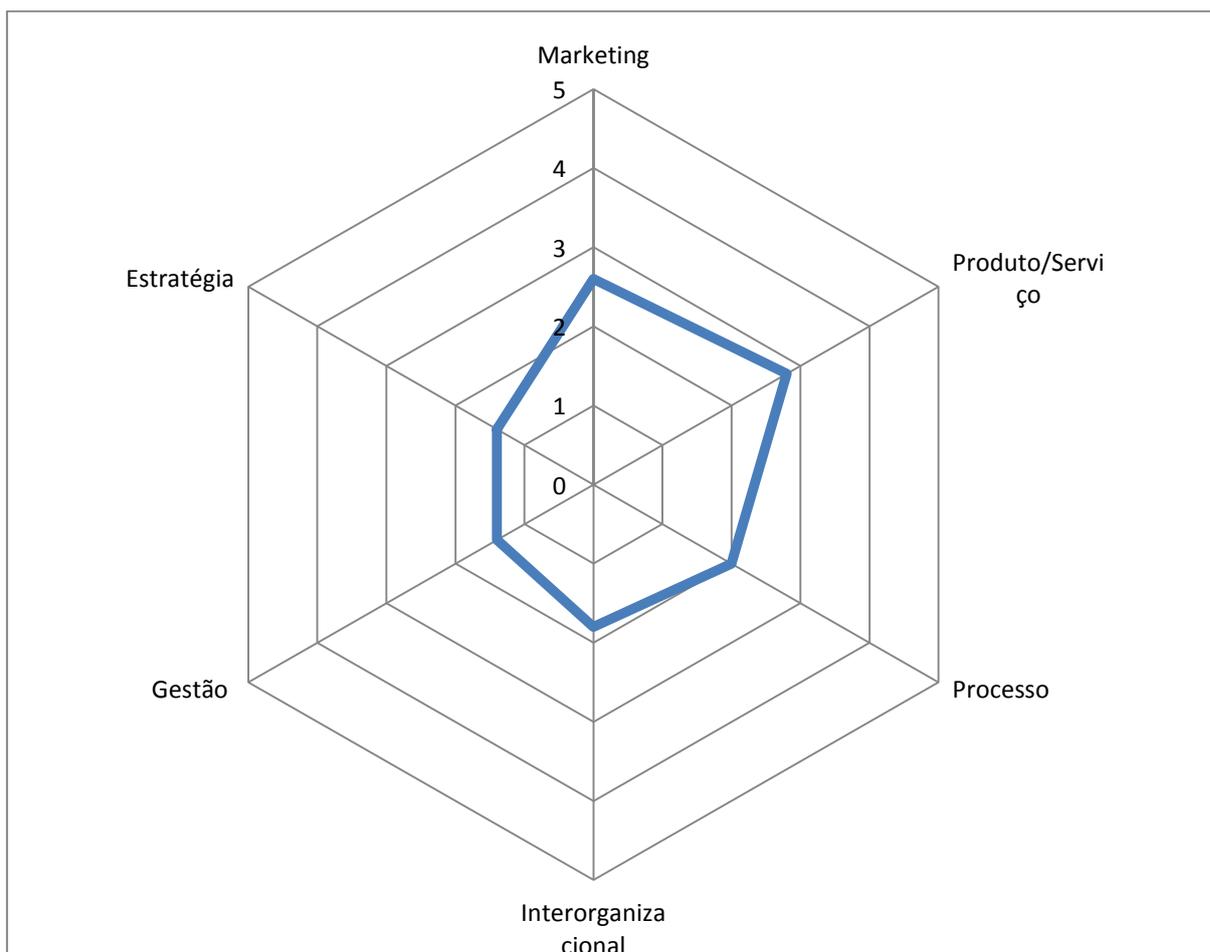
A empresa A é dividida entre produção e administrativo, porém não existe nenhum organograma documentado, assim como estratégias e metas para o longo prazo. Atualmente a empresa conta com 60 colaboradores diretos, que produzem cerca de 700 pares de calçados/dia, podendo reduzir ou aumentar sua produção, de acordo de acordo com as quantidades vendidas, já que a empresa conta com uma quantidade considerável de trabalhadores terceirizados, que se adaptam mais rapidamente as oscilações da demanda.

A empresa possui sua marca própria, mas encontra grande dificuldade de comercializar os seus produtos. Desta forma, a empresa A, por ser nova no mercado, opta por atender as necessidades e exigências de seus clientes, como customização e personalização dos seus modelos próprios, afim de melhor atender as necessidades do mercado. Outra característica da empresa é a parceria com algumas marcas, que destinam alguma linha de produtos, ou em alguns casos, toda a linha feminina para a empresa A, exigindo uma quantidade X de pares/mês, estabelecendo uma relação mútua de parceria, garantindo pedidos para a empresa, e a produção para o cliente.

7.1.1. Radar da Inovação – empresa A

Após conhecermos um pouco das características e produtos produzidos pela empresa, e também após o término do questionário respondido pelo gestor da empresa, foi obtido o gráfico radar da inovação, que tem a função de mensurar a capacidade de inovação da empresa. Em um segundo momento foram realizadas visitas à empresa, e uma entrevista de profundidade através de um questionário semi-estruturado. Assim, obtivemos todas as ferramentas necessárias para a análise dos elementos que formam o modelo de gestão de inovação da empresa, através dos seis elementos que compõe o gráfico abaixo.

Gráfico 1 – Radar da inovação empresa A



Fonte: Entrevista com o gestor / elaboração própria

Primeiramente, foi analisado o gráfico de maneira individual, onde a seguir, abordaremos a dimensão mais fraca, e a mais forte, respectivamente, afim de que pudéssemos ter uma prévia do que encontraríamos ao longo do caminho, a também para termos uma ideia das percepções do próprio gestor em relação ao seu modelo de negócio.

Conforme pode ser visualizado no gráfico radar, a empresa A, possui nas dimensões estratégia e gestão, as suas principais deficiências. A organização não possui nenhuma estratégia formalizada, assim como metas a curto e longo prazo definidas, tampouco possui um plano de monitoramento de novas ideias e as necessidades de melhoria e mudanças. Sobre o sistema de gestão, a organização não possui nenhum software que a auxilie em seus processos, bem como não utiliza nenhum apoio externo para a área de gestão, assim como também não adota práticas formais de gestão,

A dimensão de produto é vista no gráfico como a que a empresa mais tem aplicado os conceitos de inovação. A empresa busca sistematicamente participações em feiras e eventos, e adota como rotina a melhoria em sua linha de produtos, assim como a criação de novos produtos. Assim podemos chegar a uma breve e momentânea conclusão, já que a empresa, não possui um sistema de gestão de inovação, bem não utiliza estratégias formais para tais, o desenvolvimento de produtos advém principalmente do meio externo.

Após esta breve análise do gráfico radar, cada recurso necessário para a formação do modelo de gestão da inovação será analisado de forma individual, através dos resultados do questionário quantitativo, formação do gráfico radar, dos dados secundários e observações realizadas *in loco*, e também através da entrevista de profundidade com o gestor da empresa. Tudo isso, aliado as bases teóricas utilizadas neste trabalho, serviram de apoio para a análise da capacidade de inovação da empresa.

Os recursos de desenvolvimento tecnológico são os responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços oferecidos pela empresa, e segundo o gráfico radar é o recurso com maior capacidade de inovação da empresa. Durante observações *in loco*, é bastante presente o desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos mesmos, que na sua grande maioria, partem de sugestões e

recomendações de clientes da empresa, que formam em parceria com este *know-how* desenvolvido pela organização, um sistema de desenvolvimento de inovações incrementais em seus produtos, como pode ser revisado em Freeman (1982):

“Inovações incrementais, que correspondem a melhorias e aperfeiçoamentos em produtos ou processos já existentes, ocorrendo de maneira relativamente contínua em qualquer empresa, podendo ser invenções ou melhorias propostas. Elas não derivam necessariamente de atividade P&D, sendo mais comum serem resultantes dos processos internos da organização e do Know How acumulado.” (FREEMAN, 1982)

Ainda sobre o conceito de inovação em produto, segundo o gestor entrevistado, as principais inovações em relação a produtos partem de sugestões trazidas do meio externo, conforme citação de sua entrevista:

‘Através de clientes, clientes que mandam ideias, através de concorrentes, de fornecedores e algumas ideias de pesquisa de mercado que um estilista que viaja que traz as ideias pra gente.’

Os recursos operacionais podem ser denominados como as capacidades internas de desenvolver ou modificar os processos internos da organização. Durante observação realizada durante visita a empresa, pôde ser constatado que a empresa tem se esforçado para aperfeiçoar seus processos internos, através de aquisição de novas máquinas e equipamentos, com a intenção de reduzir tempos e operações. Porém após a entrevista realizada com o gestor, chegamos mais uma vez a seguinte conclusão, são os produtos que “puxam” o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de novos processos, conforme citado pelo entrevistado:

“Novos processos, justamente quando vem produtos novos de fora, de pesquisas, a gente tenta implantar estes novos processos.”

A terceira dimensão a ser analisado é a que corresponde às relações interorganizacionais que a empresa possui. A organização A não possui, e nem nunca possuiu nenhuma relação de associação, cooperação e parceria com outras empresas, universidades e órgãos públicos, sendo bastante focada em sua individualidade no atendimento a seus clientes.

Durante a entrevista realizada, o gestor relatou que não possui nenhum tipo de relação interorganizacional formalizada, porém como relatado em parágrafos

anteriores e através de observações realizadas durante visita à empresa, percebemos uma relação muito forte da empresa com seus clientes, que através de seus estilistas e departamento técnico, são os principais parceiros da empresa, quanto ao desenvolvimento de novos produtos e por consequência novos processos, havendo uma troca mútua de informações entre ambas as partes.

Já os recursos de gestão, são os que a organização possui a sua maior deficiência no que tange a capacidade de inovação, segundo o gráfico radar. Durante visita a empresa, e entrevista realizada, verificamos que a empresa não possui qualquer software para a área administrativa, bem como nenhum acompanhamento e monitoramento de indicadores internos, utilizando para este último, planilhas preenchidas a punho pelo responsável de cada setor para o monitoramento do desempenho diário. Assim, foi verificado que a organização se utiliza principalmente da informalidade para o acompanhamento de seus resultados, deixando assim, margem para o surgimento de erros e a falha na tomada das decisões.

Visto que a empresa não possui nenhum sistema formal de monitoramento, assim novos projetos, bem como seus prazos e custos são acompanhados pelos responsáveis pela área correspondente, e também pelo gestor da empresa de maneira informal. A política de gestão de novas ideias por parte dos colaboradores também ocorre de maneira informal, através das dificuldades encontradas no dia a dia, conforme citação do gestor entrevistado:

“Sim, sempre que tem alguma dificuldade ou algum lançamento novo a gente participa eles com sugestões e ideias deles.”

Já na questão de marketing, mesmo sabendo que a empresa possui sua própria marca e fabrica quase que a totalidade de seus produtos com a marca de clientes, alguns pontos de marketing merecem consideração. Sabendo que o marketing visa o melhor atendimento das necessidades dos clientes, a organização A, é especialista em desenvolver produtos de acordo com a necessidade de seu público, através de customizações e personalizações específicas para cada cliente.

Quando perguntado sobre o marketing o gestor da empresa relatou que nada havia sido feito e que nenhuma ideia havia sido buscada para desenvolver algo novo

em relação a este assunto. Isso retrata a falta de conhecimento do gestor, e da maioria dos empresários deste setor, sobre o assunto marketing, e também sobre a gestão comercial de suas empresas, onde isto se deve pelo baixo nível acadêmico dos mesmos, e também pela grande maioria possuir sua origem no “chão de fábrica” das indústrias.

Já a última dimensão se refere aos recursos estratégicos da organização, item de pior desempenho no radar da inovação gerado após resolução do questionário. Durante visita a empresa foi confirmado algo que já era esperado, a empresa não possui qualquer planejamento estratégico, nem metas, tanto a curto, quanto à longo prazo, como pode ser visto na citação do entrevistado, que deixa uma certa impressão de comodidade em relação a situação, quando questionado sobre o assunto:

“Estratégico, a gente não tem, planejamento estratégico, é muito desenvolvimento pra redes de lojas, e as metas a curto e longo prazo são manter aquilo que a gente já tem.”

A gestão da inovação também é inexistente na mesma, sendo a informalidade a precursora dos poucos atos de inovação ocorridos na empresa, que ocorrem principalmente após o surgimento das dificuldades, conforme citado pelo gestor em sua entrevista:

“Surgem as novas ideias, a principio das necessidades, a gente vai atrás, quando tem a dificuldade a gente vai atrás.”

