



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E SOCIEDADE**

CÁSSIA APARECIDA CORSATTO

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO COM ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO
PARA EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE: Baseada em estudo realizado
em empresas do segmento de moda dos Municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de
Goiás-GO.**

**SÃO CARLOS - SP
2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE**

CÁSSIA APARECIDA CORSATTO

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO COM ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO
PARA EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE: Baseada em estudos realizados
em empresas do segmento de moda dos Municípios Goiânia, Pontalina e Taquaral de
Goiás-GO.**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Prof.^a Wanda A. Machado Hoffmann.

**SÃO CARLOS - SP
2016**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Cássia Aparecida Corsatto, realizada em 19/12/2016:

Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann
UFSCar

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
USP

Prof. Dr. André Saito
FGV

Prof. Dr. Leandro Innocentini Lopes de Faria
UFSCar

Prof. Dr. Roberto Ferrari Junior
UFSCar

Dedico este trabalho aos meus amados pais Paulo e Magaly, pelo apoio aos meus projetos e pelo incentivo à realização dos meus sonhos, aos meus irmãos, cunhado(a)s sobrinho(a)s amados e todas as pessoas que amo, que fazem parte da minha vida e compartilharam comigo todas os desafios e alegrias desta empreitada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, pelo milagre de cada despertar, por cada sonho, cada projeto de vida realizado com suavidade e amor. À minha família pelo apoio e compreensão das constantes ausências neste período, em especial aos meus pais pelo incentivo e pelo amor incondicional.

À Prof.^a Dr.^a Wanda Aparecida Machado Hoffmann, pela parceria desde os tempos do mestrado, pela confiança depositada na realização deste trabalho, pelas contribuições e por me acompanhar em mais esta trajetória, incentivando na superação dos meus limites.

Ao Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade (PPGCTS) da UFSCar pela oportunidade de realização do curso de doutorado e à equipe do programa, desde à secretaria, suporte e coordenação, agradeço a todos pelo apoio e compreensão diante dificuldades enfrentadas, após longas noites de viagem, pelo carinho e amizade sinceros e pela paciência.

Aos mestres que estiveram comigo nesta caminhada agradeço pela orientação para a compreensão do contexto da vida acadêmica que direcionaram minha formação como pesquisadora e como pessoa.

Ao Prof^o, MSc. Marcos Augusto Paladini dos Santos por estar sempre disposto a me ouvir e esclarecer minhas infundáveis dúvidas na fase de tabulação da pesquisa, acompanhando esta caminhada, auxiliando e explicando com paciência e carinho.

Ao Gerente da Regional Metropolitana do Sebrae/Go, Eduardo de Jesus Alcântara Filho pelo incentivo à realização deste sonho, pela compreensão nos momentos de ausência e aos colegas de trabalho, que prontamente supriram esta ausência, a todos muito obrigada.

Aos empresários de Pontalina e Taquaral de Goiás que me receberam de braços abertos em colaboração à pesquisa e em particular aos empresários do Projeto de Moda Feminina de Goiânia com os quais tive a honra de conviver durante o longo período que estive gestora do projeto pelo Sebrae/Go, o que permitiu conhecer o segmento de moda de Goiás e levantar a problemática deste objeto deste estudo.

À amiga Cláudia Aparecida, de Taquaral, pela ajuda com a logística de agendamentos, hospedagem, transporte em Taquaral, sem tal apoio, esta jornada certamente não seria tão exitosa.

Aos Srs. Presidentes em exercício da União dos Confeccionistas de Taquaral de Goiás – Renato Silveira Vilas Boas e da Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Pontalina – Robson Ferreira Batista e suas equipes pelo apoio recebido no agendamento das entrevistas e durante minha estada nos municípios.

Às gestoras do Sebrae/Go responsáveis pelos Projetos de Indústria da Moda de Taquaral e Pontalina - GO, Grace Isaac e Giovana Lopes, pelo carinho, apoio e pronto atendimento às minhas solicitações.

À Mariane Corsatto Vieira, incansável revisora, minha eterna gratidão.

Aos colegas de sala, que iluminavam meus dias de aula com conversas, contribuições, aprendizados almoços, risos e alegrias prazerosas, após as noites de viagem.

Enfim, agradeço a todos que fazem parte da minha vida, cada um com seu jeito de ser, cada um com seu apoio, com sua compreensão, contribuição, carinho, a todos tenho a dizer que “diante da vastidão do tempo e da imensidão do universo, é um imenso prazer e uma profunda honra compartilhar uma vida, um planeta e uma época com vocês” (Carl Sagan).

Os céus proclamam a glória de Deus e o firmamento anuncia a obra das suas mãos.

Um dia faz declaração a outro dia, e uma noite mostra a sabedoria a outra noite.

Não há fala, nem palavras onde não se ouve a sua voz.

A sua linha se estende por toda a terra, e as suas palavras até ao fim do mundo. Neles pôs uma tenda para o sol.

O qual é como um noivo que sai do seu tálamo, e se alegra como um herói, a correr o seu caminho.

A sua saída é desde uma extremidade dos céus, e o seu curso até à outra extremidade, e nada se esconde ao seu calor.

A lei do Senhor é perfeita, e refrigera a alma; o testemunho do Senhor é fiel, e dá sabedoria aos símplices.

Os preceitos do Senhor são retos e alegram o coração; o mandamento do Senhor é puro, e ilumina os olhos.

O temor do Senhor é limpo, e permanece eternamente, os juízos do Senhor são verdadeiros e justos juntamente.

Mais desejáveis são do que o ouro, sim, do que muito ouro fino; e mais doces do que o mel e o licor dos favos.

Também por eles é admoestado o teu servo; e em os guardar há grande recompensa.

Quem pode entender os seus erros? Expurga-me tu dos que me são ocultos.

Também da soberba guarda o teu servo, para que se não assenhoreie de mim.

Então serei sincero e ficarei limpo de grande transgressão.

Sejam agradáveis as palavras da minha boca e a meditação do meu coração perante a tua face, Senhor, rocha minha e redentor meu! (Salmo 19)

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO COM ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO
PARA EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE: Baseada em estudos realizados
em empresas do segmento de moda dos Municípios Goiânia, Pontalina e Taquaral de
Goiás – GO.**

RESUMO

Esta tese objetivou elaborar uma proposta de modelo de negócio com estratégias de inovação para empresas de micro e pequeno porte, por meio da realização de um estudo nas empresas do segmento de moda dos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás-GO, para o enfrentamento do atual mercado competitivo. A pesquisa foi motivada pela observação e vivência das dificuldades apresentadas por empresas do segmento industrial, particularmente as do segmento de moda, para entender o contexto da inovação, identificar as suas ocorrências nos fatores internos (operacionais) e externos (estratégicos), integrá-las às práticas de gestão empresarial e, principalmente, utilizá-las para o desenvolvimento e definição de estratégias de inovação como mecanismos de vantagem competitiva e inserção no mercado. Nesta perspectiva e considerando o contexto de mundo globalizado onde as micro e pequenas empresas brasileiras estão inseridas, que vem causando intensas transformações no ambiente dos negócios e que levou empresas do mundo todo a se reconfigurarem e buscarem formas de fomentar a competitividade, buscou-se analisar a inovação de forma sistêmica e integrada às estratégias e modelos de gestão das empresas avaliando a atuação dos fatores estratégicos e operacionais, observando seus aspectos estruturais, de processos, produtos, comercialização, competitividade e sustentabilidade socioeconômica entre outros. As informações foram levantadas por meio da aplicação de questionário que permitiu caracterizar as ocorrências da inovação nos fatores operacionais e estratégicos das empresas pesquisadas, observar os fatores de aprendizagem e conhecimento que estimulam os processos inovativos e apresentar uma proposta de modelo de negócio com estratégias de inovação para as micro e pequenas empresas, levando em conta os requisitos da importância, do significado e da relevância da inovação para estas empresas. Buscou-se, desta forma, estabelecer a aderência entre a prática empresarial e o conhecimento acadêmico, estabelecendo a relação entre a inovação integrada às estratégias e modelos de gestão das empresas, associados aos conceitos e estudos teóricos obtidos por meio de revisão bibliográfica, teórica e conceitual sobre os temas inovação, estratégia, competitividade, modelo de negócio e micro e pequenas empresas. Tratou-se de uma pesquisa empírica, de caráter descritivo exploratório, de natureza aplicada, com abordagem quantitativa na medida em que observou aspectos numéricos e qualitativa por coletar informações por meio de entrevistas individuais. A coleta de dados foi realizada com 45 empresas do segmento de moda dos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás-GO, por meio de questionário estruturado aplicando entrevistas em profundidade e os dados foram tratados e analisados utilizando os softwares *SurveyWin 4.0* e *Excell* obtendo como resultado a caracterização dos fatores operacionais e estratégicos que permitiram a apresentação da proposta de modelo de negócio com estratégias de inovação. Esta pesquisa irá contribuir para a reflexão e melhor compreensão de elementos que podem compor as estratégias de inovação voltadas para empresas de micro e pequeno porte.

Palavras-chave: Estratégias, Inovação, Modelo de Negócio, Moda, Confeção

ABSTRACT

This thesis aimed to elaborate a proposal of a business model with strategies' innovation for micro and small companies, researching companies of the fashion segment located in Goiânia, Pontalina and Taquaral de Goiás-GO, for the facing the current competitive market. The research was motivated by the observation and experience of the difficulties presented by companies in the industrial segment, particularly those in the fashion segment, to understand the context of innovation, identify their occurrences in internal (operational) and external (strategic) factors and to integrate them to the practices of business management. In addition, mainly, to use them for the development and definition of innovation strategies as mechanisms of competitive advantage and insertion in the market. Looking this perspective and considering the globalized world, where micro and small Brazilian business are inserted which has been causing intense transformations in the business environment and which has led companies from all over the world to reconfigure themselves and seek ways to foster competitiveness, we have sought to analyze the innovation with a systemic and integrated way to the strategies and models of management of the companies evaluating the performance of the strategic and operational factors, observing its structural aspects, processes, products, commercialization competitiveness and socioeconomic sustainability among others. The information was raise through a questionnaire application that allowed characterizing the occurrences of innovation in the operational and strategic factors of the companies surveyed. Considering this, sought observe the learning and knowledge factors that stimulate the innovative processes and presenting a business model proposal with innovation strategies for micro and small business, taking into account the requirements of the importance, significance and relevance of innovation for these enterprise. In this way, it tried to establish the adherence between the business practice and the academic knowledge, establishing the relationship between the innovation, looking for to integrate to the strategies and models of management of the companies. It also sough associated it with the concepts and theoretical studies obtained through a bibliographical, theoretical and conceptual review on the themes of innovation, strategy, competitiveness, business model and micro and small enterprises. It was an empirical research, of an exploratory descriptive nature, of an applied nature, with quantitative approach insofar as it observed numerical and qualitative aspects, insofar as it collected information through individual interviews. The data collection was carry out with 45 companies from the fashion segment of Goiânia, Pontalina and Taquaral de Goiás-GO. It was take through a structured questionnaire applying in-depth interviews, the data were process and analyzed using the Survey Win 4.0, and the Excel software is resulting in the characterization of the operational and strategic factors that allowed the presentation of the business model proposal with innovation strategies. This research will contribute to promote some reflection and to improve the understanding of elements that can compose the innovation strategies aimed at micro and small companies.

Keywords: Strategies, Innovation, Business Model, Fashion Industry

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Países Produtores de Vestuário. Representação em toneladas	91
Gráfico 2 - Países exportadores de vestuário	93
Gráfico 3 - Produção moda por segmento (em % dos valores)	97
Gráfico 4 - Número geral de empregados por área nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	139
Gráfico 5 - Representação gráfica da movimentação de empregados nas empresas pesquisadas.....	141
Gráfico 6 - Avaliação e aquisição de novas tecnologias pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014 em %	167
Gráfico 7 - Representação gráfica dos tipos de inovação realizada pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014, em %	177
Gráfico 8 - Classificação da estrutura de inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	214
Gráfico 9 – Mensuração das práticas de inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	221
Gráfico 10 - Nível de intensidade da interação das empresas pesquisadas com as entidades/instituições parceiras em 2013 e 2014	233
Gráfico 11 - Relevância das instituições/entidades de apoio para o desenvolvimento da inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	235
Gráfico 12 - Participação das empresas pesquisadas em processos de inovação cooperativa entre empresas em 2013 e 2014	236
Gráfico 13 - Acompanhamento e monitoramento do cadastro de clientes pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	253
Gráfico 14 - Mensuração da taxa de fidelização do cliente nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	255
Gráfico 15 - Identificação de novos mercados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	259
Gráfico 16 - Monitoramento da concorrência pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	265
Gráfico 17 - Referencial competitivo das empresas pesquisadas em 2013 e 2014	269
Gráfico 18 - Prática de aproveitamento ou <i>redesign</i> de produtos utilizadas pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	279
Gráfico 19 - Avaliação da pesquisadora quanto ao nível inovação nos fatores operacionais e estratégicos nas empresas pesquisadas 2013 e 2014	304

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia de desenvolvimento da pesquisa.....	34
Figura 2 - Modelo do processo de inovação	56
Figura 3 - Processo de gestão estratégica da inovação	59
Figura 4 -Fluxo dos fatores estratégicos e operacionais para análise de ambiente de inovação	63
Figura 5 - As seis alavancas da inovação – Modelo de negócio com inovação estratégica .	73
Figura 6 - Critérios de abordagem de estratégias de inovação – <i>Design Thinking</i>	75
Figura 7 - Modelo de Negócios – <i>Business Model Generation</i>	76
Figura 8 - Números da indústria do vestuário no Brasil	92
Figura 9 - Estrutura da cadeia produtiva de têxtil e da moda no Brasil – Sistema Moda.....	95
Figura 10 - Processo de desenvolvimento de produto de moda	101
Figura 11 - Mapa de localização e logística de Goiás	104
Figura 12 - Estrutura da cadeia produtiva da moda em Goiás	111
Figura 13 - Composição dos fatores operacionais - Modelo IISiR	311
Figura 14 - Composição dos fatores estratégicos - Modelo IISiR.....	314
Figura 15 - Interação entre os fatores estratégicos e operacionais – Modelo IISiR	316
Figura 16 - Quadro Modelo de inovação com Significado, Importância e Relevância – IISiR	326

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias de inovação	54
Quadro 2 - Áreas onde ocorrem possíveis mudanças nas Empresas.....	65
Quadro 3 - Produção e consumo de vestuário no Brasil em volumes (em mil peças)	103
Quadro 4 - Etapas do modelo IISiR	323

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - IDH e IDH-M total e decomposto em longevidade/educação/renda	105
Tabela 2 - ESTADO DE GOIÁS, Centro-Oeste e Brasil: Produto Interno Bruto a preço de mercado corrente e <i>per capita</i> – anos selecionados	106
Tabela 3 - Estrutura do PIB Goiano – 2006-2010	107
Tabela 4 - ESTADO DE GOIÁS – Estabelecimentos industriais cadastrados na Secretaria de Estado da Fazenda de Goiás por gênero e porte. Posição: Dez 2014	108
Tabela 5 - ESTADO DE GOIÁS – Setores de atividade econômica, número de empregos em 31/12 variação absoluta e relativa – Goiás – 2012-2013	110
Tabela 6 - ESTADO DE GOIÁS, Municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás: Produto Interno Bruto a preço de mercado corrente e <i>per capita</i> – anos selecionados	112
Tabela 7 - Número de Empresas por setor de atividades e porte na Região Metropolitana de Goiânia-GO	113
Tabela 8 - Número de Empresas por setor de atividades e porte na Região Sul de Goiás .	115
Tabela 9 - Número de Empresas por setor de atividades e porte na Região Centro de Goiás	117
Tabela 10 - Grau de escolaridade dos dirigentes e número de dirigentes em % por empresa em 2013 e 2014	132
Tabela 11 - Grau de escolaridade dos dirigentes por município nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	133
Tabela 12 - Caracterização da constituição do capital social das empresas pesquisadas em % do total em 2013 e 2014.....	133
Tabela 13 - Área de atuação/amplitude das empresas pesquisadas em % em 2013 e 2014	134
Tabela 14 - Classificação/enquadramento das empresas pesquisadas quanto ao porte em % - 2013 e 2014	135
Tabela 15 - Número de funcionários por tipo/classificação de empresa em 2013 e 2014..	135
Tabela 16 - Tempo de existência legal das empresas pesquisadas até 2014.....	137
Tabela 17 - Tempo de médio de existência Legal das empresas pesquisadas até 2013/ 2014	138
Tabela 18 - Ramo de atividade prioritário do total das empresas pesquisadas em percentual em 2013 e 2014	139
Tabela 19 - Movimentação de empregados nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014 ...	140
Tabela 20 - Apoio à formação do funcionário das empresas pesquisadas em 2013 e 2014	143
Tabela 21 - Apoio à formação do funcionário das empresas pesquisadas com subsídio e sem subsídio 2013 e 2014	143
Tabela 22 - Tipos de formação apoiadas pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	144

Tabela 23 - Encaminhamento de funcionários para treinamentos nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	145
Tabela 23.1 - Encaminhamento de funcionários para treinamentos por município em 2013 e 2014.....	146
Tabela 24 - Fontes fornecedoras de capacitações/treinamento para as empresas pesquisadas em 2013 e 2014	147
Tabela 25 - Fontes de Informações disponíveis aos funcionários em percentual por município nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	149
Tabela 26 - Fontes de informações disponíveis aos funcionários em percentual do total das empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	150
Tabela 27 - Formas de incentivo à inovação adotadas pelas empresas pesquisadas-Total geral em percentual 2013 e 2014.....	151
Tabela 28 - Ideias identificadas e implementadas nas empresas pesquisadas - Total Geral em 2013 e 2014	153
Tabela 29 - Mecanismos de reconhecimento às práticas inovadoras nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	155
Tabela 30 - Acompanhamento do processo de aprendizagem com a prática da inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014 em percentual	156
Tabela 31 – Formas de avaliação do processo de aprendizagem com a prática da inovação em 2013 e 2014, por município.....	157
Tabela 32 - Avaliação dos entrevistados sobre o nível de implementação do processo de formação, capacitação e treinamento das pessoas nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	160
Tabela 33 - Modalidade de produção das empresas de pesquisadas, 2013 e 2014	162
Tabela 34 - Processos terceirizados nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	162
Tabela 35 - Volume de produção das empresas pesquisadas em números de peças/mês em 2013 e 2014	163
Tabela 36 - Tempo médio das máquinas do parque tecnológico das empresas pesquisadas em 2013 e 2014	164
Tabela 37 - Modalidade tecnológica dos equipamentos utilizados pela empresa de acordo com as etapas do processo produtivo.....	165
Tabela 38 - Organização física e adequação de layout em 2013 e 2014.....	169
Tabela 39 - Capacidade produtiva das empresas pesquisadas, total geral em 2013 e 2014	170
Tabela 40 - Existência de normas, procedimentos e rotinas documentados em 2013 e 2014	172
Tabela 41 - Introdução de novos processos produtivos ou melhorias nos processos existentes nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	173
Tabela 42 - Nível e caracterização da inovação no processo produtivo nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	174

Tabela 43 - Quantidade de inovações realizadas no processo produtivo das empresas pesquisadas 2013 e 2014.....	176
Tabela 44 - Tipos de Inovação realizada pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	177
Tabela 45 - Avaliação dos entrevistados sobre o nível de implementação da gestão dos processos produtivos para a inovação nas empresas pesquisada em 2013 e 2014	180
Tabela 46 - Características dos produtos desenvolvidos pelas empresas pesquisadas 2013 e 2014	182
Tabela 47 - Quantidade de lançamento de coleções/ano pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	183
Tabela 48 - Realização de inovações nos produtos nas empresas 2013 e 2014	185
Tabela 49 - Periodicidade lançamento de produtos inovadores em 2013 e 2014.....	187
Tabela 50 - Etapas do processo de desenvolvimento de produtos em 2013 e 2014.....	188
Tabela 51 - Pesquisa e desenvolvimento de coleção e criação de novos produtos em 2013 e 2014	189
Tabela 52 - Tipos de informação/conhecimentos adquiridos pelas empresas pesquisadas costumam adquirir 2013 e 2014	191
Tabela 53 - Fontes informais de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento de produtos de moda em 2013 e 2014.....	192
Tabela 54 - Medição do desempenho dos produtos com relação à geração de inovação ...	194
Tabela 55 - Utilização de normas técnicas nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	195
Tabela 56 - Avaliação dos entrevistados sobre o nível de implementação da gestão de desenvolvimento de produtos de moda nas empresas em 2013 e 2014.....	198
Tabela 57 - Definição/entendimento das empresas pesquisadas sobre inovação.....	201
Tabela 58 - Importância da criatividade no processo de inovação em 2013 e 2014	203
Tabela 59 - Existência de profissional estilista/designer nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	204
Tabela 60 - Barreiras para a inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	207
Tabela 61 - Investimento anual médio em inovação em 2013 e 2014.....	208
Tabela 62 - Utilização de recursos externos para financiar a inovação em 2013 e 2014 ...	209
Tabela 63 - O processo de Inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	212
Tabela 64 - Área em que as empresas pesquisadas são fortes em inovação	213
Tabela 65 - Avaliação dos entrevistados quanto ao nível de implementação da estrutura para a inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	215
Tabela 66 - Inovação como Estratégia para a competitividade nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	218
Tabela 67 - Existência de direcionamentos estratégicos para a inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	219

Tabela 68 - Formas de mensuração da prática de inovação utilizadas nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	222
Tabela 69 - Busca de oportunidades para inovação pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	224
Tabela 70 - Classificação das empresas pesquisadas quanto a atuação estratégica para a inovação em 2013 e 2014.....	226
Tabela 71 - Nível de importância das entidades/instituições para a prática da inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	231
Tabela 72 - Participação em redes nacionais e internacionais para o desenvolvimento da inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	237
Tabela 73 - Aquisição de conhecimentos externos para a inovação pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	240
Tabela 74 - Avaliação do nível de implementação das estratégias para a inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	243
Tabela 75 - Desenvolvimento de produto com marca própria e proteção legal da marca nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	245
Tabela 76 - Principais produtos comercializados pelas empresas em 2013 e 2014	247
Tabela 77 - Segundo produto mais comercializado pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	248
Tabela 78 - Público-alvo das empresas pesquisadas em 2013 e 2014	250
Tabela 79 - Quantidade de compradores/clientes das empresas pesquisadas em 2013 e 2014	252
Tabela 80 - Periodicidade de atualização do cadastro de clientes nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	254
Tabela 81 - Mecanismos de medição da taxa de fidelização de clientes nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	255
Tabela 82 - Modalidades de vendas e distribuição do público-alvo nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	257
Tabela 83 - Mercado consumidor dos produtos das empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	258
Tabela 84 - Formas de identificação de novos mercados nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	260
Tabela 85 - Canais de comercialização/distribuição dos produtos utilizados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	262
Tabela 86 - Quantidade de canais de comercialização/distribuição dos produtos utilizados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	264
Tabela 87 - Formas de monitoramento da concorrência nas empresas pesquisadas, por município em 2013 e 2014.....	265
Tabela 88 - Fatores importantes para vencer a concorrência apontados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	267

Tabela 89 - Principais concorrentes apontados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	268
Tabela 90 - Avaliação dos entrevistados quanto ao nível de implementação das estratégias de mercado nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	272
Tabela 91 - Quantidade de canais de comunicação/divulgação utilizadas pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	274
Tabela 92 - Principais de canais de comunicação/divulgação utilizadas pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	275
Tabela 93 - Investimento em comunicação/divulgação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014.....	276
Tabela 94 - Responsabilidade social e socioambiental nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014	277
Tabela 95 - Práticas de responsabilidade social nas empresas em 2013 e 2014	281
Tabela 96 - Avaliação dos entrevistados sobre o nível de implementação das estratégias de comunicação e sustentabilidade nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014 ...	283
Tabela 97 - Fatores Operacionais - Estrutura de Pessoas x Fatores Estratégicos - Classificação da inovação nas empresas pesquisadas	285
Tabela 98 - Fatores Operacionais-Avaliação e acompanhamento do processo de aprendizagem x Fatores Estratégicos-Estrutura para a inovação nas empresas pesquisadas.....	287
Tabela 99 - Fatores Operacionais – Avaliação e aquisição de novas tecnologias x Tempo Médio das Máquinas x Introdução de novos processos x Quantidade de inovações realizadas por período x Classificação da inovação nas empresas pesquisadas.....	288
Tabela 100 - Fatores Operacionais – Lançamento de coleção x Fatores Estratégicos – Classificação da estratégia de inovação x Fatores Operacionais - Cultura x Periodicidade de lançamento de novos produtos x Realização de Pesquisa e Desenvolvimento e criação de novos produtos nas empresas pesquisadas	290
Tabela 101 - Fatores Estratégicos- Barreiras para a inovação x Área em que a empresas é forte em inovação x Investimento anual médio em inovação x Fontes de recursos utilizadas para financiar a inovação.....	292
Tabela 102 - Fatores Estratégicos-Planejamento estratégico com foco em inovação x Utilização de estratégias de inovação para a competitividade x Mensuração da prática da inovação x O que e mensurado nas empresas pesquisadas.....	294
Tabela 103 - Desenvolvimento de produto com marca própria x Formas de Comercialização x Cadastro/Banco De dados de clientes x Monitoramento da Concorrência x Mercado Consumidor	296
Tabela 104 - Avaliação da pesquisadora quanto ao nível inovação nos fatores operacionais e estratégicos nas empresas pesquisadas 2013 e 2014.....	301

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABEST – Associação Brasileira de Estilistas
ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário
ACIAP – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Pontalina
BMG – Business Model Generation
BNDES – Banco Brasileiro de Desenvolvimento Econômico e Social
BRICs – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CAD/CAM – Computer-Aided Design/Computer-Aided-Manufacturing
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
COTEC – Centro Tecnológico
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FAPEG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás
FUNTEC – Fundação de Desenvolvimento de Tecnópoles
FEICOMP – Feira de Indústria, Comércio e Serviços de Pontalina
GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados
GO – Goiás
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBModa – Instituto Brasileiro de Moda
IDH – M – Índice de Desenvolvimento Humano Médio
IEMI – Instituto de Estudos para o Mercado da Indústria
IISiR – Inovação com Importância, Significação e Relevância
IMB – Instituto Mauro Borges de Estatística e Estudos Socioeconômicos
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MCTI – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
OCDE – Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC – Organização Mundial para o Comércio
PBM – Plano Brasil Maior
PIB – Produto Interno Bruto

PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PPGCTS – Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RGI – Rede Goiana de Incubadora de Empresas
SEBRAE /GO – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Goiás
SEBRAE/NA – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECTEC/GO – Secretaria de Ciência e Tecnologia de Goiás
SEGPLAN /GO – Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIC/GO – Secretaria de Indústria e Comércio de Goiás
RS – Responsabilidade Social
RSA – Responsabilidade Socioambiental
T&C – Têxtil e Confecções
ÚNICA – União dos Confeccionistas de Taquaral de Goiás
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	25
1.1 Contextualização geral da pesquisa	25
1.2 Problema de pesquisa	28
1.2.1 Hipótese.....	30
1.3 Objetivos.....	30
1.3.1 Objetivo geral	30
1.3.1.1 Objetivos específicos.....	30
1.4 Justificativa.....	30
1.5 Estrutura do trabalho	33
2 INOVAÇÃO.....	35
2.1 Conceitos de inovação.....	36
2.2 Tipologias da inovação.....	44
2.2.1 Atividades de inovação.....	46
2.3 Inovação e competitividade	46
2.4 Inovação e conhecimento	49
2.5 Estratégias e inovação	52
2.5.1 Gestão estratégica da inovação	57
2.6 A empresa inovadora.....	60
2.6.1 Estrutura organizacional para a inovação.....	64
2.6.2 Mecanismos medição da inovação.....	66
2.7 Inovação no modelo de negócio	68
2.7.1 Modelos de negócio com estratégias de inovação	71
3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	79
4 A INDÚSTRIA DA MODA NO MUNDO E NO BRASIL	85
4.1 Uma breve história da moda	85
4.2 Indústria da moda.....	90
4.2.1 Estrutura da cadeia produtiva têxtil e da moda no Brasil.....	94
4.2.2 Dimensões da produção de moda no Brasil.....	96
4.2.3 Tecnologia têxtil e de confecção.....	98
4.2.4 Características do produto de moda	100
4.2.5 Moda e mercado.....	102
4.3 A indústria de confecção em Goiás.....	104
4.3.1 Ambiente de confecção em Goiás.....	104
4.3.2 A Indústria da moda em Goiás	108

4.3.3 A indústria da moda nos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás	112
4.3.3.1 O Município de Goiânia - GO	113
4.3.3.2 O Município de Pontalina - GO	114
4.3.3.3 O Município de Taquaral de Goiás - GO	116
5 MÉTODO DA PESQUISA	119
5.1 Natureza, objetivos, tipologia e meios de investigação da pesquisa.....	119
5.2 Abordagem e caracterização da pesquisa	121
5.2.1 Instrumento de coleta	122
5.3 Universo da pesquisa.....	123
5.4 Aspectos éticos e legais	125
5.5 Coleta de dados	125
5.6 Tratamento e análise dos dados	128
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	131
6.1 Empresas pesquisadas	131
6.1.1 Perfil dos dirigentes das empresas pesquisadas.....	131
6.1.2 Constituição e áreas de atuação das empresas pesquisadas.....	133
6.1.3 Classificação das empresas pesquisadas quanto ao porte/enquadramento.....	134
6.2 Caracterização dos fatores operacionais das empresas pesquisadas	136
6.2.1 Estrutura operacional das empresas pesquisadas.....	136
6.2.1.1 Tempo de existência/constituição legal das empresas pesquisadas	136
6.2.1.2 Ramo de atividade prioritário das empresas pesquisadas.....	138
6.2.1.3 Número de empregados por área nas empresas pesquisadas.....	139
6.2.2 Estrutura de pessoas: formação, treinamento/capacitação	141
6.2.2.1 Apoio à formação dos funcionários	142
6.2.2.2 Treinamento e capacitação dos funcionários	144
6.2.2.3 Mecanismos de acesso à informações	147
6.2.2.4 Formas de incentivo à inovação e valorização de ideias	150
6.2.2.5 Mecanismos de recompensas às práticas inovadoras	153
6.2.2.6 Acompanhamento da aprendizagem gerada com as práticas inovadoras.....	155
6.2.2.7 Formas de avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem.....	156
6.2.2.8 Avaliação do nível de implementação da estrutura de pessoas para a inovação na percepção dos entrevistados	157
6.2.3 Processo produtivo nas empresas pesquisadas	161
6.2.3.1 Aspectos tecnológicos do processo produtivo	164

6.2.3.1.1	Avaliação e aquisição de novas tecnologias de produção	166
6.2.3.2	Organização física e adequação de layout	168
6.2.3.3	Normas, rotinas e procedimentos documentados.....	171
6.2.3.4	Aspectos da inovação no processo produtivo	172
6.2.3.4.1	Nível e caracterização do processo produtivo quanto à inovação.....	174
6.2.3.4.2	Quantidade de inovações realizadas no processo produtivo.....	175
6.2.3.5	Classificação da empresa quanto ao tipo de inovação	176
6.2.3.6	Avaliação do nível de implementação da gestão de processos produtivos para inovação na percepção dos entrevistados.....	178
6.2.4	Desenvolvimento de produto nas empresas pesquisadas	181
6.2.4.1	Características dos produtos desenvolvidos pelas empresas	182
6.2.4.2	Aspectos relativos ao lançamento de coleções	182
6.2.4.3	Aspectos relativos à inovação em produto das empresas	184
6.2.4.3.1	Cultura de lançamentos de novos produtos/coleções	186
6.2.4.4	Processo de desenvolvimento de produtos nas empresas pesquisadas	187
6.2.4.4.1	Pesquisa e desenvolvimento de coleções e criação de novos produtos.....	189
6.2.4.4.2	Cultura de aquisição de informações/conhecimentos e tipos de informação que as empresas pesquisadas costumam adquirir/utilizar para o desenvolvimento de produtos de moda	190
6.2.4.4.2.1	Fontes de informação informal utilizadas pelas empresas pesquisadas para o desenvolvimento de produtos de moda	192
6.2.4.5	Mecanismos de medição do desempenho dos produtos com relação à inovação utilizados pelas empresas pesquisadas	193
6.2.4.6	Utilização de normas para definir a qualidade dos produtos	194
6.2.4.7	Avaliação do nível de implementação da gestão de desenvolvimento de produtos com foco em inovação na percepção dos entrevistados	196
6.3	Caracterização dos fatores estratégicos nas empresas pesquisadas	199
6.3.1	Estrutura da inovação e definição de inovação	200
6.3.1.1	Inovação e criatividade	202
6.3.1.2	Inovação e design	203
6.3.1.3	Barreiras para a inovação.....	204
6.3.1.4	Investimento em inovação	207
6.3.1.5	Financiamento para a inovação.....	208
6.3.1.6	O processo de inovação	209
6.3.1.7	Área em que as empresas pesquisadas são fortes em inovação	212
6.3.1.8	Classificação da estrutura de inovação.....	213

6.3.1.9 Avaliação do nível de implementação da estrutura para a inovação das empresas na percepção dos entrevistados	214
6.3.2 Estratégias de inovação nas empresas pesquisadas.....	216
6.3.2.1 Utilização de estratégias de inovação como ferramenta para a competitividade.....	217
6.3.2.2 Direcionamentos estratégicos para a inovação	218
6.3.2.3 Mensuração das práticas de inovação	220
6.3.2.4 Busca de oportunidades para inovação.....	223
6.3.2.5 Atuação estratégica das empresas pesquisadas quanto à inovação.....	224
6.3.2.6 Importância e contribuições das entidades/instituições para a prática da inovação.	226
6.3.2.6.1 Nível de importância e contribuições das entidades/instituições para a prática da inovação nas empresas pesquisadas	227
6.3.2.6.2 Intensidade da interação das empresas pesquisadas com as entidades/instituições para a prática da inovação	231
6.3.2.6.3 Mecanismos e formas de apropriação de conhecimentos disponibilizados pelas entidades/instituições para a prática da inovação nas empresas pesquisadas.....	234
6.3.2.6.4 Relevância da interação das empresas com as entidades/instituições para a prática da inovação e o estabelecimento de alianças estratégicas.....	234
6.3.2.5 Participação em processos de inovação cooperativa pelas empresas pesquisadas ..	235
6.3.2.6 Participação em redes nacionais e internacionais de inovação	237
6.3.2.7 Utilização de serviços terceirizados pelas empresas pesquisadas.....	238
6.3.2.8 Avaliação do nível de implementação das estratégias para a inovação na percepção dos entrevistados empresas.....	240
6.3.3 Estratégias de mercado das empresas pesquisadas	243
6.3.3.1 Gestão e proteção legal da marca.....	244
6.3.3.2 Estratégias de comercialização	246
6.3.3.3 Composição do público-alvo	249
6.3.3.3.1 Dinâmica de comercialização	251
6.3.3.4 Gestão de clientes.....	252
6.3.3.5 Modalidades de vendas e distribuição do público-alvo.....	256
6.3.3.6 Identificação de novos mercados	258
6.3.3.7 Canais de comercialização/distribuição dos produtos.....	261
6.3.3.8 Monitoramento da concorrência	264
6.3.3.8.1 Fatores importantes para vencer a concorrência	266
6.3.3.9 Mecanismos de observação do mercado	268
6.3.3.10 Avaliação do nível de implementação das estratégias de mercado na percepção dos entrevistados	270

6.3.4 Estratégias de comunicação e sustentabilidade das empresas pesquisadas	273
6.3.4.1 Estratégias de comunicação	273
6.3.4.1.1 Canais de comunicação/divulgação utilizados pelas empresas.....	273
6.3.4.1.2 Investimentos em comunicação/divulgação da empresa	275
6.3.4.2 Estratégias de sustentabilidade.....	276
6.3.4.2.1 Aproveitamento e <i>redesign</i> de produto	278
6.3.4.2.2 Práticas internas de responsabilidade social	279
6.3.4.3 Avaliação do nível de implementação das estratégias de comunicação e	281
sustentabilidade na percepção dos entrevistados	281
6.4 Análises cruzadas	283
6.4.1 Análises cruzadas dos fatores operacionais e suas interações	284
6.4.1.1 Estrutura de pessoas, classificação da inovação nas empresas pesquisadas, incentivo à inovação, identificação e implementação de ideias e estrutura da inovação.....	284
6.4.1.2 Avaliação e aquisição de novas tecnologias, tempo médio das máquinas, introdução de novos processos, quantidade de inovações realizadas por período e classificação da inovação.....	287
6.4.1.3 Aspectos relativos ao lançamento de coleção, Classificação da estratégia de inovação, Cultura de lançamento de novos produtos, Realização de Pesquisa e Desenvolvimento e Criação de novos produtos nas empresas pesquisadas	289
6.4.2 Análises cruzadas dos fatores estratégicos e suas interações	291
6.4.2.1 Barreiras para a inovação, investimentos em inovação e área em que as empresas pesquisadas são fortes em inovação	291
6.4.2.2 Planejamento estratégico para a inovação, utilização de estratégias de inovação para a competitividade e mensuração das práticas de inovação	293
6.4.2.3 Desenvolvimento de produto com marca própria, formas de comercialização, investimentos em comunicação e mercado consumidor	294
6.5 Avaliação da pesquisadora	296
6.6 Limitações da pesquisa de campo	305
7 PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO COM ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO..	306
7.1 Fatores operacionais e Fatores estratégicos.....	308
7.1.1 Fatores operacionais	309
7.1.2 Fatores estratégicos	312
7.1.3 A Interação entre fatores estratégicos e operacionais	315
7.2 Dimensões da inovação com Importância, Significado e Relevância	316
7.2.1 Dimensão operacional da inovação – Importância	317
7.2.2 Dimensão do conhecimento da inovação - Significado	318

7.2.3 Dimensão emocional da inovação – Relevância.....	319
7.3 Etapas do Modelo IISiR	322
7.4 Metodologia de desenvolvimento e de aplicação do Modelo IISiR	323
7.4.1 Roteiro para aplicação do Modelo IISiR	326
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	332
REFERÊNCIAS.....	338
APÊNDICES 352	
APÊNDICE A - Questionário de pesquisa.....	352
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	373
APÊNDICE C - Avaliação do Pesquisador.....	374
APÊNDICE D – Lista de Cargos/Funções e das Formações dos empresários	375
ANEXOS 376	
ANEXO I – Termo de Autorização para Pesquisa- SEBRAE/GO.....	376
ANEXO II – Parecer Consubstanciado do Conselho de Ética em Pesquisa (CEP)	377
ANEXO III - Artigo Publicado Revista Encontros Bibli (ISSN 1518-2924) – Qualis B1 ..	380
ANEXO IV – Comprovante De Artigo Aceito Para Publicação Na Revista Perspectiva Em Gestão E Conhecimento Da Universidade Federal Da Paraíba – Qualis B1	381

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se uma contextualização com a visão geral da pesquisa, a definição do problema e dos objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e a estrutura do trabalho de pesquisa.

1.1 Contextualização geral da pesquisa

O processo de globalização que se fez percebido com maior intensidade na década de 1990, principalmente no Brasil e que segue promovendo mudanças no decorrer do século XXI, causou impactos profundos no ambiente dos negócios e intensas transformações na economia mundial levando países, principalmente aqueles em desenvolvimento, a buscar mecanismos de fomento à competitividade de seus diversos setores econômicos (CORSATTO, 2010).

Países periféricos como Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão e atualmente a China, com seu poder competitivo, forçaram os países europeus e a América do Norte a promover mudanças significativas na sua forma de atuação, estabelecendo um novo padrão de concorrência, que enfatiza não só preço dos produtos, mas a qualidade, a diferenciação entre outras questões. Um exemplo desta condição é a União Europeia onde “a situação atual da indústria têxtil e do vestuário ainda é bastante difícil; e isto se deve na sua maior parte ao grande desenvolvimento da indústria asiática” (STANISLAWSKI; OLCZACK, 2010, p. 13) e também à implantação de uma política mais liberal por parte da União Europeia que diminuiu a proteção ao mercado interno, extinguiu acordos de exportação “trazendo consequências para o mercado de têxteis e de confecção europeu difíceis de se prever.” (STANISLAWSKI; OLCZACK 2010, p. 13). De acordo com Stanislawski e Olczack (2010) a China e Índia irão dominar o mercado mundial de têxtil e confecções muito em breve.

No Brasil, este fenômeno se replicou, essa realidade instalada é visível em todos os segmentos, particularmente no segmento industrial, com o aumento da competitividade, as mudanças tecnológicas, o comportamento do mercado e com mudanças das mais diversas naturezas, instalando uma “[...] nova ordem econômica, que vem fragmentando cadeias produtivas locais e integrando empresas em cadeias globais no mundo inteiro [...]” (BRUNO; FILIPECKI; SOARES JÚNIOR, 2009, p. 2), forçando empresas a “reestruturarem suas estratégias e repensarem seu modelo de negócio” (PESSANHA et al., 2012, p. 102), levando-

as, por consequência a identificarem modelos de negócio menos tradicionais na busca de condições diferenciadas de competição onde possam encontrar condições favoráveis e desenvolver estratégias de adaptação e sustentabilidade, uma vez que, ainda de acordo com Pessanha et al. (2012, p. 102), será necessário que as empresas “foquem suas estratégias no mercado global, e, para isto, fatores como porte e escala tornam-se decisivos para a prática de tais estratégias”, sejam elas quais forem.