Ao longo das visitas e entrevista realizada, e após o término da análise individual de cada uma das seis dimensões, o que se percebe é que a empresa, apesar de alavancar um crescimento considerável nos últimos, atua de maneira bastante informal em todo seu conjunto, o que pode ser explicado pelas características de pequena empresa familiar do setor calçadista. Outro ponto que cabe destaque é que a falta de indicadores de desempenho, softwares de monitoramento e controle, bem como metas e estratégias formalizadas não parece causar incômodo, nem fazer parte das necessidades da empresa, que possui certa comodidade em relação a sua situação atual e o futuro que está por vir.

7.2 EMPRESA B

A empresa B está localizada na cidade de Novo Hamburgo, principal cidade do Vale dos Sinos, que é o principal polo produtor de calçados do país. Existente desde o ano de 2007, a empresa produz exclusivamente calçados femininos de couro, atendendo exclusivamente o mercado nacional de varejo.

A empresa desde o seu surgimento sempre manteve a mesma de linha de produtos, baseada no calçado feminino estilo mocassim, produzido exclusivamente em couro. A empresa distribui seus produtos para todas as regiões do país, para lojas de varejo e multimarcas. A empresa conta com apenas um proprietário, porém seus herdeiros já ocupam cargos de gestão dentro da empresa, caracterizando-se assim nos padrões de empresa familiar.

A empresa não possui estilista próprio e todo o trabalho de criação e desenvolvimento é trazido do meio externo, através de clientes, representantes e de escritórios de criação e desenvolvimento, que fazem também o papel de representantes de grandes redes de marcas do país. A empresa conta com duas coleções ao ano, que formadas através de ideias de clientes em consenso com os gestores da empresa, e participa de duas feiras setoriais ao ano, com o intuito principal de estreitar contato com seus clientes, e a busca por novos.

Por se tratar de uma micro e pequena empresa, as funções do administrativo muitas vezes podem ser confundidas as de produção e gerenciamento. A Organização A não possui nenhum planejamento estratégico, nem metas a curto e longo prazo formalizadas, não possuindo também nenhum organograma documentado.

Atualmente a empresa conta com 22 trabalhadores diretos, que produzem cerca de 300 pares de calçados por dia, e se utiliza também da terceirização como forma de adaptação a demanda que oscila bastante durante o ano, e possui seus picos nos meses de Abril e novembro.

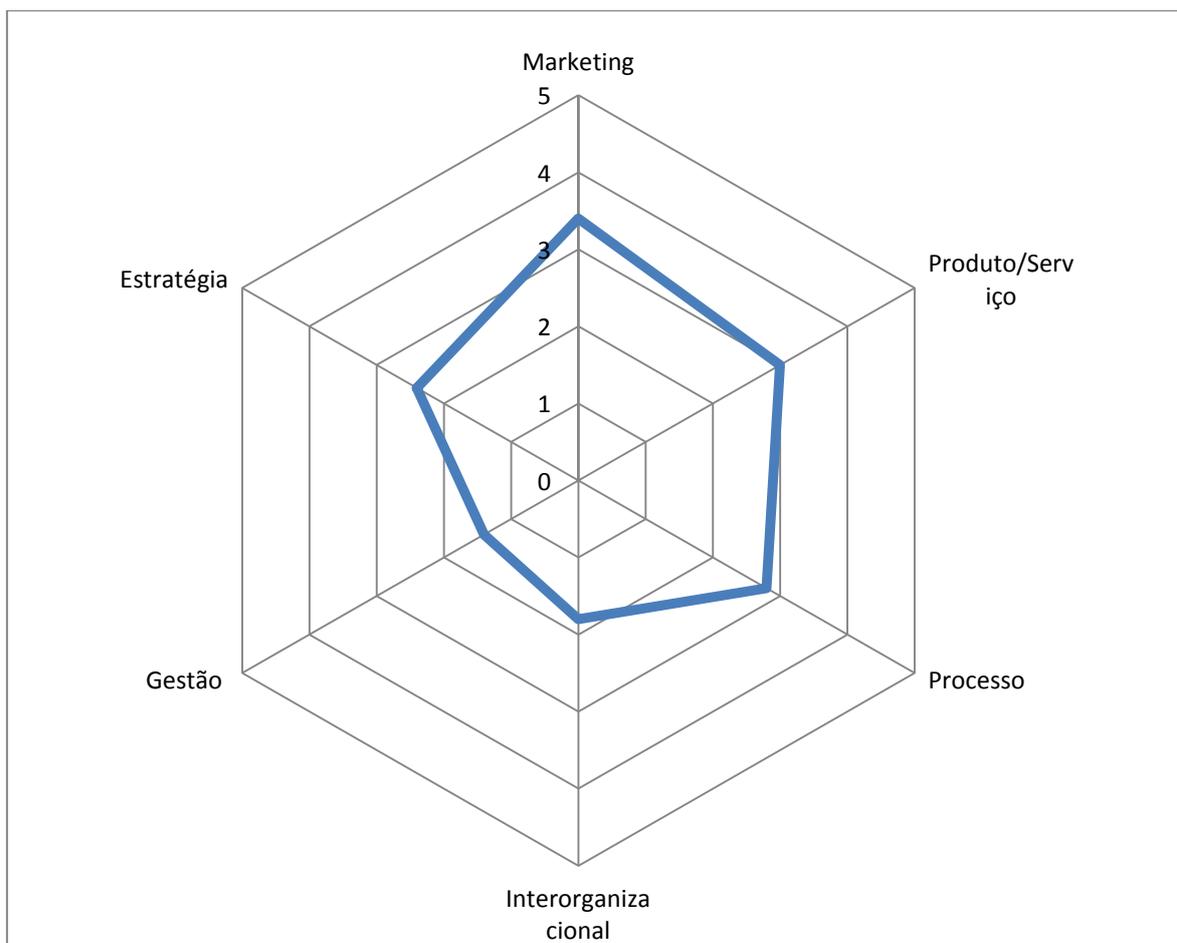
A organização denominada A possui sua marca própria, que está sendo patenteada, mas devido a uma série de fatores possui uma grande dificuldade em comercializar os produtos com ela. Sendo assim, a empresa afim de manter sua

produção com toda a capacidade possível, opta por fazer parceiras de fornecimento com grandes redes de lojas, que exigem exclusividade e personalização de seus produtos, e em troca, fornecem pedidos para a mesma.

7.2.1. Radar de inovação – empresa B

Conforme roteiro do caso anterior, após a caracterização da empresa, foi realizado o questionário que serviu de base para a criação do gráfico radar da inovação, que leva em consideração um conjunto de seis recursos necessários à empresa para a gestão da inovação. Este gráfico possui escala representada de 0 a 5, em ordem crescente conforme a capacidade de inovação, obtida através das respostas do gestor durante questionário. Na sequência serão relatadas as capacidades maior e menor pontuação no gráfico, e a seguir será feita uma análise individual de cada recurso, com base no questionário, nas entrevistas realizadas, e nas observações realizadas durante visitas à empresa.

Gráfico 2 – Radar da inovação empresa B



Fonte: Entrevista com o gestor / elaboração própria

Segundo o gráfico radar acima, a gestão da empresa é a que possui a maior deficiência de capacidade de inovação. A organização por ser uma micro e pequena empresa possui uma grande informalidade em seu controle e gestão na área administrativa, não possuindo qualquer auxílio de softwares de gestão. Projetos e atividades formais de inovação também não fazem parte das rotinas da empresa, que também não tem por hábito a busca por novas ideias.

A dimensão mais representativa da empresa, segundo o questionário respondido pelo gestor, quanto a sua capacidade de inovação é o marketing, onde a empresa apesar de operar na maioria das vezes com a marca de clientes possui sua marca própria registrada. Nos últimos anos têm se esforçado, para buscar uma maior aproximação com o cliente, levando em consideração sua opinião para o desenvolvimento de novos produtos, através de participações em feiras e eventos, também através da busca por novos mercados para colocação de seus produtos.

Após o término do questionário e apresentação do ponto forte e do ponto fraco da empresa segundo o gráfico radar, foram realizadas visitas à empresa, onde foram feitas observações, e uma entrevista de profundidade com o gestor da mesma, afim de que pudéssemos mensurar com clareza a capacidade de inovação da empresa B. Assim, no próximo capítulo será feita uma análise individual de cada recurso formador da capacidade de inovação.

O primeiro recurso de nosso estudo na empresa B é o de desenvolvimento tecnológico, cuja capacidade de inovação reflete diretamente nos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Segundo o gráfico radar, a organização A têm buscado de alguma forma o aperfeiçoamento e a melhoria de seus produtos, através de novos materiais, design, e desenhos.

Segundo observações realizadas durante visitas à organização, bem como na entrevista realizada com o gestor da empresa, foi possível perceber que as inovações e melhorias realizadas pela empresa, em relação aos seus produtos, partem na grande maioria das vezes do meio externo, sendo o cliente, a principal fonte de inovação em produto desenvolvida pela empresa, como pode ser notado na citação retirada da entrevista com o gestor da empresa:

“Como a gente trabalha com redes né, geralmente parte muita da rede o modelo, material em si, então vem do cliente, geralmente vem do cliente, a gente até agrega coisa assim, buscando em revista, aquela coisa assim”

Os recursos operacionais são a segunda dimensão a ser analisada, onde seguindo a lógica empregada no caso anterior, em que os produtos que “puxam” os novos processos, e o caso da empresa, em que o produto feito hoje é o mesmo desde a sua fundação, podemos chegar à conclusão que o processo de fabricação pouco evoluiu. Conforme questionário realizado é possível perceber que a empresa buscou recursos para o aperfeiçoamento do seu processo produtivo, buscando recursos humanos e operacionais afim de melhorar sua eficiência.

Em entrevista realizada, o gestor tem a consciência de que o processo produtivo necessita melhorias, e busca na aquisição de máquinas mais modernas e em um novo layout para o processo produtivo, uma maneira de aumentar a

eficiência dos processos internos da empresa, conforme citação da entrevista realizada com o gestor:

“Nos temos assim, muitas ideias de como montar o layout da fábrica, mas no momento como tá o espaço que nós temos não tem como tu alterar, tu mexer agora, talvez com o prédio novo lá a gente vai conseguir fazer da maneira como a gente sempre quis né, ter um fluxo de processos de trabalho assim, o ideal pra produzir mais e se organizar né.”

Os recursos interorganizacionais da empresa podem ser definidos pela pouca quantidade de fornecedores e clientes, e demais agentes do meio externo que interagem com a empresa. Por trabalhar com apenas uma linha de calçados, a empresa possui uma carteira reduzida de fornecedores, que pouco se modificou ao longo dos anos, assim como a parte de clientes, que por serem grandes redes de lojas, estes poucos ocupam toda a capacidade de produção da empresa. Segundo o gestor da empresa, a empresa não absorveu conhecimentos ou tecnologias de seus clientes e fornecedores, porém, conforme citação abaixo destacou a parceria com o SEBRAE, como forma de auxílio na gestão da empresa:

“Bom a gente tá iniciando um trabalho junto com o SEBRAE agora né, que é uma consultoria né, e que basicamente é a única coisa que a gente buscou de interação com outras instituições.”

Nos recursos referentes à gestão da organização, é que se encontram as maiores deficiências da empresa B, segundo o gráfico de radar. Conforme empresa anterior, a empresa B não adota qualquer prática de gestão, nem softwares de auxílio para tomada de decisão, e também não possui qualquer sistema de coleta de sugestões.

Nas visitas realizadas à empresa, foi possível notar uma grande informalidade no registro de operações, tanto na parte de compras e programação, como também na área financeira, onde muitas das operações não possuíam registro e por muitas vezes causavam danos e transtornos a empresa. Sabe-se também que a empresa tem apresentado um crescimento considerável nos últimos anos, e assim tem se esforçado para otimizar os recursos e organizar a gestão da empresa, de modo que nenhum processo fique comprometido, como citado pelo gestor da empresa:

“ Assim, como aumentou muito nossa produção e a nossa estrutura tava muito pequena para acompanhar esse aumento, eu busquei por

exemplo o Renan, que é meu filho, que trabalha aqui, ele tá mais cuidando dessa parte financeira, um controle financeiro, e eu tô me dedicando mais a, em si, a produção em geral, antes era eu que fazia toda parte financeira, e também me envolvia na produção, compras também.”

É importante ressaltar, que a consultoria que a empresa vem recebendo do SEBRAE, já influenciou algumas tomadas de decisões da empresa, como a contratação de uma pessoa para o setor financeiro, relatado pelo gestor como o principal problema da organização.

O marketing foi considerado pelo gráfico radar como o setor com maior capacidade de inovação da empresa B. o que pode ser notado e analisado após as entrevistas, é que, como no caso anterior, os gestores possuem uma certa deficiência em relação ao conhecimento dos conceitos de marketing, onde obtivemos respostas bem distintas do questionário em relação as entrevistas realizadas.

Por trabalhar apenas para clientes de grandes redes de lojas, e não possuir setor comercial dentro da empresa, sendo este terceirizado, a empresa possui relação bastante restrita com o seu cliente, assim como na política de preços, onde este é imposto pelo cliente final, assim, o grande ponto de inovação em marketing realizado pela empresa nos últimos anos foi o registro da própria marca, conforme citado pelo gestor:

“ Olha, marketing eu não tenho assim nenhum gasto, única coisa que a gente fez esse ano, foi o registro da marca, que eu não tinha, e hoje tem a marca registrada, e a ideia é produzir cada vez com a nossa marca.”

Os últimos recursos que definem nossa capacidade de inovação são os de caráter estratégico. Assim como visto no caso anterior, a organização não possui qualquer monitoramento de indicadores que indiquem melhorias e rumos a serem seguidos, e por consequência está carente de metas tanto a curto como à longo prazo, assim como um planejamento estratégico formalizado.

Durante a entrevista e visitas realizadas, foi possível notar a falta de interesse por parte da empresa, motivada talvez pela falta do conhecimento teórico e também pelo comodismo em relação à situação atual, do monitoramento de indicadores de desempenho, da formalização de metas, e a criação de um planejamento

estratégico, como forma contribuição para aumentar rendimentos e agregar valor à empresa.

7.3 EMPRESA C

A empresa C possui uma fundação recente, surgindo no ano de 2010, na cidade de Portão, no Rio Grande do Sul, integrante do Vale do Rio dos Sinos. A empresa é produtora de Sandálias de borracha de EVA, atendendo tanto o público feminino, quanto o masculino, distribuindo sua produção exclusivamente no mercado nacional.

Com foco exclusivo na produção de injetados, a empresa C trabalha com o intuito de prestar um excelente atendimento, com o foco voltado para a qualidade na prestação dos serviços e atendimento ao cliente. A empresa não possui marca própria, e trabalha com grandes marcas reconhecidas nacional e internacionalmente, e opera através de um sistema de licenciamento. Sempre prezando pela qualidade das marcas atendidas, a empresa busca a excelência na qualidade de seus produtos, afim de proporcionar o crescimento mútuo, tanto das marcas parceiras quanto da organização, sendo responsável pela produção, distribuição e venda dos seus produtos.

Atualmente a empresa conta com três proprietários, que estão divididos entre as gestões das áreas de seus conhecimentos. Um dos proprietários possui larga experiência no processo produtivo da borracha, sendo responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e supervisão da área produtiva. O segundo proprietário é responsável pelo setor administrativo/financeiro, possui experiência na área, e curso superior com especialização no setor financeiro. Já o terceiro gestor é responsável pelo setor comercial da empresa, possui uma pequena experiência no setor, e cursa a graduação em Administração. Apesar da existência de setores dentro empresa, porém não há nenhum organograma documentado, bem como não há conhecimento de estratégias formalizadas, nem como metas documentadas.

A empresa pode ser dividida, conforme distribuição dos gestores, pelo departamento comercial/vendas, pelo departamento administrativo/financeiro e pelo

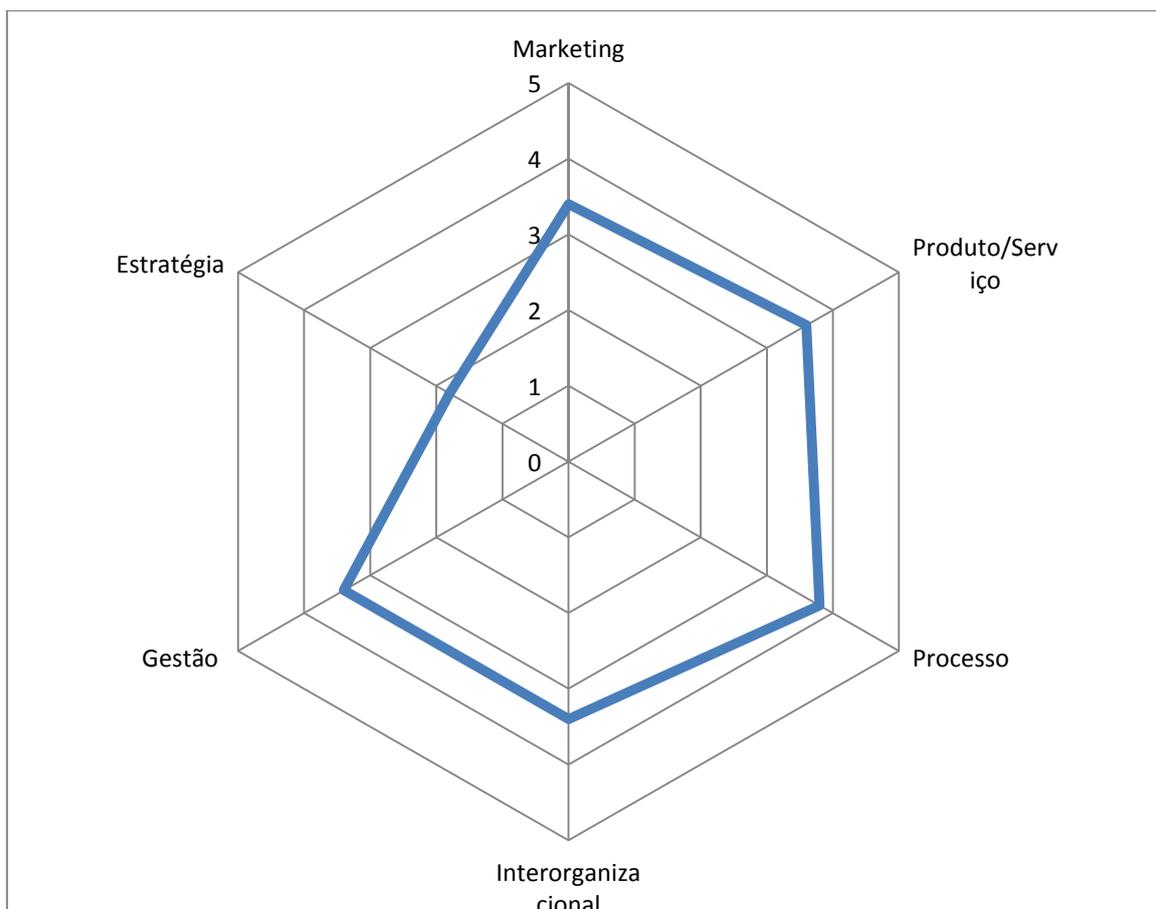
setor de produção. Atualmente, a empresa conta com 305 (trezentos e cinco) empregados, divididos entre os setores acima, sem contar com os trabalhos que são terceirizados pela organização. Toda estrutura da empresa, está instalada em uma única estrutura fabril, porém a empresa está em fase de construção de uma unidade filial na cidade de Solonópole, localizada no Estado do Ceará. Sua produção gira em torno de 12.000 pares de sandálias por dia, havendo aumentos e quedas consideráveis na demanda de acordo com época do ano.

Semestralmente, os estilistas e responsáveis pelo setor de criação da empresa C viajam ao exterior em busca de novas tendências e novas estampas, sabendo que a matéria prima utilizada e a estrutura da sandália dificilmente sofre alteração ao longo dos anos.

7.3.1. Radar de inovação – Empresa C

Conforme destacado anteriormente, após a resolução do questionário por um dos gestores da empresa, foi gerado o radar de inovação da empresa, de acordo com as respostas dadas obtidas. O Radar é composto por seis dimensões, distribuídas em uma escala de 0 A 5, onde quanto mais baixa o valor da dimensão, menor é o desempenho da empresa neste quesito.

Gráfico 3 – Rafar da inovação empresa C



Fonte: Entrevista com o gestor / elaboração própria

Conforme pode ser visualizado no gráfico radar, a empresa C possui uma grande deficiência em suas estratégias. A empresa não conta com nenhuma estratégia relativa a inovação, bem como nenhuma estratégia formalizada para qualquer setor. Apesar de ser uma empresa de médio para grande porte, a produção de sandálias é vista com uma tecnologia já muito madura e estabilizada, onde a concorrência se dá essencialmente pela diferenciação do produto e pelo seu preço. A produção de marcas de clientes, é outro ponto que contribui para a deficiência estratégica da empresa, já que se tratam de marcas estabelecidas no mercado, não cabendo a empresa a sua promoção e desenvolvimento.

Já a dimensão de maior destaque, segundo o radar da inovação gerado através de questionário, é o de processos. Nos últimos anos a empresa tem realizado aperfeiçoamentos e modificações em seus processos internos, com o intuito de obter retorno financeiro. Os impactos ecológicos, em conjunto com o reaproveitamento de resíduos serviram de motivação para as mudanças realizadas

pela empresa em seus processos produtivos, gerando assim maiores ganhos de mercado. A gestão dos processos, através de indicadores de desempenho serviu de base para estas mudanças.

Após o término do questionário, e a geração do gráfico de indicadores, foram realizadas visitas à empresa C, onde além de observações, foi realizada uma entrevista com o gestor escolhido. A seguir será comentada cada uma das dimensões de análise propostas por este estudo, com informações reveladas a partir das observações da organização, bem como do questionário e das entrevistas realizadas.

Os recursos de desenvolvimento tecnológico são os que denominam a capacidade de inovação da empresa para a criação de novos produtos para o mercado. A empresa, nos últimos anos vem buscando a criação, e o aperfeiçoamento dos seus produtos, buscando incorporar novas tecnologias e melhorias em estética e desenho, através de participações em feiras e eventos e também investindo na capacitação de seus colaboradores para que possam acompanhar este desenvolvimento. Ao ser questionado sobre a que a empresa tem feita em relação aos seus produtos e serviços, o entrevistado respondeu:

“A nossa trabalhava só com borracha, hoje ta trabalhando com outros materiais, EVA, na sola EVA e nas tira TPU, que eram coisas que a gente não tava usando, claro que o mercado já conhece mas que pra nós eram novos. A tira de TPU surgiu através das necessidades de clientes, a sola de EVA foi desenvolvimento nosso interno, claro que a sola de EVA é um produto que já existe, mas que a gente não sabia fazer e desenvolveu”

Como pode ser visto, a empresa C não possui uma rotina de desenvolvimento de novos produtos, sendo que as suas inovações nesta área, estão concentradas em incrementos de produtos já existentes, e que já que estão em uso no mercado por seus concorrentes, assim caracterizando aprendizados novos para a empresa, e não algo inovador para o mercado.

A segunda dimensão para mesurarmos a capacidade de inovação da empresa C, são os recursos operacionais, que se referem aos recursos internos utilizados pela empresa para a obtenção do seu produto. Neste sentido, a organização apresentou a sua maior pontuação no gráfico radar da inovação, apresentando recursos que visem à melhora e eficiência do seu produtivo,

agregando qualidade ao produto final. Nos últimos anos, a empresa também alterou alguns de seus processos por motivos ecológicos, reaproveitando seus resíduos em busca de um melhor aproveitamento interno. A organização adotou um sistema de monitoramento e controle de indicadores, visando o aperfeiçoamento de seus processos, e a partir deste controle, a empresa implantou o setor de “set”, como pode ser destacado pelo gestor em sua fala:

“A fábrica montou do meio do ano pra cá, ela montou um setor de set, que é um setor de engenharia que a gente chama né, que é justamente pra buscar reduzir custos, reduzir processos, encurta, simplificar, aperfeiçoar.”