A indústria têxtil e de confecção (doravante denominada de indústria da moda¹), cujo segmento vem ganhando força e representatividade no mundo, principalmente nos países considerados emergentes entre eles, os conhecidos BRICs (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul)², onde a China e Hong Kong (47%), seguidos da Índia e Paquistão (10%) se destacam como maiores produtores de vestuário do mundo, está inserida nesta realidade (PRADO; ROBIC, 2012). Nesse contexto de mundo globalizado e ambiente de competitividade acentuado se encontra também a cadeia produtiva de têxtil e moda no Brasil, que, embora apareça em 4º lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais de confeccionados, produz apenas 3% desse volume e vem sofrendo pressão dos produtos importados, principalmente da China. Esta realidade remete a reflexões gerais sobre as condições do Brasil neste contexto, uma vez que o país faz parte do grupo dos países reconhecidos como emergentes, os citados BRICs, onde, enquanto Índia e China estão ocupando rapidamente seus lugares nesta nova ordem, o Brasil apresenta um percentual de produção baixo se comparado à China e Hong Kong. Segundo Bruno, Filipecki e Soares júnior (2009, p. 01) temos uma realidade onde a indústria têxtil e de confecções brasileira é:

Tradicionalmente voltada para o consumo interno, a indústria têxtil e de confecções (T&C) brasileira começa a perceber os efeitos das mudanças de escopo de configuração da cadeia de valor global de T&C que vêm alterando profundamente as estruturas socioeconômicas do setor em todo mundo.

Assim, percebe-se que as questões relativas às condições econômicas e de mercado das cadeias têxtil e de moda, pelas suas características de análise dos ambientes frente

¹ N.A. O termo moda será utilizado doravante para designar o segmento de confecção, exceto nas citações, onde serão mantidos os termos e contextos originais dos autores no sentido de preservar a fidedignidade da fonte.

² A idéia dos BRICS foi formulada pelo economista-chefe da Goldman Sachs, Jim O'Neil, em estudo de 2001, intitulado “Building Better Global Economic BRICs”. Fixou-se como categoria da análise nos meios econômicos, financeiros, empresariais, acadêmicos e de comunicação. Em 2006, o conceito deu origem a um agrupamento, propriamente dito, incorporado à política externa do Brasil, Rússia, Índia e China. Em 2011, por ocasião da III Cúpula, a África do Sul passou a fazer parte do agrupamento, que adotou a sigla BRICS. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/temas/mecanismos-inter-regionais/agrupamento-brics>> Acesso em: 09 nov. 2014.

ao fenômeno da globalização no Brasil e no mundo, estão sujeitas aos grandes desafios de sua inserção na nova ordem global. Tal realidade impacta em todos os elos das cadeias e dos polos confeccionistas do país, que, resguardando as características locais e regionais, estão inseridos na realidade global, seguindo, portanto, sua dinâmica. O segmento de moda no Brasil se configura como um setor representativo, estudos do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2014), apontam 27 mil indústrias estabelecidas no país, gerando em torno de 1,3 milhões de empregos.

Este novo cenário de mundo globalizado, desindustrializado³, onde empresas de todos os segmentos estão competindo pelos mesmos espaços obriga governos e empresas a buscarem novos caminhos e novas estratégias de adequação e permanência no mercado, planejando seus negócios e buscando novas formas de crescimento. Governos estão propondo iniciativas para incrementar os setores industriais afetados por essa realidade apresentando ações voltadas para a criação ou maior agregação de valor (diferenciação) e geração (resultados/retorno) de valor, com vistas a promover a inserção competitiva desses setores no mercado. No setor têxtil e de moda, considerando esta realidade, em 2003 a Comunidade Europeia adotou medidas significativas na busca de desenvolver diretrizes para a modernização e reestruturação do setor (STANISLAWSKI; OLCZACK, 2010). Tais medidas foram registradas no documento denominado “*The Future of the textile and clothing sector in the enlarged European Union*” criando um grupo com o propósito de preparar projetos compatíveis com os recursos disponíveis para o desenvolvimento futuro do setor e ainda, conforme Stanislawski e Olczack (2010, p. 13) tomar medidas que pudessem facilitar o “processo de ajuste da indústria para enfrentar os novos desafios da realidade econômica moderna, tendo como objetivo principal melhorar a competitividade das regiões especialmente dependentes deste setor, apoiando-os na pesquisa, inovação, formação profissional e no desenvolvimento de pequenas empresas”. No Brasil, uma dessas iniciativas está registrada no Plano Brasil Maior (BRASIL, 2011) onde o governo federal estabelece sua política industrial, tecnológica, de serviços e de comércio exterior para o período de 2011 a 2014, e propõe revisões no documento que estabelece Metas Físicas, Anexo IV.1 do Ministério do Planejamento, para o período de

³ Desindustrialização, conforme o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011) é “o processo que provoca a reversão do crescimento e da participação da indústria na produção e na geração de empregos.”

2015-2017⁴, com destaque para a aceleração do crescimento industrial do país e para os resultados primários do setor público.

O Plano Brasil Maior, que se propõe a este fomento, tem como foco principal “[...] o estímulo à inovação e à produção nacional para alavancar a competitividade da indústria nos mercados interno e externo [...]” (BRASIL, 2011, p. 7) e atua em duas macros dimensões: **dimensão estruturante** no âmbito setorial e a **dimensão sistêmica** com atuação transversal. Enquanto a primeira se propõe a estruturar setores e cadeias produtivas por meio da criação e desenvolvimento de negócios, com foco no fomento às exportações; a dimensão sistêmica é de natureza horizontal e transversal com atuação nas vertentes da competitividade, incentivo à inovação, qualificação profissional e sustentabilidade.

Desta forma, identificou-se nesta pesquisa, a oportunidade para orientar e estimular as empresas de micro e pequeno porte para a atuação com estratégias de inovação na busca do fortalecimento da competitividade visando o enfrentamento do mercado cada vez mais concorrente. A pesquisa foi realizada por meio do estudo da dinâmica da inovação nas empresas de micro e pequeno porte do segmento de moda, como subsídio para a elaboração de uma proposta de um modelo de negócio utilizando estratégias de inovação, com explicitação da importância, do significado e da relevância da inovação para essas empresas.

1.2 Problema de pesquisa

A indústria da moda, por se caracterizar como um setor de baixo nível tecnológico⁵, conforme afirma Migliorini (2007) e por exigir “pequeno investimento de capital, é um dos setores que mais se desenvolveu no país e, por conta dessa característica, em muitas regiões, assim como ocorreu no início da industrialização do Brasil é a precursora do processo de industrialização.” (MIGLIORINI, 2007, p.166).

Por ser uma indústria de fácil implantação “são geralmente consideradas como baseadas em baixos níveis de conhecimento” (HIRSCH-KREINSEN et al., 2003, p. 7), se caracterizando como uma atividade “pouco relacionada à pesquisa e desenvolvimento” (HIRSCH-KREINSEN et al., 2003, p. 7) e, cujo “*know-how* produtivo é amplamente difundido

⁴Disponível em :<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/PLDO_2015/AnexoIV1Metas205a2017.pdf> Acesso em: 20 fev. 2015.

⁵A classificação de setores de alta, média e baixa tecnologia foi definida como pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico na década de 1980. Conforme Hirsch-Kreinsen et al. (2003, p.1) esta taxonomia foi baseada na intensidade) de pesquisa e desenvolvimento que uma empresa executa.

e de controle simples, reputando a não necessidade de grandes investimentos de capital e os custos de produção são mais baixos do que os da tecelagem.” (RECH, 2002).

Ainda, no segmento de moda Hirsch-Kreinsen (2008, apud COSTA; ROCHA, 2009, p. 407) apresenta uma contribuição importante baseada em pesquisa empírica realizada por Hirsch-Kreinsen (2008) com 43 empresas europeias, onde:

[...] o autor procura caracterizar as estratégias de inovação das empresas e suas condições internas e externas para inovar, tais como a base de conhecimento utilizada e a forma de gestão adotada – tanto para o conhecimento interno à empresa quanto para o externo – e as condições sociais e institucionais. A partir dessa análise, ele compara o modo de inovação das empresas de baixa e média-baixa tecnologia (BMT) com o das empresas de alta e média-alta tecnologia (AMT) e, concluiu que as inovações mais frequentes nos setores de baixa e média tecnologia são as incrementais e as arquiteturais. (COSTA; ROCHA, 2009, p. 407).

Assim, a investigação de Hirsch-Kreinsen (2008) traz à discussão os elementos relacionados à influência que as condições internas e externas de uma empresa exercem no desenvolvimento de estratégias para a inovação. Entende-se que isto pode ser expandido para as micro e pequenas empresas do segmento de moda uma vez que estas estão sendo altamente afetadas pela concorrência dos confeccionados importados, que invadiram o país desde a década de noventa com os “[...] impactos da globalização dos mercados que se traduziram em fechamento de unidades produtivas e em altos índices de desemprego” (KELLER, 2005, p. 3). Esta invasão provocou o desaparecimento de empresas tradicionais, impulsionando “empresários do setor têxtil e de confecção brasileiro a buscarem novas estratégias, novos discursos [...]” (KELLER, 2005, p. 4) forçando-os, por consequência a rever suas formas de atuação para poderem permanecer no mercado. Também observando as condições da indústria da moda no Brasil, o Plano Brasil Maior e as instituições de apoio apresentaram ou desenvolveram uma forma estruturada de orientar empresas para a inclusão de ações específicas na busca da inserção de estratégias de inovação em seu modelo de negócio, que propiciassem mecanismos acessíveis para a agregação de valor (ambiente interno) e a geração de valor (ambiente externo) a partir da inovação.

Com todos esses elementos apresentados e a partir de comparações com as condições semelhantes que micro e pequenas empresas do segmento de moda de diversas regiões do Brasil e de países europeus estão enfrentando na busca de alternativas para fortalecer sua competitividade, particularmente no que se refere ao estabelecimento e utilização de estratégias de inovação (HIRSCH-KREINSEN, 2008; KELLER, 2005; STANISLAWSKI; OLCZAK, 2010), foi possível identificar esta realidade.

Diante disso, levantou-se como problema a ser investigado nesta pesquisa a questão de: Como fazer para que as micro e pequenas empresas se estruturam internamente com estratégias de inovação para enfrentar a concorrência e buscar novos modelos de gestão que sejam adequados para seu negócio, para sua competitividade e sustentabilidade no mercado?

1.2.1 Hipótese

Como hipótese tem-se que: Empresas que utilizam técnicas e/ou estratégias de inovação no seu modelo de gestão de negócio são mais competitivas e sustentáveis.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é elaborar uma proposta de modelo de negócio utilizando estratégias de inovação para empresas de micro e pequeno porte, com subsídio na realização de um estudo nas empresas do segmento de moda dos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás - GO, para o enfrentamento do atual mercado competitivo.

1.3.1.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- i) revisar na literatura os temas da presente pesquisa;
- ii) realizar um estudo nas empresas do segmento de moda dos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás - GO, considerando os fatores operacionais e os fatores estratégicos, além de observar os fatores de aprendizagem e conhecimento que estimulam os processos inovativos nas empresas pesquisadas;
- iii) apresentar uma proposta de um modelo de negócio utilizando estratégias de inovação para as micro e pequenas empresas.

1.4 Justificativa

O cenário econômico atual exige que as empresas sejam cada vez mais ágeis em suas ações e tenham alta capacidade de adaptação às situações. As empresas brasileiras estão neste ritmo acelerado, imposto pela globalização, com condições econômicas que estimulam cada vez mais a competição, a busca por mudanças estruturais e estratégicas que as conduzam

a caminhos inovadores não só em processos e produtos, mas também no modelo de negócio, principalmente as empresas de micro e pequeno porte.

No setor têxtil e de confecções, onde se insere a indústria da moda, esta realidade não é diferente, o setor que é “[...] uma atividade com mais de 200 anos no país, impulsionou muitas outras indústrias e foi o grande motor da revolução industrial no Brasil” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL, 2014, p. 9), também está sendo afetado por fatores desta natureza. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2014, p. 9),

O Brasil está entre os oito maiores mercados consumidores de vestuário, cama, mesa e banho do mundo e, o que mais cresceu nos últimos dez anos. Contudo, é possível verificar também um crescimento na participação dos produtos importados no abastecimento do mercado brasileiro.

Isto remete à necessidade de repensar os métodos tradicionais de gestão empresarial e das políticas públicas para o fomento da inovação, em detrimento de novos modelos, e estabelecimento de estratégias explícitas e exequíveis, que atendam às condições de gestão das micro e pequenas empresas do segmento de moda que, segundo dados apresentados pelo IEMI (2014), representam 70% das empresas instaladas no país.

Este ambiente competitivo que atinge a maioria das atividades e segmentos econômicos no país, é extensivo ao segmento de moda, uma vez que há a previsão de um cenário econômico altamente preocupante para o Setor Têxtil/Vestuário (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO, 2013) e, alguns fatores negativos deste cenário são: i) custos financeiros (custo Brasil); ii) carga tributária alta; iii) falta de mão de obra qualificada; iv) falta profissionalização; v) custo de matérias-primas nacionais acima do mercado internacional; vi) dependendo do produto, o lucro líquido das empresas no fim de 12 meses não chega a 3%; vii) com este lucro as empresas ficam descapitalizadas e não podem investir; viii) falta de política setorial que atenda às milhares de micro e empresas pequenas instaladas no país; ix) custo de investimento feito no início do processo, entre outros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO, 2013).

Desta forma, com “a intensificação da competição global que promoveu o surgimento de novos padrões competitivos, novas estratégias empresariais e novas formas de organização da produção” (KELLER, 2006, p. 59), torna-se perceptível a necessidade de uma reestruturação do segmento. Uma possibilidade para esta adequação está na proposta de utilização de estratégias de inovação uma vez que a inovação é um fator decisivo para a

competitividade e para o desenvolvimento econômico das empresas conforme afirmam diversos estudiosos sobre tema inovação no exterior (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; DOSI; NELSON, 2010; DRUCKER, 1993; FREEMAN, 1974; NELSON; WINTER, 1982; OCDE, 2005; PRAHALAD; HAMEL, 1995; SCHUMPETER, 1985; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) e no Brasil (CASSIOLATO; LASTRES, 1999; GUIMARÃES, 1997, KUPFER; HASENCLEVER, 2002, LEMOS, 2006; ROCHA, 1996).

Se a inovação é considerada como um fator decisivo para a competitividade das empresas, “a importância da estratégia é inegável nos dias de hoje (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 17) para a definição da inovação como direcionamento estratégico e definição de objetivos na busca do melhor desempenho levando em conta as condições internas e externas do ambiente onde tais empresas estão inseridas (CUNHA; BIGNETT, 2006; ESCRIVÃO FILHO, 2006; GONÇALO, 2004; MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000; PORTER, 1986).

Neste contexto, esta pesquisa se justifica pela perspectiva de estudar a dinâmica de empresas de micro e pequeno porte,⁶ no que diz respeito a sua forma de atuação com as estratégias de inovação e propõe apresentar um modelo de negócio utilizando estas estratégias com foco na compreensão da importância, significado e relevância da inovação e a identificação de pontos de inovação a serem observados pelas empresas a partir da implementação das estratégias, para atingir resultados que possam gerar impacto no mercado.

A proposta de implementação de um modelo de negócio com estratégias de inovação tem a perspectiva de um uso amplo, atendendo não só o segmento de moda como também os mais diversos segmentos/setores onde as micro e pequenas empresas estejam inseridas, podendo levar os empresários à compreensão de que diante da nova realidade de mercado, seus negócios exigirão formas de gestão diferenciadas, essa compreensão levará à possibilidade de fazer escolhas quanto a forma de gerir seu negócio de maneira adequada imposta por seu mercado. Também, pela revisão realizada de modelo de negócio voltada para a cultura de utilização de estratégias de inovação, o estudo se mostra importante e relevante por ser um tema frequente na pauta das discussões sobre políticas industriais e de desenvolvimento social e econômico brasileiro, principalmente envolvendo as micro e pequenas empresas que têm um papel significativo neste contexto. Ademais, por apresentar contribuições que passam pela disponibilização de informações que estimulem a utilização de estratégias de inovação

⁶ De acordo com o Estatuto da Microempresa, Lei n 9.841 de 1999, a microempresa é pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta igual ou inferior a R\$ 320.000,00, sendo que a empresa de pequeno porte, tem a receita anual superior a R\$ 320.000,01 e igual ou inferior a R\$ 3.200.000,00.

como modelo de negócio; pela exploração da inovação no âmbito dos fatores operacionais e estratégicos; pelo seu caráter prático de ser replicável a vários segmentos e ainda, por contribuir com a formação de um ambiente propício para a inovação nas empresas e a tomada de decisões estratégicas quanto aos seus investimentos em inovação, podendo também contribuir para a construção de referenciais teóricos para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa está organizada em oito capítulos, referências bibliográficas, apêndices e anexos. O primeiro capítulo é introdutório, composto por uma contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa do desenvolvimento da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão teórica e conceitual sobre o tema inovação e estratégia com a finalidade de alinhar entendimentos sobre a inovação, suas tipologias, conceitos e estratégias, trazendo também, ainda que brevemente, conceitos de competitividade, fazendo uma conexão da sua importância com o processo de geração de inovação.

O capítulo três traz uma breve apresentação sobre as condições de existência, definição e classificação das micro e pequenas empresas no contexto nacional e a importância da inovação nessa modalidade de negócios na economia.

No quarto capítulo apresenta-se o contexto da indústria da moda no mundo e no Brasil, traçando uma breve história da moda e seu surgimento, sua inserção histórica na economia do estado de Goiás e dos municípios estudados, as características da cadeia produtiva, modalidades de produção, tecnologias e o mercado da moda.

O capítulo cinco traz o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, estratégias de definição do grupo pesquisado, os critérios para seleção da população e universo de amostragem selecionada, a natureza da pesquisa, os procedimentos de coleta, a análise e a apresentação dos resultados.

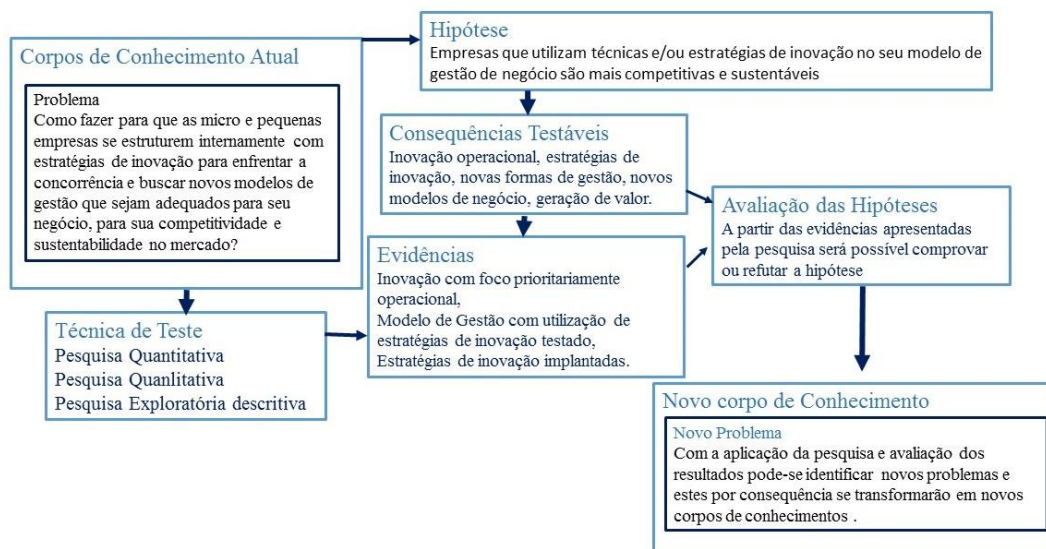
O capítulo seis expõe os resultados e discussões obtidos para os fatores operacionais e estratégicos e, o nível de ocorrência destes fatores nas empresas pesquisadas.

No capítulo sete apresenta-se o método proposto para o desenvolvimento de um modelo de negócio que utiliza de estratégias de inovação.

No capítulo oito são feitas as considerações finais sobre os resultados da pesquisa, suas contribuições e possibilidades de estudos futuros sobre o tema. Ao final são apresentadas as referências utilizadas para o desenvolvimento do estudo, os apêndices, anexos e demais complementos.

Com o intuito de demonstrar o caminho conceitual percorrido para a elaboração dos procedimentos da pesquisa, a Figura 1 mostra as etapas desenvolvidas, desde a compreensão e identificação do corpo de conhecimentos, a identificação do problema, levantamento de hipótese, a descrição de conhecimentos adquiridos até a apresentação dos resultados e os novos conhecimentos adquirido descritos ao longo da pesquisa, fazendo a conexão entre os capítulos.

Figura 1 - Metodologia de desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Adaptado de Bunge (1967).

2 INOVAÇÃO

A evolução histórica e econômica das mudanças técnicas e tecnológicas, avançou sendo propulsoras do desenvolvimento e crescimento econômico, e estímulo para a ocupação dos mercados existentes e para a abertura de novos mercados. A inovação por sua vez, acompanha esta trajetória fazendo parte do processo, interferindo nele e sendo absorvida por ele. Esta evolução culminou no processo de globalização da economia que se fez mais evidente a partir da década de 1990 e que segue até os dias atuais, provocando crises estruturais em empresas, levando-as a repensar seu modelo de negócio.

Neste contexto, pode-se entender que as mudanças técnicas, tecnológicas e a inovação foram elementos por meio dos quais novos conhecimentos foram criados e difundidos, expandindo o potencial para o desenvolvimento econômico de países e suas instituições, organizações e empresas, uma vez que, inovação, tecnologia e conhecimento circulam entre fronteiras (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005).

Diante desta realidade, países do mundo inteiro fomentam políticas públicas para o desenvolvimento econômico, particularmente das indústrias, por meio dos seus sistemas de inovação. No Brasil, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)⁷ assume que “a inovação é um dos principais fatores de desenvolvimento econômico e social no mundo. As empresas que inovam são mais competitivas e consolidam suas atividades no mercado interno e externo, gerando renda e emprego.” (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2014).

Assim, a partir do movimento da evolução histórica do crescimento e do desenvolvimento da economia mundial, sob o ponto de vista socioeconômico e observando sua dinâmica no mundo globalizado, se considera que a inovação conforme afirma a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005, p. 37) “é um aspecto da **estratégia do negócio** ou uma parte do conjunto de decisões de investimento para criar capacidade de desenvolvimento de bens ou serviços [...]”, com o intuito de melhorar sua eficiência, sendo portanto, uma poderosa ferramenta para a competitividade e sustentabilidade das empresas (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; DRUCKER, 1993; PORTER, 1986; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TRÍAS de BES; KOTLER, 2011).

⁷ Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/arquivo/inovacao/apresentacao.html>>. Acesso em: 14 maio. 2015.

Neste capítulo é apresentado um panorama geral sobre inovação, seus conceitos, suas tipologias, as abordagens no âmbito do desenvolvimento empresarial tais como a interação com a competitividade, geração do conhecimento organizacional, estratégias e gestão estratégica, sua interação com o ambiente empresarial, destacando as micro e pequenas empresas e as formas de ocorrência da inovação considerando os fatores operacionais e estratégicos.

2.1 Conceitos de inovação

Quanto à inovação e seus conceitos, as abordagens e entendimentos encontrados na literatura são os mais diversos e seu entendimento vem, ao longo do tempo “evoluindo, tanto na compreensão do que é inovar, como nos personagens que podem fazer parte do processo” (BRANDÃO et al., 2006, p. 24), neste aspecto, tem-se que inovação é na sua essência um processo de dimensão econômica e social envolvendo as fronteiras do conhecimento, seja ele tecnológico ou não, tendo como foco principal manter a competitividade e sustentabilidade socioeconômica de uma empresa no mercado e conseqüentemente o crescimento e desenvolvimento da economia.

Na linha da abordagem tecnológica tem-se o conceito apresentado por Schumpeter, à luz da teoria econômica e suas implicações no desenvolvimento dos processos inovativos. Joseph Schumpeter (1911; 1950) foi um dos pensadores que mais se destacou no estudo dos fenômenos econômicos e dentre eles a importância da inovação na economia. O pensamento do economista teve influência significativa nas teorias da inovação, ao inserir nas discussões sobre desenvolvimento econômico questões como o processo da descontinuidade e a influência do empresário e seu comportamento empreendedor na geração da inovação.

Em se tratando da relação da descontinuidade com o desenvolvimento econômico, Schumpeter (1985, p. 75) afirma que o “desenvolvimento no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio” e afirma ainda que é “uma mudança espontânea e descontinua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado do equilíbrio previamente existente” (SCHUMPETER, 1985, p. 75), neste aspecto a inovação ocorre normalmente dentro de um conjunto de regras e padrões previamente estabelecido, no entanto, algumas vezes acontece algo inesperado que rompe este paradigma, desloca o padrão previamente estabelecido e altera o que Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

chamaram de regras do jogo, desafiando os jogadores a remodelarem o que vinham fazendo à luz de novas condições. A esta ruptura com aquilo que já existia para a criação de algo novo ou significativamente melhorado que Schumpeter (1985) chamou de descontinuidade, cria, por sua vez, novas oportunidades, surgindo condições para fazer algo diferente, a isto, no processo da inovação Schumpeter (1985) chamou de “destruição criadora”.

Na visão de Schumpeter o elemento catalizador desta mudança é o empresário ao produzir novidades e educar o mercado para consumi-las. Para esta questão, Schumpeter (1985, p. 76) afirma que “o desenvolvimento, no sentido que lhe damos, é definido pela realização de novas combinações” uma vez que, “produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance” e “produzir outras coisas ou as mesmas coisas, com método diferente, significa combinar diferentemente estes materiais e forças.” (SCHUMPEETER, 1985, p. 76). Para esta nova dinâmica introduzida no sistema econômico que provocou alterações substanciais na forma de produção e nas relações da empresa com o mercado, o autor chamou de inovação e propôs uma lista das cinco formas que ela pode ocorrer. São elas:

- 1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de algum modo precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova e, pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio. (SCHUMPETER, 1985, p. 76).

Schumpeter (1985) classificou as ocorrências inovativas como radicais e incrementais, afirmando que as inovações radicais são entendidas como aquelas que provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança, ou seja, enquanto a primeira provoca rupturas intensas, alterando as bases de conhecimento, a segunda dá continuidade ao processo de mudança, porém, não altera as bases de conhecimento.

O pensamento schumpeteriano ficou conhecido em todo mundo, ao se falar em geração de riqueza e inovação ainda hoje se recorre a ele, de forma que seus estudos e contribuições para o entendimento das inovações tiveram sequência no pensamento e na visão

dos economistas neoschumpeterianos, particularmente em se tratando de inovações tecnológicas.

Desta forma, seguidos dos conceitos de inovação apresentados por Schumpeter serão abordados os conceitos e entendimentos dos principais expoentes do pensamento neoschumpeteriano, aqui representados por Freeman (1974), Nelson e Winter (1982) e Dosi (1982). Freeman (1974) enfatizou a sua abordagem na tecnologia; na difusão de inovações e nos impactos para as firmas; nas estratégias tecnológicas que elas adotam e nas questões de sobrevivência no mercado, o autor afirma que grandes empresas são os principais veículos de inovação tecnológica na economia. Para ele, as empresas empregam estratégias dinâmicas, tecnológicas e competitivas para sobreviver no mercado cada vez mais seletivo, onde a inovação no sentido econômico acontece na primeira transação conforme descreve “[...] *an innovation in the economic sense is accomplished only with the first comercial transaction involving the new product, process system or device, althoug the word is used also to describe whole process*” (FREEMAN, 1974, p. 6), em outras palavras, pode-se dizer que para Freeman (1974) a inovação é um processo que envolve em sua dinâmica atividades técnicas e tecnológicas, apropriação de conhecimento, desenvolvimento e projetos, processos de gestão e comercialização de bens e serviços novos ou significativamente melhorados.

Com isto, o autor traz a concepção do paradigma técnico-econômico que propõe mudanças no sistema tecnológico e que influencia o comportamento da economia ao afirmar que a inovação é uma atividade de duas faces, envolvendo, de um lado o reconhecimento das necessidades mais precisas, em termos econômicos, de um novo processo ou produto para o mercado e de outro lado, envolvendo a necessidade de conhecimento técnico que pode, geralmente estar disponível, mas pode também precisar de novos conhecimentos tecnológicos e científicos que resultam de uma atividade de pesquisa original (FREEMAN, 1974, p. 200).

Ainda na proposta evolucionista os neoschumpeterianos, Nelson e Winter (1982, apud ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p.40-41) “veem a inovação como um processo dependente da trajetória, por meio da qual o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos a partir da interação entre vários fatores e atores. ” Com uma visão evolucionista, voltada para o processo de seleção natural, Nelson e Winter (1982 apud DOSI; NELSON, 2010, p. 61) abordaram as discussões sobre a utilização da “tecnologia como rotina” para indicar a forma como as empresas se comportam na execução das suas tarefas, desde os processos organizacionais até à produção de bens e serviços, e ainda

seu comportamento no ambiente de concorrência. Este processo de rotina, busca e seleção estabelecido por Nelson e Winter (1982) caracteriza o que ele denominou de trajetória, que define o processo de inovação em uma empresa e a forma como ela ocorre tanto no ambiente interno como externo, definindo seu padrão de competitividade.

Dosi (1982) por sua vez, também evolucionista, traz os conceitos das trajetórias e dos paradigmas tecnológicos como incorporação implícita dos mecanismos de mudança e inovação tecnológica, econômica e social proporcionada pelo caráter dinâmico do termo tecnologia nas novas teorias de crescimento econômico. Para ele, cada tecnologia precisa ser compreendida como:

a) a specific body of practice – in the form of processes for achieving particular ends – together of course with an ensemble of required artefacts on the ‘input inside’; b) quite often some distinct notion of a design of a desired ‘outputs’ artefacts and, c) a specific body of understanding, some relatively private, but much of it share among professionals in a field. These elements together, can be usefully considered as constituent parts of a technological paradigm. (DOSI, 1982 apud DOSI; NELSON, 2010, p. 14).

Como se pode observar, o autor descreve a inovação como um processo complexo que exige um projeto para busca de soluções, este projeto por sua vez vai desde a experimentação até a inserção de um bem ou serviço no mercado e está vinculado aos paradigmas ou às trajetórias tecnológicas.

Assim, um paradigma tecnológico envolve um conjunto de soluções apresentadas aos atributos e especificações requeridas a um produto ou serviço no qual, sua atribuição de valores e sua evolução dependem das variáveis institucionais, sociais, econômicas, políticas, ou seja, dependem da articulação de vários agentes internos e ainda do interesse em se investir na solução, desta forma, as trajetórias podem ser compreendidas como um refinamento progressivo e melhoria na oferta de respostas às exigências de demanda potenciais (DOSI, 1982 apud DOSI; NELSON, 2010, p. 15).

Enquanto do ponto de vista de Schumpeter (1985) e seus seguidores, os conceitos e definições de inovação, ao se referirem à produção de bens e serviços fossem estritamente voltados para as questões tecnológicas e sua evolução e também apresentasse uma visão economicista ao se referirem “à apropriação comercial de invenções ou à introdução de bens e serviços utilizados pela sociedade” (ROCHA, 1996, p. 45), do ponto de vista do desenvolvimento e da evolução das empresas e instituições inseridas no mundo globalizado os conceitos de inovação evoluíram assumindo uma

[...] visão holístico-sistêmica onde estão envolvidos um conjunto de variáveis que impactam no desenvolvimento da inovação nas empresas, tais como aspectos comportamentais, sociais, institucionais e mercadológicos e ainda atores externos como instituições tecnológicas, entidades de apoio, instituições financiadoras, governança, comunidade e sociedade em geral que por meio de suas interações propiciam o aprendizado com as externalidades, com a interação da rede e demais fatores preponderantes no processo de geração de inovação. (CORSATTO, 2010, p. 29).

Nesta concepção, a inovação sai do caráter estritamente tecnológico e assume uma dimensão abrangente, com olhar para o ambiente interno e externo, acompanhando a evolução da economia, ganhando a extensão da fronteira do conhecimento, onde ela pode em algum momento não possuir componentes tecnológicos e ainda assim ser uma inovação, passando a ter num contexto mais complexo, o caráter estratégico. Nesta nova concepção, pode-se destacar as abordagens e conceitos apresentados pelos economistas Prahalad e Hamel (1995) e Drucker (1993).

Prahalad e Hamel (1995) extrapolam os conceitos e visões da inovação no contexto tecnológico e mercadológico com focos em criação de bens e serviços novos ou melhorados, abrindo as discussões para a inovação de modelo de negócio, gestão empresarial, com foco social, competitivo e sustentável, incorporando a perspectiva da criação de competências essenciais, no entanto, preservam o conceito da inovação como estratégia de negócio com foco nos custos e na vantagem competitiva. Conforme Prahalad e Hamel, (1995) a inovação está vinculada à capacidade das empresas em desenvolver produtos/bens e serviços com a participação direta do consumidor e o desenvolvimento, por parte das empresas, das competências necessárias para transitar nesta abordagem. São consideradas competências essenciais “as características que diferenciam uma organização perante sua concorrência e o mercado, uma vez que são difíceis de serem imitadas” (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 259) ou seja, uma empresa poderá ser avaliada além do seu portfólio, pelas suas competências e valores, uma contribuição da inovação de caráter sistêmico. Neste aspecto Prahalad e Krishman (2008, p. 2) acrescentaram uma nova abordagem à inovação e à criação de valor, inserindo o elemento da participação do cliente em um processo de “cocriação”, no qual segundo os autores “[...] o fornecimento de produtos, serviços e competências passou a ser multi-institucional” onde as empresas devem “desenvolver a capacidade de cocriar experiências únicas com os clientes.” (PRAHALAD; KRISMAN, 2008, p. 4).

Nesta abordagem, “o *locus* do valor se desloca de produtos e serviços para experiências, e a criação de valor deve concentrar-se, quase por definição, em cada consumidor

como indivíduo” (PRAHALAD; KRISMAN, 2008, p. 21), ou seja, a diferenciação está na habilidade e competência da empresa em apresentar ao cliente uma proposta de valor exclusiva, singular e inovadora, e para isto alguns requisitos como flexibilidade, qualidade, custo e experiência, redes colaborativas, complexidade e interface com o cliente serão necessários para a criação de valor, inovação e competitividade (PRAHALAD; KRISMAN, 2008).

Seguido às visões e conceito estratégico apresentados por Prahalad e Hamel (1995) e Prahalad e Krisman (2008) para o tema inovação, tem-se a visão ampla de Drucker (1993), que vincula os conceitos de inovação ao conhecimento e ao comportamento empreendedor, dando outra concepção à estrutura e os paradigmas dos conceitos de inovação.

Drucker (1993; 2008) além de transitar com suas teorias sobre a sociedade do conhecimento, onde a inovação é fortemente tratada, também defende que a inovação está diretamente ligada à economia empreendedora sendo uma disciplina que pode ser ensinada. O autor afirma que “[...] a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram as mudanças como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente” podendo “ser apresentada como uma disciplina a ser apreendida e praticada” (DRUCKER, 2008, p. 25).

Já na visão voltada para o aspecto da geração do conhecimento, Drucker (1993) defende que o recurso econômico básico da sociedade moderna não está mais no capital, nem na terra e nem na mão de obra, “[...] ele é e será o conhecimento. Hoje o valor criado é pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicações do conhecimento ao trabalho[...]” (DRUCKER, 1993, p. xvi), esta abordagem atribui um significado **estratégico** à utilização dos conhecimentos desenvolvidos em uma empresa para a geração de valor por meio da inovação e sua consequente competitividade.

Ainda em se tratando dos conceitos de inovação, no final do século XX e no decorrer do século XXI com a consolidação da globalização da economia, as empresas passaram e ainda passam por transformações econômicas, organizacionais, sociais e comportamentais que provocaram alterações na sua natureza e nos modelos de negócios, neste contexto, a inovação se faz cada vez mais necessária e presente, promovendo revisões e trazendo novas abordagens e conceitos para o tema.

Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) por exemplo, seguem a linha de pensamento de Drucker (1993) vinculando o processo de inovação ao conhecimento. Eles afirmam que inovação é uma questão de conhecimento por “[...] criar novas possibilidades por

meio de combinações de diferentes conjuntos de conhecimentos ” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 35). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a vantagem competitiva, em um mundo onde o ciclo de vida de um produto é cada vez menor, está relacionada ao cenário e, à medida que o cenário muda, as empresas que conseguirem “mobilizar conhecimento a avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 25) serão mais competitivas e sustentáveis. Os autores definem a inovação como um processo central de uma organização merecendo por isto um processo específico de gestão inserida no modelo de negócio.

Nesta mesma linha de pensamento, Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 13) veem a inovação como “um ingrediente indispensável para um sucesso sustentado, pois protege os ativos tangíveis e intangíveis contra a erosão do mercado” e definem a inovação como “um processo de gestão que exige instrumentos, regras e disciplinas específicos. ” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 12).

Para os autores, a definição de um modelo de inovação por parte das empresas é uma estratégia necessária para sua competitividade no mercado, uma vez que cada empresa tem suas estratégias particulares, o que as faz singular, no entanto eles afirmam ser fundamental para o sucesso da inovação que se faça “um exame periódico destinado a determinar exatamente quais são as peças de atenção” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 29) que são fatores determinantes na definição das estratégias de inovação a serem utilizadas em cada modelo de negócio. De acordo com o conceito apresentado, a proposta de Davila, Epstein e Shelton (2007) tem como objetivo gerenciar, medir e lucrar com a inovação.

A partir dos conceitos apresentados pode-se observar que a mudança de visão da inovação, provocou uma expansão dos conceitos, desta forma a inovação toma novos rumos, de tal sorte que “deixa-se de ver a inovação do ponto de vista essencialmente tecnológico para entendê-la como a utilização do conhecimento acerca de novos modelos de produção e de comercialização de bens e de serviços, assim como a criação de novas maneiras de organizar as empresas.” (BRANDÃO et al., 2006, p. 24).

Esta nova forma vem ao encontro da proposta deste estudo que aborda o tema inovação na sua dimensão sistêmica, com foco nos direcionamentos da utilização de estratégias de inovação como modelo de negócio, buscando promover a transversalidade e integração dos fatores operacionais e estratégicos de uma empresa, saindo do paradigma da inovação como um fator de ordem técnica/tecnológica/operacional e econômica, para atuar na dimensão sistêmica,

atribuindo e ela importância, significado e relevância, buscando construir novos paradigmas, novos modelos de negócio que as tornem inovações sustentáveis. Nesta concepção os conceitos apresentados serão complementados pela proposta de inovação utilizada pelo Manual de Oslo em sua terceira edição.

O Manual de OSLO, uma das principais bibliografias sobre o tema, considerando as mudanças estruturais e sistêmicas pelas quais as empresas vêm passando, expandiu o escopo do significado de inovação incluindo dois novos tipos: inovação de *marketing* e inovação organizacional. Estas mudanças foram inseridas a partir da terceira edição, considerando a percepção crescente “de que muita inovação no setor de serviços não é apreendida de maneira adequada pelo conceito de tecnologias, processos e produtos.” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 11).

Estudos apontaram para a necessidade de inserir as inovações advindas de setores intensivos em conhecimento no contexto da medição, além da necessidade de inserir os países em desenvolvimento nas pesquisas em inovação, tais alterações visaram ampliar as formas de mensuração e incluir os países com diferentes cenários econômicos e sociais no processo de medição. Assim, o Manual de Oslo define inovação como:

[...] 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. (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005. p. 55).

Diante disto, considerando a abordagem do conceito apresentado pelo Manual de Oslo que traz as principais atividades e processos passíveis de mudança em uma empresa por meio da inovação, considerando os conceitos e abordagens voltados para a utilização do conhecimento para promover as mudanças no modelo de negócio, combinados com a abordagem de Prahalad (2008, p. 16) sobre a concepção de um novo paradigma de inovação na busca da sustentabilidade, onde cada vez menos a inovação se dará nos produtos e cada vez mais na gestão e no modelo de negócio, esse estudo se utilizou dos conceitos apresentados e adotou a definição de inovação apresentada no Manual de Oslo, prioritariamente, para pesquisar a existência ou não de estratégias de inovação em empresas de micro e pequeno porte do segmento de moda a partir da observação da sua dinâmica de atuação no ambiente interno e externo e dos seus fatores operacionais e estratégicos que são dimensões essenciais para o

desenvolvimento da inovação, para a geração e criação de valor, competitividade e sustentabilidade das empresas no mercado.

2.2 Tipologias da inovação

Com relação à inovação e suas tipologias, o Manual de Oslo apresenta como os principais tipos de inovação aquelas que ocorrem a partir das seguintes variáveis.

i) de produto - refere-se à introdução de um produto/serviço novo ou significativamente melhorado quanto às suas características ou uso previsto; ii) de processo - que trata da implementação de métodos de produção novos ou melhorados, incluindo mudanças em técnicas, equipamentos ou *software*; iii) de *marketing* - que caracteriza novas formas de atuação em *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto, em sua embalagem, no posicionamento deste produto no mercado, em sua forma de promoção ou preços e; iv) inovações organizacionais - que são assim reconhecidas quando há a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005, p. 57- 63).

Tidd, Bessant e Pavitt. (2008) afirmam que para compreender as mudanças e as formas que elas podem assumir é importante definir alguns termos para os tipos de inovação que ocorrem em uma empresa, termos estes que eles denominaram 4 Ps da inovação. São eles:

i) inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; ii) inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; iii) inovação de posição – mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos e; iv) inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 30).

Como se pode observar, enquanto os três primeiros tipos de inovação apresentados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), guardadas as proporções, estão em consonância com a proposta do Manual de Oslo, o último apresenta uma abordagem ampliada à inovação organizacional, assumindo uma dimensão sistêmica, envolvendo mudanças na cultura organizacional.

Prahalad (2008) por sua vez apresenta uma proposta de tipos de inovação com foco na sustentabilidade. Os tipos de inovação apresentados por Prahalad (2008) seguem a mesma linha daqueles apresentados acima, com o acréscimo de itens que abrangem a dimensão da sustentabilidade socioeconômica e ambiental e as inovações comportamentais que possibilitarão a construção de um novo paradigma da sustentabilidade, quais sejam:

[...] i) inovações em produtos/serviços - que trazem em sua concepção a atenção ao novo paradigma da sustentabilidade; ii) inovações para construir esse novo paradigma; iii) inovações em processos de trabalho - que visam geração de emprego,

renda e respeito às pessoas em seus ambientes de convivência; iv) inovações em modelos de negócio - com a mesma perspectiva da sustentabilidade; v) inovações no uso da tecnologia - com o devido senso crítico e a responsabilidade de que tal tecnologia não traz em si elementos destrutivos; vi) inovações em governança - que podem trazer a construção efetiva do capital sócio político; vii) inovações no setor privado e a saúde pública - na busca de melhores condições de preservação da vida.” (PRAHALAD, 2008, p. 16).

Em que pesem as tipologias apresentadas por Prahalad (2008) serem convergentes com as apresentadas pelo Manual de Oslo e por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) nos aspectos referentes às inovações em produtos/serviços, processos e modelos de negócio, elas têm como proposta principal o paradigma da inovação sustentável, sistêmica e integrada envolvendo contextos complexos de ordem cultural, social, político, econômico e ambiental.

Dando sequência ao tema inovação, suas tipologias e formas de ocorrência apresenta-se os tipos de inovação quanto ao seu impacto. Neste aspecto Schumpeter (1985) classifica as inovações em duas naturezas: radicais e incrementais e Davila, Epstein e Shelton (2007) inserem nesta tipologia as inovações semi-radicais. Para Schumpeter (1985), inovações radicais são aquelas impulsionadas pelo avanço do conhecimento científico ou tecnológico, conhecidas como inovações que mudam radicalmente as bases de conhecimento e, incrementais são aquelas direcionadas ao mercado, cumulativas, não alteram as bases de conhecimento e propiciam melhorias significativas nos produtos/serviços já existentes.

Para Davila, Epstein e Shelton (2007, p.57) inovações incrementais são aquelas que “levam a melhorias moderadas nos produtos e processos em vigor” e, no outro extremo “inovação radical é o conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecidos de maneira inteiramente novas” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 57) e, as semi-radicais, conforme os autores, são aquelas que “introduzem pouca ou nenhuma mudança nas alavancas de um dos impulsionadores da inovação – seja a tecnologia ou o modelo de negócio. ” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 59).

Considerando as classificações apresentadas, vale observar a “relevância de e a complementaridade entre inovações incrementais e radicais; inovações organizacionais e técnicas”[...] (CORSATTO, 2010, p. 31), bem como suas conexões com a sustentabilidade econômica, política, cultural e suas distintas fontes internas e externas de geração de inovações e de resultados às empresas, uma vez que os tipos de inovação interagem de forma sistêmica

no contexto organizacional e esta interação indica os modos como a organização transita nos seus fatores operacionais e estratégicos para a geração de inovação.

2.2.1 Atividades de inovação

De acordo com o Manual de Oslo, atividades de inovação são “etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir a inovações.” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 56). Freeman (1974) menciona que a inovação é um conjunto de processos que inclui atividades técnicas, de concepção, projeto, desenvolvimento e de gestão, consideradas partes essenciais do processo de inovação por interagirem entre si na realização de produtos/serviços ou processos novos ou melhorados, ressaltando-se que, embora algumas dessas atividades sejam “em si inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações.”(ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 56).

Neste contexto, considerando que a inovação é um processo que faz parte do sistema empresa e da sua gestão e que as atividades de inovação estão inseridas neste processo, entende-se que cabe às empresas definir a função das atividades de inovação no seu modelo de negócio, levando em conta sua estrutura e capacidade de interagir com as fontes internas e externas de informação, pessoas, conhecimentos, tecnologias, práticas e recursos de toda natureza (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

2.3 Inovação e competitividade

A inovação é o motor propulsor do desenvolvimento econômico pela sua capacidade de transformar ideias e conhecimentos em bens, serviços e modelos de gestão, desta forma, enquanto seus processos se dão no ambiente interno, nas suas mais diversas tipologias e estratégias, nos modelos abertos ou fechados, seus resultados ocorrem na esfera da competição e do mercado estando, portanto, à mercê da dinâmica do cenário socioeconômico, político e mercadológico que se apresenta.

Neste ambiente empresarial de mundo globalizado onde circulam fatores institucionais relacionados à culturas e valores, capital, conhecimentos, tecnologias, gestão, políticas públicas, competição nacional e internacional, estão inseridas as empresas de micro e pequeno porte que terão de se adequar buscando novas formas de atuação para o seu negócio

com estratégias de inovação adequadas e que garantam um mínimo de competitividade (HIRSCH-KREISEN, 2008; KELLER, 2005; STANISLAWSKI; OLCSAK, 2013).

Competitividade na acepção da palavra é a característica de “algo ou alguém que é competitivo”⁸, ou, “a capacidade de qualquer organização em cumprir com sua missão com mais êxito que outras organizações competidoras”⁹ trata-se de transitar em uma arena sem fronteiras onde há uma forte exigência pelo desempenho mercadológico independente da localização, do segmento ou porte da empresa. Kupfer e Hasenclever (2002) definem competitividade como “[...] a capacidade de formular e implementar estratégias que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Nesta abordagem, Kupfer (2006) vincula competitividade ao desempenho e à eficiência:

Competitividade = desempenho: é expressa pela participação no mercado (Market share) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo. É a demanda do mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de *marketing* que as empresas tenham realizado.

Competitividade = eficiência: é expressa pela capacidade da empresa em converter insumos com maior eficácia que os concorrentes; está relacionada à tecnologia, produtividade e às condições gerais ou específicas de produção (custos, insumos, salários, etc.); é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacidade tecnológica, gerencial, financeira e comercial, define sua competitividade. (KUPFER, 2006, p. 6, grifo nosso).

Diante disto, pode-se identificar a presença dos fatores estratégicos e operacionais entre os padrões que determinam a competitividade, além das questões relacionadas à capacidade inovativa que determinam o comportamento estratégico empresarial centrado na inovação. Assim, pode-se considerar que empresas que utilizam de estratégias de inovação em seus processos internos ou externos ou no seu modelo de negócio oferecem algo mais e têm, portanto, maiores vantagens competitivas e mais condições de competir no mercado onde estão inseridas.

No que se refere ao tema vantagem competitiva, Porter (1992) trata a relação da inovação com a competitividade à luz da utilização, por parte das organizações, de estratégias competitivas e seu conseqüente ganho de vantagens competitivas no mercado. Para ele, a concorrência é fator determinante do sucesso ou fracasso das empresas e, atividades como a inovação contribuem para seu desempenho no mercado. Porter (1992, p. 2) afirma ainda que a vantagem competitiva está relacionada ao “[...] valor que uma empresa consegue criar para seus

⁸ Disponível em: <<http://dicionariodoaurelio.com/competitividade>>. Acesso em: 14 jun 2015.

⁹ Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Competitividade>>. Acesso em: 14 jun 2015.

compradores e que ultrapassa o custo da fabricação pela empresa”, este valor caracterizado como diferenciação é que a difere da concorrência pela agregação de valor em bens e serviços.

De acordo com Porter (1992) “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo, ela tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa”, atividades estas que podem estar relacionadas aos “custos relativos de uma empresa, além de criar bases para a diferenciação.” (PORTER, 1992, p. 31).

Ainda, segundo Porter (1992, p. 57), enquanto os custos estão relacionados à análise da estrutura de valor de cada atividade dentro da empresa, desde a aquisição de insumos, custos operacionais até a colocação do produto no mercado, a diferenciação se ocupa da análise da concorrência observando o ponto onde empresas conseguem se diferenciar umas das outras, uma vez que “[...] uma empresa se diferencia da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores” (PORTER, 1992, p. 111), custos e diferenciação são, portanto, as formas de ocorrência das vantagens competitivas em uma empresa bem como seus fatores de geração de inovação.

Embora ambos ‘custos e diferenciação’ sejam conforme afirma o autor, fonte de vantagens estratégicas para a competitividade, observa-se que a primeira está vinculada à análise do ambiente interno e a segunda à análise do ambiente externo, desta forma, sua capacidade de gerar vantagem competitiva nestes ambientes será proporcional à sua capacidade de mobilizar e utilizar o conhecimento e o capital instalado para desenvolver e implementar novidades em seu modelo de negócio.

E, neste novo modelo, as questões da inovação e competitividade vão além da dicotomia entre os modelos fechados ou abertos, entre inovações tecnológicas e inovações organizacionais ou de modelo de negócios, se posicionando em um contexto mais amplo, onde o conhecimento gerado em uma empresa é recurso relevante para a criação de valor e da inovação.

Trata-se, portanto conforme Drucker (1993) da busca pela sobrevivência na qual, permanecerão no mercado as instituições, organizações e empresas que “possam vir a desempenhar papéis bastante diferentes dos atuais” (DRUCKER, 1993, p. xvi) e que estejam preparadas para “concentrar seu conhecimento no presente e na modelagem do futuro”(DRUCKER, 1993, p. 167) uma vez que inovação e competitividade estão relacionados à entrega de valor ao mercado, exigindo, portanto, das empresas um “esforço sistemático e um alto grau de organização” (DRUCKER, 1993, p. 146) para “[...] criar mudanças objetivamente

focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento” (DRUCKER, apud DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 25), tendo como um dos diferenciais competitivos sua capacidade inovativa.

2.4 Inovação e conhecimento

Um dos principais elementos que caracteriza a globalização como um processo sem fronteiras é a facilidade de acesso a informações, tecnologias e o conhecimento. O conhecimento, que por sua vez é reconhecido como o principal recurso de uma empresa e o principal fator gerador da inovação.

Esta realidade, segundo Drucker (1993, p. 3) causou uma mudança radical no significado do conhecimento e na sua utilização, tanto no ocidente como no oriente, o conhecimento que “[...] sempre havia sido considerado aplicável ao *ser*, quase da noite para o dia, passou a ser aplicado ao *fazer*, transformando-se ‘no recurso’ e em uma utilidade. O conhecimento que sempre havia sido um bem privado, transformou-se em um bem público.”

Diante disto, ao se abordar a relação entre conhecimento e inovação, traz-se as visões diferenciadas sobre o tema, apresentadas por alguns autores na última década do século XX e no início do século XXI sobre o tema. Drucker (1993), Nonaka e Takeuchi (2008) e Choo (2006) trouxeram o tema conhecimento para o contexto organizacional, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Davila, Epstein e Shelton (2007), evoluíram, inserindo-o na inovação, ao tratá-la como uma questão de conhecimento e vantagem competitiva. Embora estes elementos também se fizessem presentes nas visões dos primeiros, e embora as abordagens sejam diferentes, elas se complementam.

Assim, Drucker (1993) traz à luz o conceito de sociedade do conhecimento e com ele a importância do capital intelectual, afirmando que “[...] o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra e sim o conhecimento; uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central” (DRUCKER, 1993, p. xvi), e Choo (2006) apresenta a visão da aplicação do conhecimento existente, de forma prática e que possa gerar vantagens competitivas para a empresa de várias formas, inclusive por meio da inovação.

Para Choo (2006, p. 17) a organização do conhecimento é aquela que “[...] possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza”, que seja capaz de se preparar para

as necessidades de mudanças e adaptações com antecedência e que também utilize estas prerrogativas com o propósito de aprender, apreender, reaprender e inovar e, ainda, que esteja aberta para adquirir novos conhecimentos que lhe permitam “escolher e implementar uma determinada estratégia ou um determinado curso de ação.” (CHOO, 2006, p. 18).

Em se tratando da relação existente entre a inovação e seu desenvolvimento a partir dos conhecimentos instalados em uma empresa o autor defende que a construção do conhecimento é provocada pela identificação da existência de lacunas no corpo de conhecimentos existentes na empresa ou grupo de trabalho e que estas lacunas “impedem a solução de um problema técnico ou de uma tarefa, a criação de um novo produto ou serviço, ou ainda possibilidade de aproveitar uma oportunidade” (CHOO, 2006, p. 22), a identificação, por parte do autor, da existência de lacunas na forma como o conhecimento é produzido e disseminado em uma organização é latente e tais questões são, se não fatores impeditivos, pelo menos comprometedores para a criação de valor e a geração inovações em tempo hábil para a velocidade do mercado.

Com uma abordagem mais ampla, na busca de preencher estas lacunas,

Nonaka e Takeuchi iniciaram em 1995 estudos e constituíram a teoria da criação do conhecimento organizacional e, a partir desses estudos, o conhecimento evoluiu como uma possível sistemática de gestão organizacional tomando corpo e importância na perspectiva de investimento no conhecimento das pessoas que compõem as organizações e na evolução como modelo de gestão, colocando-se atualmente no centro da gestão das organizações. (CORSATTO; HOFFMANN, 2011, p. 139)

Ao desenvolver sua teoria do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) entenderam que as teorias existentes não explicavam a geração da inovação, a partir do conhecimento tal como ele estava sendo utilizado, na visão dos autores “[...] a organização processa a informação do ambiente externo para adaptar-se a novas circunstâncias” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 54) e, embora essa visão justifique o funcionamento de uma organização no que se refere ao conhecimento, conforme os autores ela é limitada, uma vez que “não explica a inovação.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 54).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a inovação acontece não só de fora para dentro buscando sanar “problemas existentes e adaptar-se ao ambiente de mudanças” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 54), como também de dentro para fora, criando novos conhecimentos e “visando redefinir tanto os problemas quanto as soluções no processo.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 54), desta forma os autores afirmam que para explicar a inovação necessita-se de uma nova teoria do conhecimento organizacional. A criação desta nova teoria

foi baseada nas dimensões ontológica¹⁰ e epistemológica¹¹. Na **dimensão ontológica**, Nonaka e Takeuchi (2008) tratam da criação do conhecimento pelos indivíduos, uma vez que uma empresa não gera conhecimentos sem a presença dos indivíduos, podendo contudo, apoiar os indivíduos criativos ou propiciar contextos para que estes criem o conhecimento e na **dimensão epistemológica** trazem o conceito de conhecimento tácito e conhecimento explícito e o explicam como sendo “[...] o conhecimento tácito pessoal, específico ao contexto e, por isso difícil de formalizar e o explícito ou ‘codificado’, por outro lado, se refere ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57).

Desta forma, a interação e combinação destes conhecimentos em uma organização será o elemento catalizador para a criação de valor, geração de inovação e de vantagem competitiva, este processo de combinação das diversas formas de conhecimento gerado nas dimensões ontológica e epistemológica pode ser desenvolvido ou estimulado, mencionam os autores.

Conforme apresentado, em se tratando dos aspectos de geração de inovação a partir da utilização do conhecimento organizacional e seus métodos, observa-se que “a criação e aplicação do conhecimento em uma organização/empresa se dá pela sua capacidade de criá-lo, disseminá-lo e utilizá-lo em seus processos, produtos e serviços” (CORSATTO; HOFFMANN, 2011, p. 138) de forma sistêmica e integrada na busca de soluções inovadoras, neste aspecto, a abordagem de Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 35) converge com as visões apresentadas ao afirmar que inovação e conhecimento estão vinculados a um processo de combinação e busca por novos mercados e ainda,

A inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Estes podem vir na forma de conhecimento tácito, técnico, empírico, pode já existir, pode ser fruto de uma experiência ou pode ser resultado de “um processo de busca por tecnologias, mercados, ações da concorrência etc. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 35).

E embora se parta do pressuposto que a inovação acontece mediante a existência de um corpo de conhecimento adequado em suas combinações técnicas, operacionais, estratégicas, tácitas, empíricas etc., “o processo de combinação desses diferentes conjuntos de conhecimentos em uma inovação bem-sucedida ocorre sob condições de alta incerteza” (TIDD;

¹⁰Ontológico: relativo à ontologia = teoria da ciência do ser enquanto ser considerado em si mesmo independentemente do modo pelo qual se manifesta.

¹¹Epistemológico: relativo à epistemologia = estudo do grau do conhecimento científico nos mais diversos ramos.

BESSANT; PAVITT, 2008, p. 35), por este motivo a importância da combinação cuidadosa dos tipos de conhecimentos envolvidos nos diferentes tipos de inovação, e principalmente a importância de saber da existência ou disponibilidade interna dos conhecimentos necessários para que a organização desenvolva projetos inovadores, e esta é uma questão de ordem estratégica.

2.5 Estratégias e inovação

A inovação em uma empresa deve ocorrer na transversalidade e na interação das suas dimensões operacionais e estratégicas. Sendo de caráter sistêmico e integrado é importante compreender como ocorrem as interações desses fatores com a definição das estratégias utilizadas para esta finalidade, entende-se que, para que esta compreensão seja clara é importante que se tenha um esclarecimento básico do significado e do conceito de estratégia e sua função no contexto empresarial.

A palavra estratégia, de origem greco-latina, precede as teorias da administração moderna e as vem acompanhando e evoluindo ao longo do tempo, teve inicialmente seu significado vinculado à arte de conduzir e liderar operações militares (TZU, 2002) evoluindo, posteriormente, para a “arte de usar os meios disponíveis ou as condições que se apresentam para atingir determinados objetivos.” (MICHAELIS, 2002, p. 324).

Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000, p. 17), por sua vez, afirmam que ao se pedir a alguém uma definição de estratégias, provavelmente a resposta será “[...] estratégia é um **plano**, algo equivalente a uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.” Para os autores estratégia é uma daquelas palavras que “inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra” afirmam ainda que “[...] estratégia é um **padrão**, isto é, uma consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 17), ou de maneira mais simples, um fluxo de ações, com vistas a observar comportamentos existentes na empresa e transcender para possibilidades futuras, neste aspecto, ambas definições parecem válidas, pois, “as organizações desenvolvem **planos** para seu futuro e também extraem **padrões** do seu passado, podemos chamar uma de estratégia **pretendida** e a outra de **realizada**”. (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18).

Ainda de acordo com Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000, p. 21) “pode ser que não haja uma definição simples para estratégia, mas existem hoje algumas áreas gerais de

concordância a respeito da natureza da estratégia”, assim entre as diversas definições apresentadas pelo autor, assumiu-se aquela que diz que “estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente”, já que uma premissa básica e essencial para se pensar sobre estratégia está vinculada à impossibilidade de separar organização e ambiente (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 21).

Pode-se observar, assim, que a estratégia é amplamente utilizada no contexto empresarial e está relacionada à filosofia, ou ao modo de atuação de uma empresa, estando também traduzida na síntese de suas propostas e políticas de atuação no ambiente interno e externo e nas suas relações com o mercado, nesta abordagem, Chandler (1986, p. 13-14, apud ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 29) define a estratégia “como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para realizar essas metas.”

Observa-se, nesta linha de pensamento, que estratégias estão, na sua essência vinculadas a um pensar específico, um conjunto de ações que uma empresa assume, buscando atingir determinados objetivos, podendo ser utilizadas no contexto da inovação, como instrumento para potencializar o desempenho de uma empresa no ambiente onde está inserida.

Neste aspecto, conforme Davila, Epstein e Shelton (2007),

[...] o importante é que haja um pensamento estratégico baseado em ações organizacionais que, levando em conta o que se tem (conhecimento disponível) e os sinais que recebe (informações), busque continuamente caminhos diferentes dos já existentes (no mercado por outras empresas), ou seja, crie alternativas inéditas, (DAVILA, EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 28).

Assim, na avaliação das condições internas e externas estão suportadas as diferentes interpretações e a base para a formulação das estratégias de uma empresa, a relação entre inovação e as estratégias empresariais devem emergir com consistência e em consonância com a sua atuação estratégica, com foco em ações preestabelecidas a fim de atingir objetivos específicos que tenham significado para a empresa.

No que se refere às estratégias de inovação, diferentes tipologias são utilizadas pelas empresas na busca de melhorar sua posição no mercado, no entanto, a maioria delas com foco em inovação tecnológica conforme apresentam Freeman (1974) e Porter (1986).

Freeman (1974) apresenta um conjunto de estratégias para a inovação que podem ser analisadas e utilizadas como referência para a formulação das estratégias básicas de inovação de uma empresa. Conforme Freeman (1974) tais estratégias podem ser classificadas

como ofensivas, defensivas, imitativas, dependentes, tradicional e oportunista conforme aponta o Quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias de inovação

Estratégia	O que é	Objetivo
OFENSIVA	Introdução de novos produtos ou processos, produtivos, novos modelos de negócio, <i>design</i> original	Ser líder no mercado em um determinado segmento
DEFENSIVA	Manter um <i>mix</i> de produto seguro, seleção de inovações a serem lançadas	Não correr o risco de ser a primeira a inovar, mas acompanhar o desenvolvimento tecnológico.
IMITATIVA	Adotar tecnologias desenvolvidas por outros	Manter-se no mercado oferecendo produtos semelhantes aos que já existem, não ficar obsoleta.
DEPENDENTE	Subordinação a outras empresas maiores (clientes ou empresas-mãe)	Satisfazer as exigências dos clientes ou da empresa-mãe.
TRADICIONAL	Não mudar os produtos, não inovar ou limitar-se à adoção de processos desenvolvidos por outras.	Manter o <i>status-quo</i> .
OPORTUNISTA	Identificação de oportunidades de mudanças	Melhorar sua posição aproveitando as oportunidades

Fonte: Adaptado do Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Inovação Tecnológica (2004) e de Freeman (1974).

Ainda dentre as práticas que conduzem às estratégias de inovação estão aquelas relacionadas à custos baixos e diferenciação que Porter (1992) chamou de estratégias genéricas usadas para desenvolver vantagens competitivas. A diferenciação é uma estratégia competitiva inserida nas práticas da inovação a partir da visão sistêmica e da interação da empresa com seus ambientes interno e externo, sendo a condição de busca para a competitividade e, podendo por sua vez ser compreendida como a capacidade de pensar, selecionar e estabelecer estratégias que permitam ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado. De acordo com Porter (1992, p. 1) estratégia competitiva significa:

[...] a busca de uma posição favorável em uma indústria, arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. (PORTER, 1992, p. 1).

Em consonância com a definição de Porter (1986; 1992) a busca por esta posição favorável, invariavelmente ocorre no ambiente externo, e, parte relevante deste ambiente está centrada no setor/segmento de atividade na qual empresa está inserida, neste sentido o autor afirma que “[...] forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto

básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.” (PORTER, 1986, p. 34). Este ambiente pode ser determinado por cinco forças competitivas, que Porter (1986, p. 34) definiu como: “i) barreiras de entrada; ii) ameaça de substitutos; iii) poder de negociação dos fornecedores; iv) poder de negociação com os clientes; v) ameaça dos novos concorrentes/rivalidade.” Com estes conceitos e definições de estratégias para a competitividade Porter (1986; 1992), enfatiza que as estratégias adotadas pelas empresas como forças para a busca de mercados, sejam elas de que porte forem, são determinantes para a adequação de atividades que contribuem com seu desempenho, inclusive o desenvolvimento e implementação de práticas inovadoras.

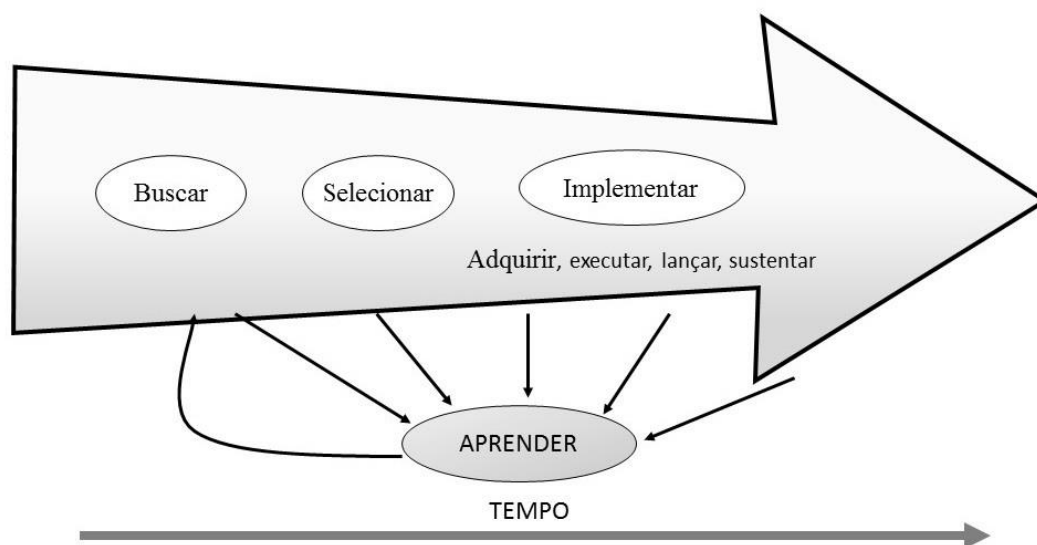
Outra abordagem que complementa as abordagens de Freeman (1974) e de Porter (1986), é a apresentada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Assim como as visões anteriores enfatizam as fases de pensar, selecionar e estabelecer estratégias para o desenvolvimento da inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enfatizam a importância de olhar o ambiente externo na busca de sinais para potenciais inovações, a importância de selecionar as melhores oportunidades inovadoras que se conectem com as estratégias da empresa e a importância da implementação da inovação, ou seja, transformar as ideias em novos processos, produtos ou serviços, conforme mostra a Figura 2.

Para os autores, o modelo apresentado influencia no “[...] contexto estratégico para a inovação, na capacidade inovadora da organização e na conexão da organização com os elementos essenciais do cenário externo” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 117) e se baseia no pressuposto de que ao utilizá-lo, as empresas fazem o que sabem, porém melhor, podendo, a partir destas estratégias não só alcançar a inovação incremental, mas também “a melhoria significativa em oferta de produtos e serviços, em processos, etc.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 118).

No que se refere às estratégias de inovação os autores abordam a sua inserção no contexto das pequenas empresas, afirmando que estas “[...] também precisam se preocupar com a sua posição no mercado, suas trajetórias tecnológicas e desenvolvimento de competências, bem como seus processos empresariais.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 146).

Como se pode observar, nesta abordagem, os autores trazem a inovação para o contexto sistêmico da gestão, no qual a escolha de estratégias de inovação, além de tornar as empresas mais competitivas, pode inseri-las mais rapidamente no mercado.

Figura 2 - Modelo do processo de inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 109).

Considere-se ainda que para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 383) “uma estratégia de inovação bem-sucedida requer o entendimento dos parâmetros fundamentais do jogo competitivo (mercados, concorrentes, forças externas etc.), uma vez que “[...] a construção de um esquema estratégico para orientar a seleção de possíveis projetos de inovação não é fácil.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 383).

Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 77) complementam tal abordagem afirmando que “[...] uma estratégia de inovação precisa, acima de tudo, dar sustentação à estratégia de negócio, pois o tipo e o volume da inovação irão variar de acordo com a estratégia e o ambiente competitivo”, visto que são as estratégias de inovação que definem a forma como as empresas se posicionarão no mercado e sua busca pelas vantagens competitivas.

Desta forma, pode-se entender que a combinação das necessidades da empresa, observando seus clientes, fornecedores, concorrentes, dinâmica do mercado e a inserção destas questões nas práticas estratégicas contribuem para que as empresas desenvolvam seus métodos de fazer essa gestão, uma vez que ela é sistêmica e está vinculada à utilização a todo o capital de uma empresa, seja intelectual, social, estrutural ou político e de sua capacidade instalada, observando as características necessárias para ser uma empresa inovadora.

Considerando o caráter sistêmico de um processo de gestão empresarial, onde estão inseridos os demais processos de gestão, considera-se que as estratégias de inovação devem estar conectadas àquilo que a empresa pretende cumprir no que se refere às suas

inovações, seja em processo, produto, modelo de negócio ou outra, guardadas as proporções de seu perfil inovador, uma vez que, “um princípio fundamental da inovação, que não se pode perder de vista está relacionado à forma como as empresas desenvolvem suas inovações, ou seja “como você inova, define o que você inova.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 28).

2.5.1 Gestão estratégica da inovação

Entende-se por gestão estratégica a prática de um processo gerencial que possibilita o estabelecimento dos rumos e objetivos da empresa baseados na análise de tendências e cenários futuros, permitindo que ela se organize para atingir os objetivos estabelecidos e ainda apresente alternativas para enfrentar as ameaças dos ambientes interno e externo. Esta prática possibilita o desenvolvimento do negócio e auxilia na redução dos riscos pertinentes à maioria dos processos de gestão estabelecidos em uma empresa, neste contexto se insere a gestão estratégica da inovação.

Tais ponderações remetem à abordagem para a utilização de estratégias e sua gestão apresentada por Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000, p. 20), os autores afirmam que “estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente, sua essência é complexa”, ainda, na linha da abordagem de gestão estratégica sistêmica, eles dizem que “uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente.” (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 20).

Outra premissa relevante, apresentada por Davila, Epstein e Shelton (2007) é a de que o caminho a percorrer para fazer a gestão da inovação e suas estratégias não difere dos demais, é o caminho comum a qualquer gestão, e pressupõe-se que seus passos sejam conhecidos pelos gestores, quais sejam: “definir um objetivo, identificar as áreas problemáticas que limitam a concretização das metas, entender as causas do problema, desenvolver um plano, fazer a empresa sentir que aquilo é realmente importante, e elaborar os detalhes que fazem parte da execução.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 291).

Considerando estas questões, entende-se que não existe um modelo de gestão estratégica da inovação ideal, “essa tarefa de escolha do modelo adequado para cada empresa, definição de estratégias de inovação, estímulo à cultura da inovação deve ser de responsabilidade da alta direção.” (CORSATTO, 2010, p. 41). Ou seja, fica evidente que a escolha de um modelo de negócio com estratégias de inovação ideal ou adequado a cada

empresa é de responsabilidade do seu gestor, no entanto, independente do modelo de negócio escolhido ou adotado por uma empresa, é certo que ela terá que assumir os riscos das ameaças e oportunidades que fazem parte do contexto em que ela está inserida e uma forma de minimizar estes riscos é estabelecer um processo de gestão estratégica da inovação.

Seguindo esta linha de abordagem para a administração da gestão estratégica da inovação, Davila, Epstein e Shelton (2007) dizem que:

Administrar o modelo de inovação e definir a estratégia são fundamentais para o sucesso a curto e longo prazo; contudo, preservar os elementos benéficos da cultura predominante na empresa e mudar os elementos desagregadores constitui a chave para o sucesso a longo prazo. A liderança precisa envolver-se com os aspectos culturais da inovação. A empresa que não monitorar sua cultura de inovação nem promover melhorias destinadas a escolher áreas a serem privilegiadas, acabará vendo sua vantagem competitiva esvair-se com o passar do tempo. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 18).

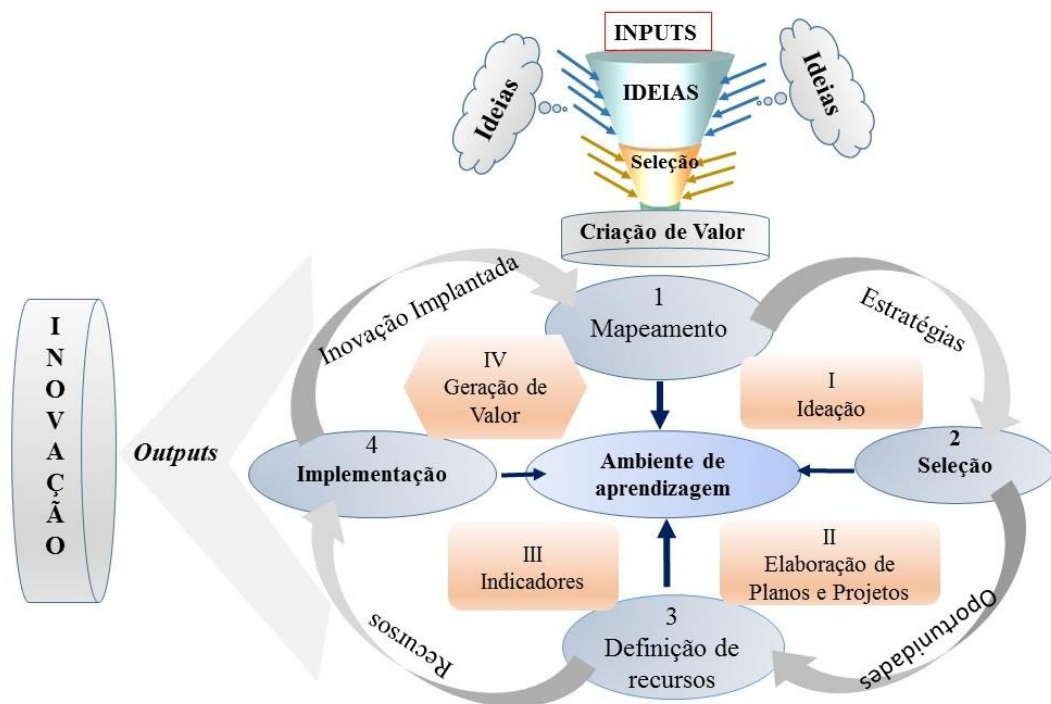
Observa-se, desta forma que o processo de gestão estratégica da inovação requer habilidades e competência por parte dos gestores para perceber oportunidades e agir estrategicamente para aproveitá-las, utilizando os recursos disponíveis na empresa e observando a consonância das oportunidades com as estratégias estabelecidas. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 107) a “a inovação é um processo e não um evento isolado e precisa ser gerenciada de forma integrada, não basta gerenciar ou desenvolver habilidades em apenas algumas áreas” e acrescentam que “[...] é preciso habilidade para unir inovação à estratégia gerencias” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 108).

Diante destas questões consideradas essenciais para a realização de um processo de gestão estratégica da inovação bem-sucedido os autores trazem as fases que consideram relevantes para o processo de gestão da inovação e suas estratégias, são elas: “mapeamento; seleção e implementação” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 109) acrescentou-se a este processo o componente que indica definição de recursos, conforme mostra a Figura 3.

Ainda conforme apresentado na Figura 3 os itens que caracterizam o processo de gestão estratégica da inovação foram ampliados e complementados incluindo componentes estratégicos relativos ao ambiente interno, quais sejam: i) ideação que caracteriza captação e desenvolvimento de ideias; ii) elaboração de planos e projetos estratégicos para a inovação; iii) definição de recursos; iv) estabelecimento de indicadores e geração de valor, e no ambiente externo as oportunidades são mapeadas, selecionadas, as inovação são identificadas e implementada. O funil por sua vez apresenta um amplo conjunto de ideias e possibilidades e funciona como filtro no processo de mapeamento e seleção das melhores ideias e criação de

valor aos *inputs* recebidos e com a implementação, acontecem os *outputs* com a função de gerar valor por meio das inovações produzidas.

Figura 3 - Processo de gestão estratégica da inovação



Fonte: Adaptado do Programa Sebrae de Empresas Avançadas – Gestão da Inovação: inovar para competir (REIS; GOMES; CAVANCANTE, 2009) e de (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008).

Embora o processo de gestão estratégica da inovação não seja linear, dadas algumas superposições de atividades que acontecem simultâneas no ambiente interno e externo, é possível, conforme afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 367) “[...] criar um processo estruturado, cujo âmbito o processo pode operar como algo que se repete – pode-se construí-lo em torno de rotinas comportamentais, a serem aprendidas e refinadas com o tempo”, esta questão ocorre no âmbito do ambiente de aprendizagem, considerando que faz parte do processo de gestão estratégica da inovação a incorporação do aprendizado para lidar com um ambiente de contínua transformação, “em outras palavras, trata-se de construir uma capacidade dinâmica” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 369) para lidar com os aprendizados sobre estratégias e gestão da inovação.

Conforme apresentado, as abordagens para explorar a gestão estratégica da inovação são amplas, assim como são extensas as abordagens existentes para explorar as

possibilidades de modelos a serem utilizados pelas empresas, cabendo a cada uma fazer a escolha daquele que e adeque às suas características.

2.6 A empresa inovadora

A nova ordem econômica que se estabeleceu com o processo da globalização da economia potencializou o ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, forçando-as ao desenvolvimento de condições propicias para a sua permanência no mercado. Mudanças das mais diversas naturezas se fazem necessárias, tanto nos fatores internos como nos externos, uma vez que esta nova ordem que vem alterando a estrutura das “[...] cadeias produtivas locais e globais, criou, abruptamente, novas condições de competição por mercados em que algumas organizações apresentam maior capacidade de adaptação do que outras.” (BRUNO; FILIPECKI; SOARES JÚNIOR, 2009, p. 3).

Para entender esta nova ordem, vale contextualizar o sentido da empresa, uma empresa, por definição é uma organização socioeconômica complexa, compreendida como uma organização que contém um conjunto de recursos específicos e que se constitui em uma entidade formada por pessoas, que tem o propósito de crescer e se desenvolver através do tempo, sendo capaz de planejar suas atividades correntes e seu futuro (PENROSE, 2006) ou ainda, é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum, sendo sempre especializada e definida por sua atividade (DRUCKER, 1993), desta forma, é integrada por diversos elementos que compõem um sistema e que mantém uma dinâmica de interação com o ambiente interno (pessoas, processos, recursos, estrutura, gestão), e com o ambiente externo (clientes, fornecedores, concorrentes, instituições, sociedade).

É na sua essência, de constituição formal, de caráter corporativo, composta por um conjunto de pessoas (empreendedor/empresário, colaboradores, parceiros) e por um conjunto de bens físicos necessários para sua instalação (máquinas, equipamentos, espaço físico etc.), cujo objetivo é ser útil ao mercado oferecendo bens, produtos e serviços.

Dadas estas características dinâmicas de interação com os ambientes interno e externo, por influir no meio e sofrer influência dele é considerada um sistema aberto, esta característica foi atribuída por Katz e Kahn (1974) por considerar que uma organização efetua transações no meio onde está inserida.

Assim, ao efetuar transformações e converter ‘*inputs* de esforços em outros *inputs* e ao processar tais informações, transformam-na em produtos de saídas, os *outputs*, desta

forma, os sistemas abertos se caracterizam pela importação, transformação, exportação, ciclos de eventos, *feedback*, diferenciação (KATZ; KAHN, 1974), sendo nestes processos onde transitam as entradas e saídas que estão inseridos os aspectos organizacionais, comportamentais, gerenciais, mercadológicos, ambientais e sociais para a geração da inovação.

Foi diante da observação destes aspectos de inter-relação das partes com suas características sistêmicas e sua sinergia que permite considerar a dinâmica de pequenos grupos e os fenômenos que ocorrem em grupos maiores, que Katz e Kahn (1974) caracterizaram a existência dos subsistemas que envolvem a observação da manutenção da estrutura como um todo, do planejamento e da gestão empresarial

É imperativo, portanto, diante destas prerrogativas que os gestores de uma empresa tenham a compreensão de quatro questões fundamentais que caracterizam o sucesso de uma empresa inovadora, a primeira diz respeito aos conhecimentos sobre o negócio, a segunda está relacionada aos conhecimentos de gestão e práticas empresariais, a terceira se refere aos conhecimentos necessários para o desenvolvimento da inovação na empresa e a quarta questão diz respeito à compreensão da importância de organizar a empresa para a prática contínua da inovação.

A prática destas características por sua vez exige do gestor alguns tipos de comportamentos organizacionais necessários para conduzir os processos de inovação em uma empresa, dentre eles pode-se apontar fatores como “agilidade, flexibilidade, habilidade para aprendizagem rápida, ausência de preconceitos sobre a forma como as coisas podem evoluir – fatores estes que quase sempre estão associados a novas empresas de pequeno porte” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 44), e ainda competência para observação do ambiente, análise de tendências, prospecção de possibilidades de inovação, considerando que a definição de ações e as decisões do empresário que interferem nos resultados gerados pelo negócio, constitui a etapa de mapeamento do ambiente.

Assim, conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2013, p. 32) a empresa inovadora tem determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências:

Competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas;

Competências organizacionais: disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos. (grifo nosso)

Desta forma o desenvolvimento da inovação em uma empresa requer “recursos, competências e experiência que residem em diferentes partes da organização – e em organizações externas” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 35) ou seja, estão diretamente conectados aos fatores estratégicos e aos fatores operacionais que são o objeto desta pesquisa. Em que pese a heterogeneidade das empresas, em especial das micro e pequenas, pode-se considerar estes fatores “como consequência de processos decisórios que envolvem diferentes capacidades gerenciais, empreendedoras, de efeito da economia, bem como posicionamento em relação ao mercado” (DAVIDSSON, 1989; STOREY, 1994 apud LEITE FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012, p. 632).

Os fatores operacionais e estratégicos estão diretamente relacionados aos fatores internos que caracterizam as capacidades e competências organizacionais e fatores externos que tratam do posicionamento estratégico de uma empresa (LEITE FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012). Caracterizam-se como fatores estratégicos aqueles que estão relacionados ao ambiente externo e à competência da empresa para observar sua dinâmica, as tendências e as possibilidades de interação para a geração de valor por meio da inovação, sendo composto por itens contemplados na literatura, relacionados ao perfil do empreendedor, observação do ambiente para a viabilização de um negócio, as competências externas necessárias para tal e o fator competitividade, retratados a seguir: i) exploração da oportunidade e ii) lógica do negócio (DRUCKER, 1993; FREEMAN, 1974; SCHUMPETER, 1985); iii) competências e valores (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; PRAHALAD; HAMEL, 1995) e iv) competitividade (KUPFER; HASENCLEVER, 2002; PORTER, 1986; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Já os fatores operacionais estão relacionados ao ambiente interno, estando portanto vinculados à capacidade do empreendedor para estruturar e gerir a estrutura de máquinas, equipamentos, recursos tecnológicos e físicos; as operações rotineiras da gestão e controle empresarial; os processos produtivos e a produtividade bem como o acompanhamento dos resultados, assim, estes fatores compõe as atividades de criação de valor por meio da inovação e estão compreendidos pelas seguintes fases: i) estruturação (HIRSCH-KREINSEIN, 2008; PENROSE, 2006; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2004); ii) controles operacionais (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; DOSI;

NELSON, 2010); iii) produtividade¹² (GOMES. M, 2002; ISHIWARA, 1996; MUNIZ JR., 2012); iv) domínio do negócio.

A Figura 4 retrata uma forma da ocorrência dos focos de inovação a serem observados por uma empresa inovadora, particularmente aquelas de pequeno porte, onde a inovação acontece muito próxima da ação para poder utiliza-las posteriormente na geração da inovação uma vez a inovação é um meio de exploração de mudanças e como oportunidade para fazer diferente.