Sabendo que na grande maioria das vezes, são os produtos que “puxam” os novos processos, e foi observado que a empresa busca a perfeição em seus processos internos, em termos de eficiência e qualidade, foi perguntado ao entrevistado quais as origens das inovações da empresa em relação a processos:

“Hoje eles surgem muitas vezes de sugestões de fornecedores, mas a nossa ideia a curto e longo prazo, é nos buscar com viagens, conhecendo outras empresas pra melhorar o processo”

Quanto às relações interorganizacionais, foi observado que a empresa conta com poucos fornecedores -característico do seu produto- e possui uma relação bastante sólida e com muitas trocas de informações entre ambos. A empresa também se utiliza da ação dos seus concorrentes e das ideias de seus clientes para o aperfeiçoamento de seus produtos, como design e estética. Além da parceria com a empresa de consultoria, outro ponto citado pelo gestor é a parceria com IBTEC, que visa o aperfeiçoamento do produto, como pode visto nos comentários citados pelo entrevistado:

“A gente fechou, a gente ta desde julho fazendo um trabalho com IBTEC (Instituto brasileiro de tecnologia do couro e calçado) para fazer uma análise do nosso chinelo, pra melhora a qualidade, a biomecânica, as qualidades físicas dele, pra melhorar o produto final”

Já nos recursos de gestão, foi observado durante visitas à empresa, e entrevistas, um sistema bastante informal de controle e monitoramento dos recursos da empresa. A empresa possui um sistema informal de coleta das sugestões dos

colaboradores e também nas escolhas das ideias que são atraentes, como pode ser visto nos comentários citados pelo entrevistado:

“A gente vê na produção, vê na gestão, vê se é viável ou não, se a gente considerar ela viável, e ver que ela é possível, a gente vai e tenta fazer, através de um consenso entre os gestores de cada uma das áreas”

. Sabendo das necessidades de qualificar seus sistemas internos de gestão e monitoramento, a organização buscou o auxílio de uma empresa de consultoria, como pode ser visto nos comentários do gestor:

“Assim ó, a gente ta, ta, a gente ta fazendo, como eu vou te explicar cleber, a gente ta fazendo na questão da gestão, a gente buscou uma acessoria pra fazer, a gente fez uma análise da empresa, de indicadores, no início do ano a gente viu que em muitas áreas, por exemplo, financeiro, desenvolvimento, modelagem, produção, qualidade a gente tinha que melhorar e ai a gente fechou uma parceria com um pessoal de fora, de uma acessoria externa que ta fazendo um trabalho semanal, é um acompanhamento que eles fazem pra melhorar e gente programa, agora por exemplo, primeiro a gente ta resolvendo a questão da qualidade e engenharia, o proximo passo depois vai ser desenvolvimento, e compras, por ordem de prioridade.”

Os recursos de gestão, são de suma importância para a integração eficiente entre os setores da empresa, como pode ser visto em Zawislak (2012).

“A capacidade gerencial também tem como objetivo uma coordenação para colaboração entre os diferentes setores da empresa, sendo determinante para a disposição dos funcionários a realizar mudanças e para sua autonomia na resolução dos problemas.” (ZAWISLAK, 2012, p. 8).

Já na dimensão de marketing, apesar da empresa não possui uma marca definida, é constante a sua participação em feiras e eventos, representando as marcas contratadas. Hoje as atividades ligadas a publicidade e marketing de seus produtos são terceirizadas para uma empresa especializada, porém as principais decisões relativas a preço, canal de distribuição e posicionamento de mercado são tomadas pelo detentor da marca, em participação com a empresa fabricante. O gestor entrevistado, gestor do setor de produto, quando perguntado sobre o que a empresa tem feito de inovação em relação ao marketing, citou:

“O produto novo que gente ta lançando no mercado hoje é o chinelo expandido de EVA, o marketing na realidade assim, como eu vou te

explicar, o marketing é feito pelo detentor da marca, como por exemplo hoje a coca cola, não existe um marketing específico só pro chinelo, ele é pensado em parceria com toda linha de shoes da marca.”

Assim, é possível notar, que por produzir produtos com outras marcas, a empresa se torna “refém” das decisões tomadas pelos gestores da marca, possuindo assim certa deficiência sobre o próprio tema, como pôde ser visto no comentário acima, em que o gestor, confunde os conceitos de inovação em marketing, com inovação de produto.

A última dimensão é a que, segundo o gráfico radar apresenta a maior deficiência da empresa, que se referem aos recursos estratégicos. Como citado neste trabalho e observado em visitas à empresa, a falta de um planejamento estratégico, de metas e documentos formais, é comum no setor, e também na empresa C. O que pôde ser visto, foi que a empresa sabe das necessidades e da importância da formalização da estratégia e de sua formalização, e está trabalhando neste sentido, como citado pelo entrevistado:

“Nosso planejamento estratégico nós estamos montando, a gente não tem um, tá em fase de construção. E metas a curto e longo não tem nada definido, nada no papel, por isso que a gente, só que é tudo muito, o mercado que decide, então hoje a partir da venda é feito o planejamento.”

No trecho acima, pode ser notado, que o planejamento da empresa é feito em cima das vendas realizadas, ou seja, as metas da empresa representam apenas o curto prazo, sem horizontes visíveis para um planejamento de longo prazo.

Sobre inovação, hoje a empresa não possui nenhum responsável direto pelo setor, e também nenhuma atividade formal de P&D, e como pode ser notado na fala abaixo, a inovação está diretamente ligada a resolução dos problemas que o setor de produção consegue resolver, e que mesmo sendo informal e baseada nos recursos empíricos ligados ao chão de fábrica, vêm assegurando a evolução da empresa.

“Olha, hoje não tem nenhuma específica nisso tá, só que quem tá cuidando disso mais, quem tá trabalhando diretamente e tá trazendo o eu a gente pode fazer de novo pro comercial é o pessoal da produção, o que o pessoal da produção pode e consegue fazer e consegue desenvolver, mas não tem ninguém específico, não tem nenhum setor montado pra isso. A gente sabe que no mercado lá fora tem muita coisa que a gente não sabe fazer, então a medida que a gente consegue desenvolver produtos novos a gente disponibiliza pra venda.”

Ao longo da análise das seis dimensões, foi possível perceber que a empresa, apesar da informalidade característica do setor, tem se esforçado para formalizar as suas estratégias e seus objetivos. As inovações focadas na qualidade e aperfeiçoamento dos seus produtos “puxam” uma qualificação cada vez maior dos processos da empresa, que são os principais pontos de inovação da organização nos últimos anos.

7.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Nesta seção serão apresentadas análises comparativas entre as três empresas estudadas. Primeiramente serão disponibilizados dados gerais do perfil da empresa como porte, produção, e após serão analisadas as dimensões dos recursos da capacidade de inovação, traçando um comparativo entre as organizações.

Conforme já citado anteriormente, para este estudo foram selecionadas empresas com diferentes perfis, com portes e tamanhos variados, e que melhor atendessem as expectativas deste trabalho.

A empresa A se encaixa no perfil de pequena e média empresa, com crescimento contínuo nos últimos anos, saindo de uma produção de 150 pares/dia no ano de 2010, para uma produção atual de 700 pares/dia, que representam um faturamento mensal por volta de R\$ 600.000,00. Apesar deste crescimento considerável, a empresa manteve as bases de estrutura familiar, e possui um perfil conservador em sua gestão, com produção interna bastante enxuta, utilizando a terceirização como forma de aumentar suas capacidade produtiva e atender as demandas.

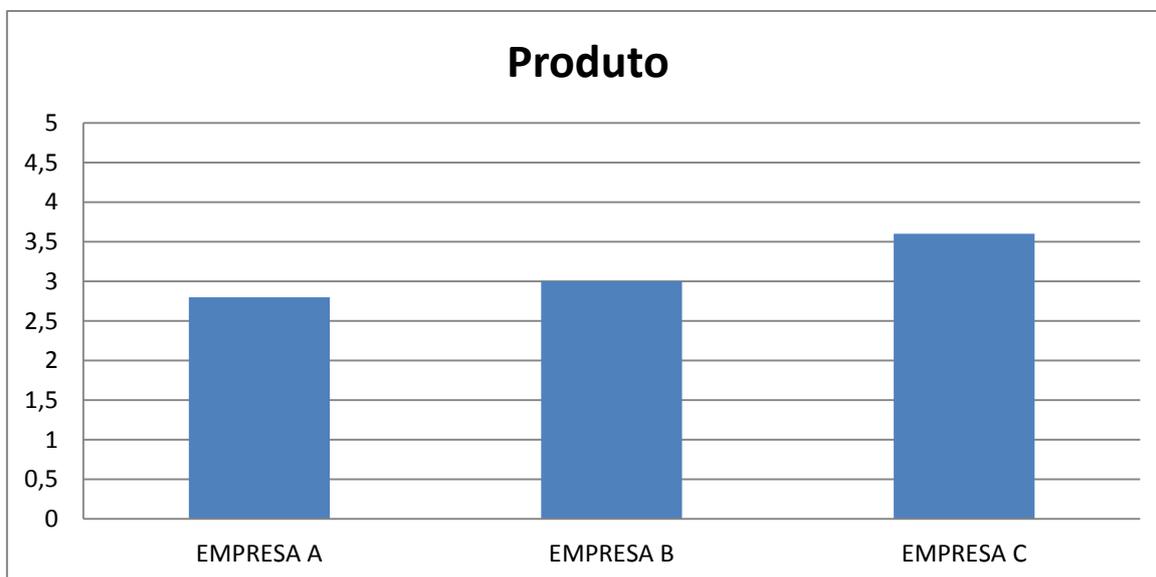
Já a empresa B, apesar de também ter expandido sua capacidade produtiva nos últimos anos, se encaixa no perfil de micro e pequena empresa, com capacidade produtiva de 300 pares/dia, com faturamento mensal em torno de R\$ 250.000,00. A empresa B também possui uma estrutura enxuta, e está buscando uma melhor organização, principalmente no setor administrativo/financeiro, com o intuito de alavancar crescimento para um futuro próximo.

A organização C pode ser considerada de médio para grande porte, com produção diária de 12.000 pares, com faturamento girando em torno de R\$ 4.000.000,00 por mês, e em plena expansão no mercado de sandálias de borracha. Com apenas 4 anos de existência a empresa C, está expandindo sua produção para a região nordeste do Brasil, de forma a reduzir custos e se aproximar do seu mercado consumidor.

Assim, após esta breve apresentação das empresas integrantes deste estudo, na sequência são apresentados os resultados comparativos para cada dimensão integrante da capacidade de inovação das organizações.

7.4.1 Dimensão produto

Gráfico 4 – Capacidade de inovação em produto



Fonte: Radar da inovação/ elaboração própria

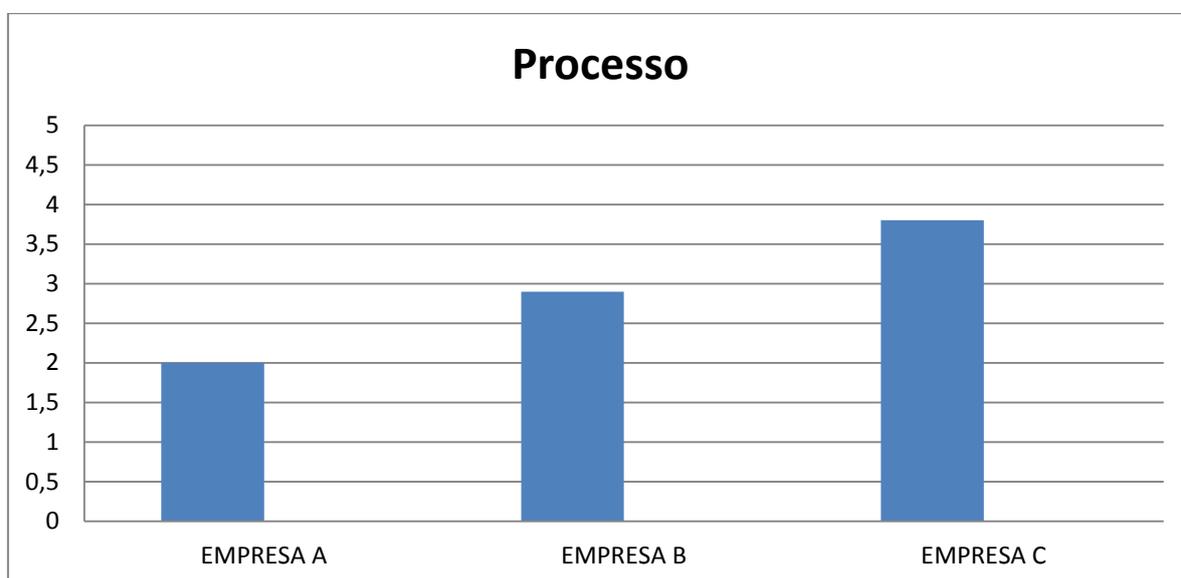
Conforme pode ser visualizado no gráfico 4, ocorre uma similaridade em relação aos recursos de desenvolvimento de produto entre as empresas. Isto pode ser motivado por ambas as empresas terem no ambiente externo, as principais fontes de desenvolvimento de inovações relativas aos seus produtos, sendo os

clientes os principais fornecedores das inovações de produtos realizadas por ambas as empresas.

A empresa C apesar de possuir um faturamento e uma produção muito superior às outras duas, não tem por hábito o uso destinado de recursos para inovação de seus produtos. As três empresas deste caso, assim como a grande maioria das empresas deste setor, não são as principais responsáveis pelas inovações de seus produtos, sendo o meio externo, os clientes, as principais fontes destes recursos. O que retrata esta leve superioridade da empresa C é a sua capacidade de investimento e capacidade de gestão superior às demais, que permitem que a organização tenha mais facilidade para desenvolver o que é apresentado, conforme citação do gestor na pág. 64.