Figura 4 - Fluxo dos fatores estratégicos e operacionais para análise de ambiente de inovação



Fonte: Adaptado do Programa Sebrae Capacitação em Atendimento Individual – Unidade 3 Entendendo o Cliente (2004).

Assim, caberá às empresas que estão em busca constante pela inovação o desafio de “[...] desenvolver formas de gestão da inovação não apenas durante a fase estável, mas também sob condições de alta incerteza e velocidade de mudanças que resultam de um deslocamento ou descontinuidade” Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 44) e alimentar uma estrutura organizacional adequada para que ela aconteça.

¹² N.A: Produtividade é definida por Ishiwará (1996, p. 5) de duas formas, no conceito tradicional, o autor afirma que “produtividade é a relação entre os recursos empregados e resultados obtidos”, já na visão das organizações japonesas “produtividade significa ter como meta melhorar, de forma contínua, tudo o que existe atualmente.”

2.6.1 Estrutura organizacional para a inovação

A estrutura organizacional de uma empresa inovadora, no geral, é ou deveria ser dinâmica e mutável, e sua estrutura para a inovação, deveria seguir este ritmo se apresentando dinâmica e mutável na variável das ações inovativas, porém, mantendo as atividades de inovação de forma a garantir sua dinâmica de competitividade. Assim, ao se projetar uma estrutura organizacional para uma empresa que tem como proposta ser inovadora, ou ainda que, dadas as condições atuais de mercado, deseja se transformar em uma empresa inovadora, reflexões sobre a estrutura real e a ideal para definir tais estratégias empresariais se fazem prementes por parte dos empreendedores/empresários.

Entende-se que, se por um lado este é um tema complexo, “[...] sujeito às mudanças contínuas e às incertezas do ambiente econômico, social, legal, político, tecnológico, ambiental dentre outros” (CORSATTO, 2010, p. 39), por outro a observação destas variáveis contribuirá para a adoção de uma estrutura adequada para a definição de estratégias que viabilizem o negócio, ressaltando que modelos prontos não existem, cada empresa, a partir dos seus processos de gestão, das técnicas, métodos, práticas, do conhecimento do negócio e do seu mercado poderá adaptar ou desenvolver uma estrutura adequada aos seus objetivos.

Com isto, os fatores operacionais apresentados na Figura 4 trazem elementos fundamentais para a atuação de uma empresa inovadora no que se refere à sua estrutura, uma vez que fazem parte da dinâmica da estruturação do ambiente interno a alocação de recursos tanto físicos e humanos como financeiros para o desenvolvimento da inovação, a observação dos controles e acompanhamentos financeiros e operacionais e dos controles das entradas e saídas dos recursos necessários para a execução da inovação; o aproveitamento correto e investimentos de recursos para a criação de valor e, ainda, o conhecimento e acompanhamento dos resultados gerados, do retorno do investimento e da capacidade para fazer novos investimentos em outras inovações.

Entende-se que em uma estrutura organizacional inovadora, a alocação de recursos físicos, técnico-tecnológicos, financeiros e de gestão nas áreas definidas para o desenvolvimento da inovação, é de fundamental importância pois, conforme Vico Mañas (2001, p. 45) as maiores mudanças que ocorrem em uma empresa, costumam se dar em quatro grandes áreas (Quadro 2), portanto, são estas as áreas mais passíveis acontecerem as inovações.

O autor afirma ainda que elas podem ocorrer isoladamente ou simultaneamente, dependendo do momento em que a empresa se encontra.

Quadro 2 - Áreas onde ocorrem possíveis mudanças nas Empresas

ÁREA	IMPLICAÇÕES
Empreendimento	Mudanças no produto, serviço, negócio
Estrutura	Realoção de pessoal, hierarquia, unidades de negócio
Tecnologia	Mudanças de processo, equipamentos, relação homem-máquina, máquina-máquina
Comportamento	Mudanças de comportamentos, atitudes e habilidades das pessoas.

Fonte: VICO MANÃS, Antônio. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Ed.Érica, 2001. 172p.

Neste contexto, há que se refletir, se, para o desenvolvimento da inovação a empresa utiliza o conhecimento alocado nas suas atividades, se a estrutura implementada favorece o envolvimento das pessoas, se encoraja o desenvolvimento de inovações e ainda, se acredita que é, ou que pode se tornar uma empresa inovadora (DRUCKER, 1993; PENROSE, 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), uma vez que a estrutura é composta por fatores que definem as principais operações de execução que são considerados os suportes ou meios para se atingir uma finalidade e por processos de gestão que via de regra são estabelecidos por meio de estratégias que foram definidas a partir da observação do ambiente institucional, sócio-político, ambiental, mercadológico, dentre outros que também impactam na estrutura organizacional para a inovação.

Entende-se que em uma empresa inovadora, as atividades de inovação estejam inseridas em todos os seus processos de forma sistêmica, contemplando a inteligência do negócio, ou seja, as questões relacionadas à observação do ambiente externo (fatores estratégicos). Neste aspecto, ter a estrutura organizacional preparada estrategicamente, com objetivos estratégicos bem definidos observando os requisitos relacionados à busca de oportunidades no ambiente de negócios para geração de inovação; à análise e percepção das necessidades do mercado; na definição dos requisitos demandados para o produto a ser desenvolvido, conhecimento da concorrência; na utilização de informações de fornecedores e aos aspectos econômicos, financeiros, tributários, legais, tecnológicos e também utilizando sua capacidade criativa e inovativa, transformando-a em produtos/serviços inovadores, ela estará, no contexto da inovação, preparada para o crescimento em um ambiente competitivo.

Nesta abordagem Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 30) defendem que “[...] nas empresas nas quais a inovação produz seus melhores resultados, o sucesso está em geral

acoplado à competência em gestão e na concretização daquilo que os autores chamaram de Sete Regras da inovação, quais sejam:

- 1- Exercer liderança solida sobre os rumos e as decisões de inovação;
- 2- Integrar a inovação à mentalidade do negócio
- 3- Alinhar a inovação com a estratégia da empresa;
- 4 - Administrar a tensão natural entre a criatividade e a captação de valor;
- 5 - Neutralizar os anticorpos organizacionais;
- 6 - Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização;
- 7 - Criar indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação.

Estas questões dizem respeito aos fatores estratégicos da estrutura organizacional para a inovação e saber observá-los para promover mudanças no modelo de negócios é tão importante quanto as demais inovações que ocorrem em uma empresa, pois os “[...] modelos de negócios descrevem de que maneira a companhia cria, vende e transfere valor aos clientes” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 33), sendo, portanto, por meio destas inovações que as empresas concretizam seu sucesso e imprimem sua marca no mercado.

As questões apresentadas levam à observação de que as características de uma empresa inovadora, extrapolam a sua estrutura ou suas gestões, uma vez que cabe a essa empresa olhar muito além das mudanças que ocorrem com mais frequência internamente, ou das mudanças que ocorrem extramuros, ela implica na observação frequente de “um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 486), essas reflexões contribuirão para a definição da estrutura organizacional adequada para cada tipo de empresa com características inovadoras, na busca pela sua competitividade.

2.6.2 Mecanismos medição da inovação

A necessidade de estabelecer critérios de medição da inovação nas empresas se faz cada vez mais presente, dada a necessidade de tomar decisões cada vez mais rápido e da avaliação do impacto delas nos resultados da empresa.

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 157) “medir é fundamental e decisivo para o sucesso da inovação”, mas o processo de medição vai além desta prerrogativa, é necessário ter clareza sobre o que medir e como medir, uma vez que “a inovação, enquanto resultado positivo almejado, não é obtida simplesmente com base na sorte e em processos aleatórios” (ZAWISLAK In: TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. ix), ao contrário, ela pode à medida em que é desenvolvida, aumentar seu desempenho, desde que esta evolução seja acompanhada e as melhores práticas sejam aproveitadas e por conseguinte a sua capacidade de

inovar seja aumentada. Desta forma, “a inovação deve decorrer de uma espécie de projeto corporativo traduzido em estratégias e operações que visem algo diferente.” (ZAWISLAK In: TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. ix). Tais resultados poderão ser observados a partir da iniciativa e do propósito de se desenvolver alguma forma de medir os resultados obtidos por meio da implantação e da utilização de estratégias nas atividades de inovação.

Observa-se que a medição pode ser simples e os objetos a serem medidos podem ser definidos por cada empresa de acordo com as estratégias estabelecidas e em conformidade com o retorno que ela espera das inovações, desde que esteja claro para a empresa “quais são as estratégias e o modelo de negócio em inovação ideais e estabeleça um sistema de indicadores que faça sentido em relação a ambos os fatores.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 158). Ainda, de acordo com os autores “uma das regras fundamentais da inovação é a que diz que ligar a estratégia à avaliação da inovação com alguns indicadores precisos é o fator capaz de proporcionar um quadro realmente claro de desempenho.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 158).

Neste sentido, ao definir indicadores, cabe algumas reflexões sobre a existência de estratégias de inovação no plano da empresa, sobre o que se pretende medir em nível de inovação e ainda sobre como são definidos os indicadores de avaliação da implementação das estratégias de forma que favoreçam a obtenção dos resultados esperados, uma vez que esta avaliação “mantém o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional. ” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014, p. 45).

Ainda, conforme a Fundação Nacional da Qualidade (2014, p. 45) “a integração dos indicadores simplesmente reflete as inter-relações projetadas no diagrama de desdobramento da estratégia” e os categoriza enquanto sistema de medição em três níveis: i) indicadores de nível estratégico; ii) indicadores de nível gerencial e; iii) indicadores de nível operacional. Ao propor esta categorização, a Fundação Nacional da Qualidade (2014, p. 47), instrui que os “indicadores devem ser quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira contínua”.

Diante disto, observa-se que os indicadores podem ter caráter qualitativo (de comparação) e quantitativo (de orientação) possuindo características específicas em consonância com as determinações de cada empresa.

O processo de medição em uma empresa está relacionado às metas e seus indicadores devem refletir de forma fidedigna o que se pretende medir, levando em conta o desempenho dos processos, dos custos, impactos da inovação no mercado e os resultados, que são as medidas consideradas referências para a inovação, conforme apresenta o Manual de Oslo:

As medidas quantitativas das despesas para cada atividade de inovação oferecem uma medida do nível da atividade de inovação na esfera da empresa, da indústria e do país. Essas medidas podem também ser usadas, juntamente com as medidas de resultados, para calcular os retornos para as atividades de inovação. (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005, p. 103).

Com relação às medidas consideradas referências para a inovação, apresenta-se aquelas utilizadas pela Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC)¹³ que define esforços, processos, estímulo, resultados, fontes de informação, cooperação e barreiras como indicadores de inovação, indicadores estes que também se relacionam aos fatores estratégicos e operacionais de uma empresa e a abordagem de Trias de Bes e Kotler (2011, p. 276) que propõe que os indicadores sejam agrupados em quatro categorias de indicadores, sendo eles:

[...] aqueles que medem a inovação do ponto de vista econômico; aqueles que medem a intensidade da inovação dentro de um departamento, uma unidade de negócio ou uma organização; aqueles que medem a eficácia da atividade de inovação e do investimento feito nela; e, finalmente, aqueles que medem o grau de disseminação da cultura criativa em uma organização.

A estas categorias os autores denominaram de indicadores econômicos; de intensidade; de eficácia e de cultura. No entanto, embora a necessidade de se estabelecer critérios e a cultura da medição seja legítima, o fato é, que “os indicadores de inovação ainda são relativamente novos e apesar da sua importância ainda não está disseminado no mundo empresarial” (TRÍAS DE BES ; KOTLER, 2011, p. 274), ainda assim é importante que eles sejam capazes de medir resultados efetivos e que sejam entendidos e aceitos pelas pessoas em uma empresa, para isso a medida de inovação precisa ser direta, objetiva, compreensível e aplicável às pequenas empresas.

2.7 Inovação no modelo de negócio

O cenário é de mudanças, “encontra-se em andamento uma profunda transformação nas empresas.” (PRAHALAD; KRISHMAN, 2008, p. 9). Estas mudanças alteram a maneira como as empresas vêm atuando, estabelecendo uma nova ordem nos processos de gestão e no processo de geração de inovação.

¹³ Disponível em: <<http://www.pintec.gov.br>> Acesso em: 22 fev.2015

Neste mercado altamente competitivo as competências inovadoras estão migrando do modelo de inovações em produtos e na sua grande maioria inovações tecnológicas, que tem sido dominante desde que Schumpeter criou sua teoria do desenvolvimento econômico, para as inovações nos modelos de negócios.

Este modelo de inovação ocorre tradicionalmente no ambiente interno em um modelo que Chesbrough (2009) chamou de inovação fechada, pela sua característica de autossuficiência, um modelo no qual “fazia-se tudo por conta própria”, onde as interações geradas pelos conhecimentos, processos, produtos e/ou tecnologias ficavam restritos à organização uma vez que os atores geradores desta inovação não interagiam e nem compartilhavam os resultados entre si. Em contraposição a este modelo, em 2006 Chesbrough em seu livro *Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation* trouxe uma nova proposta de modelo negócio e de inovação que ele chamou de *open innovation*, (CHESBOROUGH, 2009) cuja atuação envolve o compartilhamento do conhecimento, a troca de informações, a atuação em rede entre outros. Taurion (2007, p. 57) diz que este é o conceito de um “sistema aberto onde tanto ideias externas e internas são debatidas e as melhores alternativas são selecionadas.” Nesta perspectiva o modelo de Chesbrough:

[...] propõe uma nova abordagem para a organização da pesquisa, desenvolvimento e inovação nas empresas, através da utilização de ideias externas em seu próprio processo de inovação, ao passo em que também disponibilizam para outras empresas ideias internas geradas em suas equipes de pesquisa e que não serão utilizadas em seu negócio. (Disponível em [:http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Chesbrough](http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Chesbrough) acessado em: 14 mai. 2015).

Ou seja, é um modelo sistêmico, integrado que estimula as inovações desenvolvidas em conjunto com clientes e fornecedores, que considera as inovações surgidas a partir de outras inovações, ocorrendo tanto de dentro para fora como de fora para dentro, possibilitando que, conforme Chesbrough, “em um mundo caracterizado pela distribuição do conhecimento, as organizações possam criar mais valor e explorar melhor suas pesquisas ao integrar conhecimento e produtos externos aos seus processos de inovação.” (CHESBOROUGH apud OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 110). Este modelo, como se pode observar, estabelece um novo paradigma, com a proposta de estratégias de compartilhamento de informações, ideias e projetos entre organizações e extramuros que impacta na cultura e na forma de atuação das empresas, particularmente aquelas de pequeno porte.

Ainda na abordagem de inovação no modelo de negócio, Prahalad e Krishnan, (2008, p. 5) trazem a proposta da cocriação de bens e serviços com a participação do cliente e

a utilização das redes. Neste aspecto eles afirmam que “[...] a inovação molda as expectativas dos consumidores, assim como responde continuamente às demandas, comportamentos e experiências dos consumidores, em constante mutação”, entende-se que para inovar em um processo de cocriação será necessário que a empresa entre no universo do consumidor e extraia dele, valores, necessidades, desejos aparentemente não manifestados e ainda ter a capacidade de transformar este conjunto de variáveis em objeto de desejo, há que se considerar que o processo de cocriação, não necessariamente implica um processo de inovação aberta este conceito, ou proposta evolui na abordagem de Von Hippel (2010), que também insere a participação do cliente na concepção de bens e serviços com um foco em inovação aberta apresentando um modelo de inovação em negócios que se considerou híbrida por conter elementos da *open innovation* e da cocriação, utilizando estratégias diferenciadas.

Segundo Von Hippel (2010, p. 413) o modelo de inovação em produto é apenas “um modelo de inovação”, o autor propõe um “segundo modelo”, como o denominou (o primeiro na concepção do autor foi o de Schumpeter) que afirma ter ganhado importância no contexto econômico que é a “*open user innovation*”.

Sobre este modelo, afirma Von Hippel (2010, p. 413), no que se refere à economia “[...] *important innovations are developed by users and other agents who divide up the tasks and costs of innovation development and then freely reveal their results. Users obtain direct use benefits from the collaborative effort*” (VON HIPPEL, 2010, p. 413), além dos benefícios dos esforços colaborativos, outros participantes obtêm diversos benefícios tais como satisfação, aprendizado, reputação ou um aumento da demanda para bens e serviços complementares. O que é então, na realidade *open user innovation*? Segundo Von Hippel (2010, p. 413) *open user innovation* é o deslocamento da ocorrência da inovação para fora da empresa (extramuros), ou seja, a inovação acontece a partir das necessidades dos usuários e é absorvida pelos produtores, o autor afirma que “um corpo crescente de trabalhos empíricos mostra claramente que os usuários são os primeiros a desenvolver a maioria e talvez os mais inovadores produtos industriais e bens de consumo”, (VON HIPPEL, 2010, p. 413) e ainda tem a função de aumentar o bem-estar social. Este segundo modelo conforme Von Hippel (2010) inverte a forma até então praticada como modelo de inovação onde grande parte das inovações foram realizadas nos produtos desenvolvidos pelos seus fabricantes e fornecidos aos consumidores por meio de bens que estavam à venda, esta perspectiva altera as bases de desenvolvimento da inovação e das vantagens competitivas, uma vez que o valor dos bens e serviços migram para

rapidez na apresentação de soluções e para a importância da experiência do consumidor, levando seu foco para os fatores estratégicos e para o ambiente externo.

Em resumo, conforme as abordagens apresentadas, a inovação no modelo de negócio pode ocorrer por meio das práticas desenvolvidas pelos processos abertos de *open innovation*, cocriação e *open user innovation* onde o foco da inovação se dá na capacidade de inovar a partir da experiência do consumidor, que por sua vez acontece de forma muito rápida, ou de forma fechada, observando os processos de desenvolvimento, produção e distribuição dos bens e serviços oferecidos ao mercado, os modelos apresentados tem impactos significativos na capacidade de uma empresa para estabelecer estratégias que lhes proporcione vantagem competitiva e condições de se inserirem no mercado.

2.7.1 Modelos de negócio com estratégias de inovação

Ao longo do tempo, criou-se nas empresas e na sociedade em geral a ideia de que toda inovação ocorre no nível tecnológico e que necessariamente negócios inovadores são desenhados para ser altamente tecnológicos, esta concepção está mudando, embora uma não anule a outra, atualmente a inovação no modelo de negócio é tão relevante e significativa para o desenvolvimento das empresas, particularmente as pequenas, quanto a tecnológica foi nos primórdios da evolução histórica para economia e para inovação. Ainda assim, desenvolver ou aplicar um modelo de negócio com a utilização de estratégias de inovação em empresas de micro e pequeno porte, embora seja uma questão premente de sobrevivência, não é uma tarefa simples, desta forma, no caso das micro e pequenas empresas em particular, compactua-se com Trías de Bes e Kotler (2011, p. 17) ao afirmarem que “parte da lacuna entre a necessidade de inovar e a capacidade limitada de realização tem a ver com políticas de visão limitada, que restringem as estratégias de inovação”, ou mais do que políticas e estratégias limitadas a ausência delas.

Atuar com estratégias de inovação requer esforços sistemáticos, o conhecimento e a utilização de métodos e conceitos de inovação, conhecimento do ambiente interno e externo, compreensão da inovação como estratégia competitiva e permanência no mercado, considerando estas questões escolheu-se apresentar em complemento aos modelos tradicionalmente conhecidos, modelos compreendidos como de fácil aplicabilidade.

A inovação no modelo de negócio pode exercer uma força considerável na concretização do sucesso do empreendimento uma vez que está relacionada às diversas

maneiras com as quais a empresa se estrutura e se organiza internamente para se inserir no mercado “incluindo-se nesta descrição a cadeia de suprimentos, a visualização de segmentos preferenciais de clientes e a percepção pelos clientes, do valor a eles transferido.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 33).

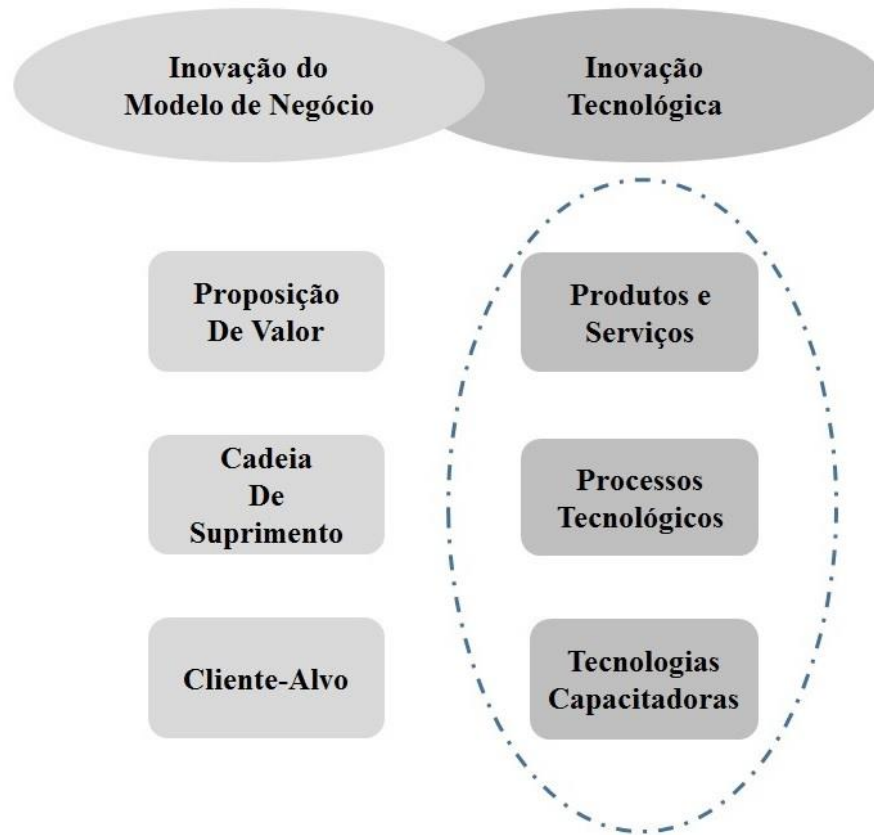
Neste aspecto Davila, Epstein e Shelton (2007) apresentam duas dimensões de estratégias para se criar um portfólio de inovações nas empresas: a das inovações tecnológicas e a das inovações em modelo de negócio, para cada uma destas dimensões, definem seis alavancas que contribuem para promover mudanças (Figura 5), neste trabalho serão apresentadas apenas a dimensão das inovações em modelo de negócio, objeto desta pesquisa.

Conforme Dávila, Epstein e Shelton (2007), na dimensão modelo de negócio, as três áreas em que a mudança de modelo de negócio pode orientar a inovação são: “i) proposição de valor – o que é vendido e lançado no mercado; ii) cadeia de suprimentos – como é criada e levada ao mercado; iii) cliente-alvo: a quem é repassado esse valor.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 51). Esta proposta que Davila, Epstein e Shelton (2007) chamaram de novo modelo de inovação estratégica contribui para a implementação das mudanças no modelo de negócios por meio da utilização de estratégias de inovação.

Conforme mostra a Figura 5, na medida em que ocorrem mudanças na proposição de um bem ou serviço, ou ainda na gestão do negócio, por meio da inserção de um bem/serviço, modo de gestão inteiramente novo ou significativamente melhorado, ou na medida em que se cria um valor a partir de mudanças na cadeia de suprimentos, que tenha impactos na forma como este valor é entregue ao mercado, e ainda, as mudanças relativas ao cliente-alvo, são aquelas que ocorrem a partir da identificação de um segmento de cliente ainda não explorado.

Este modelo, de acordo com seus autores, “[...] constitui a base para a formação da estratégia da inovação e o desenvolvimento do portfólio alinhada com a estratégia geral do negócio”, (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 75) de modo que, as bases para sua implementação “ são responsabilidades básicas do comando e decisões de alto escalão” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 76), ou seja, o poder de decisão para promover mudanças de modelo negócio e definir o portfólio de inovação de uma empresa está centrado na alta direção.

Figura 5 - As seis alavancas da inovação – Modelo de negócio com inovação estratégica



Fonte: Adaptada de Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 50).

Uma outra proposta de utilização de estratégias de inovação em modelo de negócios é aquela apresentada por Brown (2010). No modelo denominado *Design Thinking*¹⁴ o autor contrapõe a visão puramente tecnocêntrica da inovação em detrimento de uma nova abordagem

[...] à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença. (BROWN, 2010, p. 3).

Observa-se que a proposta de utilização de estratégias de inovação para a construção de um novo modelo de negócio apresentada por Brown (2010, p. 3), guardadas as proporções, aborda explicitamente três aspectos que as diferencia: i) apresenta um pensamento

¹⁴ *Design Thinking* é o conjunto de métodos e processos para abordar problemas, relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções. Como uma abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia em um contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto; criatividade para geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Design_thinking> Acesso em: 20 mai.2015.

sistêmico acentuado ao “estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios, integrando o desejável do ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável”; ii) apresenta uma abordagem de estratégias de sustentabilidade ao propor que “precisamos de novas escolhas – novos produtos que equilibrem as necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo; novas ideias que lidem com os desafios globais da saúde; pobreza e educação” (BROWN, 2010, p. 3) e; iii) insere a importância do envolvimento das pessoas da organização no processo ao propor “novas estratégias que resultem em diferenças que importam e um senso de propósito que inclua todas as pessoas envolvidas.” (BROWN, 2010, p. 3).

De acordo com Brown (2010, p. 16), embora o *design thinking* não seja uma receita simples e fácil que garanta o sucesso de todos os projetos, ele se caracteriza pela sua “natureza iterativa¹⁵ e não linear”, representada por “um processo exploratório; quando realizado de modo correto, invariavelmente levará a descobertas inesperadas ao longo do caminho e seria tolice não tentar ver para onde elas levariam.” (BROWN, 2010, p. 16). Pelas suas características simples, de natureza exploratória apresenta três critérios básicos para abordar novas estratégias, conforme mostra a Figura 6.

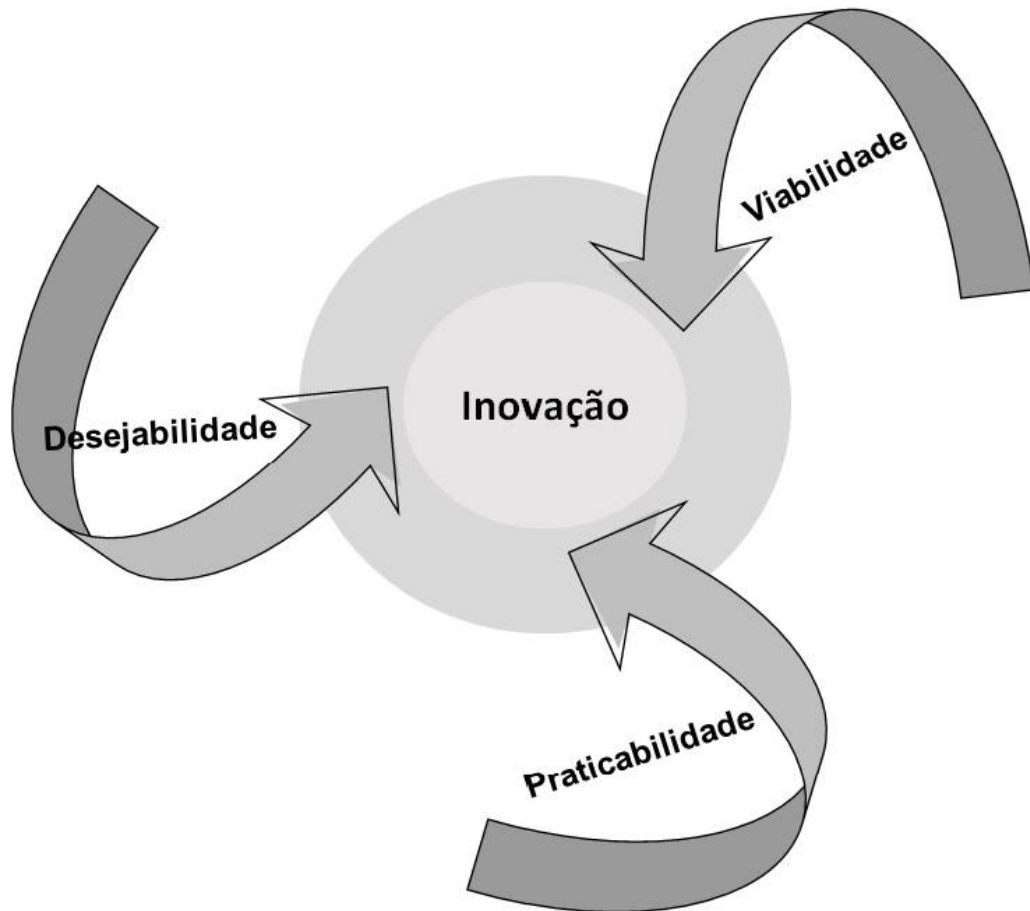
Estes critérios, conforme Brown (2010, p. 18) são três critérios sobrepostos para gerar boas ideias e são distinguidos pela **praticabilidade**, ou seja, aquilo que é funcionalmente possível num futuro próximo; pela **viabilidade** daquilo que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócio e **desejabilidade** daquilo que faz sentido para as pessoas, seus objetos de desejo, sua sustentabilidade. Neste aspecto vale observar que as empresas, dadas as suas diferenças, podem se concentrar em diferentes aspectos desses critérios, de acordo com seus focos estratégicos para a inovação.

A metodologia, pelas suas características de flexibilidade, apregoa a possibilidade de transitar por critérios e espaços sobrepostos no decorrer do desenvolvimento de estratégias de inovação, espaços estes que Brown (2010, p. 60) classificou como:

[...] espaço de inspiração, no qual insights são coletados de todas as fontes possíveis; espaço de idealização, no qual esses insights são traduzidos em ideias; e espaço de implementação, no qual as melhores ideias são desenvolvidas em um plano de ação concreto e plenamente elaborado.

¹⁵ N.A - Iteração/iterativo = repetido, reiterado, feito de novo; feito ou repetido várias vezes.

Figura 6 - Critérios de abordagem de estratégias de inovação – *Design Thinking*



Fonte: Adaptado de Brown (2010, p. 19).

No caso da implementação de estratégias de inovação em modelo de negócio utilizando as práticas do *design thinking*, vale observar que:

[...] em vez de um processo inflexível e hierárquico elaborado uma vez e executado repetidas vezes, devemos imaginar como podemos criar sistemas extremamente flexíveis e em constante evolução nos quais cada interação entre os participantes é uma oportunidade para exercitar empatia, insight, inovação e implementação. (BROWN, 2010, p. 61),

ou seja, trata-se de uma metodologia e criativa que pode contribuir com a definição de um modelo de negócio com estratégias de inovação, com abordagem centrada no ser humano, de caráter experimental, pois transita em espaços práticos e viáveis para criar novidades e colaborativa pois conta com a contribuição das pessoas na busca pelos significados de variados pontos de vista.

Em uma abordagem recente e, por conseguinte menos utilizada no contexto acadêmico, mas que tem sido aceita e aplicada nas organizações, Osterwalder e Pigneur (2011)

trazem o *Business Model Generation*: inovação em modelos de negócios, trata-se de uma abordagem dinâmica que segundo seus autores, permite que as organizações se posicionem em um cenário competitivo e liderem o redesenho do seu modelo de negócio e a consequente utilização de estratégias de inovação neste modelo. Para os Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, desta forma o modelo de negócios apresentado pelos autores é composto por “nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor e cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura, e viabilidade financeira. ” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15). São eles: i) segmento de clientes; ii) proposta de valor; iii) canais; iv) relacionamento com clientes; v) fontes de receitas; vi) recursos principais; vii) atividades-chave; viii) parcerias principais e; ix) estrutura de custos. Como se pode ver na Figura 7, cada um dos componentes apresentados formam a base para uma ferramenta útil que os autores denominaram de Quadro de Modelo de Negócios e que têm a finalidade de provocar reflexões e posteriormente a definição sobre a dinâmica da construção das estratégias do modelo de negócio que a empresa se propõe, as finalidades ou funções de cada elemento será apresentada a seguir.

Figura 7 - Modelo de Negócios – *Business Model Generation*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14).

Conforme orientação de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 20) o preenchimento de cada bloco segue uma sequência lógica, iniciando pelo componente **segmento de clientes** onde se define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir, o segundo define a **proposta de valor** neste momento a organização descreve os bens, produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes é neste momento que se inicia o processo de definição e escolha da utilização das estratégias de inovação; o componente **canais** é o terceiro a ser avaliado, este componente tem a função de definir as estratégias de comunicação para alcançar os segmentos de clientes escolhidos e entregar sua proposta de valor. Em seguida no quarto componente, a empresa descreve os tipos de relação que estabelece com os segmentos de clientes avaliando seus **relacionamento com o cliente**, o quinto componente a ser trabalhado se refere às **fontes de receita** que reflete o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente; no sexto componente, **recursos principais**, deve-se discriminar os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar podendo ser recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.

Já no sétimo componente os autores tratam das **atividades-chave** que são as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócio funcionar, o oitavo componente trata das **parcerias principais** fazendo referência à rede de fornecedores e parceiros importantes para o funcionamento do modelo de negócio, incluindo se neste quesito alianças estratégicas entre não competidores, parceria com instituições públicas e privadas e utilização da rede de relacionamentos da empresa e, finaliza-se o preenchimento do quadro com o componente **estrutura de custos** onde se relaciona todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

É certo que um modelo de negócio é planejado, implementado e monitorado em um ambiente específico, com elementos do ambiente interno e externo referentes ao setor/segmento que uma empresa está inserida, assim, para o preenchimento do quadro Modelo de Negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem “mapear de modo simples quatro dimensões principais, quais sejam: i) forças do mercado, ii) forças da indústria; iii) tendências principais e; iv) forças macroeconômicas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 200), esta avaliação, independente da ferramenta que se vá utilizar é necessária para a definição dos componentes constantes do quadro e para a implementação de um modelo de negócios que utilize estratégias de inovação.

Neste contexto, ter um modelo de negócio definido permitirá que uma empresa inovadora se posicione de forma competitiva no mercado e inserir estratégias de inovação no modelo de negócio exige antes de tudo, visão sistêmica e pensamento estratégico, e mais, pensar estrategicamente significa voltar-se para o futuro, produzir análises inusitadas sobre o presente, conscientizar-se da existência de fatores críticos, questionar decisões atuais, estar apto a tomar decisões futuras, sob esta perspectiva, as empresas de micro e pequeno porte por sua vez podem e devem se organizar para esta nova ordem de mundo competitivo, assim, utilizar estratégias de inovação em seu modelo de negócios é, senão a principal, uma das formas de se fazer isto.

3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Considerando que o objeto deste estudo está direcionado às micro e pequenas empresas, buscou-se o apoio da literatura para apresentar as condições de existência, definição e classificação das mesmas no contexto nacional e a importância da inovação nessa modalidade de negócios na economia. Desta forma, em se tratando do surgimento e existência das pequenas empresas, Leone (1991, p. 54) afirma que elas “sempre existiram, muito antes do que as grandes” e que, durante boa parte do século XX, sustentaram a “imagem idílica do século anterior, quando os autores clássicos da economia descreviam um mercado de concorrência perfeita.”(ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 89). Ao longo deste período pelas características pouco definidas quanto à natureza e ao tamanho, dispensavam atenção teórica ou acadêmica, tendo despertado esta atenção somente a partir da apresentação dos estudos de Staley (1958) e das reflexões de Schumacher (1977) (ESCRIVÃO FILHO, 2006; LEONE, 1991). Foi a partir dos estudos de Staley seguidos da divulgação das reflexões de Schumacher, que de acordo com Leone (1991, p. 54) “os economistas passaram a se interessar, com mais frequência, por essas unidades empresariais de porte reduzido.” Conforme Leone (1991, p.69), Staley concluiu que as preocupações com o porte/tamanho das empresas se intensificaram e “a partir de 1970, em todos os países, inclusive, no Brasil: as pequenas e médias empresas são analisadas sob todos os aspectos, principalmente, quanto aos aspectos econômicos e sociais.”

Esta modalidade de negócios, no entanto, sempre teve sua importância no contexto econômico, sendo as pequenas empresas, conforme afirmam Wee e Chua (2013, p. 958) “frequentemente referidas como a espinha dorsal da economia, por serem fontes provedoras de trabalho e inclusão social”, dada esta questão, governos de diversos países do mundo começaram a despertar para a necessidade de apoiar o desenvolvimento dos pequenos negócios. Iniciativas desta natureza surgiram em vários países, porém, os Estados Unidos foram o primeiro país a formalizar tal apoio, quando “em 1953, o governo toma a si a responsabilidade de defender e assistir os pequenos empreendimentos. Surge, assim, a *Small Business Administration* (SBA) e, com ela, um amplo conjunto de benefícios para esse segmento empresarial.” (TAFNER, 1995, p. 6).

No Brasil, conforme informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2008) iniciativas de apoio aos micro e pequenos negócios datam de 1960, iniciadas com a criação do Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (Geampe) que tinha como objetivo melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica

e financeira das empresas industriais. Em 1972, diante do reconhecimento de que os problemas econômicos e financeiros das empresas eram acrescidos de sérios problemas gerenciais, por iniciativa do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (CEBRAE). (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2008, p. 6).

Esta iniciativa culminou na institucionalização da entidade que por meio do Decreto nº 99.570 de 9 de outubro de 1990¹⁶ foi desvinculada da administração pública federal, transformando-se em uma entidade autônoma de apoio aos pequenos negócios, denominada Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Ainda, considerando as questões do reconhecimento e da “importância econômica e social das microempresas e empresas de pequeno porte (MPE) na geração de renda e postos de trabalho no nível municipal, estadual, regional e nacional” (SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2014, p. 15), criou-se, no Brasil, uma política nacional de apoio aos micro e pequenos negócios, consolidada por meio da publicação do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (LC nº 123), também conhecida como Lei Geral da MPE, instituindo assim, o regime jurídico de tratamento diferenciado para esse segmento, tal como previsto na Constituição Federal. (Ibid., 2014).

Estas iniciativas trouxeram, ao longo do tempo, a necessidade de classificar e atribuir conceitos e definições para as pequenas empresas. Desta forma, no que se refere à definição, embora conforme O’Reagan e Ghobadian (2004, apud Leone R.; Leone N., 2012, p. 68) haja pouco consenso sobre a “definição mais apropriada para pequena empresa”, ou ainda inexistam “definições amplamente aceitas que permitam classificar um pequeno negócio” (TAFNER, 1995, p. 4), ao tratar esta questão, Souza e Mazzali (2008, p. 593) definem o pequeno negócio como:

[...] uma entidade específica, com problemas administrativos, substancialmente distintos dos da grande empresa, com destaque para: estrutura administrativa centralizada; estratégias intuitivas e de curto prazo; baixa especialização; simplicidade e informalidade no sistema de informação e atuação em mercados locais.

A Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República (2014) compactua com a propositura de O’Reagan e Ghobadian (2004, apud Leone R.; Leone N., 2012) mencionando que:

¹⁶ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D99570.htm> Acesso em: 05 out. 2016.

Não há um critério único para definir microempresas e empresas de pequeno porte. Existem, a depender do objetivo, conceitos que podem ser utilizados para a classificação dessas empresas nas categorias micro, pequena, média e grande. Porém, tais critérios não devem ser considerados em absoluto. Dependendo do contexto, precisam ser adaptados para que possam cumprir com o objetivo da política pública. Assim sendo, cumpre esclarecer que a definição do conceito de microempresa e empresas de pequeno porte é diversificada, o que permite uma gama de possibilidades para aplicação de normas benéficas ao segmento. (BRASIL, SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2014, p. 15).

Quanto à classificação, Souza e Mazzali (2008, p. 591) afirmam que ela “varia de país para país e de acordo com os objetivos, em especial das políticas de apoio e promoção.” (SOUZA; MAZZALI, 2008, p. 591). As tentativas de alinhar as definições tendo como referencial a classificação pelo porte, levou à adoção de três critérios diferenciados: “o quantitativo, o qualitativo e uma combinação de ambos.” (LEONE, 1991, p. 54). Souza e Mazzali (2008, p. 591), por sua vez afirmam que embora não seja “possível encontrar uma justificativa consensual para a escolha do tamanho como característica prioritária e definitiva para a classificação das empresas”, esta é a forma mais usual de classificação e também a forma utilizada para classificar as empresas no Brasil.

A exemplo disso, instituições como o BNDES utilizam uma classificação própria em função do porte, permitindo à instituição uma atuação adequada de oferta de produtos e serviços em consonância com as características de cada segmento. Assim, a classificação de porte, na instituição é realizada com base na Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, sendo consideradas microempresas aquelas que apresentam receita operacional bruta menor ou igual a R\$ 2,4 milhões e pequenas empresas aquelas que apresentam receita operacional bruta maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões¹⁷.

Já o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), entidade de apoio aos pequenos negócios no Brasil utiliza, prioritariamente, para efeito de classificação quanto ao porte, os critérios estabelecidos pela Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008¹⁸ que cria a figura do microempreendedor individual e da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 que “estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte” (BRASIL, 2006)¹⁹, estas leis estabelecem a classificação quanto ao porte levando em

¹⁷ Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>> Acesso em: 05 out 2016

¹⁸ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp128.htm>. Acesso em: 08 de jul.2015.

¹⁹ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 08 de jul.2015.

consideração o faturamento anual das empresas, estabelecendo os seguintes critérios: i) microempreendedor individual, até R\$ 60.000,00/ano; ii) microempresa até R\$ 360.000,00/ano; iii) empresa de pequeno porte, de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00/ano.