7.4.2 Dimensão processo

Gráfico 5 – Capacidade de inovação em processo



Fonte: Radar da inovação/ elaboração própria

Quanto aos recursos operacionais, referentes a capacidade de inovação em processos, segundo o gráfico 5 formado através do questionário, as três empresas estão em diferentes níveis de inovação em relação aos seus processos internos. O setor calçadista de modo geral é caracterizado pela maturidade de seus processos,

que muito pouco tem evoluído nos últimos anos, caracterizado pela baixa tecnologia empregada.

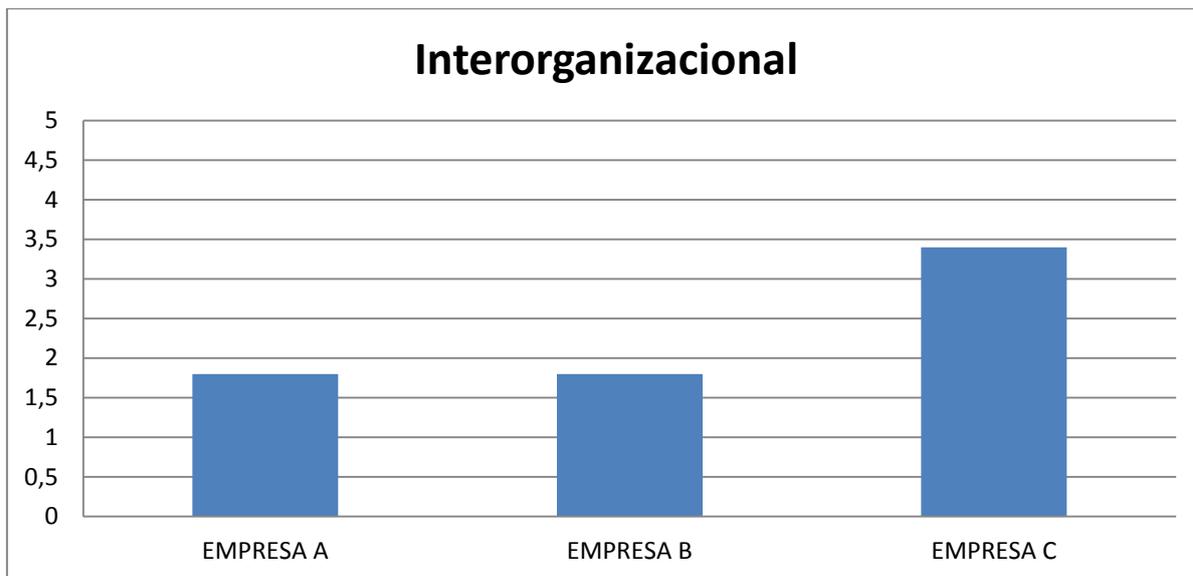
Ao analisarmos as três empresas deste estudo, percebemos uma distinção em relação aos processos internos de produção, caracterizados pela distinção dos produtos produzidos. Enquanto as empresa A e B fazem parte da cadeia tradicional do calçado feminino de couro, e possuem portes e produção característicos deste tipo de indústria, a empresa C ao produzir sandálias de borracha e compostos, também possui porte e tamanho característico deste tipo de indústria, já que as micro e pequenas empresas são incapazes de produzir este tipo de calçado, devido ao alto investimento em maquinários e estrutura.

As organizações denominadas A e B, apesar do esforço para evolução dos processos internos, não conseguem se diferenciar de seus concorrentes nesta dimensão, em um setor onde os produtos que denominam os processos internos de fabricação, muito pouco tem se visto em relação a diferenciação de processos de empresas que fabriquem a mesma linha de calçados.

Já a empresa C, conforme pode ser visto no gráfico 5 tem mostrado uma capacidade superior as outras duas em relação a inovação de seus processos, investindo em monitoramento de indicadores, modificação de processos por questões ecológicas e também na criação de um setor de *set*, afim de melhorar a eficiência no processo produtivo, reduzindo custos. O porte e tamanho da organização influenciam a sua capacidade de investimento no aprimoramento de processos, mas também é importante destacar, que o ciclo produtivo da sandália de borracha é muito reduzido, em relação à variação e diversidade de matéria prima e quantidade de operações, aos calçados de couro tradicionais, o que caracteriza a eficiência obtida no aprimoramento e simplificação dos mesmos.

7.4.3. Dimensão Interorganizacional

Gráfico 6 – Capacidade de inovação interorganizacional



Fonte: Radar da inovação/ elaboração própria

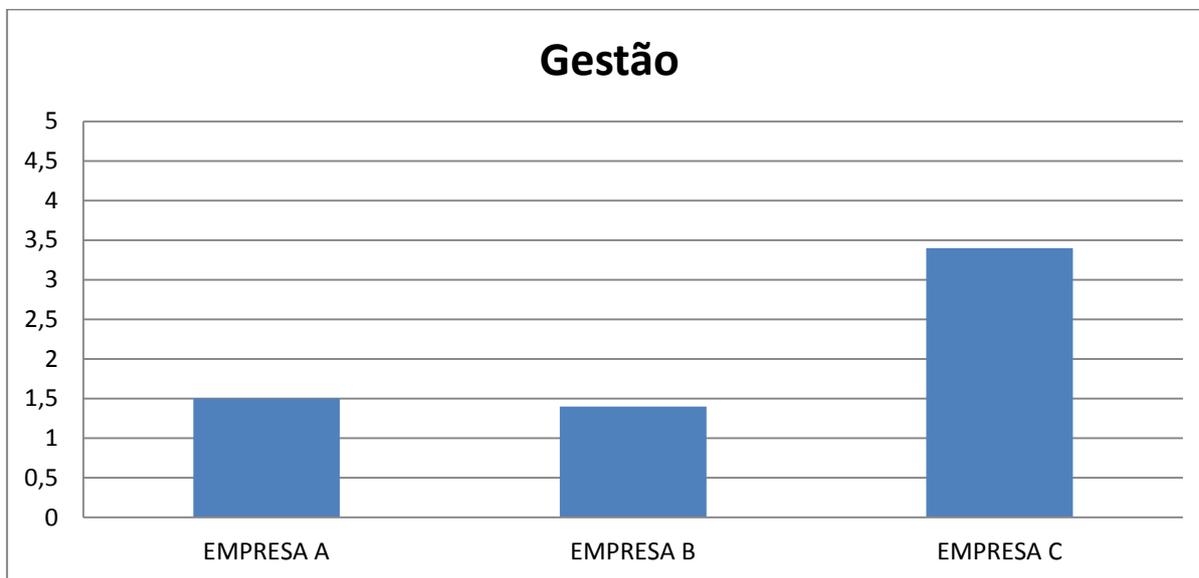
Nesta dimensão é observada uma diferencial considerável entre as empresas, como pode ser visto no gráfico 6. Na empresa A inexistem relações com associações, entidades e universidades, onde o único relacionamento que a empresa tem com o meio externo se dá através de contatos e desenvolvimentos com fornecedores e clientes. Já a empresa B, apesar de não possuir uma relação com fornecedores e clientes como a empresa A, como já mencionado na pág. 58, a empresa está desenvolvendo uma parceria com o SEBRAE, com o intuito de sanar as dificuldades que encontradas nas diferentes áreas da organização.

Já a terceira organização, desenvolveu uma parceria com o IBTEC (Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro e Calçado), para análise de seu produto, afim de melhorar a qualidade, a biomecânica e as qualidades físicas do produto final, conforme pode ser visto na citação da entrevista do gestor na pág. 65. Outra relação desenvolvida, foi com uma empresa de consultoria, contratada com o objetivo de atuar nas diferentes áreas da organização, por ordem de prioridade.

O que pode ser analisado nestes três casos, é que ambas as empresas possuem alguma relação de parceria com o meio externo, que são proporcionais ao seu porte e tamanho, e por consequência a sua capacidade financeira de investimento.

7.4.3. Dimensão Gestão

Gráfico 7 – Capacidade de inovação em gestão



Fonte: Radar da inovação/ elaboração própria

Quanto aos recursos de gestão, referentes a capacidade de inovação gerencial das empresas, conforme gráfico 7 é possível notar uma grande diferença entre as três empresas. Ambas as organizações não possuem planejamento estratégico, nem metas a curto e longo prazo, o que é mostra que a informalidade é comum entre as empresas do setor, principalmente nas de pequeno e médio porte.

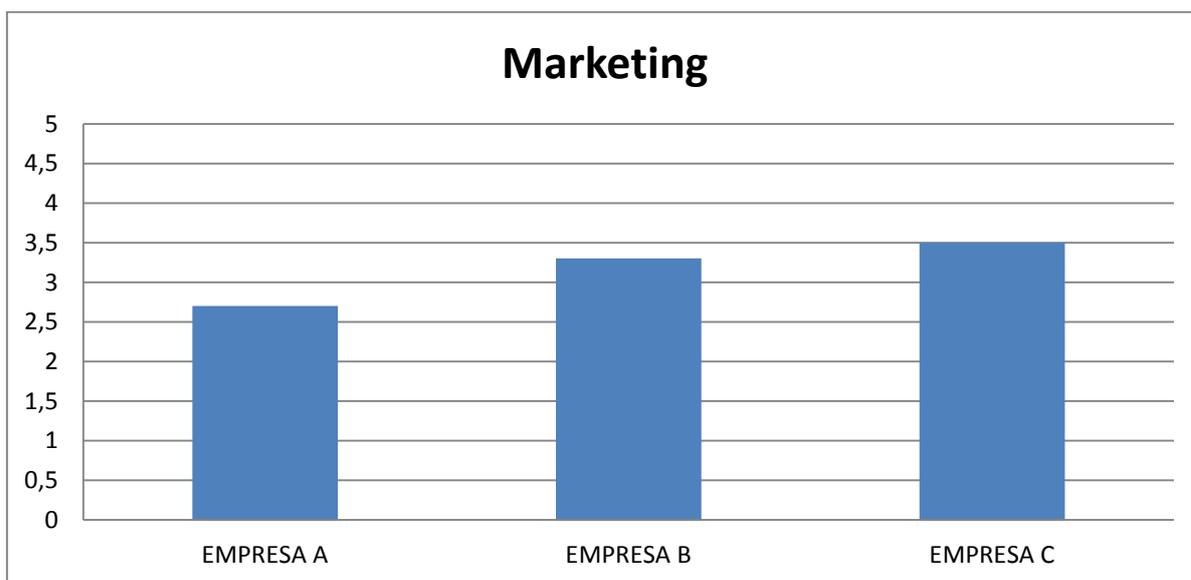
Durante visitas e entrevista realizada, foi possível notar uma grande deficiência das empresas A e B nas questões gerenciais, onde a capacidade de inovação em gestão foi o ponto crítico de ambas no gráfico radar. Isto se deve pelo fato de ambos os gestores, terem sua formação profissional na área industrial, não possuindo formação acadêmica e quase que nenhuma experiência na área administrativa antes de iniciarem seus negócios. Outro ponto observado foi a centralização dos negócios da empresa nos seus diretores, o que dificulta a disposição dos funcionários para solução dos problemas, e a coordenação entre os diferentes setores das organizações.

Já a empresa C, possui 3 gestores que estão divididos entres os setores comercial, industrial e administrativo, interação, que só por si já facilita o coordenação entre os setores da empresa. Outro ponto que tem auxiliado os

gestores da empresa é o trabalho de consultoria que a empresa contratou, que está atuando em todas as áreas, e através de indicadores, tem auxiliado os gestores a tornar as atividades da empresa eficientes.