Considerando esta classificação, adotada para efeito desta pesquisa, dados levantados pelo Sebrae, apontam que no setor industrial, a participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira em 2011 representava 95,5% do número de empresas instaladas no país, que “ empregaram 42% do pessoal ocupado no setor; e pagaram 25,7% das remunerações de empregados no período.” (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2015, p. 29). Neste contexto, observa-se que embora haja uma heterogeneidade quanto aos critérios de classificação, quanto à forma de gestão e as dificuldades apresentadas em propor métodos e teorias de administração para estas empresas (LEONE, R; LEONE, N, 2012, p. 68), as diferenças da cultura e estrutura das empresas pequenas que “geralmente são menos burocráticas nas tomadas de decisão e tem uma estrutura organizacional menos complexa” são características que segundo (WEE; CHUA, 2013, p. 958) facilitam a socialização do conhecimento tácito uma vez que “o trabalho e os colaboradores estão muito próximos.” (WEE; CHUA, 2013, p. 958). Esta questão da estrutura em termos de inovação pode ser um dos fatores que influenciam as características inovadoras destas empresas, com relação às grandes empresas.

No entanto, ao observar a classificação do Brasil no Índice Global de Inovação em 2015, nota-se que embora os números apresentados pelas micro e pequenas empresas sejam significativos para a economia, esses números parecem não impactar na elevação do índice de inovação do país, uma vez que este se encontra em 70º lugar neste *ranking* que analisa indicadores referentes à inovação, economia, política e outros aspectos de 141 países, que representam 95,1% da população mundial e 98,6% do PIB global²⁰. A pesquisa aponta que embora o Brasil tenha melhorado em relação à pesquisa anterior nos quesitos sofisticação de mercado e criação de modelos de negócios *on line*, teve queda significativa nos *outputs* que envolvem tecnologia, criatividade e difusão do conhecimento (DUTA; LANVIN; WUNSCH-VINCENT, 2015, p. 34). De acordo com Dutta; Lanvin e Wunsch-Vincent (2015, p. 9) ocorre que em alguns países em desenvolvimento “pesquisadores graduados produzem ciência e tecnologia, mas raramente utilizam estes talentos para desenvolver a inovação nas pequenas

²⁰ Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>>. Acesso em: 06 out.2016.

empresas locais, deixando estes preciosos recursos ociosos”, não conseguindo, com isto, transformar recursos em resultados. Ainda em termos das condições para inovação nas micro e pequenas empresas o Manual de Oslo na sua terceira edição passa a reconhecer a “importância da inovação em indústrias menos intensivas em P&D, como os serviços e a indústria de transformação indústria de transformação de baixa tecnologia.” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 16).

Apesar destas questões, a literatura reconhece uma dificuldade em levantar informações e resultados efetivos sobre a importância da inovação na estratégia dos micro e pequenos negócios e seus resultados no Brasil (MORGANTI, 2005; PROCHNICK; ARAÚJO, 2005). O instrumento de levantamento de dados e informações para a medição dos impactos da inovação na economia do país e nas empresas ainda avaliam a inovação tecnológica, sendo realizados por meio da Pesquisa de Inovação Tecnológica no Brasil (PINTEC), aplicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que tem por finalidade investigar as atividades de inovação em produtos e processos em “empresas industriais, do setor de eletricidade e gás, e de determinados serviços selecionados (de edição e gravação, e edição de música, de telecomunicações, de tecnologia da informação, de pesquisa e desenvolvimento, e de arquitetura, engenharia, testes e análises técnicas” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015, p. 3), assim, em que pese o instrumento apontar resultados e desempenho da inovação na economia e nas pequenas empresas no Brasil, o mesmo não abrange os impactos do fenômeno em segmentos industriais de baixa tecnologia.

Diante disto, ressalta-se que diferentemente das grandes empresas as micro e pequenas empresas não se encaixam no modelo padrão proposto pela literatura para o desenvolvimento da inovação onde, conforme mencionado por Santamaria, Nieto e Barge-Gil (2009) empresas que não têm uma área específica para pesquisa e desenvolvimento não tem capacidade inovativa. Conforme menciona Hirsch-Kreisen (2008) embora essas empresas não realizem processos intensivos de pesquisa e desenvolvimento conforme o modelo de inovação preconiza, e, embora nem sempre suas inovações sejam identificadas ou reconhecidas, ainda assim, realizam inovações.

Desta forma, tem-se que, em termos de potencial e capacidade inovativa embora a inovação seja muitas vezes reconhecida como importante para o crescimento da econômica do país e para a inserção das pequenas empresas no mercado, estudos empíricos e o próprio Índice Global de Inovação mostram que a inovação brasileira ainda é tida como muito baixa,

que a inovação para as micro e pequenas empresas ainda é um desafio e que quando ela ocorre, na maioria das vezes ocorre no produto ou por meio da aquisição de tecnologias novas para a empresa (PROCHNIK; ARAÚJO, 2005; WEE; CHUA, 2013).

Entende-se desta forma que a inovação, conforme mencionam Prochnik e Araújo (2005) seja um objetivo relevante e constante da política industrial e à medida em que as empresas inovam aumentam seu potencial competitivo e contribuem para aumentar o desenvolvimento econômico do país, e, no caso das micro e pequenas empresas, entende-se que não basta estar ciente da importância da inovação, é preciso que sejam oferecidas condições institucionais, legais e normativas adequadas e ambientes favoráveis, interno e externos às empresas para que as mesmas possam inovar (MATTOS et al., 2008).

4 A INDÚSTRIA DA MODA NO MUNDO E NO BRASIL

No sentido de contextualizar o objeto deste estudo, que são empresas de micro e pequeno porte do segmento de moda²¹ (confeção de vestuário), neste capítulo apresenta-se a visão histórica do surgimento do segmento têxtil e de confecções no mundo, a instituição do que atualmente se denomina sistema moda²²; um panorama do segmento têxtil e de moda no Brasil, o surgimento da indústria da moda em Goiás e as condições destas indústrias nos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás.

4.1 Uma breve história da moda

A evolução histórica da moda e seus impactos no desenvolvimento econômico e inovativo seguiu ao longo do tempo a mesma dinâmica da evolução das mudanças técnicas, da tecnologia e da inovação. Conforme Mokyr (2010, p. 13), as referências da evolução econômica até 1800 foram praticamente inexistentes, no que se refere à indústria de confecção mesmo que artesanal ou de manufaturada também são pouquíssimas as referências, no entanto, têm-se dois fatos diferenciados, um que retrata o surgimento de vestuários utilizados como ato de cobrir o corpo e outro que aborda a questão do nascimento da moda moderna se deu no século XVII quando:

Paris estabeleceu sua reputação como centro de artigos de luxo, mas a cidade só se tornou o epicentro do estilo no século XVII, quando o moderno sistema moda começou a surgir como resultado de vínculos mais estreitos entre a corte e a cidade, do aumento do consumo visível entre os parisienses [...]. (FOGG, 2013, p. 94).

A história do ato de vestir como indumentária, no entanto, precede a estes fatos, a confecção de vestuário e o processo de tecelagem de fios de algodão e linho no Egito, de lã na Grã-Bretanha e da seda na China, já existia há muitos séculos, é possível afirmar que “a história da moda está inserida no próprio desenvolvimento da humanidade e, conseqüentemente, na evolução e mudança de costumes.” (FEGHALY; DWYER, 2004, p. 37).

²¹N.A. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2014, p. 9) a indústria da moda está assim denominada por reunir “diferentes características, dificilmente encontradas em outros setores. Fala de arte, negócios, artesanato e alta tecnologia, mistura química, física, sociologia e história. ”

²² N.A. Conforme afirma Valerie Steele (2013, p. 9) no prefácio do livro Tudo sobre Moda “[...] o sistema (moda) envolve todas as atividades desde a produção das matérias-primas até a manufatura, a distribuição e o marketing de uma gama de itens – de vestidos de gala de alta-costura a calças jeans. A moda não existe apenas na forma de objetos, mas também como imagem e significado. Além dos profissionais que criam as roupas- muitos outros – fotógrafos de moda, jornalistas especializados ou mesmo curadores de museus- criam e disseminam imagens e ideias que nos comunicam o que essas roupas específicas podem significar. ”

Considerando esta prerrogativa secular do surgimento da vestimenta, cuja história, conforme Feghaly e Dwyer (2004, p. 37) aponta ter “iniciado durante a pré-história, mais precisamente no período Neolítico (10000 a 5000 a.c), classificou-se a²³ evolução da moda em três fases que seguem seu processo evolutivo e se complementam.” A primeira fase foi denominada de **moda como fenômeno de cobrir o corpo (vestimenta ou indumentária)**, a segunda, seguindo o avanço das mudanças na sociedade chamou-se de **moda como comportamento** que não é estanque e segue até os dias de hoje, e a terceira já na fase dos processos de inovação foi chamada de **moda como negócio**, estas três fases culminaram na concepção moderna do desenvolvimento da moda, o sistema moda.

Antes de prosseguir com as descrições das fases, é importante que se apresente a definição do termo ou da palavra moda – “Originado do latim ‘*modus*’, literalmente ‘medida’, o termo ‘moda’ passou a expressar valores diversos como conformidade e relações sociais, rebelião e excentricidade, aspiração social e *status*, sedução e encanto.” (FOGG, 2013, p. 8).

Outro termo muito utilizado para designar moda, principalmente quando está relacionada a estilo, é a palavra inglesa “*fashion*” que na língua original é um verbo, cuja tradução é moldar, ou seja, fazer algo sob medida, dentro de um determinado padrão, com especificidades e no caso do *fashionismo*, confeccionar com domínio da técnica e capacidade criativa, o que caracteriza o estilo.

Tendo esclarecido o significado do termo, retoma-se à definição e história do surgimento das indumentárias, fase que se denominou de **moda como fenômeno para cobrir o corpo ou vestir**, onde se faz um histórico do surgimento da cultura de cobrir o corpo com formas de vestir diferentes e criativas. Difícil afirmar que a história da moda teve início na Grécia, em Roma, no Egito, na Índia ou China, para citar alguns países. Conforme Steele (in FOGG, 2013, p. 7) populações em diferentes partes do mundo desenvolveram diferentes tipos de indumentárias que “em geral permaneceram relativamente estáveis por longos períodos”, uma vez que o perfil hiperconservador das sociedades primitivas, segundo Lipovetsky (2009, p. 28):

[...] impede o aparecimento da moda por ser esta inseparável de uma relativa desqualificação do passado: nada de moda sem prestígio e superioridade concedidos aos modelos novos e, ao mesmo tempo, sem uma certa depreciação da ordem antiga. Inteiramente centrada no respeito e na reprodução minuciosa do passado coletivo, a

²³ N.A. – A classificação de **moda como fenômeno para cobrir o corpo**, **moda como comportamento** e, **moda como negócio** foi atribuída pela pesquisadora no sentido de contextualizar a evolução socioeconômica da moda no tempo

sociedade primitiva não pode em nenhum caso deixar manifestarem-se a sacração das novidades, a fantasia dos particulares, a autonomia estética da moda.

Atribui-se isto às mudanças ocorridas no *modus vivendi* da humanidade que a cerca de onze mil anos trocou sua existência livre, caçadora e movimentada, que exigia roupas mais rudes, com características de proteção, e geralmente elaboradas com peles de animais, por um modo de vida mais sedentário, com moradias fixas, climas amenos, menor exposição ao tempo, o que por sua vez demandava trajes confeccionados com tecidos mais leves como o linho e o algodão (FOGG, 2013, p. 8). Estas mudanças, no entanto, foram gradativas, as vestimentas eram elaboradas respeitando expressões culturais e artísticas, obedecendo a hierarquias, castas, classes sociais e, conforme afirma Lipovetsky (2009) “inteiramente centradas no respeito e na reprodução do passado coletivo”.

No entanto, a moda como fenômeno de cobrir o corpo – vestir – emerge, conforme Fogg (2013, p. 8) de duas fontes diversas, os “cortes baseados no desenvolvimento de peles e os trajes dependentes da forma retangular do tecido”, evoluindo para aquela que denominamos segunda fase da moda, a **moda como comportamento**. Esta evolução, afirma Steele, *in* Fogg (2013, p. 6) teve início com “[...] a ascensão do capitalismo na Europa do século XIV que ajudou a criar uma nova ênfase em um padrão regular de mudanças na forma de se confeccionar as roupas” e este, afirma a autora, foi o marco histórico do início do que hoje se identifica como moda/estilo e acrescenta-se a isto a manifestação das características sociais do comportamento na moda, uma vez que conforme Steele (2013) já naquela época se reconheceu que “uma das características centrais da moda é o fato de se modificar com o tempo”. Não estão claras, diz a autora, “a rapidez, a regularidade e a extensão necessárias nessas mudanças para que se possa qualificar o fenômeno moda”, e continua:

Talvez tenha sido apenas no século XVIII que os estilos de vestir regularmente mutáveis (“na moda”) deixaram de ser um privilégio das pequenas elites e foram adotados pela maioria da população urbana ocidental. Em razão da história do capitalismo e colonialismo europeus, as modas ocidentais acabaram sendo introduzidas mundo afora. (STEELE *in* FOGG. 2013, p. 7).

Considera-se que um dos fatores que motivou esta dinâmica foi o aumento da mobilidade e o advento de meios de transportes mais ágeis para a época, já com relação à indústria têxtil a Inglaterra desenvolveu técnicas de manufatura de lã bruta por volta de 1728 (CHANG, 2004, p. 41). Destacam – se como precursores da moda na Europa neste período a Inglaterra e a França, embora a primeira tenha se destacado no processo de desenvolvimento

da tecelagem dos fios de lã nos séculos XVIII e XIX, a França se destacou como berço da moda pelo desenvolvimento do “conceito de roupa elegante específicos das sociedades ocidentais, com raízes nas cortes reais dando ênfase aos contornos e corte e à implementação das técnicas de alfaiataria.” (FOGG, 2013, p. 9).

Ainda no século XVIII, conforme Mokyr (2010, p. 19) surge um novo padrão de comportamento social e econômico, uma nova ordem, onde a moda está inserida. Esta nova ordem se deu no período marcado pela era da razão, denominada Iluminismo²⁴, ou século das luzes, período em que as formas de vestir estavam no auge da moda como comportamento. E, as ideias liberais do Século das Luzes, cuja característica era utilizar o poder da razão para reformar a sociedade, também tiveram seu impacto na moda já eferescente à época nas cortes europeias, particularmente a inglesa, francesa e em menor proporção a italiana como se pode ver:

A influência do iluminismo se fez presente a partir de século XVII quando o naturalismo passou a se refletir em roupas cada vez mais desestruturadas e padronagens e acessórios naturais como o *chintz* floral inglês, pluma e flores artificiais. (FOGG, 2013, p. 95)

A moda teve sua evolução mais acentuada no mundo ocidental, tendo como períodos mais profícuos para seu desenvolvimento no fator comportamental, os séculos XVIII e XIX. Neste período os avanços científicos e tecnológicos, o advento da eletricidade e da química propiciaram inovações no âmbito da moda. Tecidos coloridos e engomados, padronagens coloridas diferenciadas, estampas e ainda a invenção das máquinas de costura mecanizadas modificaram a estrutura do sistema moda. O mundo ocidental começa a presenciar o fenômeno da moda como estilo, baseada em épocas e comportamentos e com foco em processos criativos, de tal modo que,

À medida que a moda ocidental se desenvolveu como resultado de um processo criativo e industrial no século XIX, o desejo de mudança se acelerou pela disseminação de informações sobre moda e o lançamento de revistas ilustradas de ampla circulação. (FOGG, 2013, p. 11)

Ao final do século XIX e início do século XX os aspectos estéticos e comportamentais já haviam de certa maneira se consolidado na moda, a influência das revoluções industriais e a passagem por duas grandes guerras mundiais trouxeram consigo a modernização dos processos produtivos, na logística de distribuição e nos processos de

²⁴ O Iluminismo foi um movimento intelectual que surgiu durante o século XVIII na Europa, que defendia o uso da razão (luz) contra o antigo regime (trevas) e pregava maior liberdade econômica e política. Disponível em: <<http://www.sohistoria.com.br/resumos/iluminismo.php>> Acesso em: 20 fev.2015.

comercialização tendo neste fator um forte acelerador de comércio com o surgimento das lojas de departamentos. A nova estrutura social e econômica que se instalou também teve influência na reconfiguração da moda, trazendo a proposta que impera até hoje, porém não desconectada da moda como comportamento, a visão de **moda como negócio**. A globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico e a mudança de comportamentos de consumo e ainda a revolução dos têxteis, a inserção do design como fator de inovação e diferencial competitivo ao longo do século XX e XXI impulsionaram os negócios de moda no mundo.

O ato de ter algo diferenciado para vestir tornou-se parte da cultura da modernidade onde a moda é vista como efêmera e descartável e a experiência do consumidor deve ser levada em conta. Neste contexto a moda vista como negócio precisa cuidar do novo para não se tornar obsoleta e, particularmente, no século XXI deverá estar associada à sustentabilidade, ser mais estratégica do que operacional, além de se ajustar ao corpo, à experiência do cliente e ao seu lugar no mundo. Pode se dizer que da conexão das três fases históricas definidas neste trabalho para a moda, quais sejam: moda como fenômeno de cobrir o corpo/vestir, moda como comportamento e moda como negócio se desenvolveu atual **sistema moda**.

O sistema moda é considerado como tal por abranger todas as atividades da cadeia, desde a produção da fibra têxtil, até a manufatura, desde as pesquisas de tendências, desenvolvimento de coleção até o marketing e distribuição, desde roupas de gala de alta costura até roupas íntimas ou o jeans (FOGG, 2013).

Consolidou suas características de forma e função de moda como vestimenta e *status*, atua como comportamento, nas dimensões sociais, culturais, políticas e ambientais e como negócio nas dimensões industriais, comerciais, produtivas dentre outras, de tal forma que mudanças e alterações na sua forma de produção impactam diretamente na geração de inovações e no desenvolvimento socioeconômico do núcleo social ao qual pertence.

Diante disto, pode-se dizer que, na sua concepção pura, o sistema moda influencia e é influenciado pelas questões sociais, comportamentais e econômicas, tendo se tornado hoje um fenômeno global, assim como a moda “é também uma indústria global multimilionária que emprega uma quantidade imensa de pessoas em todo o mundo” (STEELE, in. FOGG, 2013, p. 7) e cujo desenvolvimento impacta na economia mundial, conforme se demonstra neste breve panorama do segmento no Brasil e no mundo.

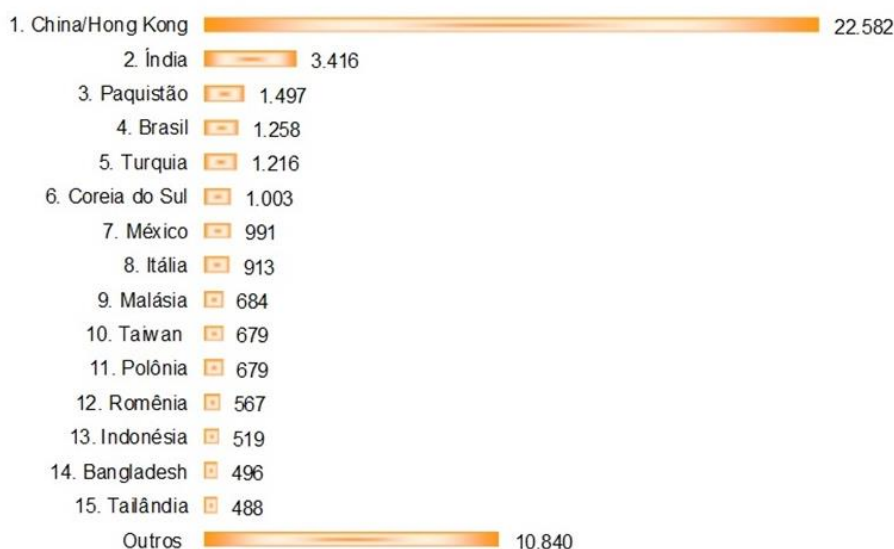
4.2 Indústria da moda

A cadeia produtiva da indústria têxtil e da moda que reúne diversas atividades do segmento passou e vem passando por profundas transformações ao longo do tempo. Fenômenos como os processos de reestruturação produtiva iniciados nas décadas de setenta e oitenta como estratégia para enfrentar as sucessivas crises mundiais, mudaram o cenário do segmento. Pode-se afirmar que “em termos mundiais, houve um processo de reorganização setorial que possui múltiplas dimensões, que podem ser resumidas em tecnológicas, organizacionais e regionais” (GONÇALVES et al., 2012, p. 268), que levou governos e empresas a repensarem suas estratégias e políticas de desenvolvimento para o setor ao longo deste período.

O fato é que, com a nova ordem estabelecida na economia mundial a cadeia Têxtil e de Confecção se reconfigurou, deslocando-se para várias partes do mundo, provocando a fragmentação ou descontinuidade de processos produtivos e a desindustrialização em alguns países, uma vez que os mesmos podem ser alocados em diferentes localidades e em diversas unidades. Tais fatores, combinados com o processo de globalização da economia modificaram a configuração de empregos, a utilização de capital humano e do conhecimento em todas as etapas da cadeia.

A globalização que abriu fronteiras e fortaleceu o comércio entre países e blocos comerciais, com destaque para os blocos compostos por Estados Unidos e México, União Europeia, para os países periféricos como a China e Hong Kong, Índia e Paquistão estimulou-os a fortalecerem sua competitividade e promoveu mudanças significativas no mercado, estabelecendo um novo padrão de organização mais dinâmica. Estes países, por sua vez, contaram com o apoio dos governos locais, por meio do estabelecimento de políticas públicas que favoreceu o desenvolvimento do setor levando-os a atingir um nível de competitividade elevado, ainda que fosse, em alguns casos, mais na escala de produção e custos baixos do que na diferenciação de produtos, ou, na pior das hipóteses a custos da “manutenção de um sistema socialmente injusto, ambientalmente predatório e economicamente destruidor de outras economias.”(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES, 2014, p. 5).

Assim, conforme dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), o cenário mundial apontou em 2013 que produção de vestuário no mundo atingiu 48 milhões de toneladas, sendo que a maior parte desta produção se encontra alocada nos países asiáticos, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Países Produtores de Vestuário. Representação em toneladas

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2014).

Em se tratando de volume de produção de vestuário no mundo, tem-se que, China e Hong Kong, juntos, ocupam o 1º lugar com 47% da produção mundial de vestuários, seguidos da Índia (2º lugar) com 7%, em 3º lugar está o Paquistão cuja produção representa em torno de 3% e em 4º lugar aparece o Brasil com 2,6% da produção mundial.

Conforme o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2014) estes são os maiores produtores de vestuário do mundo. Vale ressaltar que China, Índia e Brasil fazem parte do grupo dos países em desenvolvimento, denominado BRICs (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) países estes que são observados pelo seu potencial para desenvolvimento nos próximos anos, em que pesem as questões políticas, econômicas, estruturais e sociais que os afetam, particularmente o Brasil e a Rússia. Neste cenário, China e Hong Kong aparecem em primeiro lugar como maiores produtores de vestuário no mundo, não por acaso, uma vez que o investimento dos governos por meio do envio de estudantes para o exterior, em busca de *know how* e apropriação de conhecimento tácito (*catching up*) e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, além dos incentivos fiscais, fez do setor de confecção de vestuário na China um grande exportador fortalecendo a competitividade do país.

Neste contexto está inserido o Brasil, que, embora apareça em quarto lugar no *ranking* mundial dos produtores de vestuário do mundo, ainda apresenta um volume de produção pequeno se comparado aos dois primeiros maiores produtores.

A indústria têxtil e de moda está entre as mais tradicionais do Brasil, cuja história “registra que, até a década de 80, houve períodos de crescimento intercalados a outros de estabilidade ou até de retração” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2006, p. 24) e, “a partir da década de 90, com a abertura do mercado local à concorrência internacional, o setor teve que empreender um árduo esforço de modernização, para melhorar sua competitividade e poder enfrentar a concorrência dos artigos importados” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2006, p. 24) e ainda hoje sua importância na economia do país é significativa uma vez que esta indústria representa uma grande fonte de geração de empregos, conforme mostra a Figura 8.

Figura 8 - Números da indústria do vestuário no Brasil



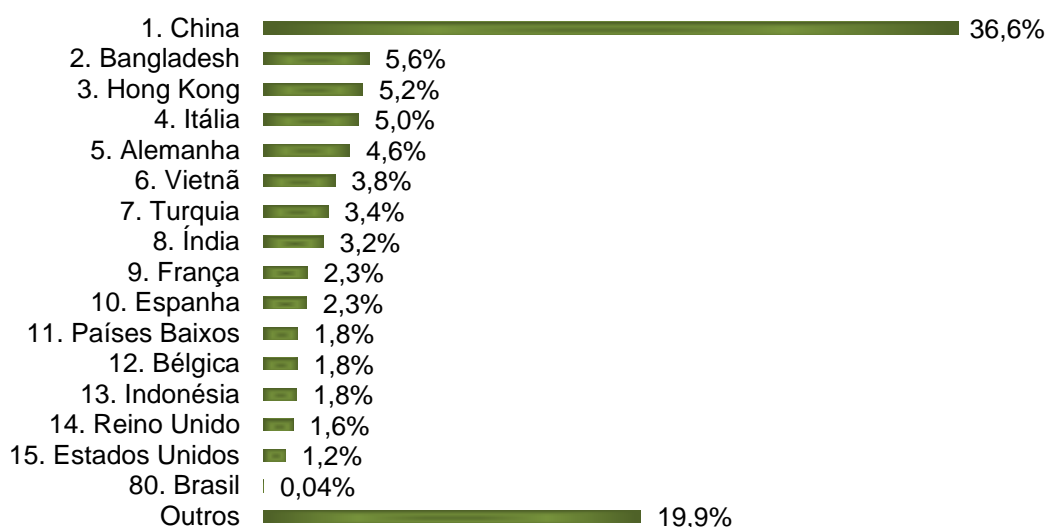
Fonte: O Poder da Moda: Agenda competitiva da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira 2015-2018, ABIT (2014).

Segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2014) das 27 mil indústrias de moda instaladas no Brasil, 70% são de micro e pequeno porte, confirmando a predominância dos pequenos negócios no setor que responde a 51% da produção nacional. Com relação ao mercado internacional, conforme informações da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2014, p. 5):

Em 2012, o setor têxtil e de confecção mundial movimentou cerca de US\$ 744 bi (Fonte: OMC) em transações entre países. Em 2020, este volume deve subir para algo em torno de US\$ 851 bi (Fonte: Abit). O Brasil, mesmo sendo a quinta maior indústria têxtil do mundo - e a quarta de confecção - participa com menos de 0,4% desse mercado.

No entanto, no contexto de comércio internacional, o Brasil ocupa uma posição baixa no *ranking* mundial, com um volume de exportações pequeno (80º lugar), segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2014). Conforme apresentado no Gráfico 2, China, Índia e Hong Kong, se confirmam entre três maiores exportadores de vestuário do mundo, seguido em quarto lugar pela Itália. Desta forma, observa-se que a primazia do mundo têxtil e de confecções é dos países asiáticos também nas exportações. “Os asiáticos lideram todas as estatísticas do setor: maiores exportadores, maiores produtores, maiores empregadores, maiores produtores de algodão, maiores investimentos, maiores empresas.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2014, p. 5).

Gráfico 2- Países exportadores de vestuário



Fonte: IEMI (2014).

Diante disto, em que pese o Brasil figurar como o quarto maior produtor mundial de produtos confeccionados, o que “confere ao país o título de um dos maiores mercados de têxtil e vestuário do planeta” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2006, p. 24) a maior parte desta produção é destinada ao consumo interno. Era de se esperar, portanto, que em termos de comércio internacional, sua participação fosse ainda pequena, representando apenas 0,04% do total das exportações no mercado internacional. Há uma tendência de que esse percentual aumente gradativamente ao longo dos anos uma vez que, “a indústria têxtil e confeccionista brasileira pode ser comparada aos melhores e maiores produtores mundiais [...]”. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE

CONFECÇÃO, 2006, p. 25). Esta perspectiva de avanço na atual conjuntura faz valer cada vez mais a necessidade de estratégias efetivas e apuradas de inovação e competitividade para a inserção do setor no mercado internacional diante da forte concorrência que se apresenta.

Pode-se afirmar que a indústria de moda no Brasil segue as características do desenvolvimento do país, observando suas diversidades e peculiaridades regionais e capacidade produtiva sendo por este motivo uma das pautas de destaque da agenda de prioridades para o setor têxtil e de confecções da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABTI) para o período de 2015 a 2018, que traz como um dos desafios principais a proposta de estimular o comércio exterior por meio de ações diversas que vão desde à educação e inovação até à gestão e sustentabilidade. Ações desta natureza também estão contempladas nas estratégias de internacionalização que fazem parte das ações de desenvolvimento em nível federal figurando como desafio na dimensão sistêmica do Plano Brasil Maior II – 2015/2017 (BRASIL, 2015) com vistas a “reduzir custos, acelerar o aumento da produtividade e promover bases mínimas de isonomia para as empresas brasileiras em relação a seus concorrentes internacionais.” Estas ações são de natureza estrutural e sistêmica, atuando de forma transversal na estrutura da cadeia produtiva têxtil e da moda que será apresentada a seguir.

4.2.1 Estrutura da cadeia produtiva têxtil e da moda no Brasil

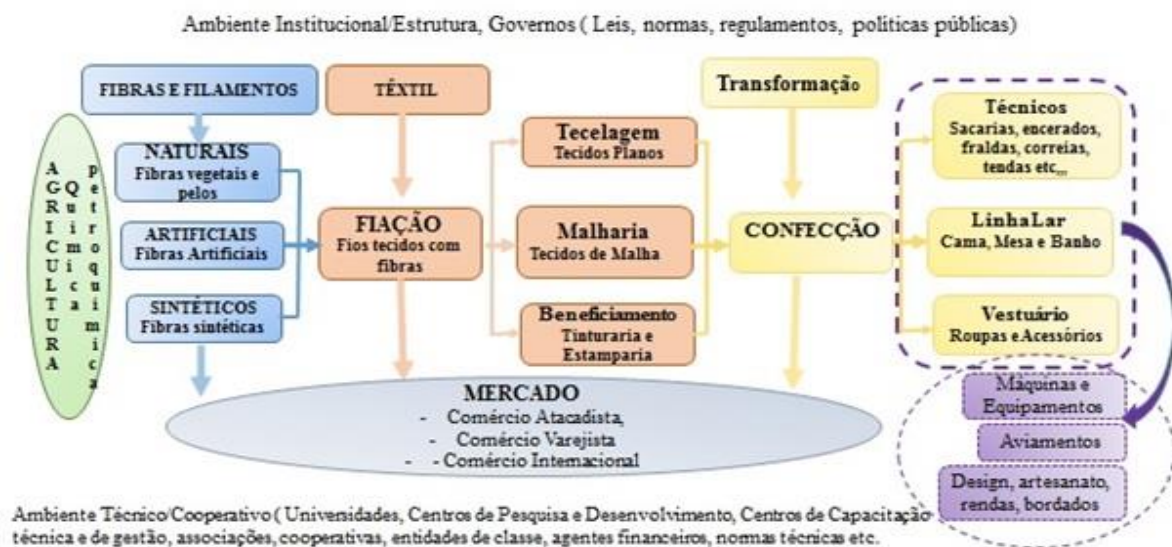
Em sua estrutura clássica uma cadeia produtiva²⁵ é bastante abrangente, sendo compreendida como um sistema composto por elementos inter-relacionados que atuam em conjunto para atingir um objetivo comum. A cadeia produtiva têxtil e de confecção que segue este padrão, é composta basicamente pelas fases de fiação, tecelagem, malharia, acabamento/beneficiamento e confecção, sendo a fase de confecção classificada como a etapa final, onde os insumos são transformados, tomando formas diversas, dentre elas o vestuário, que se caracteriza pelo produto de moda. Entende-se que “o produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte, o que denota à cadeia têxtil e de confecção um caráter bastante diversificado, sendo cada setor composto por grande número de segmentos diferenciados, com dinâmicas, estruturas físicas e players próprios.” (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2008, p. 4). A estrutura desta

²⁵ Conforme o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), cadeia produtiva é o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em segmentos (elos) de uma corrente.
Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3252>> Acesso em: 18/maio.2015.

cadeia passou por profundas transformações nas décadas de 1980 e 1990, particularmente aquelas relacionadas ao surgimento de novos concorrentes e às tecnologias, isto forçou o setor a empreender incrementos na sua produtividade e competitividade. Tais incrementos foram de ordem tecnológica na medida em que houve incorporação de máquinas e equipamentos com componentes microeletrônicos, novas matérias-primas e de ordem organizacional na medida em que houve valorização e especialização em algumas funções corporativas, desenvolvimento de produtos, design, busca de canais de comercialização (GONÇALVES et al., 2012, p. 268).

Neste contexto, o Brasil se apresenta em condição privilegiada uma vez que “é um dos poucos países em desenvolvimento que possuem todas as etapas da cadeia bem desenvolvidas” (SOUZA, G., 2012, p. 4) despontando dentre os maiores produtores de fios/filamentos, tecidos, malhas especialmente de algodão, possuindo todos os elos da cadeia estruturados. Vale ressaltar que, conforme informações da ABIT (2005), o país é bastante competitivo em produtos fabricados com fibras naturais, podendo explorar sua competitividade em produtos desenvolvidos neste tipo de matéria-prima. A cadeia produtiva têxtil e de moda, então, é constituída por um conjunto de componentes interativos que inclui sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, estrutura institucional, além dos consumidores finais, conforme demonstrado na Figura 9, representando, portanto, o complexo sistema moda.

Figura 9 - Estrutura da cadeia produtiva de têxtil e da moda no Brasil-Sistema Moda



Fonte: Adaptada pela autora de IEMI (2012) e BNDES (2009).

Observa-se que a cadeia de têxtil e da moda “é formada por diversos segmentos industriais autônomos, cuja interação é fundamental para a sua organização” (COSTA; ROCHA, 2009, p. 162), ou seja, pode-se entender que são diversas subcadeias que compõem segmentos industriais independentes em suas fases, porém, interdependentes, ressaltando a interface com a indústria química, por exemplo, ao se levar em conta “[...] a necessidade de insumos químicos para diversos tipos de tratamento desde as fibras até os bens acabados” (COSTA; ROCHA, 2009, p. 163) ou ainda se considerarmos a necessidade da utilização de “[...] máquinas e equipamentos para o processamento e manufatura dos bens das diversas etapas produtivas.” (SANCHES, 2012, p. 5).

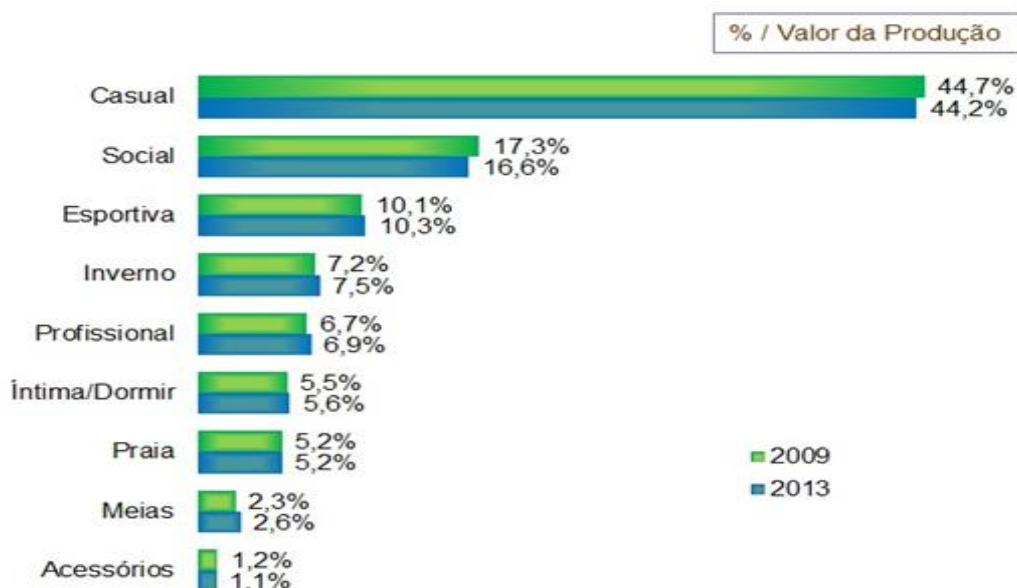
Leva-se em conta também a interface com o ambiente institucional/estrutural e técnico/cooperativo composto por um conjunto de entidades de apoio, instituições de crédito, pesquisa, assistência técnica, e de um aparato legal e normativo que exerce grande influência no desempenho da cadeia, e o dos setores/segmentos correlatos e periféricos que buscam, embora ainda de forma incipiente, apoiar a pesquisas e desenvolvimento de novos produtos com apelo inovador.

A indústria da confecção é considerada o elo final da cadeia produtiva, sendo considerados os *outputs* desta etapa. Estes produtos são classificados como técnicos, linha lar e vestuário/moda, onde os processos produtivos, para ser competitivos estão sujeitos às novas tecnologias, técnicas e práticas de produção.

4.2.2 Dimensões da produção de moda no Brasil

Na dimensão produtiva, em se tratando de produto confeccionado, a produção nacional de moda atingiu 6,2 bilhões de peças em 2013, representando conforme dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2014) uma alta de 0,08% em relação a 2012. A técnica de produção de moda é bastante singular, amplamente conhecida, assim como as máquinas e equipamentos utilizados na produção são de fácil manuseio, podendo ser adquiridas a custo baixo o que propicia a entrada de pequenos produtores no mercado.

Embora se trate de uma produção com linhas de produtos bem diversificados, o segmento de moda feminina é predominante na produção brasileira, correspondendo a 52%, e onde a moda casual (roupa de uso geral) representa 44% do total desta produção. O Gráfico 3 apresenta uma amostra em valores percentuais da produção segmentada por classificação de produtos.

Gráfico 3 - Produção moda por segmento (em % dos valores)

Fonte: IEMI (2014).

Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção em 2014 foram investidos US\$ 1,1 bilhões no setor em termos de tecnologias para o incremento da produtividade, considerando o baixo grau de produtividade que os setores têxtil e de moda vêm apresentando no Brasil, uma vez que registros apontam que “em 2012, em relação a 2011, a indústria nacional de vestuário registrou uma queda de produção de 28 mil toneladas, perda nas vendas no mercado interno de 22 mil toneladas, enquanto as importações cresceram 18 mil toneladas.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2013, p. 28).

No entanto, observa-se uma tendência, ainda que mínima, dadas as condições da economia do país, de que a produção aumente nos próximos anos, e este aumento, não está atribuído somente em parte à aquisição de máquinas, como também a outras variáveis como a possibilidade do aumento de unidades produtivas, conforme aponta Bruno, Filipecki e Soares Júnior (2009, p. 6), “conclui-se que o aumento da produção se deve apenas em parte à aquisição de máquinas mais novas; o aumento do número de unidades sendo responsável por outra parte.”

A grande parte desta produção, conforme já dito, é consumida no mercado interno, o que leva ao entendimento da possibilidade de ampliação, com vistas à conquista de novos mercados, desde que haja projetos efetivos e contínuos de preparação das micro e pequenas empresas, no que se refere não só ao potencial produtivo, mas também nas questões

de gestão, qualidade, inovação e diferenciação de produtos na busca pela competitividade internacional.

4.2.3 Tecnologia têxtil e de confecção

Ao se falar da tecnologia têxtil e sua importância para o segmento de confecção de vestuário/moda e para o sistema moda é preciso levar em consideração as máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo da cadeia produtiva têxtil e de moda e para tanto é preciso entender a configuração desta cadeia e a base em que estão estruturadas suas atividades correlatas, e ainda compreender as variáveis do ambiente interno e externo, os avanços tecnológicos que impactam no seu desenvolvimento e principalmente sua competitividade.

No que diz respeito ao uso das tecnologias têxtil e da moda, observando a estrutura da cadeia produtiva, pode-se inferir que o uso destas tecnologias está suportado no parque tecnológico, com investimentos em máquinas e equipamentos mais eficientes e automatizados, e na utilização das tecnologias da informação e comunicação para agilizar a gestão, guardadas as proporções de capacidade de investimentos das empresas inseridas neste segmento, particularmente aquelas de micro e pequeno porte. Esta é uma ação que vêm sendo feita ao longo do tempo, no entanto, em um processo lento e de desaceleração, conforme afirmação da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2014, p. 15)

Em 2014, o setor têxtil e de confecção investiu um total de US\$ 1, 1 bilhão em aquisição de máquinas e desembolsos do BNDES. Esse valor é 30% menor que 2013, sendo que 2013 já tinha sido 27,3% menor que 2012, evidenciando que o setor vem desacelerando os investimentos em função de uma contínua falta de confiança no cenário econômico nacional.

Considerando estas prerrogativas, do ponto de vista tecnológico, no que se refere ao segmento da moda, as inovações absorvidas pelo setor estão suportadas nos itens referentes à modernização do parque tecnológico, no entanto, vale observar que duas questões importantes impactam nesta modernização, conforme afirma a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), a primeira diz respeito à importância da atualização do parque de máquinas para que a mesma “ocorra de maneira mais ampla, em especial nas empresas de pequeno porte no segmento de confecção, que apresentam produtividade relativa menor em relação ao total da indústria” e a segunda se refere às “diferentes aplicações finais e as possibilidades de segmentação de mercado no elo final da cadeia colocando como elemento fundamental de competitividade a capacidade de diferenciar produtos e de atender de maneira

flexível às mudanças nos padrões de preferência dos consumidores.” (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2008, p. 1). Embora o segmento da moda tenha apresentado poucas mudanças no que diz respeito às questões da utilização de tecnologias de alto impacto, avançou um pouco na utilização das tecnologias da informação e na aquisição de máquinas, equipamentos e *softwares* para o processo de modelagem, conforme afirmam Feghali e Dwyer (2001, apud GOMES FILHO, 2006, p. 212).

No Brasil, a confecção foi o segmento da cadeia têxtil que menos apresentou mudanças no sentido de automação, e os avanços obtidos incorporaram-se somente a algumas etapas do processo. No corte dos tecidos: produção de moldes de papel por computador e, nas soluções mais avançadas: programação dos moldes e corte automático comandados também por computador.