7.4.3. Dimensão Marketing

Gráfico 8 – Capacidade de inovação em marketing



Fonte: Radar da inovação/ elaboração própria

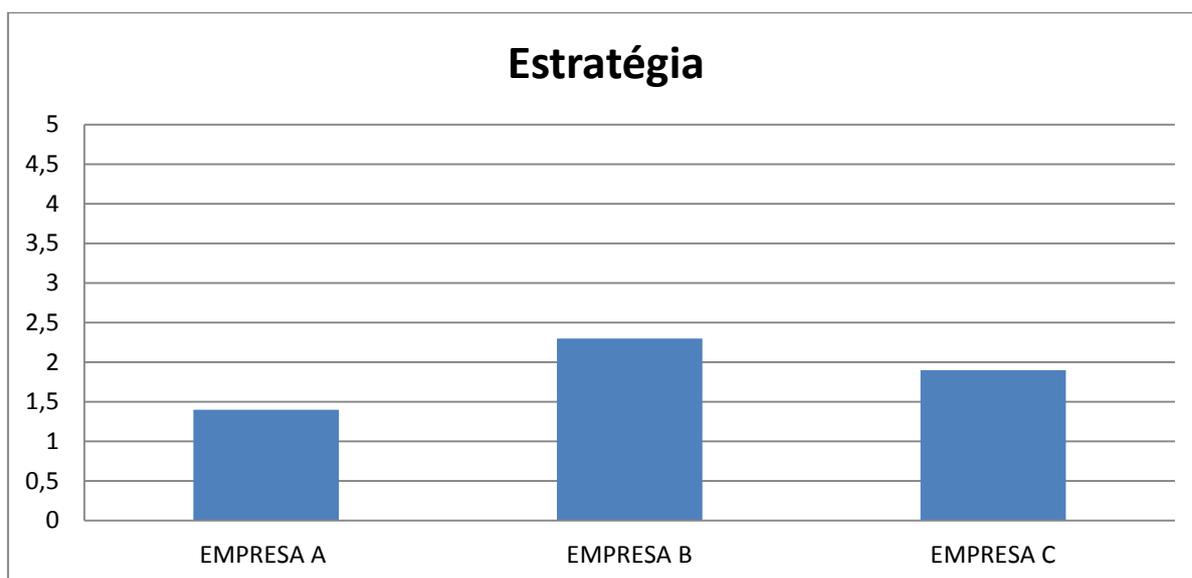
Quanto a questão dos recursos para capacidade de inovação em marketing, nenhuma das três organizações possui um setor específico para atender as necessidades de marketing. A situação das empresas A e B é ainda mais precária pois carece de um setor comercial que administre a venda de seus produtos, terceirizando este serviço. A empresa A possui um setor comercial integrado na estrutura da empresa, que é responsável pelo trabalho de vendas e aproximação do cliente com a fábrica.

O ponto comum entre as empresas é que ambas sustentam seus processos produtivos fabricando produtos com marcas de terceiros, onde, nenhuma das fábricas possui mais de 5% de representatividade de produção de sua marca. Este fato ocorre na maioria das empresas do setor, e faz com que o marketing não seja fator de responsabilidade e preocupação por parte dos empresários, que em sua maioria possuem formação na área produtiva.

Assim, podemos dizer que a empresa C, de médio para grande porte, é a que possui a maior capacidade de inovação em marketing, por possuir um setor comercial próprio, mantém relações estáveis, buscando sempre uma aproximação junto ao cliente, porém as decisões e inovações na área de marketing são responsabilidade das próprias marcas. Já as empresas A e B se restringem a área produtiva, com pouca atuação na área comercial e menor ainda junto ao marketing, fruto da inexistência de um setor comercial próprio e também da imaturidade de suas marcas. Porém, vale ressaltar, que ambas tem consciência da necessidade de inovar nesta área, afim de garantirem sua própria sobrevivência no futuro e alavancarem maiores rendimentos

7.4.3. Dimensão Estratégia

Gráfico 9 – Capacidade de inovação em estratégia.



Fonte: Radar da inovação/ elaboração própria

Na questão dos recursos referentes a capacidade de inovação na área estratégica, foi possível notar algo que já era esperado através prévio conhecimento do setor calçadista, nenhuma das três empresa possui planejamento estratégico, nem metas a curto e longo prazo. O planejamento ocorre de maneira informal e é feito no curto prazo, seguindo as necessidades e dificuldades que o mercado apresenta.

O fato de que ambas as empresas, e a grande maioria no setor, produzirem seus produtos com a marca de clientes, seguindo suas necessidades de modelagem, quantidade de pares, data de entrega, faz com que a organização se torne refém das necessidades do cliente e por consequência do mercado que ele busque atingir, dificultando a capacidade das empresas de terem seu próprio planejamento estratégico e de definirem metas à longo prazo.

7.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a análise das empresas, foi vista a necessidade de apresentarmos sugestões de melhorias que pudessem ser úteis aos gestores em suas tomadas de decisões e também aos demais interessados no setor calçadista.

Primeiramente, dadas as suas semelhanças em relação ao porte, tamanho e segmentação, as empresas A e B, carecem das mesmas necessidades de melhorias. O primeiro ponto é a busca pela autonomia comercial, ou seja, buscar a criação de um setor comercial que busque uma maior aproximação junto ao cliente, entendendo suas necessidades e suas carências, servindo de base para a necessidade de inovação. Outra sugestão se refere a busca de parcerias com consultorias e entidades do meio externo, com o objetivo de auxiliar as empresas na estruturação dos seus modelos de negócio e também nas suas necessidades internas de gestão, ponto crítico de ambas as empresas.

Quanto a organização denominada neste trabalho de C, a sugestão apresentada é a criação da marca própria, já que entendemos que a empresa possui maturidade suficiente em relação ao domínio dos seus produtos e processo produtivo, e conta com uma grande capacidade de produção. O investimento na marca própria, apesar das dificuldades iniciais, garante uma maior independência e garantias de maiores lucros no futuro.

Ao articular a conceituação apresentada, com a realidade encontrada nas três organizações, é possível perceber a necessidade de uma maior aproximação da empresa em relação ao seu mercado consumidor, se libertando da dependência dos agentes externos para comercialização de seus produtos. Vimos também a

necessidade da criação de um planejamento estratégico, bem como da formalização de metas a curto e longo prazo, essências para a fluidez dos processos de inovação, e também para nortear as tomadas de decisões, indicando os rumos da empresa. Este posicionamento pode redimensionar as organizações, transformando-as em empresa mais inovadoras e competitivas, capazes de enfrentar este mercado cada vez mais acirrado.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao findar esta pesquisa, em um panorama organizacional repleto de competitividade e dinamismo, há uma capacidade das organizações identificarem suas estratégias fundamentadas em uma análise do ambiente, e em suas capacidades internas. Esta definição de estratégia, é que determina a postura da empresa, declarada ou não, frente à inovação, que é o tema principal deste estudo.

Pode-se considerar que o objetivo geral do presente trabalho foi atingido, para o qual foi proposto avaliar a capacidade de inovação das indústrias de calçados do Vale dos Sinos, uma vez que, foi avaliado o desempenho inovativo de três empresas do setor, assim como, mensuramos a capacidade de inovação do setor de forma geral, bem como identificamos os recursos necessários para aumentar a capacidade de inovação das empresas selecionadas.

Nesta pesquisa, em todas as etapas percorridas, através das análises dos seis recursos determinantes para a capacidade de inovação da empresa, aliadas as estratégias das empresas, mesmo que informais, buscou-se apresentar elementos que pudessem estruturar um sistema de gestão da inovação próprio para cada caso, considerando o mix entre produto e processo existente nas organizações.

As empresas de calçados do Vale dos Sinos, ainda são muito dependentes de fontes externas para inovar seus produtos, sabendo que é o desenvolvimento de novos produtos que “puxam” os novos processos. A ausência de um departamento formalizado de P&D explica o fato de que os clientes são as principais fontes de design e surgimento de novos produtos.

Outro ponto que foi identificado foi a ausência de um departamento comercial nas empresas de pequeno e médio porte, sendo este terceirizado para escritórios e muitas vezes até inexistente, se estabelecendo uma relação direta com o cliente. Este fato faz com que as organizações se tornem incapazes de estabelecer inovações relativas ao marketing de seu produto, sendo esta responsabilidade de terceiros, e do próprio cliente.

A inovação na área de processos, está muito relacionada a entrada de novos produtos no portfólio da empresa, que fazem com que os processos sofram

alterações. Desta forma, podemos dizer que o processo produtivo do setor calçadista é bastante estável, com uso intensivo de mão de obra, e pouca tecnologia empregada, sofrendo alterações de acordo com o tipo de produto. Sendo assim, a capacidade operacional das empresas, responsáveis por concretizar as ideias de produtos e processos que se originam através das capacidades tecnológicas, está limitada a este mercado de baixa intensidade tecnológica.

Na gestão das empresas do setor, é possível perceber uma estruturação e um maior uso de normas e procedimentos, à medida do aumento do tamanho e porte da empresa. Desta forma, nesta pesquisa foi possível verificar a inexistência nas empresas, até nas de maior porte, de metas e objetivos, e também a incapacidade de formularem uma estratégia, capaz de guiar seus objetivos à longo prazo.

Nas empresas analisadas, os resultados apontaram limitações em relação as suas capacidades tecnológicas. Nas empresas A e B, de pequeno e médio porte respectivamente, o que foi observado é que ambas não percebem e dão importância a necessidade de mudar e gerar valor continuamente, sendo introspectivas, muito preocupadas com a resolução de problemas imediatos. Já na empresa C, de médio/grande o que se percebe é uma intenção da empresa em se tornar inovadora. Desta forma, sugere-se que a empresa sistematize a atividade de inovação, transformando-a em uma atividade rotineira, passível de ser gerida.

Avaliando também as condições do setor onde este trabalho foi realizado, é necessário que as empresas tenha a consciência da necessidade de compor um sistema de gestão com elementos mais voltados ao mercado. Apesar de sabermos das capacidades históricas do setor, mais elevadas em manufatura e processos, é de suma importância que as organizações atentem para as movimentações do ambiente, que direciona para a defesa de produtos, marcas e canais de distribuição.

Em todo o trabalho, o retorno gerado ao pesquisador foi de suma importância e grande valia, tanto com o conhecimento adquirido na teoria, quanto as implicações práticas dos casos estudados.

Do ponto de vista acadêmico, a interação entre as mais diversas fontes de conhecimento adquiridas ao longo do tempo, e os estudos realizados neste trabalho

foram de grande valia para os objetivos deste estudo, que buscou os resultados mais próximos e condizentes com a realidade. Do lado profissional, evoluções puderam ser acompanhadas, tanto nas empresas pesquisadas, quanto no pesquisador. Nas empresas estudadas, o tema inovação já não é mais um elemento estranho e longe da realidade, passando a ter mais base e consistência, não sendo uma expressão “modista”, como visto nas primeiras abordagens. Apesar das dificuldades, pode-se afirmar que as empresas, estão conscientes das necessidades de estruturar um sistema de gestão da inovação, para buscar alavancar seus resultados. Quanto ao lado profissional do pesquisador, que atua na gestão de uma pequena empresa do setor, está lançado o desafio de buscar estruturar um sistema que possibilite ver a inovação fluir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Exportação e Importação Brasileira de calçados 2013**, www.abicalcados.com.br, 2014. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/site/inteligencia.php?cat=>. Acesso em: 10 de Outubro de 2014.

ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. Disponível em: www.assintecal.com.br. Acesso em: 15 de Outubro de 2014.

CARNEIRO, J. M. T. **Tipologia de estratégias Genéricas de Porter: reflexões sobre as sutilezas por trás da simplicidade do modelo**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova cultural, 1988.

BURGELMAN, R. A., CHRISTENSEN, C. M, WHEELWRIGHT, S. C., **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação**. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

DAVILA, T., EPSTEIN, M.J e SHELTON, R. **As regras da inovação**. Warton School Publishing/ Brookman, Porto Alegre : 2007

FENSTERSEIFER, Jaime E. (Org). **O complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FERREIRA, P. M., HASENCLEVER, L., **Estrutura de mercado e inovação**. In: Kupfer, D., Hasenclever, L. (org.). **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FREEMAN, C. **The economist of Industrial innovation**. London: Frances Pinter Publish: 1982.

NELSON, R.R., WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

OCDE - Organization for Economic Cooperation and Development. **Manual de Oslo**. European Commission. (2005). Disponível em - <http://www.finep.gov.br>-. Acesso em 15/06/2014.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Leis**. www.sebrae.com.br, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 09 de Julho de 2014..

TIDD, J., BRESSANT, J., PAVIT, K., **Gestão da inovação**, 3 ed., Porto Alegre: Brookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ZAWISLAK, P.A. **A inovação no setor calçadista brasileiro: um exemplo de atividade de resolução de problemas**. In: Fensterseifer, Jaime E.(org.). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

ZAWISLAK, P.A, Fracasso, E. M., Gamarra, J. **Intensidade Tecnológica e Capacidade de Inovação de Firms Industriais**. Texto didático. Porto Alegre: Escola de Administração.

ZEN, Aurora C. *Et. al.* **Gestão da inovação em micro e pequenas empresas: uma análise da metodologia "rota da inovação"**. In: Seminário nacional da ANPROTEC. Porto Alegre: 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO DE CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA EMPRESA

INSTRUÇÕES:

Marque a opção que mais se aproxima da realidade da sua empresa (APENAS UMA OPÇÃO EM CADA QUESTÃO).

TODAS as questões são obrigatórias.

Nome da empresa:

CNPJ:

Número de empregados:

Faturamento:

Setor de atuação da empresa:

Ano de fundação:

Peso das respostas (a = 5 ; b = 3 ; c = 1)

MARKETING

1. Desenvolvimento de novos mercados.

- a) A empresa tem como rotina desenvolver novos mercados para seus produtos/serviços.
- b) Não é rotina da empresa desenvolver novos mercados, porém, nos últimos 2 anos a empresa desenvolveu ao menos um novo mercado para os seus produtos/serviços.
- c) Nos últimos 2 anos a empresa não desenvolveu novos mercados para os seus produtos/serviços.