Outras questões referentes às inovações, não necessariamente tecnológica, mas não menos significativas impactaram e ainda impactam na qualidade e competitividade deste elo da cadeia e estão suportadas na utilização de materiais diferenciados como os tecidos e fibras diferenciadas, no processo de pesquisa e desenvolvimento de coleções, na etapa de modelagem e cortes computadorizados, além da utilização das tecnologias da informação nos controles operacionais que contribuem, ainda que de forma incipiente e pouco efetiva em se tratando do contexto de concorrência internacional no item “produto de moda”, para promover uma certa agilidade e desenvolvimento do setor.

Pode-se citar, a título de ilustração, a utilização do Sistema CAD/CAM²⁶, uma tecnologia de design e manufatura assistida por computador utilizada para garantir maior precisão nas fases de concepção da modelagem e nas fases de preparação e realização do corte dos tecidos. Este sistema, além de agilizar o processo de modelagem e corte, auxilia na organização da produção e proporciona ganhos significativos na economia de tempo e de redução de desperdício de matéria-prima.

Apesar dos investimentos feitos no setor e das tentativas de adequação do aparato tecnológico e de inovação na busca de promover a competitividade no segmento, considera-se que neste quesito a moda brasileira ainda “enfrenta o grande desafio de elevar sua competitividade de maneira a aumentar sua inserção no mercado internacional e preservar espaços no mercado doméstico.” (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2008, p. 15). E este desafio passa pela capacidade de desenvolver produtos de

²⁶ Tradução e Nota do Autor - CAD/CAM CAD/CAM - *Computer-Aided Design/Computer-Aided Manufacturing*. Sigla utilizada para definir o sistema computadorizado que realiza tarefas de desenho de modelagem e auxílio na manufatura dos processos de corte dos tecidos para a produção do vestuário.

moda com características inovadoras, diferenciadas, criativas e que apresentem vantagens comparativas e competitivas que os coloquem em nível de igualdade aos concorrentes para a busca dos mercados almejados.

4.2.4 Características do produto de moda

Ao se abordar as questões inerentes ao produto de moda, é importante resgatar o conceito de produto, bem como apresentar as etapas que compõem o processo de desenvolvimento deste produto. Dentre as diversas definições e conceitos de produtos existentes na literatura, para efeito desta pesquisa escolheu-se como definição geral de produto aquela dada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em seu Modelo de Atendimento, (2008, p. 5) qual seja: “produto compreende os materiais tangíveis oferecidos ao cliente, como também os serviços (intangíveis), que tenham a capacidade de promover/contribuir para a solução de suas necessidades e demandas.” Tal definição envolve as questões da tangibilidade e intangibilidade, inseridas na busca e aplicação dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de novos produtos/serviços e está diretamente relacionada aos fatores operacionais e estratégicos que fazem uma empresa ser competitiva e inovadora, uma vez que conforme Kotler (2000, p. 350) “[...] empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em grande risco.” Ampliando a definição para o segmento da moda, segundo Rech (2002, p. 37) tem-se que produto de moda é “[...] qualquer elemento ou serviço que conjugue as propriedades de criação (design e tendências de moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina.”

Observe-se que para cada produto existe um público ao qual ele se destina, ainda assim, o valor de um produto está diretamente associado à sua diferenciação e, uma empresa se diferencia para o seu público, ao oferecer algo que tenha importância, significado e relevância (valor). Diferenciação de produto, portanto, é uma das formas de buscar “vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor.” (Porter, 1992, p. 111)

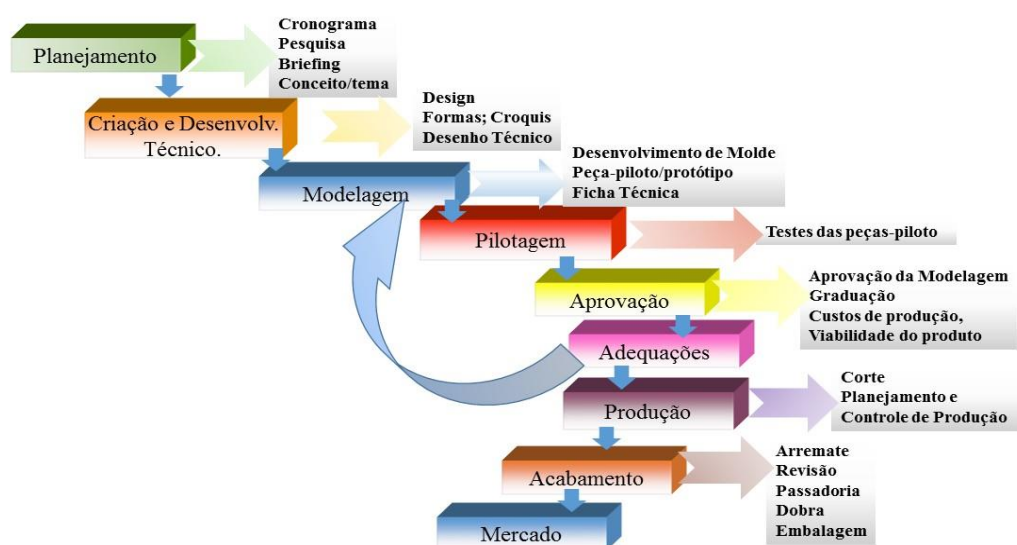
Em se tratando de produto de moda e suas características, atendendo às necessidades de evolução do complexo sistema moda, sua competência maior estará na sua capacidade de adequação aos padrões mínimos de eficiência, produtividade e competitividade, e sua capacidade de “rastrear as mais novas tendências de moda e identificar produtos que

serão desejados” (FREDERICO; ROBIC, 2008, p. 2) e esta competência está relacionada ao processo de desenvolvimento do produto no tempo adequado para sua inserção no mercado.

As etapas que compõe o processo de desenvolvimento do produto de moda, vão desde o planejamento e o desenvolvimento da coleção até a sua inserção no mercado. A Figura 10 representa, de forma geral, o processo de desenvolvimento de um produto de moda em uma pequena empresa. Como se pode ver é um processo que estabelece uma sequência lógica das etapas que vão compor as características do produto final onde pesquisa, tendência e inovação são ou deveriam ser as principais bases de sustentação para o domínio do processo criativo.

Desta forma, é importante que este processo tenha valor estratégico para a empresa, e que esteja em sintonia com o andamento dos calendários de moda e em sincronicidade com o *timing* da moda, buscando informações corretas para a escolha do que produzir e quando.

Figura 10 - Processo de desenvolvimento de produto de moda



Fonte: Adaptado de Gomes, M. (2002).

Neste aspecto vale considerar que conforme Vincent-Ricard (1989, p. 233) o produto de moda é composto por uma sequência de etapas ou estágios que representam uma necessidade específica que vai desde a complexidade de análise para o desenvolvimento do produto até a sua colocação no mercado, estes estágios passam pelas fases de “análise, elaboração, criação e difusão.” (VINCENT-RICARD, 1989, p. 233).

No que se refere às inovações, esta especificidade da criação-estilo-indústria apresentada por Vincent-Ricard (1989) corrobora com a máxima de que no caso do segmento de moda as maiores inovações vêm ocorrendo no produto, na organização da produção e no *marketing* (LUPATINI, 2004, p. 40). Estes estágios envolvem um conjunto de ações que juntas vão definir as características do produto e atender a diferentes necessidades e desejos do mercado de moda.

4.2.5 Moda e mercado

O sistema moda, conforme apresentado, compreende todas as etapas da cadeia desde o processo de cultivo e produção dos fios têxteis até a etapa de desenvolvimento do produto final: o produto de moda. Seguindo esta lógica, a etapa seguinte ao desenvolvimento deste produto é a sua inserção no mercado, este processo segue desde a concepção do produto, até a sua versão final e lançamento, esta é então considerada a concepção de moda como negócio. Para que isto ocorra, é preciso que as empresas que desenvolvem moda no Brasil, tenham o entendimento perfeito do que fazem e a quem se destina, e estejam preparadas para oferecer soluções que atendam às demandas do consumidor, esta compreensão é fundamental para o bom desempenho de um produto no mercado.

Vale ainda, a compreensão de que o sistema moda, em que pesem as discussões estruturais, conceituais, comportamentais ou mercadológicas em torno da sua atual condição de se fazer ou adquirir moda ou roupa, se tornou um fenômeno global, onde o ato de ter algo diferenciado para vestir tornou-se parte da sociedade e da cultura moderna, onde a roupa é ostentada como uma “espécie de segunda pele, que transmite aos outros a ideia do que somos – ou do que gostaríamos de ser.” (STEELE in FOGG, 2013, p. 7).

Desta forma, entende-se que a dimensão da moda como negócio para o mercado está suportada no tripé: informação, conhecimento e inovação com foco na inteligência de mercado e formas de consumo. Este tripé por sua vez proporcionará os requisitos para a competitividade nesta nova ordem de negócios onde a moda transita. Neste aspecto, em se falando de mercado de moda e consumo, vale a observação dos números da produção e consumo de moda no Brasil em volume de peças, vale ainda observar, conforme demonstrado no Quadro 3 que o volume de produção alternou entre um pequeno aumento na produção de 2012 para 2013, da mesma forma tendo uma pequena redução em 2014 em relação a 2013, ao tempo em que as importações aumentaram significativamente e as exportações diminuíram.

Este cenário mostra ainda uma expectativa do consumo aparentemente em alta por um lado e o aumento dos produtos exportados ocupando um espaço no mercado brasileiro por outro, podendo-se inferir que: i) a capacidade de produção não acompanhou o aumento da demanda; ii) existem oportunidades de mercado e de consumo a serem exploradas pelos produtos brasileiros. Desta forma, estes dados e fatos apresentam uma realidade premente e certa de que uma nova ordem de mercado para a moda vem se estabelecendo e “tomando por base o volume movimentado pelo setor de moda, sua importância econômica e social não pode ser subestimada” (MONTEIRO; VEIGA, 2009, p. 69) e tão pouco esta nova ordem pode ser ignorada.

Quadro 3 - Produção e consumo de vestuário no Brasil em volumes (em mil peças)

Produção e Consumo (1)	2012	2013	2014
Produção	6.125.211	6.172.356	6.143.963
Importação	747.918	844.512	917.193
Exportação	28.584	26.861	22.603
Consumo Aparente	6.844.543	6.990.006	7.038.553

Nota: (1) inclui roupas, meias e acessórios;

Fonte: IEMI (2014).

Existe uma concorrência instalada, os mercados asiáticos estão abrindo frentes nos mercados emergentes e populosos, onde a classe de consumidores de produtos a preços baixos é grande, América do Sul e África são continentes que se enquadram neste perfil, portanto, na indústria da moda a concorrência se faz presente na diferenciação de produtos – no caso brasileiro, expressando emoções e motivações intrínsecas ao país, expressando o DNA da moda brasileira – por meio da inovação, design, capacidade de organização nas operações e na estratégia, flexibilidade e conhecimento do mercado consumidor. Pode-se verificar, portanto que o mercado se expandiu, tornou-se complexo, uma realidade em que os consumidores podem escolher os produtos que quiserem e das mais diversas origens, e neste contexto os empresários de pequenas empresas deverão estar aptos e preparados para se inserir neste universo e alertas para dar os encaminhamentos adequados para a sobrevivência nesta realidade exercitando a gestão sistêmica com estratégias de inovação que tenham significado, importância e relevância para o público ao qual um produto se destina, tais fatores serão decisivos para a permanência de um negócio de moda no mercado.

4.3 A indústria de confecção em Goiás

4.3.1 Ambiente de confecção em Goiás

O Estado de Goiás é considerado um estado geograficamente bem localizado, de economia próspera e em constante crescimento. O estado se localiza geograficamente na Região Centro-Oeste do país, possuindo uma área aproximada de 340.111 quilômetros quadrados²⁷, sendo considerado o estado mais populoso da Região Centro-Oeste. Goiânia, a capital de Goiás, está situada a 220 km da capital federal, Brasília, e em termos de estrutura de macrologística para recepção e distribuição de insumos em geral, se beneficia de um aeroporto internacional, da Plataforma Logística Modal de Goiás (também conhecida como Porto Seco), demonstrada na Figura 11, situada no município de Anápolis e principal via de escoamento de produtos a serem exportados, é também cortado pela BR 153 uma das principais rodovias federais que liga o estado de norte a sul do país, além de possuir fronteiras interestaduais com Minas Gerais (ao sudeste e ao leste), Mato Grosso (ao oeste), Mato Grosso do Sul (ao sudoeste), Bahia (ao leste) e Tocantins (ao norte).

Figura 11 - Mapa de localização e logística de Goiás



Fonte: <http://www.segplan.go.gov.br> – Plataforma e logística.

²⁷ Fonte: IBGE. – Elaboração: Instituto Mauro Borges / Segplan-GO / Gerência Sistematização e Disseminação de Informações Socioeconômicas – 2013.

Em se tratando dos **aspectos sociais e demográficos**, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), o estado apresenta uma população de 6.155 milhões de habitantes, sendo que 92,14% estão localizados na zona urbana e 7,86 na zona rural²⁸, apresentando ainda uma taxa de crescimento populacional de 1,84% ao ano em 2014, superior à taxa média brasileira que foi de 0,86% ao ano e inferior à do centro-oeste (2,02%) ao ano²⁹.

Quanto aos aspectos sociais, o estado de Goiás apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)³⁰ considerado alto em torno de 0,727, no município de Goiânia este índice é de 0,799, também considerado alto de acordo com os critérios de medição desse indicador e os municípios de Pontalina (0,687) e Taquaral de Goiás (0,716), que fazem parte desta pesquisa se apresentam respectivamente com IDH-M médio e alto, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - IDH e IDH-M total e decomposto em longevidade/educação/renda

	IDH-M		IDH-M Longevidade		IDH-M Educação		IDH-M Renda	
	2000	2012	2000	2012	2000	2012	2000	2012
Brasil	0,612	0,727	0,727	0,82	0,456	0,637	0,692	0,739
Goiás	0,615	0,735	0,773	0,83	0,439	0,646	0,686	0,742
Goiânia	0,832	0,799	0,751	0,84	0,933	0,691	0,813	0,786
Pontalina	0,805	0,687	0,804	0,84	0,846	0,547	0,765	0,71
Taquaral	0,584	0,716	0,726	0,85	0,431	0,619	0,635	0,7

Fonte: PNUD/IBGE/IPEA/FJP Atlas do desenvolvimento humano no Brasil – 2013.

²⁸ Fonte: IBGE. – Elaboração: Instituto Mauro Borges / Segplan-GO / Gerência Sistematização e Disseminação de Informações Socioeconômicas – 2013

²⁹ Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default_shtm>. Acesso: 10/mai.2015.

³⁰ N.A. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é o indicador utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) para medir o grau de desenvolvimento humano de um país utilizando três requisitos que caracterizam as necessidades básicas de uma sociedade, quais sejam: i) longevidade – vida longa e saudável; ii) educação – acesso ao conhecimento e; iii) renda - padrão de vida, (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2013, p.25). Foi instituído em 1990 com o objetivo ter novos instrumentos para incluir as dimensões sociais e ambientais como indicadores do desenvolvimento. Conforme o Atlas do Desenvolvimento Humano (PNUD; IPEA; FJP, 2014, p.27), “o IDH é um número que varia entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano do município.” Está classificado nas seguintes faixas: muito baixo (0 a 0,499), baixo (0,500 a 0,599), médio (0,600 a 0,699), alto (0,700 a 0,799) e muito alto (0,800 a 1,0).

No que diz respeito aos aspectos econômicos tem-se que o Estado de Goiás é reconhecido como um estado de vocação agrícola, sendo o setor agropecuário tradicionalmente a base da economia goiana.

Assim, como a forte vocação do estado está centralizada na agroindústria, particularmente na produção de grãos, o Estado é reconhecido como um dos estados líderes no *ranking* nacional da produção de *commodities* agrícolas e em produção de *commodities* de mineração e medicamentos genéricos³¹.

Estes setores tradicionais contribuem para a geração de divisas e para o crescimento do estado, que conforme dados do Instituto Mauro Borges de Estatística e Estudos Socioeconômicos da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento de Goiás (Segplan-GO), o Estado de Goiás alcançou em 2012 um crescimento de 5,4% em relação a 2011. No entanto, é válido ressaltar que “o comportamento da economia goiana ao longo dos anos é, historicamente, bastante semelhante ao comportamento apresentado pela economia nacional” (FORECAST, 2002), desta forma, não fosse o baixo crescimento apresentado pela economia do país em 2012, o avanço do PIB goiano poderia ter sido mais significativo.

Acompanhando a tendência nacional a renda *per capita* goiana não apresentou crescimento econômico acima da média nacional, o Estado de Goiás apresentou um produto interno bruto de aproximadamente 124 milhões em 2012, com PIB *per capita* de R\$ 20.134,36, isso significa que a riqueza gerada em Goiás representa cerca de 2,5% da riqueza nacional, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - ESTADO DE GOIÁS, Centro-Oeste e Brasil: Produto Interno Bruto a preço de mercado corrente e *per capita* – anos selecionados

Especificação	PIB a preços correntes (R\$ milhões)					PIB <i>per capita</i> (R\$)				
	2006	2008	2010	2011	2012	2006	2008	2010	2011	2012
Goiás	57.057	75.271	97.576	111.269	123.926	9.956,30	12.877,88	16.251,70	18.298,59	20.134,26
Centro-Oeste	206.284	279.015	349.717	396.411	430.463	15.545,74	20.398,18	24.890,31	27.829,64	29.843,65
Brasil	2.369.484	3.032.203	3.770.085	4.143.013	4.392.094	12.686,60	15.991,55	19.766,33	21.535,65	22.645,86

Fonte: Instituto Mauro Borges / SEGPLAN-GO / Gerência de Contas Regionais e Indicadores.

Elaboração: Instituto Mauro Borges / SEGPLAN-GO / Gerência de Sistematização e Disseminação de Informações Socioeconômicas - 2015.

³¹Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/goias.asp?id_cad=6000>. Acesso em: 28 nov 2014.

Embora o estado seja eminentemente de vocação agrícola, como mostrado na Tabela 3, o setor de serviços ocupou o primeiro lugar na constituição do PIB goiano, no ano de 2012 com 59,3%, seguido da indústria com 26,6% e agropecuária com 14,1%. Enquanto o setor agropecuário tende ao crescimento e a indústria se mantém em equilíbrio, apresentando pequenas oscilações, o setor de serviços sofreu oscilações e mudanças significativas no contexto econômico.

Tabela 3 - Estrutura do PIB Goiano – 2006-2010

ANO	Estrutura do PIB por setores (%)			
	PIB	Agropecuária	Indústria	Serviços
2006	100	10,3	26,5	63,2
2007	100	11	27	62
2008	100	12,8	26,2	61
2009	100	14	27	59
2010	100	14,1	26,6	59,3

Fonte: SEGPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Contas Regional
Elaboração: SEGPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatística Socioeconômica – 2015.

No que se refere à movimentação e instalação industrial no estado, tem-se que, com o intuito de tirar partido de sua vocação agrícola e de seus recursos minerais, a indústria goiana concentrou suas atividades inicialmente em bens agroindustriais e, a partir da década de 1970, nos bens intermediários e na indústria extrativa (BRASIL, 2006, p. 4). Ainda conforme o Plano de Desenvolvimento Provisório do Arranjo Produtivo de Moda Feminina de Goiânia (BRASIL, 2006, p. 4) “em meados da década de 1990, o desenvolvimento industrial goiano ainda era incipiente, vulnerável aos constantes impactos negativos da conjuntura econômica nacional”.

Observava-se, porém, uma tendência à diversificação, aumentaram consideravelmente os setores da indústria extrativa e da produção de minerais não-metálicos, bens de capital e bens de consumo duráveis e, no final da década de 1990 novos segmentos foram surgindo, se reestruturando e se adequando à nova ordem de economia global tal como as indústrias metalúrgica, química, **têxtil e vestuário**, de bebidas de móveis e madeira, de couro e calçados, editorial e gráfica neste período o estado (BRASIL, 2006, p. 4).

Neste contexto, a indústria da moda se constituiu e se fortaleceu trazendo uma nova realidade para a economia goiana, alterando a dinâmica de geração de emprego, renda e

desenvolvendo outros núcleos de atividades correlatas no estado. Nesta nova realidade, como se pode observar na Tabela 4 as atividades industriais tradicionais, dentre elas o segmento de vestuários e artefatos de tecidos³² se mantiveram no topo da lista de número de estabelecimentos industriais cadastrados na Secretaria de Estado da Fazenda de Goiás em 2014, seguidos pelas indústrias construção civil, produtos alimentícios e produtos farmoquímicos, confirmando a posição de vanguarda do estado nesse segmento.

Tabela 4 - ESTADO DE GOIÁS – Estabelecimentos industriais cadastrados na Secretaria de Estado da Fazenda de Goiás por gênero e porte. Posição: Dez 2014

Especificações	Total	Micro/ Pequeno	Médio	Grande	Não informado
Total	27.798	20.302	730	375	6.391
Construção civil, mineração e máquinas	5.827	4.391	160	52	1.224
Álcool e açúcar	90	32	5	40	13
Alimentos	3.483	2.595	53	8	827
Bebidas	154	111	13	18	12
Bicombustíveis (exceto álcool)	6	2		4	
Calçados	1.025	765	9	4	247
Carnes	332	185	61	28	58
Combustível derivado de petróleo e coque	46	25	8	13	
Fumo	12	12			
Lácteos	387	258	45	34	50
Lubrificantes	1	1			
Medicamentos e prod. Hospitalares	104	49	29	12	14
Moveis, eletroeletrônicos, cine-foto, som e refrigeração	2.366	1.675	29	5	657
Veículos e peças	578	452	17	8	101
Vestuário	9.601	7.113	65	10	2.413
Agronegócio	1.020	604	114	110	192
Geradoras de energia elétrica	73	22	25	14	12
Prod. químicos/higiene/limp./papelaria/embalagens/outros	2.667	1.990	94	14	569
Transmissora de energia elétrica	26	20	3	1	2

Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás.
Elaboração: Instituto Mauro Borges / SEGPLAN-GO / Gerência de Sistematização e Disseminação de Informações Socioeconômicas - 2015.

4.3.2 A Indústria da moda em Goiás

Embora, conforme apresentado acima, a indústria de confecção, tenha ganhado relevância e adquirido o *status* de indústria da moda a partir década de 1990, com a dinamização da economia do estado, estima-se que ela tenha surgido entre as décadas de 1960 e 1970 para suprir uma dificuldade premente na aquisição de artigos de vestuário considerando a distância dos grandes centros de moda país, as dificuldades de acesso e a demora para estes produtos chegarem ao estado (CASTRO; BRITO, 2010). Historicamente, esta movimentação de empreendimentos surgiu com a característica de negócios familiares, como ateliês de costura prêt-à-porter e produtos de alfaiataria, e, embora tenha alterado sua estrutura organizacional

³² N.A: importante observar que o cadastro de estabelecimentos industriais da Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás já está agrupando como única atividade segmentos de indústria de transformação de vestuários, calçados e artefatos de tecidos.

para indústrias mais profissionalizadas, ainda preservam em sua grande maioria a característica de empresas familiares e de micro ou pequeno porte. Em termos de crescimento e desenvolvimento econômico, o setor segue a dinâmica da economia do país, no entanto entre 1997 e 2004, com o reconhecimento de algumas localidades como aglomerações produtivas, a presença significativa da governança e a implementação de políticas públicas de apoio ao desenvolvimento destas aglomerações no âmbito federal e estadual, seu crescimento foi significativo (CASTRO, 2004).

Dentre os municípios do estado que se apresentaram ou foram identificados como potenciais aglomerações produtivas, naquele período, destacaram-se os municípios de Jaraguá como produtor de *jeans*, Região Metropolitana de Goiânia com moda feminina, Taquaral de Goiás como polo produtor de moda íntima e Pontalina com uma produção diversificada. Neste contexto a moda goiana se fortaleceu no mercado, levando o estado de Goiás a despontar como uma das referências nacionais em moda, atraindo compradores de toda parte do Brasil.

A participação de grupos de empresas nas feiras nacionais com o incentivo dos governos, associações e instituições de apoio contribuiu para esta projeção do estado em nível nacional. Esta performance promoveu o crescimento indústria da moda no estado e além dele, conforme mostram Castro e Brito (2010) no período entre 1997 e 2004, “[...] a indústria confeccionista no estado cresceu a taxas sistematicamente superiores à média nacional. ”, os autores afirmam ainda que:

Enquanto o número de empresas na indústria de confecções no Brasil apresenta um crescimento acumulado de apenas 26,53%, entre 1997 e 2004, e o número de empregados de 30%, no mesmo período, em Goiás, o número de empresas e de empregos crescem respectivamente 80,8% e 70,4% no segmento (RAIS-MTE, 1997-2004).

Embora a presença desta indústria na economia do estado continue marcante, conforme mostram os dados da Secretária da Fazenda de Goiás, apontando que em 2014 foram cadastrados 9.601 estabelecimentos industriais do setor de vestuário em Goiás, sendo que aproximadamente sete mil são de micro e pequeno porte, o que representa em torno de 74% do total de empresas cadastradas; estes números são relativamente menores do que em 2013 quando foram cadastrados 8.572 estabelecimentos do segmento, sendo 8.126 empresas de micro e pequeno porte, um percentual de aproximadamente 95% , segundo dados da mesma fonte. Há que se considerar que o segmento da moda tem uma participação significativa na geração de empregos no estado e nos municípios onde se encontram instalados os principais

polos de moda, tendo apresentado um total de 31.922 pessoas ocupadas em 2013³³, se colocando como o quarto maior gerador de empregos diretos da indústria de transformação goiana, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - ESTADO DE GOIÁS – Setores de atividade econômica, número de empregos em 31/12 variação absoluta e relativa – Goiás – 2012-2013

IBGE Setor / Subsetor	2012	2013	Δ abs	Δ %
Extrativa Mineral	9.224	8.749	-475	-5,15%
Indústria de transformação	236.483	248.639	12.156	5,14%
Prod. Mineral Não Metálico	14.576	14.748	172	1,18%
Indústria Metalúrgica	13.325	13.742	417	3,13%
Indústria Mecânica	7.135	7.297	162	2,27%
Elétrico e Comunic	1.606	1.940	334	20,80%
Material de Transporte	6.784	7.476	692	10,20%
Madeira e Mobiliário	9.952	9.705	-247	-2,48%
Papel e Gráf	9.811	11.091	1.280	13,05%
Borracha, Fumo, Couros	7.379	8.040	661	8,96%
Indústria Química	44.276	46.345	2.069	4,67%
Indústria Têxtil	31.196	31.922	726	2,33%
Indústria Calçados	2.082	1.646	-436	-20,94%

Fonte: RAIS / Ministério do Trabalho e Emprego. Elaboração: Instituto Mauro Borges/Segplan-GO/Gerência de Estudos Socioeconômicos e Especiais.

Entretanto, se por um lado os dados apresentados consolidam a importância da indústria da moda para a economia do Estado de Goiás, por outro lado, enfatiza-se a importância de se prosseguir com ações que busquem manter o fortalecimento do setor e reforcem as condições de garantia das taxas futuras de crescimento das atividades e a ampliação do volume de negócios da cadeia por meio da sua inserção em novos mercados, uma vez que conforme dados do Instituto de Estudos para o Marketing Industrial, sua participação no contexto nacional foi de 3,20% em 2012 e se manteve em torno 3,30% nos anos de 2013 e 2014 de, ou seja, praticamente inalterada nos últimos três anos no que se refere ao percentual de volume de produção.

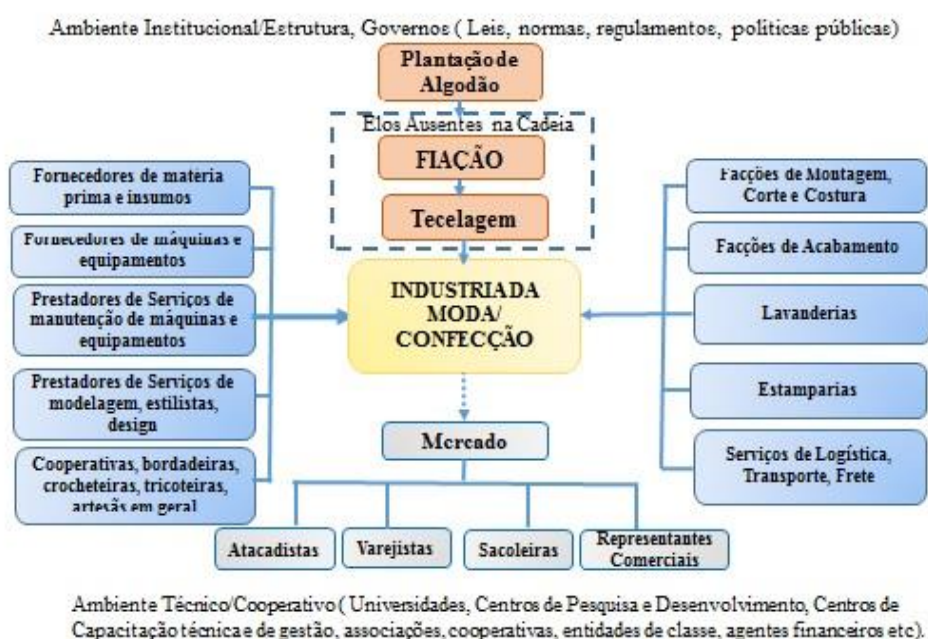
Considerando as informações apresentadas e, em se falando do desenvolvimento do segmento de moda em Goiás, no sentido de contribuir com uma percepção mais precisa da composição do segmento da indústria da moda em Goiás, traz-se a configuração da Estrutura da Cadeia Produtiva de Moda em Goiás.

Conforme mostra a Figura 12, no que se refere à estrutura da cadeia produtiva da moda em Goiás e sua correlação direta com a estrutura do sistema moda, observa-se que a

³³ Fonte: http://www.seplan.go.gov.br/sepin/down/caracteristicas_do_emprego_formal_em_goiás_2013.pdf. Acesso em: 20/maio 2015.

ambiência desta cadeia fica incompleta com a ausência dos elos que caracterizam a fiação e tecelagem.

Figura 12 - Estrutura da cadeia produtiva da moda em Goiás



Fonte: Adaptada de Sebrae/GO (2004) e BNDES (2009)

Desta forma, é importante que este processo tenha valor estratégico para a empresa, e que esteja em sintonia com o andamento dos calendários de moda, em sincronicidade com o *timing* da moda, buscando informações corretas para a escolha do que produzir e quando. Neste aspecto vale considerar que conforme Vincent-Ricard (1989, p. 233) o produto de moda é composto por uma sequência de etapas ou estágios que representam uma necessidade específica que vai desde a complexidade de análise para o desenvolvimento do produto até a sua colocação no mercado, estes estágios passam pelas fases de “análise, elaboração, criação e difusão.” (VINCENT-RICARD, 1989, p. 233).

Em que pese a existência de todo este aparato e infraestruturas de apoio ao segmento, observou-se que a capacidade de inovação do setor ainda se apresenta incipiente diante do dinamismo e agilidade que o mercado do segmento de moda exige, há que se aprender a atuar com estratégias que incluam a inovação na busca pela competitividade. Neste ambiente sócio econômico dinâmico, sujeito às condições e movimentos de crescimento ou encolhimento

da economia do país e do estado estão inseridas as empresas do segmento de moda de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás, objetos deste estudo.

4.3.3 A indústria da moda nos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás

O Estado de Goiás em sua composição geopolítica está dividido em cinco mesorregiões estando as empresas pesquisadas neste estudo localizadas nas mesorregiões do Centro Goiano (Goiânia e Taquaral de Goiás) e Sul (Pontalina) respectivamente.

Nestas regiões o crescimento e desenvolvimento econômico têm ocorrido nos últimos anos mediante a presença de atividades pouco diferenciadas de aglomerações produtivas e polos setoriais. Este é o caso dos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás que se manifestam como polos têxtil e de moda tendo como foco a produção de moda feminina, moda íntima, *jeans*, modinha/moda casual. Esta atividade confere ao estado um nível de reconhecimento como produtor de moda, contribuindo com de cerca de 3,3% do volume produzido no país, também responde, conforme informações do Instituto de Estudos de Marketing Industrial (IEMI, 2015) a 2,72% do PIB nacional.

Os municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás considerados os mais representativos no segmento de moda feminina e íntima e cujo produto interno bruto³⁴ e renda *per capita* são significativos para os municípios e para o estado, estão inseridos neste contexto podendo-se atribuir a isto, a participação das empresas de moda instaladas nessas localidades, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - ESTADO DE GOIÁS, Municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás: Produto Interno Bruto a preço de mercado corrente e *per capita* – anos selecionados

Especificação	PIB a preços correntes					PIB <i>per capita</i> (R\$)				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Goiânia (em R\$ milhões)	19.456.021	21.380.256	24.445.743	27.668.221	30.131.320	15.375	16.677	18.777	20.990	22.590
Pontalina (em R\$ mil)	168.161	172.856	184.775	214.57	246.300	10.076	10.358	10.798	12.500	14.313
Taquaral de Goiás (em R\$ mil)	27.677	31.035	34.276	36.038	39.163	7.944	8.941	9.682	10.186	11.078

Fonte: Instituto Mauro Borges/SEGLAN-GO/Gerência de Contas Regionais e Indicadores.

³⁴ O PIB – Produto Interno Bruto – é a soma de todas as riquezas produzidas em um dado território durante um determinado tempo. O PIB representa o nível de crescimento econômico no qual um país, região, estado ou município encontram-se, dimensionando o nível de produção nos setores primário, secundário e terciário. Disponível em: <<http://www.brasilescola.com/brasil/pib-dos-estados-brasileiros.htm>>. Acesso em 27 maio 2015.

Diante disto, e considerando a importância da indústria da moda na economia do Estado de Goiás e dos municípios onde se localizam as empresas pesquisadas, apresenta-se um breve contexto sobre a configuração da presença da atividade de moda nas localidades, sua dinâmica, atuação, presença na economia e no mercado.

4.3.3.1 O Município de Goiânia-GO

O município de Goiânia-GO, que seguia a vocação agropecuária do estado, teve um crescimento e com isso se viu diante da necessidade de diversificar e ampliar os setores de atuação instituindo incentivos para a criação, expansão e industrialização das empresas como forma de “[...] gerar empregos e renda, estimular empreendimentos, descobrir novas oportunidades de negócios, identificar as potencialidades, vocações e vantagens comparativas e competitivas. ” (BRASIL, 2006, p. 6). Novos setores se inseriram no processo de desenvolvimento da cidade e seu entorno, dentre eles os de serviços que hoje representam 44,2% da economia da região metropolitana de Goiânia, conforme pesquisa feita pelo Sebrae/Go (2014), seguido dos estabelecimentos comerciais que representam 42,9% e da indústria de transformação com 12,8%, modificando a estrutura econômica, com o enxugamento das atividades agropecuárias, conforme mostra a Tabela 7.

Tabela 7 - Número de Empresas por setor de atividades e porte na Região Metropolitana de Goiânia-GO

Atividades	%	Micro	Pequena	Média	Grande	Não Informado	Total Geral
Comércio	42,90%	27.978	6.970	1.090	585	3.718	40.341
Serviço	44,20%	29.062	4.915	1.546	1.597	4.384	41.504
Indústria	12,80%	8.074	2.261	348	211	1.141	12.035
Agropecuária	0,10%	47	4	2	3	8	64

Fonte: Perfil Sócio econômico Regional Metropolitana, Sebrae-GO (2014).

Neste contexto, destacaram-se vários segmentos industriais dentre eles o da indústria da moda. O município de Goiânia se destaca atualmente entre os maiores e mais representativos polos de moda feminina do estado, de acordo com informações do Ministério do Trabalho e Emprego/Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2012)³⁵o

³⁵Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php> Acesso em: 20/ mai 2015.

segmento de confecção, artigo de vestuário e acessórios reúne aproximadamente 3.347 indústrias em Goiânia e ainda, de acordo o Ministério do Trabalho e Emprego /CAGED o setor gera 11.768 empregos formais e gera ainda, apesar de não haver registros, em torno de 20.000 mil postos de trabalho indiretos.

A cidade se destaca, no estado, pelo desenvolvimento de atividades da indústria de moda predominantemente feminina, produzindo modinha, prêt-à-porter, moda casual, moda praia, moda maior, lingerie, linha infantil e *jeanswear*, entre outras e o segmento representa cerca de 70% das empresas do setor instaladas no estado. Diante disto, entende-se que uma das características que favorecem o município quanto à comercialização é facilidade de acesso e proximidade às principais vias de acesso e à estrutura de transportes e logística de recepção de matérias-primas e escoamento de produtos. Observa-se que a localização e a facilidade de escoamento dos produtos desenvolvidos pela indústria da moda goianiense é um diferencial competitivo, pois a atividade econômica ocorre em um local onde há uma forte presença de indústrias da moda instaladas, atuando de forma interativa nas questões relativas à produção, distribuição e consumo.

Este fator e a participação das empresas de Goiânia nos principais eventos de moda no país tais como *SPFashion Week*, *Fashion Rio/Fashion Business/Rio-à-Porter* e *Minas Trend* proporcionou, ao longo dos anos a aproximação da Capital com o mercado, trazendo compradores das mais diversas partes do país em busca dos produtos de moda feminina de Goiânia.

Neste contexto, Goiânia se tornou a principal referência do estado em produção de moda feminina contribuindo para que, durante um longo período de tempo o setor tivesse visibilidade nacional e o estado figurasse entre os maiores polos de moda do país. Vale ressaltar que, o processo de desindustrialização que afeta toda a cadeia de moda no mundo também teve impactos no segmento em Goiás cuja cadeia passa por um período de reorganização, buscando se inserir nesta nova ordem econômica instalada no setor.

4.3.3.2 O Município de Pontalina-GO

Assim como Goiânia, grande parte dos municípios goianos surgiu inicialmente com vocação agrícola, com Pontalina não foi diferente, conta a história que “a região foi primitivamente habitada por aventureiros e predominantemente por lavradores, classes rurais,

com vistas à agricultura e criação de gado, com nenhum vestígio de mineração³⁶ ou da vinda de gentios estrangeiros em busca de ouro e pedras preciosas. O município está localizado na Região Sul do Estado de Goiás, e fica a 138 quilômetros da Capital goiana.

A economia agropecuária do município favoreceu a consolidação do seu desenvolvimento, propiciando a evolução da instalação de estabelecimentos comerciais, do setor de serviços e o surgimento de pequenas indústrias dentre elas a da moda, sendo esta “nos últimos anos destaque para a exploração da atividade confeccionista.” (Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Pontalina, 2014, p. 9).

A região como um todo se dinamizou com o surgimento de estabelecimentos comerciais que hoje representam, conforme pesquisa feita pelo Sebrae/Go (2014), 51,5% da economia da região, seguido do segmento de serviços que representa 39,7%, a indústria com 8,2%, podendo-se inferir que a maior parte delas está instalada em Pontalina e a agroindústria hoje representa apenas 0,6% desta economia, conforme mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Número de Empresas por setor de atividades e porte na Região Sul de Goiás

Atividades	%	Micro	Pequena	Média	Grande	Não Informado	Total Geral
Comércio	51,50%	7.141	1.416	175	61	1.038	9.831
Serviço	39,70%	5.494	622	268	270	928	7.582
Indústria	8,20%	1.103	186	36	85	157	1.567
Agropecuária	0,60%	39	14	8	59	4	124

Fonte: Perfil Sócio econômico Regional Sul de Goiás, Sebrae/Go (2014).

Observa-se uma mudança na vocação do município desde o seu surgimento até o momento atual, cuja economia evoluiu para a produção de moda, que embora, em princípio tenha apresentado a configuração de confecção de moda casual, esta evoluiu para moda íntima, *jeans* e *fitness*. A atividade que começou a se consolidar no final da década de 1990 e ganhou força na economia do município no início dos anos dois mil. A cidade se tornou um dos três maiores polos de moda íntima do estado, juntamente com Taquaral de Goiás, também objeto deste estudo e Catalão.

³⁶ Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/goias/pontalina.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015.

A evolução expressiva dos empreendimentos neste período e o reconhecimento da existência de uma aglomeração produtiva, resultou, conforme afirma a Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Pontalina (2014, p. 2) “[...] no reconhecimento do poder público e ainda na entrega de maquinários que visam alavancar a produção local, como máquinas industriais de costura, modelagem e corte e ainda na criação do Centro Tecnológico (COTEC)”, que tem como uma das finalidades auxiliar no desenvolvimento da modelagem computadorizada por meio da utilização do sistema CAD/CAM. No que se refere a eventos, o setor conta com a realização anual da Feira de Indústria, Comércio e Serviços de Pontalina, a FEICOMP realizada pela Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Pontalina (ACIAP) e parceiros, utilizada como “uma ferramenta de divulgação, acesso a mercados, geração de novos negócios, fortalecimento e aumento da competitividade das empresas locais.” (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E AGROPECUÁRIA DE PONTALINA, 2014, p. 62).

Ainda, conforme informações da ACIAP (2014), o segmento de moda em Pontalina que produz *underwear* (moda íntima), *jeanswear*, modinha, moda casual e *fitness*, conta com 110 empresas cadastradas na associação, gerando em torno de 1.200 empregos diretos e cerca de 3.800 postos de trabalho indiretos, com este perfil, ainda conforme dados da Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Pontalina (2014, p. 9), o município produz algo em torno de 3 milhões de peças/ano e “direciona sua moda para todo o Estado de Goiás, regiões e cidades de diversas partes do Brasil e também do exterior.”

4.3.3.3 O município de Taquaral de Goiás-GO

Conforme informações históricas da Secretaria de Estado de Gestão, Planejamento e Desenvolvimento de Goiás³⁷ (GOIÁS, 2014) o povoamento da região de Taquaral de Goiás “teve início nas proximidades do córrego Taquaral, na fazenda do mesmo nome, em 1951, quando um grupo de moradores da zona rural de Itaberaí fizeram a doação de terras a São Miguel para a formação do patrimônio”, naquele momento o povoado recebeu o nome de São Miguel do Taquaral, em homenagem a São Miguel, padroeiro do município.

Ainda de acordo com as informações da Segplan-GO (2014) o objetivo principal da criação do povoado era criar um centro de abastecimento com chance de aproveitamento dos

³⁷ Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/perfilweb/historico/taquaraldegoias.pdf>>. Acesso em: 20 mai 2015.

recursos naturais da região e valorização das propriedades. A localidade começou a apresentar potencial político e econômico, adquirindo sua “emancipação político-administrativa em 1º de janeiro de 1964, recebendo a denominação definitiva de Taquaral de Goiás.” (GOIÁS, 2014, s.p.). Considerando o contexto histórico dos municípios goianos e considerando sua data de emancipação política, Taquaral de Goiás pode ser considerado um município relativamente novo, contando com 51 anos de fundação. O município está localizado na mesorregião do Centro Goiano e da microrregião de Anápolis que é considerada juntamente com a Região Metropolitana, a região de maior representatividade econômica do estado e de maior vocação industrial.

Assim como as outras regiões apresentadas, a Região Centro, microrregião Anápolis também se fortaleceu economicamente com o surgimento dos estabelecimentos comerciais que representam 46,4% da economia da região, aparecendo em seguida segmento de serviços como o segundo mais representativo com 40,7%, depois a indústria com 12,8%, e a agroindústria hoje representa apenas 0,1% desta economia, conforme mostra a Tabela 9. Neste contexto está inserida a atividade de confecção de moda íntima, reconhecida como um elemento relevante na economia do município de Taquaral de Goiás

Tabela 9 - Número de Empresas por setor de atividades e porte na Região Centro de Goiás

Atividades	%	Micro	Pequena	Média	Grande	Não Informado	Total Geral
Comércio	46,40%	4.366	1.064	151	64	534	6.179
Serviço	40,70%	3.828	544	152	266	620	5.410
Indústria	12,80%	1.081	320	81	73	146	1.701
Agropecuária	0,10%	10	4	1	0	1	16

Fonte: Perfil Sócio econômico Regional Centro de Goiás, Sebrae/GO (2014).

Estima-se que a atividade surgiu no final da década de 1980 e obteve um crescimento significativo entre os anos de 1985 e 1990, colocando o município na categoria de pioneiro nesta atividade de moda em Goiás. De acordo com estudos realizados pelo Instituto Federal de Goiás (2012, p. 41) o crescimento do setor “permaneceu estável entre 1990 e 1995 e voltou a crescer consideravelmente a partir de 1995” se tornando senão o maior, um dos maiores geradores de emprego e renda do município. Conforme dados da União dos Confeccionistas de Taquaral de Goiás (ÚNICA), o município conta com 120 confecções, 60

lojas de moda íntima e geram em torno de 800 empregos diretos³⁸ e aproximadamente 2.800 empregos indiretos na região.

Ainda conforme informações da Única (2014) o setor movimenta em torno de 28 milhões por ano com a venda de peças íntimas e juntas as empresas produzem uma média de 1 milhão de peças/mês, que são comercializadas em todo o país. Em se tratando de infraestrutura de tecnologias de produção, o município recebeu recentemente apoio dos governos do estado e federal para a construção do Centro Tecnológico (COTEC) que contará com apoios tecnológicos diversos, dentre eles a máquina de corte automatizada (sistema CAD/CAM) que oferece uma agilidade no processo, além de proporcionar economia de matéria-prima. (UNIÃO DOS CONFECCIONISTAS DE TAQUARAL DE GOIÁS E REGIÃO, 2014).

³⁸ Disponível em: <<http://www.goiasagora.go.gov.br/producao-de-lingerie-movimenta-a-economia-de-taquaral/>>. Acesso em: 28 maio 2015.

5 MÉTODO DA PESQUISA

Em um trabalho de investigação científica, a metodologia assume sua importância, no papel de contribuir para a escolha dos instrumentos, técnicas e processos utilizados para explicar não só os “produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes, de fecundidade na produção dos resultados.” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991, p. 29). Por meio da metodologia são definidos os métodos, técnicas e procedimentos de estudo a serem utilizados pelo pesquisador, assim, o método da pesquisa é um fator fundamental na construção de um trabalho científico, dada a necessidade de apresentação de dados e fatos, além da observação e experimentação.

Como menciona Minayo (1994, p. 16) metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” e, a autora ainda define pesquisa como sendo “a atividade básica da Ciência na sua indagação da realidade”. A pesquisa científica é também definida como um processo sistemático cujo objetivo fundamental “é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2002, p. 42) ou como “um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos”, conforme a definem Silva e Menezes (2005, p. 20).

Diante disso, este capítulo tem por propósito apresentar os métodos, ferramentas, formas e características utilizadas no construto da pesquisa empírica objeto deste estudo; bem como apresentar os procedimentos utilizados para a coleta de dados, instrumento de análise dos dados e dos resultados apresentados ao problema levantado. O capítulo apresenta os elementos que compõe o método da pesquisa, com as seguintes etapas: a natureza, objetivo, tipologia da pesquisa e meios de investigação; sua caracterização; instrumento de coleta; o universo e a amostra; aspectos éticos e legais; a coleta de dados e o tratamento e análise dos resultados.

5.1 Natureza, objetivos, tipologia e meios de investigação da pesquisa

Considerando as definições e estudos sobre as tipologias de pesquisa existentes para proceder análises de caráter científico, pode-se entender que o método de pesquisa utilizada neste estudo envolveu pesquisa de natureza **aplicada** que “[...] como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 19). Quanto aos seus objetivos, pode ser considerada do tipo **exploratória descritiva**

na medida em que buscou compreender “[...] as várias fases da construção da trajetória de investigação” (DESLANDES, 1994, p. 32) e na medida em que buscou estabelecer a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, conforme características estabelecidas por Cervo; Bervian e Silva (2007) para esta modalidade de pesquisa.

Desta forma, observando que a fase exploratória de uma pesquisa envolve o “levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21), observando que os objetivos e procedimentos da pesquisa descritiva buscam “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21), que buscam também observar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los conforme observam Cervo; Bervian e Silva (2007) e, ainda considerando que a pesquisa exploratória descritiva apresenta característica de estudo aprofundado e exaustivo de unidades ou de pequenos grupos sociais, sejam estes, empresas, instituições, comunidades, profissionais ou outros, pela sua característica de flexibilidade para a investigação de temas complexos e estímulo a novas descobertas (GIL, 2002), utilizou-se este tipo de pesquisa para esse estudo.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Segundo Lakatos e Marconi (1990) a busca de documentação para embasamento teórico da pesquisa é a fase realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse a ser pesquisado e está dividida em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. De acordo com Fonseca (2002) ambas trilham caminhos bastante similares, não sendo fácil distingui-las, algumas diferenças básicas entre elas, conforme menciona o autor estão no fato de que, enquanto a pesquisa documental recorre “a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas etc”; a “pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas.” (FONSECA, 2002, p. 20). Às características documental e bibliográfica de uma pesquisa, portanto, atribui-se a função do desenvolvimento teórico do conhecimento e deve, desta forma, “ser concebida em função da pesquisa, na direção da experiência do real na qual ela confronta os fatos que ela própria suscitou com seu sistema de hipóteses.” (BRUYNE; HERMAN;

SCHOUTHEETE, 1991, p. 103). Com isso, no que se refere ao levantamento documental e bibliográfico, a pesquisa utilizou-se de documentos e referenciais teóricos sobre o tema disponíveis e compatíveis com a pesquisa, tais como tabelas estatísticas, jornais, revistas, periódicos, bases de dados, artigos, livros, pesquisas em meio eletrônico e virtual de cunho científico, tecnológico e acadêmico, em nível nacional e internacional, com foco prioritário nas questões e conceitos referentes à inovação, estratégias em geral e de inovação, modelos de negócio, micro e pequenas empresas e informações sobre o setor de moda e confecção nas localidades pesquisadas. A revisão bibliográfica foi realizada contextualizando e integralizando os temas pesquisados com o problema identificado como objeto da pesquisa, dando origem à pesquisa de campo.

Considerando o objeto de pesquisa deste estudo, utilizou-se a pesquisa de campo como meio de investigação do universo pesquisado. Entende-se por pesquisa de campo, aquela investigação que realiza coleta de dados junto a pessoas, consistindo na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis consideradas relevantes para analisá-los (LAKATOS; MARCONI, 1990; FONSECA, 2002). Assim, a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de levantar “[...] informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 75).

5.2 Abordagem e caracterização da pesquisa

Quanto à abordagem uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20) uma pesquisa é denominada quantitativa quando parte da premissa de que “[...] tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las e requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.” De acordo com Fonseca (2002, p. 20) “[...] a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.[...]” A pesquisa qualitativa, por sua vez, não se preocupa com a representatividade numérica, buscando o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20) as pesquisas qualitativas são aquelas que apresentam “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do

sujeito.” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Para Minayo (1994, p. 21) a pesquisa qualitativa se ocupa do “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.”

Levando em conta estas definições, observa-se que quanto à estratégia de abordagem, considerando as características do estudo e da pesquisa de campo, com aplicação de questionário estruturado apresentando prioritariamente o levantamento dados e informações quantitativas, esta questão não descaracteriza sua natureza qualitativa uma vez que foram utilizadas entrevistas abertas e semiabertas o que corrobora com a abordagem de Richardson (1989, p. 39) quando este menciona que “o aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos[...]”, fator este que, segundo o autor contribui para a obtenção de informações e descrições mais precisas de um problema ou de uma situação. Diante disto, considerando que a pesquisa buscou dados e informações de natureza quantificável e qualificável, caracterizou-se a abordagem deste estudo como quantitativa e qualitativa.

5.2.1 Instrumento de coleta

Buscando atingir o objetivo proposto para esta pesquisa, que tem caráter de estudo empírico por estar relacionada à coleta de informações, tendo como objeto de estudo as empresas do segmento de moda de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás, a ferramenta escolhida para a coleta de dados foi um questionário estruturado que segundo Lima (2004, p. 52) se trata do “resultado da formulação de uma série ordenada de questões” com vistas a se obter respostas que possam responder ou não o problema levantado. A busca realizada para investigar tal problema foi efetuada por meio de pesquisa de campo, tendo como instrumento de pesquisa um questionário estruturado (Apêndice A) aplicado por meio de entrevista, tendo como foco principal a inovação e que foi desenvolvido tendo como referências básicas para a elaboração das questões o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005) a Pesquisa de Inovação Tecnológica 2011 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA, 2015) e as orientações para o desenvolvimento da inovação em empresas, contidas nas obras de Davila, Epstein e Shelton (2007) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

A partir destas definições, partiu-se para a etapa de execução que ocorreu por

meio de entrevistas para a aplicação do questionário e levantamento dos dados e informações quantitativas e qualitativas. De acordo com Lakatos e Marconi (1990, p. 84) “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” Assim, a investigação junto ao grupo de empresas pesquisadas se deu por meio da aplicação de uma pesquisa caracterizada como entrevista **estruturada** que conforme Lakatos (1990), é:

[...] aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido: as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo “que todas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas”. (LODI, 1974, p. 16 apud LAKATOS, 1990, p. 85).

Esta pesquisa, portanto, utilizou a aplicação de questionário (Apêndice 2) elaborado para possibilitar a observação dos itens relacionados às ocorrências ou não de estratégias de inovação em empresas de micro e pequeno nos fatores operacionais e estratégicos.

5.3 Universo da pesquisa

Entende-se por população ou universo de uma pesquisa, o conjunto de elementos que compõe o universo pesquisado, que possuem determinadas características comuns, que são passíveis de observação, podendo ser caracterizados como grupos de empresas, produtos, pessoas, etc., que possuem as características convergentes com o objeto de estudo (BARBETTA, 2001; GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 1990). No âmbito desta pesquisa, o objeto de estudo foi composto por um grupo de 45 micro e pequenas empresas e empreendedores individuais participantes dos Projetos Coletivos setor/segmento Moda/Confecção do Sebrae em Goiás localizadas nos municípios Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás. A pesquisa buscou averiguar, investigando os fatores operacionais e estratégicos, se, como e em quais fatores as empresas do segmento de moda utilizam estratégia de inovação como ferramenta para a competitividade. Esta investigação foi realizada com as aprovações do Sebrae/Go (Anexo1) e do Comitê de Ética em Pesquisa (Anexo 2).

Com o propósito de promover o desenvolvimento do segmento de confecção/moda nestas localidades o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Goiás e parceiros se uniram para fortalecer o segmento, por meio do desenvolvimento de projetos estruturados para esta finalidade, assim, os projetos Indústria do Vestuário Regional

Metropolitana (Goiânia), Indústria Regional Sul (Pontalina) e Indústria da Confeção Regional Centro (Taquaral de Goiás) foram estruturados segundo a metodologia da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR)³⁹, pelo Sebrae/GO e seus parceiros, tendo como público-alvo empresas de micro e pequeno porte do segmento de moda, especificamente moda feminina e moda íntima. Foram selecionadas para esta pesquisa as empresas cadastradas nos projetos citados e que estavam participando do Programa Internacionalização-Projeto Inteligência Comercial Internacional nos anos de 2013 e 2014. A confirmação desta participação foi levantada a partir do envio de listas de presenças de participação nas ações do programa por parte dos gestores dos projetos em cada município, a pesquisa teve a validação formal da diretoria superintendente do Sebrae/Go.

Diante da realização deste filtro, foram iniciados os procedimentos de aplicação do questionário nas empresas selecionadas para participar da pesquisa. Com o propósito de estabelecer uma comparação de desenvolvimento e da possibilidade de mudanças nas ocorrências de inovação nos fatores pesquisados, a pesquisa foi realizada em 2013 e 2014. O grupo pesquisado teve a seguinte composição: os empresários ou seus representantes com o conhecimento do formato dos modelos de gestão, do modelo de negócio e da atuação da empresa no que se refere ao desenvolvimento de estratégias para inovação. Os questionários foram aplicados com o conhecimento das Associações Comerciais e Industriais dos municípios de Pontalina e Taquaral de Goiás que colaboraram realizando o agendamento prévio das entrevistas e, em Goiânia, agendados pela própria pesquisadora, com o apoio do Sebrae local. Os empresários foram contatados por telefone, sendo orientados sobre a intenção da pesquisa e solicitados a agendar visita com a pesquisadora, de acordo com sua disponibilidade. As entrevistas foram realizadas individualmente com os empresários, sendo aplicadas pela própria pesquisadora, na sede das empresas pesquisadas, utilizando como roteiro o instrumento de pesquisa em formato de questionário estruturado com questões quantitativas e qualitativas, tendo os empresários plena autonomia e escolha para respondê-lo total ou parcialmente, ou ainda, não participar do estudo caso entendesse pertinente. Todas as empresas cadastradas e solicitadas a participar da pesquisa se dispuseram a contribuir com a coleta de dados.

³⁹Metodologia de estruturação e gerenciamento de projetos de desenvolvimento local/regional/setorial, que tem denominada Gestão Estratégica Orientada para Resultado (GEOR), utilizada pelo Sistema Sebrae e que tem como princípios fundamentais os seguintes requisitos: público-alvo definido; orientação das ações e dos recursos para resultados finalísticos; adensamento da visão estratégica e intensidade; prontidão e proximidade da ação gerencial.

5.4 Aspectos éticos e legais

A palavra ética, conforme definição na língua portuguesa tem seu significado atribuído à “parte da filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana.” (MICHAELIS, 2002, p. 327). O Conselho Nacional de Saúde (CNS) delibera e, por meio da Resolução nº 466 que estabelece diretrizes e normas regulamentadoras para pesquisa envolvendo seres humanos que incorpora, sob a ótica do indivíduo e das coletividades, referenciais da bioética, tais como, autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade, dentre outros, e visa assegurar os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e ao Estado.

Desta forma, visando assegurar a aplicação dos preceitos definidos pelo CSN, no que se refere às questões ética, esta pesquisa seguiu os parâmetros estabelecidos pela Resolução nº 466, particularmente na etapa de coleta, interpretação e divulgação dados, tendo sido o seu desenvolvimento submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (CEP-UFSCar) - Plataforma Brasil, conforme Parecer Consubstanciado do CEP no. 922.790, em 15 de dezembro de 2014 (Anexo 2), recebendo parecer favorável. Aos participantes foi entregue antes da entrevista de aplicação do questionário uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) para a concordância e esclarecimentos da finalidade da pesquisa.

5.5 Coleta de dados

Nesta etapa acontece a pesquisa de campo propriamente dita, sendo o momento em que se inicia a “[...] aplicação dos instrumentos e das técnicas selecionadas para se efetuar a coleta dos dados previstos [...]” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 30). Esta etapa, conforme Silva e Menezes (2005, p. 35) “está relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e objetiva obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados [...]”. Conforme Lakatos e Marconi (1990, p. 30) “são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação [...]”, assim, para a etapa de coleta de dados e levantamento de informações junto ao grupo de empresas selecionado para a pesquisa utilizou-se o questionário (Apêndice A) que serviu como um roteiro para as entrevistas ao grupo de empresários. O roteiro de entrevista foi estruturado em dois blocos, além das informações básicas e caracterização das empresas quanto ao perfil dos dirigentes, capital e áreas de atuação e quanto ao porte. Estes blocos receberam a

seguinte classificação: **Bloco I**-Estrutura da Empresa, onde se concentram as informações de caráter de gestão interna considerados para efeito da pesquisa como fatores operacionais que impactam na definição de estratégias de inovação nas empresas e; **Bloco II**-Estrutura da Inovação, onde foram avaliadas as questões referentes à estrutura das empresas para a inovação, entende-se que nestes requisitos, denominados de fatores estratégicos para efeito dessa pesquisa, se concentraram as informações consideradas estratégicas para a inovação em uma empresa. Na busca por informações mais detalhadas para trabalhar a hipótese da pesquisa, os fatores operacionais e os fatores estratégicos foram subdivididos da seguinte forma: o Bloco I foi composto pelas subdivisões:

- i) estrutura da empresa;
- ii) capacitação e treinamento: que teve a finalidade de avaliar como se dá a criação e retenção do conhecimento gerado pela empresa, o incentivo à aprendizagem e investimentos em aquisição de conhecimentos para a inovação;
- iii) processo produtivo: investigou a modalidade de produção, procedimentos, rotinas e ocorrências de inovação em processos produtivos;
- iv) produto; onde foram avaliadas as características do produto, formas de desenvolvimento, projetos de melhoria.

As subdivisões do Bloco II foram distribuídas da seguinte forma:

- i) estrutura de inovação cujo foco principal foi fazer uma análise acurada da estrutura de inovação existente na empresa;
- ii) estratégias de inovação, que teve a finalidade de verificar existência ou não de estratégias de inovação e como elas ocorrem;
- iii) estratégias de mercado, onde se avaliou como a empresa interage com o mercado onde ela está inserida e quais suas estratégias de atuação neste contexto;
- iv) estratégias de comunicação, investigando como a empresa se comunica com seu cliente e com o ambiente externo;
- iv) sustentabilidade, esta questão teve a finalidade de verificar a relação da empresa com o meio e com as questões sociais.

Cada uma destas subdivisões foi finalizada com um quadro avaliativo geral onde foram confrontadas ou confirmadas as percepções do entrevistado quanto ao contexto avaliado no bloco e suas respostas anteriores. Nesta etapa o empresário fez uma avaliação dos itens

perguntados, frente à sua percepção de como está a empresa quanto às estratégias de inovação nos requisitos referentes aos temas gerais avaliados no bloco.

Ao final de cada entrevista a pesquisadora realizou uma avaliação, utilizando as informações obtidas durante a entrevista de aplicação do questionário e informações complementares mencionadas por cada entrevistado, buscando, com isso, a partir das respostas dos entrevistados e por meio de observação real ocorridas *in loco* (com visitas nas empresas pesquisadas), evidências da ocorrência de inovações e sua utilização como estratégia no modelo de negócio das empresas. A avaliação foi desenvolvida tendo como referência as questões tratadas nos Blocos I que investigou a estrutura operacional e no Bloco II que investigou a estrutura estratégica para a inovação e foi registrada em um formulário desenvolvido para esta finalidade (Apêndice C). O formulário contou com dez pontos de avaliação para cada fator. A cada ponto de avaliação foi atribuída uma nota valendo de zero a cinco. Ademais, foi atribuído valor à questão da inovação para cada empresa, de acordo com a percepção da pesquisadora.

Como forma de experimentação do instrumento de pesquisa, levando em conta a necessidade de testá-lo “antes de sua utilização definitiva, aplicando-o a alguns exemplares em uma pequena população escolhida” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 90), foi realizado um pré-teste utilizando uma amostra de seis empresas (duas empresas por município) com o objetivo de avaliar sua aplicabilidade, verificar a necessidade de adequações e ainda verificar as condições do instrumento para obtenção dos resultados. A aplicação do pré-teste permitiu a correção de falhas, reorganização da ordem das questões na estrutura da investigação e eliminação de questões, buscando com isto manter um padrão de “fidedignidade, validade e aplicabilidade” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 91) e ainda, permitiu obter uma estimativa sobre os resultados futuros, para efeito de qualificação.

Ressalta-se que a coleta dos dados foi feita por meio da aplicação de entrevistas realizadas diretamente nas empresas, com agenda estabelecida previamente e aplicada pela pesquisadora “*in loco*”, em dois momentos. Para o armazenamento dos dados e informações obtidos utilizou-se o *software* de pesquisa *SurveyWin 4.0* específico para esta finalidade e a tabulação e cruzamento de dados foi realizada por meio dos mecanismos oferecidos pelo aplicativo *Excell2013*.

5.6 Tratamento e análise dos dados

Após a fase de coleta dos dados, parte-se para a fase de organização dos dados e informações coletadas para tratamento e análise. Segundo afirmam Silva e Menezes (2005) é possível utilizar diversos recursos para a realização da tarefa, desde “lançar mão de recursos manuais ou computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa de campo até a utilização dos recursos computacionais para dar suporte à elaboração de índices e cálculos estatísticos, tabelas, quadros e gráficos.” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 35).

Nesta etapa são traçados os parâmetros do processo pelo qual os dados brutos coletados são transformados em símbolos para a tabulação, após a pesquisa de campo, conforme afirmam Gerhardt e Silveira (2009). Assim, os dados coletados durante a pesquisa de campo foram organizados, armazenados e tratados com o apoio do *Software SurveyWin 4.0*⁴⁰, em seguida realizou-se a tabulação dos dados. A tabulação, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 81) “é o processo que consiste em agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise”, diante disto, após este processo, executou-se a análise dos dados obtidos durante as entrevistas de aplicação do questionário, nesta etapa utilizou-se as planilhas e ferramenta de tabulação do *Winword-Excell2013*. Ainda utilizando os recursos oferecidos pelas planilhas do *Excell2013*, procedeu-se a análise e interpretação dos dados quantitativos de forma a possibilitar o fornecimento de respostas para o problema proposto pela pesquisa. Tratou-se da análise estatística básica estabelecendo parâmetros de medidas para os dados tabulados, compondo ocorrências de respostas positivas ou negativas, quantidade de itens presentes perguntados por empresa, utilizando equações matemáticas simples, média, percentuais, além das análises cruzadas realizadas com vistas a atender à resposta do problema e em consonância com os objetivos da pesquisa. As ferramentas utilizadas possibilitaram a verificação dos dados coletados, bem como sua comparação e cruzamentos na busca de maior eficácia no levantamento das informações necessárias, para responder à pergunta problema desta pesquisa.

Lakatos e Marconi (1990, p. 33) afirmam que “tabelas, quadros e gráficos auxiliam na apresentação dos dados, uma vez que facilita ao leitor, a compreensão e interpretação rápida da massa de dados, podendo apenas com uma olhada, apreender importantes detalhes e relações”. Para a análise dos dados de caráter qualitativo, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo simples, utilizando a técnica da inferência e interpretação dos

⁴⁰Trata-se de *software* específico para pesquisas que permite a formatação dos questionários de pesquisa para lançamento e tabulação dos dados permitindo o transporte das informações para o aplicativo Excel transformando – os em gráficos.

resultados apresentada por Bardin (2006) que consiste na transformação dos resultados obtidos em informações significativas e válidas, e também na elaboração de propostas de inferências e interpretações prévias sobre os objetivos do estudo. Neste processo buscou-se identificar, interpretar e compreender o conteúdo das respostas de caráter qualitativo.

Ressalta-se que, a título de fidedignidade da pesquisa e para possíveis contatos futuros foram coletadas informações cadastrais das empresas estudadas, no entanto, como a pesquisa prevê o sigilo e o anonimato da empresa e do entrevistado, os questionários receberam etiquetas classificadas de forma alfanumérica, identificadas com a letra E (Empresa), foi atribuída uma sigla para cada município com a seguinte caracterização GO (Goiânia), PTL (Pontalina) e TQ (Taquaral de Goiás) e um número para cada empresa de cada município de 1 a X (correspondendo à quantidade de empresas pesquisadas em cada município), organizadas da seguinte forma: EGO 1 a EGO 17, EPTL 1 a EPTL 10, ETQ 1 a ETQ 18, totalizando as 45 empresa pesquisadas. Ainda, cumprindo a prerrogativa do anonimato, quando citadas no texto, elas foram referendadas desta forma. Ressalta-se ainda que durante a etapa de análise e lançamento da pesquisa no *software* e nas planilhas elaboradas para tal, realizou-se a análise crítica das entrevistas, com o propósito de verificar a existência de possíveis erros nas respostas ou a existência de questões não respondidas, o que possibilitou a tomada de medidas corretivas.

Durante o processo de análise dos dados, buscou-se observar os pormenores e detalhes que pudessem conduzir às respostas das indagações, procurou-se manter a fidedignidade da pesquisa em todas as suas etapas; a análise foi realizada com base no conteúdo desenvolvido e as interações e argumentações se apoiaram no referencial teórico. A apresentação da pesquisa e sua análise seguiram a dinâmica e estrutura estabelecida pelo roteiro da entrevista, sendo dividida em quatro partes interdependentes e complementares: na **primeira parte** faz-se uma caracterização das empresas e do perfil dos seus dirigentes; na **segunda parte** é feita a análise quantitativa e qualitativa da estrutura operacional da empresa e como ela atua nas dimensões da gestão e de estratégias de inovação no que se refere ao treinamento e capacitação das pessoas, processo produtivo e produtos; na **terceira parte** analisa-se a utilização de estratégias de inovação na busca pela competitividade, e suas interações com o mercado, suas formas de comunicação e as questões de responsabilidade social e sustentabilidade. Ainda, a **quarta parte**, foi composta pela avaliação e percepção da pesquisadora utilizando as informações colhidas durante a entrevista e levantamento de

evidências da utilização de estratégias de inovação nos fatores operacionais e estratégicos nas empresas entrevistadas.

Observa-se que a partir da coleta de dados foi possível elaborar a proposta de modelo de negócio com estratégias de inovação, observando ainda que, embora o modelo tenha sido como base para sua elaboração, empresas do segmento de moda o mesmo pode ser replicado para os diversos segmentos ou setores das micro e pequenas empresas, levando em conta sua forma de atuação e considerando suas missões e especificidades.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos durante a coleta de dados efetuada por meio de pesquisa de campo e posteriormente tratados, analisados e discutidos, seguindo os objetivos da pesquisa na busca de “comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa[...]” (Silva; Menezes, 2005, p. 35) e , ainda, diante da possibilidade de criar novos corpos de conhecimentos sobre as empresas, os setores pesquisados e o suporte para elaboração de uma proposta de modelo de negócio com estratégias de inovação.

6.1 Empresas pesquisadas

A caracterização das empresas pesquisadas foi realizada na etapa inicial da entrevista de aplicação do questionário. Buscou-se nesta etapa obter informações sobre o perfil dos dirigentes, a estrutura do capital da empresa, amplitude de atuação e enquadramento de acordo com os critérios definidos para a pesquisa, número de empregados e tempo de existência no mercado. Entendeu-se que tais informações são importantes para a compreensão do contexto de atuação dessas empresas e avaliação do seu perfil quanto às características operacionais ou estratégicas para a inovação, tendo como base o referencial teórico e o cenário que se apresenta apontando para fortes tendências de investimentos em inovações na busca pela competitividade e sustentabilidade das empresas no mercado onde atuam.

6.1.1 Perfil dos dirigentes das empresas pesquisadas

A empresa constituída, afirma Drucker (2008) precisa aprender como ser empreendedora e inovar, e, neste contexto tanto Drucker (2008) como Schumpeter (1985) reforçam a importância da ação do empreendedor para a atuação de uma empresa no mercado.

Diante disto, a pesquisa buscou levantar informações que auxiliassem na caracterização do perfil do (s) proprietário (s) das empresas pesquisadas. Esta caracterização observou o grau de escolaridade, tipo de formação dos empresários e número de dirigentes existentes nas empresas. Os dados levantados, mostrados na Tabela 10, apontaram que, no que se refere ao grau de escolaridade, 49% dos empresários/dirigentes entrevistados possuem ensino médio e os outros 52% estão distribuídos da seguinte forma: 18% possuem ensino fundamental; 13 % fizeram algum tipo de graduação; 5% possui curso tecnológico; 13% fez especialização

ou *Master Business Administration* (MBA) e, 2% do total dos empresários, estes nas empresas pesquisadas de Goiânia, possuem mestrado.

Tabela 10 - Grau de escolaridade dos dirigentes e número de dirigentes em % por empresa em 2013 e 2014

2013/2014 Municípios	Perfil dos Dirigentes							Diretor *		
	1	2	3	4	5	6	TG	1	2	TG
EGO	4%	43%	17%	0%	30%	4%	100%	74%	26%	100%
EPTL	29%	59%	12%	0%	0%	0%	100%	59%	41%	100%
ETQ	20%	45%	15%	15%	5%	0%	100%	90%	10%	100%
Total Geral	18%	49%	13%	5%	13%	2%	100%	75%	25%	100%

Obs¹.: 1 - E. Fundamental; 2 - E. Médio; 3 - Graduação; 4 Tecnológico; 5 - MBA; 6 - Mestrado /Doutorado

Obs²: Diretor * - Diretor - 1; Diretor - 2; Diretor - 3

Obs³: TG= Total Geral

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quando analisados por município, observou-se que Goiânia possui o maior número de dirigentes com formação superior, sendo quatro empresários com graduação superior, cinco MBAs e um com mestrado, seguido de Taquaral de Goiás com duas formações superiores e três MBA/Especialização como mostra a Tabela 11. Em relação ao número de dirigentes, observou-se que a quantidade máxima de Diretores encontrada nas empresas pesquisadas foram dois e que, proporcionalmente Pontalina foi o município com maior número de empresas que possuem mais de um dirigente (sete) seguida de Goiânia com seis e Taquaral de Goiás com duas.

As informações qualitativas quanto às nomenclaturas do (s) cargos/funções ocupado pelos entrevistados nas empresas, a descrição do grau de escolaridade dos dirigentes contemplando os nomes dos cursos superiores, especializações e mestrados cursados pelos mesmos, obtidas neste item do questionário durante as entrevistas, estão relacionadas no Apêndice D.

Observou-se nesta questão que entre os empresários que declararam possuir formação superior, encontrou-se seis formados em administração, dois em design e um em engenharia da produção.

Tabela 11 - Grau de escolaridade dos dirigentes por município nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Municípios	Diretor - 1							Diretor - 2						
	1	2	3	4	5	6	TG	1	2	3	4	5	6	TG
EGO	1	6		4	5	1	17		4			2		6
EPTL	3	6		1			10	2	4		1			7
ETQ	4	8	2	3	1		18		1	1				2
Total Geral	8	20	2	8	6	1	45	2	9	1	1	2		15

Obs¹.- E.Fundamental; 2 - E. Médio; 3 - Tecnológico; 4 - Graduação; 5 - MBA; 6 -

Mestrado/Doutorado

Obs².- TG= Total Geral

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.1.2 Constituição e áreas de atuação das empresas pesquisadas

Dando sequência às informações consideradas importantes para se caracterizar e traçar um perfil inicial das empresas pesquisadas, apresenta-se a estrutura de organização do capital social, constituição legal e amplitude da área de atuação, considerando-se como amplitude de atuação as questões referentes aos segmentos de indústria, comércio e serviço de moda. Como se pode observar na Tabela 12, no que se refere à organização do capital social do total geral das empresas pesquisadas, notou-se que 44% delas são constituídas de capital independente e 56% delas são sociedade limitada. Ao se observar a dinâmica das empresas quanto à formação do capital social por bloco de municípios, observou-se que enquanto os municípios de Pontalina (70%) e Goiânia em menor proporção (59%) se destacam por possuir empresas com características de atuação em sociedade, o município de Taquaral de Goiás (61%) se destaca pela característica de empresas que atuam com capital independente. Os números se repetiram nos períodos pesquisados (2013 e 2014).

Tabela 12 - Caracterização da constituição do capital social das empresas pesquisadas em % do total em 2013 e 2014

2013/2014 Município	Independente		Sociedade		Total Geral	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
EGO	7	41%	10	59%	17	100%
EPTL	3	30%	7	70%	10	100%
ETQ	11	61%	7	39%	18	100%
Total Geral	21	44%	24	56%	45	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quanto à amplitude/área de atuação, a Tabela 13 mostrou que 100% das empresas pesquisadas atuam como indústria, sendo que 98% delas atuam como indústria e comércio e uma empresa, localizada em Pontalina, assume também a atividade de prestação de serviço. Diante desta informação pode-se inferir que aquelas empresas cuja amplitude de atuação envolve também a atividade de comércio, possuem lojas, *show-rooms* ou pontos de venda próprios.

Tabela 13 - Área de atuação/amplitude das empresas pesquisadas em % em 2013 e 2014

2013/2014 Município	Industria		Comércio		Facção	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
EGO	17	100%	17	100%		0%
EPTL	10	100%	9	90%	1	10%
ETQ	18	100%	18	100%		0%
Total Geral	45	100%	44	98%	1	2%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.1.3 Classificação das empresas pesquisadas quanto ao porte/enquadramento

O questionamento quanto ao enquadramento⁴¹ das empresas, teve a finalidade de verificar se as mesmas estavam nos parâmetros do perfil definido para as empresas objeto desta pesquisa e verificar os níveis de evolução quanto à compreensão e desenvolvimento das inovações. Considerando a possibilidade de movimentações e alterações quanto ao porte das empresas de um ano para outro, foram apresentados os resultados nos anos de 2013 e 2014.

Assim, conforme apresentado na Tabela 14, com relação ao enquadramento, observa-se que 78% (2103 e 2014) das empresas se enquadravam como microempresas, seguidas das pequenas com 13% em 2013 e 2014, 9% das empresas investigadas se enquadraram como empreendedores individuais nos anos de 2013 e 2014. Desta forma, quanto ao porte, analisando as empresas pesquisadas, por município, os números se confirmam, uma vez que a maioria dessas empresas se enquadram como microempresa.

⁴¹Para efeito desta pesquisa utilizou-se os enquadramentos definidos pela Lei Complementar nº128 de 19 de dezembro de 2008⁴¹ que cria a figura do microempreendedor individual e da Lei Complementar nº123 de 14 de dezembro de 2006 que “estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte” (BRASIL, 2006)⁴¹, estas leis estabelecem a classificação quanto ao porte levando em consideração o faturamento anual das empresas, estabelecendo os seguintes critérios: i) microempreendedor individual, até R\$ 60.000,00/ ano; ii) microempresa até R\$ 360.000,00/ano; iii) empresa de pequeno porte, de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00/ano.

Observou-se, com a aplicação do questionário que não houve movimentação de enquadramento entre as empresas pesquisadas no período de 2013 para 2014.

Tabela 14 - Classificação/enquadramento das empresas pesquisadas quanto ao porte em % - 2013 e 2014

2013/2014 Município	E.I.	M.E.	E.P.P.	Total Geral
EGO	18%	53%	5 29%	100%
EPTL	0%	90%	1 10%	100%
ETQ	6%	94%	0%	100%
Total Geral	9%	78%	6 13%	100%

Obs.: E.I. - Empresa Individual; M.E. - Micro Empresa;

E.P.E. - Empresa de Pequeno Porte

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quanto à geração de postos de trabalho, outro item observado pela pesquisa, notou-se que as microempresas geraram 500 postos em 2013 e 479 em 2014, as reduções aconteceram nas empresas pesquisadas em Goiânia e Pontalina, conforme mostrado na Tabela 15. Analisando os números por município, observou-se que em Goiânia, apesar das alterações encontradas de 2013 (228) para 2014 (188) o maior número de postos de trabalho esteve concentrado nas pequenas empresas. Já em Pontalina (113 em 2013 e 106 em 2014) e Taquaral de Goiás (251) os postos de trabalho se concentraram nas microempresas, embora estes também sofressem reduções de um ano para outro.

Tabela 15 - Número de funcionários por tipo/classificação de empresa em 2013 e 2014

2013 Município	E.I.		M.E.		E.P.P.		Total Geral		2014 Município	E.I.		M.E.		E.P.P.		Total Geral	
	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.		Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.		
EGO	3	9	9	136	5	228	17	373	EGO	3	10	9	122	5	188	17	320
EPTL			9	113	1	80	10	193	EPTL			9	106	1	80	10	186
ETQ	1	5	17	251			18	256	ETQ	1	5	17	251			18	256
Total Geral	4	14	35	500	6	308	45	822	Total Gera	4	15	35	479	6	268	45	762

Obs¹.: E.I. - Empresa Individual; M.E. - Micro Empresa; E.P.P. - Empresa de Pequeno Porte

Obs².: Empr. - Empresa; Colab. - Colaborador

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2 Caracterização dos fatores operacionais das empresas pesquisadas

Esta etapa da pesquisa é caracterizada pelo Bloco I do questionário aplicado onde foram investigadas as questões referentes à estrutura das empresas pesquisadas, no que se refere aos fatores operacionais. São considerados fatores operacionais aqueles que caracterizam o ambiente interno de uma empresa, suas operações cotidianas, as rotinas da gestão operacional, onde estão aportadas a cultura, a essência, o significado da empresa, onde são gerados os conhecimentos, onde nasce a inovação e por consequência, se entende ser onde estão alocados os maiores esforços para atividades inovativas.

6.2.1 Estrutura operacional das empresas pesquisadas

No sentido de contextualizar a empresa e compreender sua estrutura operacional básica de atuação, buscou-se nesta etapa informações sobre o tempo de existência formal no mercado, o ramo de atividade prioritário (setor/segmento), uma vez que, conforme apresentado na caracterização do perfil, a amplitude de atuação se dá nos universos de ambas as classificações, quais sejam indústria e comércio, ainda nesta etapa buscou-se informações sobre o tempo de existência formal da empresa no mercado e sobre a estrutura organizacional das empresas pesquisadas no que se refere ao número de colaboradores alocados nas áreas identificadas como básicas para o funcionamento de um negócio de moda.

6.2.1.1 Tempo de existência/constituição legal das empresas pesquisadas

Esta questão levou em conta a importância do fator sobrevivência das empresas brasileiras no contexto econômico e na localidade em que as empresas estão inseridas. Vale ressaltar que, estatisticamente, de acordo com dados levantados pela Pesquisa Demográfica das Empresas Brasileiras 2010, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁴², metade das empresas abertas no país não sobrevivem até o terceiro ano, já de acordo com pesquisas efetuadas pelo Sebrae, a taxa de sobrevivência de empresas de micro e pequeno porte está entre dois e cinco anos⁴³. Ainda de acordo com o Sebrae, a taxa de sobrevivência para empresas de dois anos do segmento da indústria no Brasil, no período pesquisado estava em torno de 75,1%.

⁴²Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000001439470815201347162374650.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2016.

⁴³Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 09 fev.2016.

Extrapolando a realidade brasileira, observa-se que em outros países esta questão também é premente conforme aponta Fuller-Love (2006), na Europa o tempo estimado de sobrevivência dos pequenos negócios chega a quatro anos e, nos países asiáticos, conforme Wee e Chua (2013, p. 958) cerca da metade das pequenas empresas sobrevivem além dos cinco anos.

Desta forma, conforme se pode observar na Tabela 16, quanto ao tempo de existência legal das empresas no mercado, obteve-se que as empresas pesquisadas apresentam tempo de existência diferenciado, no entanto, observando a proximidade dos tempos estabelecidos, a maioria delas se encontra entre os períodos de um a cinco anos (38%), fase compreendida como período de fixação da sua permanência no mercado, levando em conta a que as condições de sobrevivência micro e pequenas empresas no Brasil durante os seus primeiros anos de existências é crítica⁴⁴. Em seguida observou-se a ocorrência das empresas com mais tempo de existência, estando entre seis a dez anos (26%) e de onze a quinze anos (18%).

Tabela 16 - Tempo de existência legal das empresas pesquisadas até 2014

Tempo de Existência	Município			Total Geral	Total %
	EGO	EPTL	ETQ		
Mais de 1 ano	3		1	4	9%
01 a 05 anos	6	4	7	17	38%
06 a 10 anos	2	2	8	12	26%
11 a 15 anos	3	3	2	8	18%
16 a 20 anos	2	1		3	7%
Mais de 20 anos	1			1	2%
Total Geral	17	10	18	45	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Ao analisar o tempo de existência pela média dos anos no total das empresas pesquisadas obteve-se uma média de 7,8 anos por empresa e, analisando por município, por segmento prioritário, observou-se que o tempo médio de existência das empresas está equilibrado para Goiânia (8,7 anos) e Pontalina (9,5 anos), já Taquaral de Goiás apresentou um índice de tempo médio de existência menor para as empresas (5,9 anos), conforme dados apresentados na Tabela 17.

⁴⁴ Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>> Acesso em: 08 jul.2015.

Tabela 17 - Tempo de médio de existência Legal das empresas pesquisadas até 2013/2014

2013/2014 Município	Indústria - Médias		Comércio - Médias	
	Empr.	Tempo	Empr.	Tempo
EGO	17	8,7	5	3,4
EPTL	10	9,5		
ETQ	18	5,9	2	0,6
Total Geral	45	7,8	7	1,5

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

No que se refere ao tempo de existência legal de uma empresa e sua relação com a inovação e permanência no mercado, observa-se que, segundo Wee e Chua (2013) a literatura mostra que a relação entre inovação e performance de uma pequena empresa depende entre outras coisas, de fatores contextuais como o tempo de existência e a cultura organizacional.