2. Registro da marca.

- a) A empresa possui uma ou mais marcas registradas.
- b) A empresa possui marca, porém não a registrou.
- c) A empresa não possui marca definida.

3. Uso da marca.

- a) A empresa utiliza sua marca em seus outros negócios e/ou produtos/serviços.

- b) A empresa utiliza sua marca exclusivamente em seus negócios e/ou produtos/serviços principais.
- c) A marca da empresa não é utilizada em seus produtos/serviços ou negócios.

4. Opinião dos clientes.

- a) Para desenvolver os produtos/serviços a empresa sempre considera a opinião dos clientes.
- b) Para desenvolver os produtos/serviços a empresa eventualmente considera a opinião dos clientes.
- c) Para desenvolver os produtos/serviços a empresa não busca previamente a opinião dos clientes.

5. Relacionamento com o cliente.

- a) Nos últimos 2 anos, a empresa investiu em novas formas de relacionamento e aproximação com o cliente.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa investiu em uma nova forma de relacionamento e aproximação com o cliente.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa não investiu em uma nova forma de relacionamento e aproximação com o cliente.

6. Recursos de comunicação com clientes.

- a) Nos últimos 2 anos, a empresa investiu em mais de um novo recurso de comunicação com os clientes.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa investiu em um novo recurso de comunicação com os clientes.
- c) Nos últimos 2 anos, a empresa não investiu em novos recursos de comunicação com os clientes.

7. Percepção do cliente com relação a imagem da empresa.

- a) Nos últimos 2 anos, a empresa investiu em novas formas de melhorar a percepção do cliente em relação a sua imagem.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa investiu em uma nova forma de melhorar a percepção do cliente em relação a sua imagem.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não investiu em novas forma de melhorar a percepção do cliente em relação a sua imagem.

8. Pontos e canais de vendas.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa adotou novos pontos ou canais de venda (distribuidores, lojas, representantes comerciais, vendas pela internet).

b) Nos últimos 2 anos, a empresa adotou um novo ponto ou canal de venda (distribuidores, lojas, representantes comerciais, vendas pela internet).

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não adotou novos pontos ou canais de vendas (distribuidores, lojas, representantes comerciais, vendas pela internet).

9. Participação em eventos.

a) A empresa sistematicamente busca novas informações e tendências em eventos (feiras, seminários, congressos etc.) para melhorar a comunicação com o cliente.

b) A empresa eventualmente busca novas informações e tendências em eventos (feiras, seminários, congressos etc.) para melhorar a comunicação com o cliente.

c) A empresa não busca novas informações e tendências em eventos (feiras, seminários, congressos etc.) para melhorar a comunicação com o cliente.

10. Busca de informações sobre novos mercados.

a) A empresa possui práticas de geração de ideias internas para mudanças e/ou melhorias no relacionamento com seus clientes.

b) A empresa esporadicamente gera ideias internas para mudanças e/ou melhorias no relacionamento com seus clientes.

c) A empresa não investe em geração de ideias internas para mudanças e/ou melhorias no relacionamento com seus clientes.

PRODUTO/SERVIÇO

11. Produtos/serviços novos no mercado.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa criou e vendeu novos produtos/serviços no

mercado.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa criou novos produtos/serviços, que não obtiveram sucesso no mercado.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não criou novos produtos/serviços.

12. Melhorias de produtos/serviços.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa fez alguma melhoria significativa (na estética, desenho ou outra mudança) em mais de um produto.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa fez melhorias significativas (na estética, desenho ou outra mudança) em um produto.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não fez melhorias significativas nos seus produtos/serviços.

13. Materiais.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa buscou sistematicamente incorporar em seus produtos/serviços, novos materiais.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa esporadicamente buscou incorporar em seus produtos/serviços, novos materiais.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não incorporou novos materiais em seus produtos/serviços.

14. Participação em eventos.

a) A empresa sistematicamente busca novas informações, tecnologias e tendências em eventos (feiras, seminários, congressos etc.) para melhorar seus produtos/serviços.

b) A empresa eventualmente busca novas informações, tecnologias e tendências em eventos (feiras, seminários, congressos etc.) para melhorar seus produtos/serviços.

c) A empresa não busca novas informações, tecnologias e tendências em eventos (feiras, seminários, congressos etc.) para melhorar seus produtos/serviços.

15. Capacitação dos colaboradores.

a) A empresa, dentro das suas rotinas, investe em capacitação dos seus

colaboradores (congressos, seminários, cursos, treinamentos, palestras, etc) procurando melhorias nos seus produtos/serviços.

b) A empresa esporadicamente investe em capacitação dos seus colaboradores (congressos, seminários, cursos, treinamentos, palestras, etc) procurando melhorias nos seus produtos/serviços.

c) A empresa não investe em capacitação dos seus colaboradores (congressos, seminários, cursos, treinamentos, palestras, etc).

16. Patentes.

a) A empresa tem mais de uma patente em vigor.

b) A empresa tem uma patente em vigor e/ou solicitou depósito de patente.

c) A empresa não tem qualquer patente em vigor, nem solicitou depósito de patente.

17. Novas formas de geração de receitas.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa adotou sistematicamente novas formas de geração de receitas usando novos produtos/serviços e processos.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa adotou uma nova forma de geração de receitas usando os produtos/serviços e processos já existentes.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não adotou novas formas de geração de receitas usando produtos/serviços.

18. Tecnologias.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa buscou sistematicamente incorporar em seus produtos/serviços, novas tecnologias.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa esporadicamente buscou incorporar em seus produtos/serviços, novas tecnologias.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não incorporou novas tecnologias em seus produtos/serviços.

19. Novos usos dos produtos antigos.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa ofereceu seus produtos/serviços já existentes a novos mercados para atender a uma nova forma de utilização desses

bens/serviços.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa ofereceu seus produtos/serviços já existentes a novos mercados para utilização semelhante a dos mercados já atingidos.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não ofereceu seus produtos/serviços a novos mercados.

20. Novas funcionalidades.

a) A empresa busca sistematicamente adicionar a seus produtos/serviços já existentes novas funcionalidades buscando maior aceitação do mercado.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa adicionou a alguns de seus produtos/serviços já existentes novas funcionalidades buscando maior aceitação do mercado.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não adicionou a qualquer de seus produtos/serviços já existentes novas funcionalidades.

PROCESSO

21. Alteração de recursos do processo produtivo.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa alterou recursos no processo produtivo (pessoas, linha de produção, linguagens de programação, etc.) para melhorar a eficiência e/ou produtividade e, com isso, obteve retorno financeiro.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa alterou recursos no processo produtivo (pessoas, linha de produção, linguagens de programação, etc.) para melhorar a eficiência e/ou produtividade, mas ainda não obteve retorno financeiro.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não alterou recursos no processo produtivo (pessoas, linha de produção, linguagens de programação, etc.).

22. Mudanças no processo produtivo.

a) A empresa frequentemente aperfeiçoa seus processos buscando maior eficiência e qualidade na produção.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa aperfeiçoou um processo produtivo pontual buscando maior eficiência e qualidade na produção.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa manteve o mesmo processo produtivo, sem

alterações nem melhorias.

23. Aquisição/ aluguel de equipamentos.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa adquiriu e/ou alugou equipamentos, diferentes dos já utilizados, buscando maior eficiência e qualidade na produção e obteve retorno financeiro. (Para empresas de TI entende-se equipamentos como linguagens de programação ou conhecimento de novos programas).

b) Nos últimos 2 anos, a empresa adquiriu e/ou alugou equipamentos, diferentes dos já utilizados, buscando maior eficiência e qualidade na produção, porém ainda não obteve retorno financeiro. (Para empresas de TI entende-se equipamentos como linguagens de programação ou conhecimento de novos programas).

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não adquiriu nem alugou equipamentos, diferentes dos já utilizados, na busca de maior eficiência e qualidade na produção. (Para empresas de TI entende-se equipamentos como linguagens de programação ou conhecimento de novos programas).

24. Aspectos ecológicos.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa modificou processos produtivos por motivos ecológicos e, por isso, obteve maior retorno do mercado.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa modificou processos produtivos por motivos ecológicos e ainda não obteve retorno do mercado.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não modificou seus processos produtivos por motivos ecológicos.

25. Reutilização de resíduos.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa reaproveitou internamente seus resíduos visando benefícios internos.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa buscou reaproveitar internamente seus resíduos visando benefícios internos, mas não obteve sucesso.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos e nem reaproveitou os mesmos.

26. Transporte.

- a) A empresa possui um programa de gerenciamento e redução de custos relativos ao transporte.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa adotou alguma nova solução para reduzir os custos do transporte.
- c) Nos últimos 2 anos, a empresa não adotou qualquer nova solução para reduzir os custos do transporte.

27. Participação em eventos.

- a) A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos etc.) para melhorar seus processos.
- b) A empresa eventualmente busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos etc.) para melhorar seus processos.
- c) A empresa não busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos etc.) para melhorar seus processos.

28. Gestão dos processos.

- a) A empresa monitora, a partir de um sistema estruturado de indicadores, seus processos produtivos (qualidade, capacidade, eficiência, produtividade).
- b) A empresa eventualmente monitora seus processos produtivos (qualidade, capacidade, eficiência, produtividade), a partir de melhorias que são observadas no dia-a-dia de trabalho.
- c) A empresa não monitora seus processos produtivos de forma estruturada.

29. Estoque.

- a) A empresa possui um programa de gerenciamento e redução de custos relativos a estoque.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa adotou alguma nova solução para reduzir os custos de estoque.
- c) Nos últimos 2 anos, a empresa não adotou qualquer nova solução para reduzir os custos do estoque.

30. Distribuição.

- a) A empresa investe sistematicamente em novas formas de distribuição

buscando reduzir seus custos e melhorar o alcance de seus produtos/serviços no mercado.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa investiu em uma nova forma de distribuição buscando reduzir seus custos e melhorar o alcance de seus produtos/serviços no mercado.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não fez investimentos em novas formas de distribuição

INTERORGANIZAÇÃO

31. Associações técnicas e empresariais.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa buscou novas associações técnicas ou empresariais.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa buscou novas associações técnicas ou empresariais, mas não obteve sucesso.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não buscou novas associações técnicas ou empresariais.

32. Parcerias com universidades.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa fez duas ou mais parcerias com universidades.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa fez parceria com uma universidade.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não fez qualquer parceria com universidades.

33. Cooperação.

a) Nos últimos 2 anos, a empresa participou de dois ou mais projetos cooperativos com outras organizações para desenvolvimento de produtos/serviços, melhoria dos processos ou busca de novos mercados.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa participou de um projeto cooperativo com outras organizações para desenvolvimento de produtos/serviços, melhoria dos processos ou busca de novos mercados.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não participou de projetos cooperativos com outras organizações para desenvolvimento de produtos/serviços, melhoria dos

processos ou busca de novos mercados.

34. Consultorias.

- a) Nos últimos 2 anos, a empresa fez uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais, etc.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa fez uso esporádico de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais, etc.
- c) Nos últimos 2 anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais, etc.

35. Fornecedores.

- a) A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores.
- c) Nos últimos 2 anos, a empresa não absorveu qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores.

36. Concorrentes.

- a) A empresa sempre se sente motivada a mudar e inovar pelas ações dos concorrentes.
- b) A empresa às vezes se sente motivada a mudar e inovar pelas ações dos concorrentes.
- c) A ação dos concorrentes não interfere na motivação para mudar e inovar.

37. Ambiente Externo.

- a) A empresa sempre busca a participação de parceiros, fornecedores, consumidores, governo, etc antes de implantar uma melhoria ou mudança significativa.
- b) A empresa as vezes busca a participação de parceiros, fornecedores,

consumidores, governo, etc antes de implantar uma melhoria ou mudança significativa.

c) A empresa implanta melhorias ou mudanças significativas sem buscar a participação prévia de parceiros, fornecedores, consumidores, governo, etc.

38. Programas de apoio.

a) A empresa já utilizou programas de apoio do governo (fomento) para as suas atividades inovadoras.

b) A empresa buscou, sem sucesso, auxílio em algum dos programas de apoio do governo (fomento) para atividades inovadoras.

c) A empresa não busca programas de apoio do governo (fomento) para as suas atividades inovadoras.

39. Aquisição de conhecimento.

a) A empresa sistematicamente complementa seus conhecimentos comprando informações técnicas, pagando por invenções patenteadas ou absorvendo competências externas à empresa.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa complementou seus conhecimentos comprando informações técnicas, pagando por invenções patenteadas ou absorvendo competências externas à empresa.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não comprou informações técnicas, pagando por invenções patenteadas ou absorvendo competências externas à empresa para complementar seus conhecimentos.

40. Clientes.

a) A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a clientes.

b) Nos últimos 2 anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia junto a clientes.

c) Nos últimos 2 anos, a empresa não absorveu qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia de clientes.

GESTÃO

41. Práticas de gestão.

- a) Nos últimos 2 anos, a empresa adotou pelo menos três novas práticas de gestão como GQT, SCM, PNQ, Just in Time, Reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão como GQT, SCM, PNQ, Just in Time, Reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.
- c) Nos últimos 2 anos, a empresa não adotou qualquer nova prática de gestão como GQT, SCM, PNQ, Just in Time, Reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.

42. Certificações.

- a) Nos últimos 2 anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação como ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA8001, PBQP-H, ABNT, UL, Produto orgânico, etc.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa recebeu uma nova certificação como ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA8001, PBQP-H, ABNT, UL, Produto orgânico, etc.
- c) Nos últimos 2 anos, a empresa não recebeu qualquer certificação como ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA8001, PBQP-H, ABNT, UL, Produto orgânico, etc.

43. Uso de software de gestão.

- a) A empresa regularmente adota novos softwares para a gestão administrativa, ou atualiza os já existentes, com o propósito específico de ganhar diferenciação.
- b) A empresa eventualmente adota novos softwares para a gestão administrativa, ou atualiza um já existente, com o propósito específico de ganhar diferenciação.
- c) A empresa não adota novos softwares para a gestão administrativa, nem atualiza os já existentes, com o propósito específico de ganhar diferenciação.

44. Sugestões dos colaboradores.

- a) A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores,

inclusive com alguma forma de reconhecimento.

- b) A empresa tem um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores.
- c) A empresa não tem qualquer sistema para colher sugestões dos colaboradores.

45. Estrutura de gestão da inovação.

- a) A empresa possui uma estrutura formal responsável pelos projetos de inovação.
- b) A empresa possui um grupo informal de pessoas responsáveis pelos projetos de inovação.
- c) A empresa não possui pessoas responsáveis por projetos de inovação.

46. Oportunidades de Inovação.

- a) É rotina da empresa buscar novas ideias.
- b) A empresa às vezes busca novas ideias.
- c) A empresa não tem por hábito buscar novas ideias.

47. Equipamentos e Sistemas.

- a) A empresa utiliza equipamentos e sistemas que possibilitam a criação de novas ideias.
- b) A empresa às vezes utiliza equipamentos e sistemas para buscar novas ideias.
- c) A empresa não utiliza equipamentos e sistemas para buscar novas ideias.

48. Registro interno de conhecimento.

- a) A empresa sempre documenta os novos conhecimentos.
- b) A empresa nem sempre documenta os novos conhecimentos.
- c) A empresa não documenta os novos conhecimentos.

49. Análise de Projetos.

- a) A empresa analisa seus projetos de inovação estimando, por exemplo, custos, recursos e benefícios, riscos, rentabilidade e tempo de duração.
- b) A empresa não analisa seus projetos de inovação estimando, por exemplo, custos, recursos e benefícios, riscos, rentabilidade e tempo de duração.
- c) A empresa não tem projetos de inovação.

50. Monitoramento de Projetos.

- a) A empresa monitora o planejamento, realização e resultado final de seus projetos de inovação.
- b) A empresa não monitora o planejamento, realização e resultado final de seus projetos de inovação.
- c) A empresa não tem projetos de inovação.

ESTRATÉGIA**51. Natureza das mudanças.**

- a) Nos últimos 2 anos, a empresa mudou radicalmente sua estratégia competitiva.
- b) Nos últimos 2 anos, a empresa fez alguma mudança na sua estratégia competitiva.
- c) Nos últimos 2 anos, a empresa não fez qualquer mudança na sua estratégia competitiva.

52. Indicadores.

- a) A empresa utiliza indicadores e monitora a necessidade de melhorias e mudanças.
- b) A empresa conhece, mas não utiliza indicadores e formas de monitoramento de necessidade de melhorias e mudanças.
- c) A empresa não conhece indicadores e formas de monitoramento de necessidade de melhorias e mudanças.

53. Possíveis inovações.

- a) A empresa seleciona as ideias que são geradas e as analisa com critérios definidos.
- b) A empresa seleciona as ideias, mas a análise é feita sem critérios definidos.
- c) A empresa não tem rotina de seleção e análise de novas idéias.

54. Recursos Financeiros.

- a) A empresa regularmente disponibiliza recursos financeiros para melhorias e inovações.
- b) A empresa eventualmente disponibiliza recursos financeiros para melhorias e inovações.
- c) A empresa não disponibiliza recursos financeiros para melhorias e inovações.

55. Estratégia de inovação.

- a) A empresa tem definida uma estratégia para a gestão de inovação.
- b) A empresa está definindo uma estratégia para a gestão de inovação.
- c) A empresa não tem uma estratégia definida para a gestão de inovação.

56. Equipe multidisciplinar para a gestão de inovação.

- a) A empresa tem uma equipe multidisciplinar (comitê composto por pessoas de diferentes setores) para realizar a gestão da inovação.
- b) Só um setor específico é responsável pela gestão da inovação na empresa.
- c) A empresa não tem responsável pela gestão da inovação.

57. Indicadores para a gestão de inovação.

- a) A empresa dentro da gestão de inovação usa diferentes indicadores para mensurar o progresso.
- b) A empresa mensura a gestão da inovação com um ou dois indicadores.
- c) A empresa ainda não tem definidos indicadores para mensurar a gestão da inovação.

58. Geração de novas ideias dentro da estratégia.

- a) A geração de novas ideias, seleção e aplicação delas, fazem parte da estratégia da empresa.
- b) Apenas a geração de novas ideias faz parte da estratégia da empresa.
- c) Dentro da estratégia da empresa não se tem como prática a geração de novas ideias.

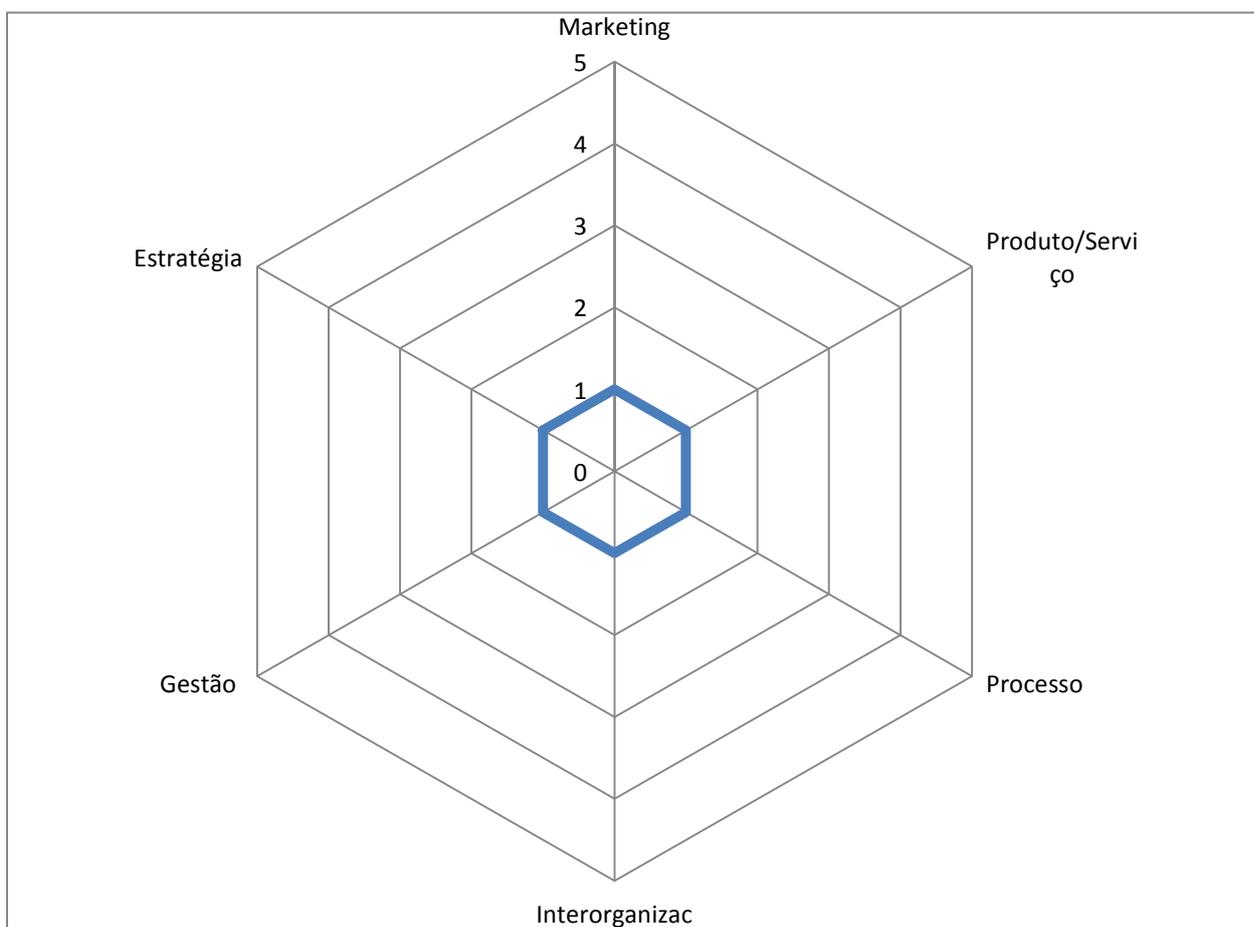
59. Auditorias de gestão de inovação.

- a) A empresa faz auditorias sistemáticas ao processo de gestão de inovação.

- b) A empresa esporadicamente faz auditorias ao processo de gestão de inovação.
- c) A empresa não realiza auditorias ao processo de gestão de inovação.

60. Projetos de inovação no planejamento estratégico.

- a) Faz parte do planejamento estratégico o desenvolvimento de projetos de inovação.
- b) A empresa desenvolve projetos de inovação esporadicamente.
- c) A empresa não tem por hábito desenvolver projetos de inovação.



ANEXO II - - ENTREVISTA COM O GESTOR

Nome da empresa:

CNPJ:

Entrevistado:

Cargo:

Setor do entrevistado:

Data da entrevista:

1. Quais são os principais produtos e/ou serviços que a empresa oferece?
2. Quais são os clientes que a empresa atende? De que forma a empresa se relaciona com eles (venda, comunicação, distribuição)?
3. A empresa tem planejamento estratégico? Com que frequência ele é revisto? Quais são suas metas no curto e longo prazo?
4. A empresa busca informações sobre os seus concorrentes? Como as obtêm?
5. Vocês estimulam de alguma forma os colaboradores a darem novas ideias?
6. Quem é o responsável pelas inovações? Como funciona o processo de inovação? Quem participa do processo?
7. O que a empresa tem feito de inovação recentemente com relação a:
 - a. Produto.
 - b. Processo.
 - c. Gestão.
 - d. Marketing.
 - e. Relação com outras organizações.
8. Como surgem as novas ideias?
9. Quais as dificuldades encontradas na seleção e implementação de novas ideias? Como são contornadas?
10. A empresa tem parcerias com outras organizações (empresas, universidades, centros de pesquisa, governo, concorrentes, etc)? Como se dá essa parceria?

Como essas parcerias são usadas para projetos de inovação?

11. Onde costuma buscar ideias para desenvolver novos:

- a. Produto.
- b. Processo.
- c. Gestão.
- d. Marketing.
- e. Relação com outras organizações.

12. Existe alguma verba específica destinada para inovação? Ele é eventual ou orçada para o planejamento dos custos da empresa? Qual o % do faturamento é destinado a inovações?

13. Como ocorrem as trocas de informação (é formal (comunicados, intranet, documentos, pops) ou informal (conversa de corredor))?

14. Como são selecionadas as ideias que têm potencial para se concretizarem? Utilizam algum critério nessa seleção e quais?

15. Para por em prática essa ideia a empresa faz um projeto planejando custos, recursos, verificando riscos e estabelecendo datas? Usa ferramentas de apoio no planejamento e tomada de decisão?

16. Existe um controle, um monitoramento durante a execução do projeto? Quem é o responsável e como ocorre?

17. Quais são as fontes de financiamento das inovações? Já participou de algum edital público?

18. A empresa já recebeu apoio em consultorias de outras empresas para assuntos relacionados a inovação? Ou apoio de entidades como SEBRAE, SENAC, SENAI, etc.

19. A empresa já concorreu algum prêmio de inovação?