De acordo com os autores as pequenas empresas que conseguem sobreviver além do quinto ano podem se configurar entre aquelas que manifestam uma certa tendência a diferenciar as suas ofertas e desta forma se manter competitiva.

Embora não haja evidências que este seja o caso do grupo de empresas pesquisadas, há uma possibilidade de que tais características estejam presentes nestas empresas, contribuindo, juntamente com outros fatores inerentes ao seu ambiente interno e externo, para sua permanência no mercado.

6.2.1.2 Ramo de atividade prioritário das empresas pesquisadas

Quanto ao ramo de atividade prioritário, conforme mostra a Tabela 18, observou-se que os resultados obtidos, confirmaram os números apresentados na questão ‘amplitude de atuação’.

Neste quesito observou-se que 100% das empresas atuam prioritariamente como indústrias de moda, porém mantendo forte vínculo com o comércio e 15% em 2013 e 20% em 2014 declararam sua prioridade de atuação na atividade comercial, podendo-se inferir que aquelas que se classificaram com prioridade industrial, realizam a maior parte de vendas por atacado e as demais distribuem suas vendas percentualmente entre atacado e varejo.

Tabela 18 - Ramo de atividade prioritário do total das empresas pesquisadas em percentual em 2013 e 2014

2013	Indústria		Comércio		Serviços		2014	Indústria		Comércio		Serviços	
	Município	Ampl.	Prior.	Ampl.	Prior.	Ampl.		Prior.	Município	Ampl.	Prior.	Ampl.	Prior.
EGO	38%	38%	38%	11%	0%	0%	EGO	38%	33%	38%	16%	0%	0%
EPTL	22%	22%	20%	0%	2%	0%	EPTL	22%	22%	20%	0%	2%	0%
ETQ	40%	40%	40%	4%	0%	0%	ETQ	40%	40%	40%	4%	0%	0%
Total Geral	100%	100%	98%	15%	2%	0%	Total Geral	100%	96%	98%	20%	2%	0%

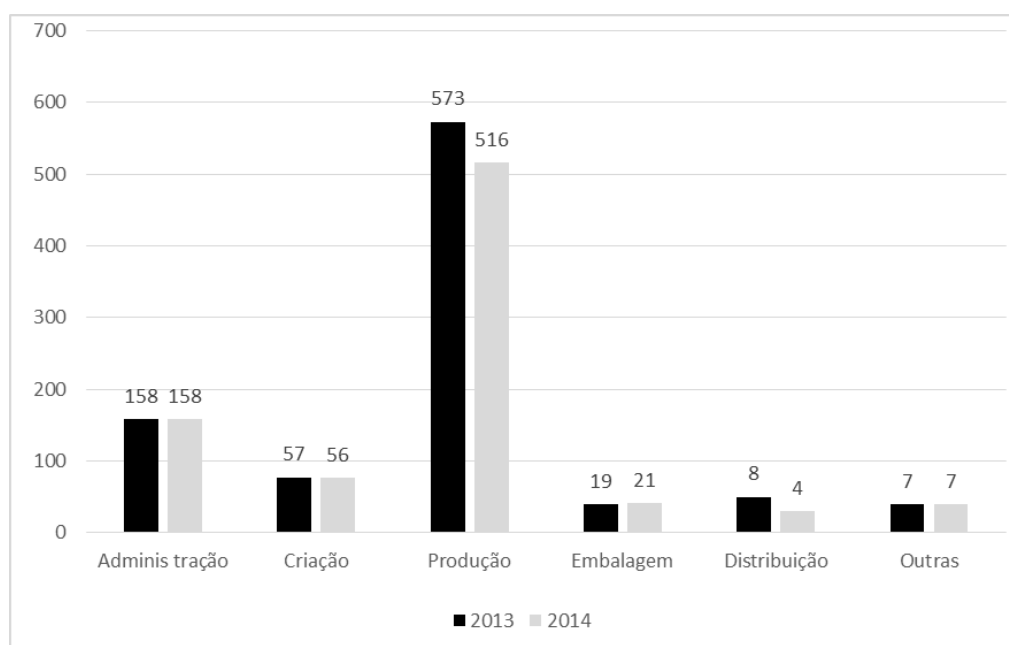
Ampl.-Amplitude; Prior.- Prioridade

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.1.3 Número de empregados por área nas empresas pesquisadas

Quanto ao número de empregados ocupados por área ou setor interno das empresas pesquisadas, observou-se um maior número de empregados alocados na área de produção (573 em 2013 e 516 em 2014) e o segundo maior volume de pessoas se encontravam alocadas na área administrativa (158 sem alterações de um ano para outro) e permaneceu constante nas outras áreas pesquisadas, conforme mostra o Gráfico 4. Observou-se, no entanto, uma redução de postos de trabalho na área de produção, o que pode significar, transferência da produção para o ambiente externo, caracterizando uma mudança estratégica no modelo de negócio ou ainda redução da produção, considerando as condições econômicas do país.

Gráfico 4 - Número geral de empregados por área nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Observando os resultados apresentados quanto à geração emprego, contratação e demissões realizadas pelas empresas pesquisadas, notou-se, conforme mostrado na Tabela 19, a diminuição de um total geral de 60 postos de trabalho nessas empresas.

Ainda, observando os dados levantados por município, notou-se que esta redução se deu em maior número nas empresas pesquisadas em Goiânia que apresentaram 40 demissões relevantes, 18 demissões, e cinco contratações, perfazendo um total de 53 postos de trabalho a menos e, Pontalina que realizou vinte demissões e treze contratações, apresentando um *déficit* de sete empregados contratados. Observou-se ainda que as demissões e contratações nas empresas pesquisadas de Taquaral de Goiás se apresentaram equilibradas, totalizando zero, entendendo-se, portanto, que os postos de trabalho existentes nestas empresas foram mantidos.

Ressalta-se que a redução de 53 postos de trabalho ocorrida em uma empresa de Goiânia (EGO13) e sete postos de trabalho nas empresas pesquisadas em Pontalina é significativa para o contexto das micro e pequenas empresas, este cenário pode apontar para duas realidades distintas, porém convergentes, pode ser um indicador de recuo das empresas perante a situação econômica do país ou pode indicar mudanças no modelo de negócio, que foi o caso das empresas EGO11 e EGO15, que mudaram sua atuação para comércio em 2014, deixando de produzir e por consequência reduzindo seus postos de trabalho.

Considerou-se para efeito da observação de movimentação de colaboradores nas empresas pesquisadas as demissões e contratações realizadas no período da pesquisa (2013 e 2014), foram considerados ainda os itens demissões relevantes (mais de 10 empregados), demissões (de um a nove empregados), normal (zero empregados), contratações (um a nove empregados) e contratações relevantes (mais de 10 empregados).

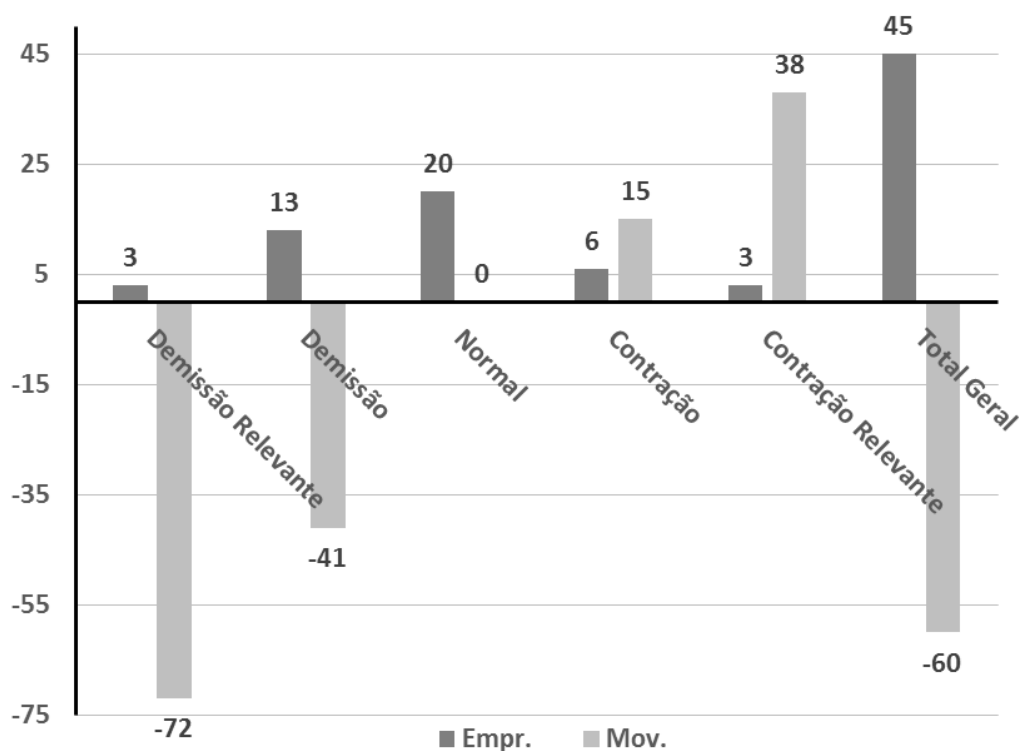
Tabela 19 - Movimentação de empregados nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

Movimento	Empresas			Movimento			Total Geral		Média Mov.			Média Geral
	EGO	EPTL	ETQ	EGO	EPTL	ETQ	Empr.	Mov.	EGO	EPTL	ETQ	Movimento
Demissão Relevante	1		2	-40		-32	3	-72	- 40,0		- 16,0	-24,0
Demissão	6	6	1	-18	-20	-3	13	-41	- 3,0	- 3,3	- 3,0	-3,2
Normal	8	2	10	0	0	0	20	0	-	-	-	0,0
Contração	2	1	3	5	3	7	6	15	2,5	3,0	2,3	2,5
Contração Relevante		1	2		10	28	3	38		10,0	14,0	12,7
Total Geral	17	10	18	-53	-7	0	45	-60	- 3,1	- 0,7	-	-1,3

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Desta forma, conforme representado no Gráfico 5, no que se refere às demissões, identificou-se um total de 72 demissões relevantes efetuadas por três empresas e 41 demissões realizadas por treze empresas e, no que se referiu às admissões/contratações, notou-se que seis empresas realizaram 15 contratações e três empresas realizaram 38 contratações relevantes, no entanto, apesar das contratações efetuadas, estas movimentações resultaram na extinção de um total de 60 postos de trabalho. O Gráfico 5 mostrou também que do total de empresas pesquisadas (45) vinte delas não realizaram movimentação de contratações ou demissões de empregados nos períodos pesquisado.

Gráfico 5 - Representação gráfica da movimentação de empregados nas empresas pesquisadas



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.2 Estrutura de pessoas: formação, treinamento/capacitação

Considerando que o tema objeto desta pesquisa versa sobre as questões da inovação e suas estratégias em uma empresa, e considerando que o conhecimento aportado nas pessoas de uma empresa representam um fator importante no desenvolvimento de inovações, entende-se ser necessário que as empresas busquem mecanismos para desenvolver “[...]”

competências próprias e diferenciadas, independente do seu tamanho e investir para criar tais competências” (VERGANTI, 2012, p. 202), ou ainda, que uma empresa seja capaz de identificar, reconhecer e utilizar aquelas competências já instaladas para o desenvolvimento de tais inovações, inserindo as pessoas no processo de gestão e suprindo-as das competências essenciais e necessárias para o desenvolvimento de atividades voltadas para a inovação. Outra questão importante é que a empresa cuide para que estas competências façam sentido, ou seja, estejam inseridas no significado da empresa.

Desta forma, a investigação nesta etapa se propôs observar como é a estrutura das empresas em relação às pessoas quanto ao investimento na formação e capacitação/treinamento de forma a incentivar o desenvolvimento da inovação e além disto, averiguar a possibilidade de implementação de um modelo de negócios utilizando estratégias de inovação que oportunizem às empresas a compreensão do seu significado, importância e relevância. Assim, investigou-se como as empresas pesquisadas incentivam a busca das competências necessárias e essenciais para a inovação.

6.2.2.1 Apoio à formação dos funcionários

A construção do conhecimento para a inovação é um passo importante para uma empresa que deseja ser reconhecida como inovadora e esta é uma tarefa dos gestores, uma vez que “são as pessoas em uma organização que adotam, aderem, mudam ou repensam uma cultura.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 262). Levando em conta tal abordagem, esta etapa da investigação teve como proposta identificar a existência, nas empresas pesquisadas, de políticas de apoio e incentivo aos funcionários à busca de formação educacional técnica ou acadêmica. Assim, como se pode observar na Tabela 20, das 45 empresas pesquisadas, 34 (2013) e 32 (2014) responderam negativamente ao questionamento quanto ao apoio ao funcionário na sua formação.

Considerando que, conforme Hirsch-Kreinsen (2008, p. 13), em uma perspectiva geral, o conhecimento relevante em uma empresa de baixa tecnologia pode ser considerado o conhecimento prático, e ainda conforme o autor, empresas deste nível são menos intensivas em conhecimento, pode-se observar, com base nos números levantados, duas questões: a primeira está relacionada ao nível de formação dos gestores apresentado na Tabela 10 onde 38% deles possuem ensino médio e 13% graduação, remetendo à atribuição da importância ao conhecimento prático e a outra é que, por consequência, a formação dos funcionários pode ser

entendida como pouco relevante para o desenvolvimento do conhecimento e da inovação nas empresas pesquisadas.

Tabela 20 - Apoio à formação do funcionário das empresas pesquisadas em 2013 e 2014

Municípios	Empresas Total	2013		2014	
		Sim	Não	Sim	Não
EGO	17	6	11	6	11
EPTL	10	0	10	1	9
ETQ	18	5	13	6	12
Total Geral	45	11	34	13	32

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Seguido a esta pergunta, a pesquisa buscou levantar junto às empresas se este apoio, caso fosse concedido ocorria com suporte financeiro (subsídio) ou não. Deste modo, no que se refere ao apoio à formação de colaboradores, conforme mostrado na Tabela 21, obteve-se que 11 empresas (2013) e 13 (2014) apoiaram seus funcionários em processos de formação, sendo que apenas três empresas localizadas em Goiânia concederam apoio com subsídio em 2013 e 2014 e, uma em Pontalina em 2014, as demais que se encontram distribuídas em Goiânia (3) e Taquaral de Goiás (5) em 2013 e (6) 2014 afirmaram apoiar os colaboradores neste quesito, no entanto, sem conceder subsídios.

Foram apontadas uma média de 2,3 (2013) e 2,1 (2014) de colaboradores apoiados em processo de formação técnica ou acadêmica por empresa. Ressalta-se que, como apoio concedido sem subsídio os entrevistados entendem a autorização para utilização da estrutura de tecnologia da informação para estudos e liberação do funcionário mais cedo para o acesso às aulas sem descontar nas horas trabalhadas.

Tabela 21 - Apoio à formação do funcionário das empresas pesquisadas com subsídio e sem subsidio 20113 e 2014

2013 Município	Total		Apoio Form./Capac.				Média Colab./ Empr.	2014 Município	Total		Apoio Form./Capac.				Média Colab./ Empr.
	Empre sas	Colab.	Sim		Não				Empre sas	Colab.	Sim		Não		
			Empr.	Colab.	Empr.	Colab.				Empr.	Colab.	Empr.	Colab.		
EGO	6	20	3	8	3	12	3,3	EGO	6	20	3	8	3	12	3,3
EPTL								EPTL	1	1	1	1			1,0
ETQ	5	5			5	5	1,0	ETQ	6	6			6	6	1,0
Total Geral	11	25	3	8	8	17	2,3	Total Geral	13	27	4	9	9	18	2,1

Empr.=Empresas; Colab.=Colaborador

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Entre os tipos de formação apoiados com subsídio, encontrou-se: ensino médio (3 ocorrências), curso técnico profissionalizante (2 ocorrências) e curso tecnológico (3 ocorrências) como mostra a Tabela 22.

Tabela 22 - Tipos de formação apoiadas pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013	Total	E.Fundamental		E.Médio		C.T.P.		Tecnológico		Graduação		MBA		C.Idiomas		Outros		Total Cursos		Cursos	
		Municípios	Empr.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	Média	Total
EGO	6		1	3	2	2	2	3	3	2		1		1		1	8	13	3,5	21	
EPTL																					
ETQ	5				1				4								0	5	1,0	5	
Total Geral	11		1	3	3	2	2	3	7	2		1		1		1	8	18	2,4	26	

2014	Total	E.Fundamental		E.Médio		C.T.P.		Tecnológico		Graduação		MBA		C.Idiomas		Outros		Total Cursos		Cursos	
		Municípios	Empr.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	c/Ap.	s/Ap.	Média	Total
EGO	6		1	3	2	2	2	3	3	2		1				1	8	12	3,3	20	
EPTL	1							1									1	0	1,0	1	
ETQ	6				1				5								0	6	1,0	6	
Total Geral	13		1	3	3	2	2	5	8	2		1			1	10	18	2,2	28		

E.Fundamental= Ensino Fundamental; E.Médio= Ensino Médio; C.T.P.= Curso Técnico Profissionalizante; MBA= Master Business Administration; C.Idiomas= Curso de Idiomas
c/Ap.= Com apoio; s/Ap.= Sem apoio

Fonte: Pesquisa de campo, 2015

6.2.2.2 Treinamento e capacitação dos funcionários

Outra variável considerada relevante na estrutura de pessoas, que pode determinar o domínio do conhecimento que uma empresa detém sobre as competências e sobre o potencial dos seus funcionários na busca pelos seus objetivos mais elementares está na maneira como esta empresa fomenta e incentiva a mentalidade dos mesmos para a importância da capacitação e da cultura da inovação no seu modelo de negócio, ou seja, está na forma como as lideranças identificam e promovem suas capacitações e treinamentos na busca dos conhecimentos necessários para atingir seus objetivos.

Com vistas a compreender como acontece esta dinâmica nas empresas pesquisadas, foi perguntado se a empresa promove ou encaminha funcionários para treinamentos e capacitações internas ou externas, quantas capacitações são oferecidas ao ano e quais as áreas que receberam estes treinamentos/capacitações nos anos de 2013 e 2014.

Conforme apresentado na Tabela 23, observou-se que 41 (2013 e 2014) empresas promoveram ou encaminharam funcionários para a participação em pelo menos uma capacitação/treinamento, 24 empresas em 2013 e 25 em 2014 realizaram ou encaminharam funcionários para duas capacitações/treinamentos; 13 empresas em 2013 e 10 em 2014 disponibilizaram aos seus funcionários uma terceira capacitação e apenas uma disponibilizou a quarta capacitação nos períodos pesquisados.

Quanto às áreas que receberam treinamento (questão de resposta livre), em 2013, obteve-se que a área de vendas foi a mais citada, com maior número de funcionários (80), seguida da produção (43), criação (26) e administração (19). Já em 2014, houve uma redução nos números de empregados capacitados por área em relação a 2013, observando-se a seguinte performance: área de venda (60) e produção (46) continuaram como aquelas que mais tiveram funcionários capacitados sendo que esta última teve um acréscimo de três funcionários, a área de criação teve uma redução em relação à 2013 de 26 para 16 funcionários treinados (-10) e na área de administração ocorreu um aumento de nove funcionários capacitados, passando para 28 em 2014. Considerando que o universo da pesquisa contemplou 45 empresas, observou-se um baixo índice de participação dos dirigentes (três em 2013 e seis em 2014) e gerentes (cinco 2013/2014) em treinamentos, e, apenas quatro empresas não promoveram ou encaminharam colaboradores para treinamentos em 2013 e 2014.

Tabela 23-Encaminhamento de funcionários para treinamentos nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Áreas	1ª Capacitação		2ª Capacitação		3ª Capacitação		4ª Capacitação		Total		Média	2014 Áreas	1ª Capacitação		2ª Capacitação		3ª Capacitação		4ª Capacitação		Total		Média
	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.			Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	
Administração	4	6	6	8	2	5			12	19	1,6	Administração	10	15	7	10	2	3	19	28	1,5		
Criação	2	2	7	18	4	6			13	26	2,0	Criação	5	7	6	8	1	1	12	16	1,3		
Corte					1	1	1	2	2	3	1,5	Corte							0	0			
Diretoria					1	2			1	2	2,0	Diretoria	1	3	2	3			3	6	2,0		
Financeiro	1	1							1	1	1,0	Financeiro							0	0			
Gerências					2	3			2	3	1,5	Gerências					2	3	2	3	1,5		
Lavanderia	1	2							1	2	2,0	Lavanderia							0	0			
Marketing									0	0		Marketing			1	1			1	1	1,0		
Produção	6	13	7	27	2	3			15	43	2,9	Produção	9	15	3	8	3	23	15	46	3,1		
Vendas	27	61	4	16	1	3			32	80	2,5	Vendas	16	35	6	20	2	3	1	25	60	2,4	
Não Capac.	4		21		32		44					Não Capac.	4		20		35		44				
Total Geral	41	85	24	69	13	23	1	2	79	179	2,3	Total Geral	41	75	25	50	10	33	1	2	77	160	2,1

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Observando o comportamento das empresas quanto ao encaminhamento de funcionários para treinamento, por município, conforme mostrado na Tabela 23.1, notou-se que as 17 empresas pesquisadas em Goiânia encaminharam seus colaboradores para capacitação no período pesquisado, seguida de Pontalina (nove empresas) e Taquaral de Goiás 15 empresas.

Confirmando os resultados da Tabela 23, também nos resultados apurados por município, as áreas mais capacitadas foram a de vendas (32 funcionários capacitados em Goiânia, 21 em Pontalina e 25 em Taquaral de Goiás). A segunda capacitação mais utilizada foi para a área de produção e, neste quesito, as empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás foram as que capacitaram maior número de funcionários (25) seguida de Goiânia (14) e Pontalina (4). Quanto à quantidade de capacitações oferecidas em 2013 e 2014, observou-se

que 10 empresas localizadas em Goiânia e duas localizadas em Taquaral de Goiás encaminharam funcionários para até três capacitações.

Considerando os resultados apurados e fazendo uma análise da média de colaboradores capacitados pelas empresas pesquisadas no período, obteve-se que as empresas pesquisadas em Goiânia capacitaram em média 2,2 funcionários, as empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás atingiram uma média de 2,6 colaboradores capacitados e Pontalina capacitou uma média de 2,0 colaborador por empresa. Considerando o número geral de empregados alocados por área nas empresas pesquisadas, mostrado no Gráfico 4, onde a área de produção é aquela que tem o maior número de empregados, pode-se considerar o volume de capacitações realizados para a área de produção baixo.

Tabela 23.1 - Encaminhamento de funcionários para treinamentos por município em 2013 e 2014

2013/2014 EGO										2013/2014 EPTL												
Áreas	1ª Capacitação		2ª Capacitação		3ª Capacitação		Total		Média	Áreas	1ª Capacitação		2ª Capacitação		3ª Capacitação		4ª Capacitação		Total		Média	
	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.			Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.		
Administração	3	5	3	4	2	5	8	14	1,8	Administração												
Criação	2	2	7	18	3	3	12	23	1,9	Criação												
Corte							0	0		Corte						1	2			1	2	2,0
Diretoria					1	2	1	2	2,0	Diretoria												
Financeiro	1	1					1	2	2,0	Financeiro												
Gerencias					1	2	1	2	2,0	Gerencias						1	1			1	1	1,0
Lavanderia	1	2					1	2	2,0	Lavanderia										0	0	
Marketing							0	0		Marketing										0	0	
Produção	4	9	2	2	2	3	8	14	1,8	Produção	1	2	2	2					3	4	1,3	
Vendas	6	20	3	11	1	3	10	32	3,2	Vendas	8	16	1	5					9	21	2,3	
Total Geral EGO	17	39	15	35	10	18	42	92	2,2	Total Geral EPTL	9	18	3	7	1	1	1	2	14	28	2,0	
2013/2014 ETQ										2013/2014												
Áreas	1ª Capacitação		2ª Capacitação		3ª Capacitação		Total		Média	Áreas	1ª Capacitação		2ª Capacitação		3ª Capacitação		4ª Capacitação		Total		Média	
	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.			Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.		
Administração	1	1	3	4			4	5	1,3	Administração	4	6	6	8	2	5			12	19	1,6	
Criação					1	3	1	3	3,0	Criação	2	2	7	18	4	6			13	26	2,0	
Corte					1	1	1	1	1,0	Corte					1	1	1	2	2	3	1,5	
Diretoria							0	0		Diretoria					1	2			1	2	2,0	
Financeiro							0	0		Financeiro	1	1							1	1	1,0	
Gerencias							0	0		Gerencias						2	3		2	3	1,5	
Lavanderia							0	0		Lavanderia	1	2			2	3			1	2	2,0	
Marketing							0	0		Marketing									0	0		
Produção	1	2	3	23			4	25	6,3	Produção	6	13	7	27	2	3			15	43	2,9	
Vendas	13	25					13	25	1,9	Vendas	27	61	4	16	1	3			32	80	2,5	
Total Geral ETQ	15	28	6	27	2	4	23	59	2,6	Total Geral	41	85	24	69	13	23	1	2	79	179	2,3	

Ao serem indagados sobre as fontes fornecedoras destas capacitações (questão de livre escolha) obteve-se a lista apresentada na Tabela 24. Conforme se pôde observar, 67,5% das capacitações foram demandadas ao Sebrae, em seguida apareceu o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) com 15,6% e as demais foram distribuídas entre capacitações promovidas pela própria empresa, de caráter interno ou adquiridas no mercado.

Os resultados mostraram ainda que Goiânia foi o município que mais demandou o Sebrae (um total de 50 capacitações 2013/2014), seguido de Taquaral de Goiás (46 capacitações 2013/2014). Vale observar para efeito desta análise, que era pré-requisito para a participação das empresas na pesquisa, que as mesmas fizessem parte dos Projetos de Moda Feminina do Sebrae.

Tabela 24 - Fontes fornecedoras de capacitações/treinamento para as empresas pesquisadas em 2013 e 2014

Organização	2013				2014				2013/14				% Total
	EGO	EPTL	ETQ	Total	EGO	EPTL	ETQ	Total	EGO	EPTL	ETQ	Total	
Aciap/Sebrae		2		2		2		2	0	4	0	4	2,5%
Audaces		1		1					0	1	0	1	0,6%
Centopéia	4			4	3			3	7	0	0	7	4,4%
Empresa	3	1		4	4	1		5	7	2	0	9	5,6%
Outras	3			3	3			3	6	0	0	6	3,8%
Sebrae	26	7	17	50	24	5	29	58	50	12	46	108	67,5%
Senai	7	2	6	15	7	2	1	10	14	4	7	25	15,6%
Total Geral	43	13	23	79	41	10	30	81	84	23	53	160	100,0%
% Total	54%	16%	29%	100%	51%	12%	37%	100%	53%	14%	33%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.2.3 Mecanismos de acesso às informações

Entende-se que informação é um assunto importante no universo de uma empresa, particularmente em empresas do segmento de moda onde a dinâmica e o desafio de inventar e fazer moda são grandes. Neste universo, a informação para o processo de inovação é relevante, entende-se que acessar fontes de informação deveria fazer parte das atividades das pessoas, estimulando a observação do que acontece no mercado em relação ao segmento.

Conforme Feghali e Dwyer (2004, p. 13) “as atividades de monitoramento de moda ou a pesquisa de moda analisam a informação de áreas distintas como economia, política, sociologia, ciência e tecnologia, até chegar à formulação de prognósticos na forma de tendências”, e ainda, entende-se que o acesso a fontes de informação é uma forma de estímulo à auto capacitação e que a interpretação adequada destas informações adquire significado e se transforma em conhecimento auxiliando nos processos de tomada de decisão da empresa.

Com isto, esta questão teve a finalidade de verificar se as empresas pesquisadas disponibilizam acessos e consultas a fontes de informação como forma de incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários e quais são as fontes de informação disponíveis. A questão de múltipla escolha abordou diversos itens, podendo-se perceber, conforme apresentado na Tabela 25, que existem características diferenciadas por município quanto ao acesso a estas fontes.

As informações foram coletadas em 2013 e 2014 obtendo-se os seguintes resultados: as empresas pesquisadas no município de Goiânia se destacaram igualmente em percentual nos dois tempos da pesquisa nos itens aquisição de publicações especializadas (38%), palestras de tendências de moda (38%) e acesso à internet (36%) já para os itens

participação em eventos nacionais obteve-se 38% em 2013 e 31% em 2014, acesso a normas e procedimentos 22% em 2013 e 20% em 2014, assinatura de periódicos especializados 18% em 2013 e 16% em 2014 e assinatura de sites especializados em moda, tendências e outros apareceu com 13% em 2013 e 9% em 2014 e, em menor percentual apareceu a participação em eventos internacionais com 7% em 2013 e 4% em 2014.

Nas empresas pesquisadas em Pontalina, os resultados apontaram como prioridade em 2013 e 2014 a busca de informações em palestras de tendência de moda (20%), acesso à internet (16%). Já participação em eventos nacionais apareceu com 16% em 2013 e 11% em 2014 e, em menor percentual se destacaram a aquisição de publicações especializadas (9%), acesso a normas, procedimentos e rotinas (7%), assinatura de periódicos especializados (4%) e assinatura de sites especializados em moda tendências e outros (2%), participação em eventos internacionais (2%), estes números se repetiram em 2014.

Nas empresas pesquisadas localizadas em Taquaral de Goiás as formas mais usuais de acesso às fontes de informação em 2013 e 2014 estavam concentradas na participação em palestras de tendência de moda (29%), acesso à internet (24%).

O item participação em eventos nacionais foi citado por 20% das empresas de Taquaral de Goiás em 2013 e 22% em 2014, seguido de aquisição de publicações especializadas (13%), acesso a normas, procedimentos e rotinas (7%) nos dois períodos e, em menor proporção apareceram os itens participação em eventos internacionais com 7% em 2013 e 2% em 2014, assinatura de sites especializados no assunto de moda e tendências com 4% em 2013 e 7% em 2014, assinatura de periódicos especializados (2% em 2013 e 2014). A Tabela 25 aponta para as características diferenciadas das empresas pesquisadas quanto à forma de disponibilizarem acesso às fontes de informações aos funcionários.

Observou-se que Pontalina e Taquaral de Goiás priorizaram o acesso às palestras de tendências e acesso à internet como fonte de informação prioritária para seus funcionários, podendo-se inferir que a escolha por estas fontes pode estar relacionada ao fato de a primeira ser gratuita e a segunda de baixo custo para a empresa, além de atingir maior número de pessoas.

Observou-se ainda que as empresas localizadas em Goiânia apresentaram características diferenciadas quanto a disponibilização de fontes de informação para os funcionários priorizando a aquisição de publicações especializadas, a participação em eventos nacionais e acesso palestras de moda (38%).

A pesquisa mostrou também que as empresas pesquisadas em Goiânia atingiram maior percentual no item acesso às normas, procedimentos e rotinas (27%) em detrimento dos 7% apresentados pelas empresas pesquisadas nos outros municípios, esta questão aponta para a percepção de que existe uma certa tendência destas empresas para a observação das questões da qualidade, melhoria dos processos e produtos e conseqüentemente para o desenvolvimento de inovações.

Tabela 25 - Fontes de Informações disponíveis aos funcionários em percentual por município nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Inter net	Publica ções	Perió dicos	Sites	Normas	Moda	Ev.Nac.	Ev.Int.
EGO	38%	36%	38%	18%	13%	22%	38%	38%	7%
EPTL	22%	16%	9%	4%	2%	7%	20%	16%	2%
ETQ	40%	24%	13%	2%	4%	7%	29%	20%	7%
Total Geral	100%	76%	60%	24%	20%	36%	87%	73%	16%

2014 Município	Empre sas	Inter net	Publica ções	Perió dicos	Sites	Normas	Moda	Ev.Nac.	Ev.Int.
EGO	38%	36%	38%	16%	9%	20%	38%	31%	4%
EPTL	22%	16%	9%	4%	2%	7%	20%	11%	2%
ETQ	40%	24%	13%	2%	7%	7%	29%	22%	2%
Total Geral	100%	76%	60%	22%	18%	33%	87%	64%	9%

Obs.: Ev.Nac. - Eventos Nacionais; Ev.Int. - Eventos Internacionais

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Na seqüência, a Tabela 26 mostrou o resultado percentual da cultura de busca por informações do total geral das empresas pesquisadas. Observou-se que itens como acesso a palestras de tendência de moda (87%), acesso à internet (76%) e acesso a publicações especializadas (60%) foram os mais citados pelas empresas como mecanismos disponíveis para acesso à informações de tendência de moda em 2013 e 2014, seguido do item participação em eventos nacionais (73% em 2013 e 64 % em 2014).

Com estes resultados foi possível observar que a cultura de disponibilização de fontes de informação e incentivo à busca de informações se encontra relativamente disseminada entre o total geral das empresas pesquisadas. No entanto, observou-se que as características das informações disponibilizadas por município diferem, por exemplo, em Pontalina esta cultura se apresentou relativamente disseminada com foco no acesso a palestras de tendência de moda

(90%), internet e participação em eventos nacionais (70%) e menos usual em Taquaral de Goiás, o que traz à reflexão as questões sobre a heterogeneidade das empresas e suas estratégias para aquisição de conhecimentos e desenvolvimento da inovação. Em se tratando da heterogeneidade das empresas, vale ressaltar que, de acordo com Souza e Mazzali (2008) são diversos os fatores que determinam que um conjunto de empresas de um mesmo segmento diferem entre si, entre eles as autoras citam “o número de empregados, os produtos e processos, suas formas de inserção em diferentes mercados” (SOUZA; MAZZALI, 2008, p. 592) e há ainda outras questões que as diferenciam que de acordo com Leite Filho, Carvalho e Antonialli (2012) estão relacionadas aos fatores internos e de gestão como “características empreendedoras dos gestores, características específicas da pequena empresa, estrutura, recursos, capacidades e competências da firma.” (STOREY, 1994 apud LEITE FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012, p. 633). Estes são fatores que merecem ser observados no universo das empresas pesquisadas no contexto geral e também no que se refere às formas de incentivo ao desenvolvimento do seu conhecimento.

Tabela 26 - Fontes de informações disponíveis aos funcionários em percentual do total das empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Inter net	Publica ções	Perió dicos	Sites	Normas	Moda	Ev.Nac.	Ev.Int.
EGO	100%	94%	100%	47%	35%	59%	100%	100%	18%
EPTL	100%	70%	40%	20%	10%	30%	90%	70%	10%
ETQ	100%	61%	33%	6%	11%	17%	72%	50%	17%
Total Geral	100%	76%	60%	24%	20%	36%	87%	73%	16%

2014 Município	Empre sas	Inter net	Publica ções	Perió dicos	Sites	Normas	Moda	Ev.Nac.	Ev.Int.
EGO	100%	94%	100%	41%	24%	53%	100%	82%	12%
EPTL	100%	70%	40%	20%	10%	30%	90%	50%	10%
ETQ	100%	61%	33%	6%	17%	17%	72%	56%	6%
Total Geral	100%	76%	60%	22%	18%	18%	87%	64%	9%

Obs.: Ev.Nac. - Eventos Nacionais; Ev.Int. - Eventos Internacionais

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.2.4 Formas de incentivo à inovação e valorização de ideias

Um dos requisitos básicos para a criação de valor em uma empresa, conforme já se tem comentado é a inovação. As empresas que estão inseridas na nova ordem de mercado competitivo atual, precisam se atentar para a organização de processos de gestão e utilização

dos conhecimentos e habilidades instalados na sua estrutura para inovar. Entende-se que uma das formas para que isto aconteça é promover entre a equipe, maneiras de incentivar a criação de ideias, valorizá-las e implementar quando pertinente, as ideias apresentadas pela equipe. Entende-se também que a abordagem de aprendizagem e resolução de problemas baseada no incentivo às práticas inovadoras e valorização de ideias é uma abordagem que, se adotada, pode levar as empresas a estabelecer fortes conexões com o mercado.

Estas questões passam pela capacidade das empresas em estabelecer conexões entre sua capacidade de utilização do conhecimento instalado para fazer melhor uso da estrutura disponível para a solução de problemas e geração de inovações e, “se os mecanismos para focalizar tais habilidades numa base contínua por toda a empresa podem ser descobertos, o potencial inovador resultante é enorme.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 503). Sob esta perspectiva, esta questão verificou se a equipe é incentivada a inovar, neste quesito, conforme demonstrado na Tabela 27, notou-se que 87% das empresas afirmaram que suas equipes são incentivadas a inovar.

Tabela 27- Formas de incentivo à inovação adotadas pelas empresas pesquisadas-Total geral em percentual 2013 e 2014

2013 Município	Empre- sas	Incenti- vo	Formas de Incentivo à Inovação					
			Sist. Trabalho	Capac. Desen.	Inova- ção	Ideias	Transf. Ideias	Qualidade Vida
EGO	100%	100%	88%	100%	88%	88%	82%	59%
EPTL	100%	90%	50%	90%	70%	20%	10%	20%
ETQ	100%	72%	33%	67%	44%	56%	44%	22%
Total Geral	100%	87%	58%	84%	67%	60%	51%	36%

2014 Município	Empre- sas	Incen- tivo	Formas de Incentivo à Inovação					
			Sist. Trabalho	Capac. Desen.	Inova- ção	Ideias	Transf. Ideias	Qualidade Vida
EGO	100%	100%	76%	100%	88%	94%	88%	59%
EPTL	100%	100%	50%	80%	70%	30%	30%	20%
ETQ	100%	67%	28%	61%	50%	28%	28%	22%
Total Geral	100%	87%	51%	80%	69%	53%	51%	36%

Sist.Trabalho = Sistema de Trabalho; Capac.Desenv.= Capacitação e Desenvolvimento; Transf. Ideias. = Transformação de Ideias em Produtos/Serviços;

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quando perguntadas sobre quais as formas de incentivo à inovação praticadas, as respostas mais frequentes foram para os itens: capacitação e desenvolvimento (84% em 2013 e 80% em 2014); estímulo à inovação (67% em 2013 e 69% em 2014), valorização de ideias

(60% em 2013 e 53% em 2014); sistemas de trabalho (58% em 2013 e 51% em 2013); transformação de ideias em produtos/serviços (51% em 2013 e 2014) e; o requisito qualidade de vida e ambiente favorável foi citado por 36% das empresas pesquisadas em ambos períodos, observa-se que se tratou de uma questão de múltipla escolha.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 402) “a maioria das ideias não é exatamente nova”, elas surgem da observação de boas práticas tanto no ambiente interno, como externo, e podem ser aprimoradas, desde que a equipe tenha permissão para expressar tais ideias. Os autores mencionam que grande parte da eficácia da aprendizagem está baseada “[...] nas diferentes formas de orientar tal abordagem compartilhada de resolução de problemas” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 402), complementa-se que esta eficácia também se baseia no aproveitamento do potencial das pessoas quando são motivadas a adquirir novas habilidades e capacidades e aperfeiçoamento para o processo de inovação.

Diante disto, complementando a questão anterior, buscou-se investigar junto aos entrevistados, quantas ideias foram identificadas e implementadas nos períodos em que foi realizada a pesquisa. Quanto às ideias identificadas, os resultados obtidos apresentados na Tabela 28, mostraram que 24 empresas em 2013 e 22 em 2014 identificaram um total de 32 e 29 ideias respectivamente. Os resultados mostraram também que do total de empresas que identificaram ideias, 15 (2013) e 13 (2014) estavam localizadas em Goiânia, apresentando um total de 23 e 19 ideias; duas em 2013 e quatro em 2014 se localizavam em Pontalina, apresentando duas e quatro ideias no período investigado e sete (2013) e cinco (2014) das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás apresentaram um total de sete e seis ideias identificadas.

A inovação, afirmam autores como Clarck e Wheelwright (1993) e Freeman e Soete (1997) é um processo que se inicia nas mentes das pessoas e vai se complementando com outras ideias com potencial inovador que podem ser implementadas gerando resultados em qualquer etapa do processo, diante disso, no que se refere à implementação das ideias inovadoras identificadas nas empresas pesquisadas, a pesquisa apontou 23 empresas implementando um total de 31 ideias em 2013 e 22 empresas implementando 29 ideias em 2014. Deste total, obteve-se a seguinte distribuição: das empresas pesquisadas em Goiânia, 14 delas implementaram 22 ideias em 2013 e 13 implementaram 19 ideias em 2014; em Pontalina, duas empresas implementaram duas ideias em 2013 e quatro empresas implementaram quatro ideias em 2014 e; para as empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, notou-se que sete

empresas implementaram sete ideias em 2013 e cinco empresas implementaram seis ideias em 2014. Ainda, do total de ideias identificadas e implementadas nas empresas, observou-se que as empresas localizadas em Goiânia, em que pese a redução de 2013 para 2014 na identificação e conseqüentemente na implementação de ideias, apresentaram melhor performance em relação às demais, atingindo uma média de 1,57 ideias implementadas por empresa em 2013 e 1,46 em 2014. Por outro lado, levando-se em conta o número de empresas pesquisadas nos municípios de Pontalina e Taquaral de Goiás, observou-se que este último apresentou um número baixo de empresas com ideias implementadas e identificadas, estes resultados levam à reflexão de que as possíveis ocorrências de inovação, nas empresas pesquisadas naquela localidade pode não estar levando em conta os conhecimentos aportados na prática das pessoas; podendo, desta forma, estar centralizada nos gestores e, em conseqüência disto, pode ocorrer de forma isolada e despercebida.

Tabela 28 - Ideias identificadas e implementadas nas empresas pesquisadas - Total Geral em 2013 e 2014

2013 Município	Empre- sas	Identificadas		Implementadas Média/Empresa				2014 Município	Empre- sas	Identificadas		Implementadas Média/Empresa			
		Empre- sas	Identific. Identific.	Empres- as	Implem. Implem.	Ident. Ident.	Implem. Implem.			Empre- sas	Identific. Identific.	Empre- sas	Implem. Implem.	Ident. Ident.	Implem. Implem.
EGO	17	15	23	14	22	1,53	1,57	EGO	17	13	19	13	19	1,46	1,46
EPTL	10	2	2	2	2	1,00	1,00	EPTL	10	4	4	4	4	1,00	1,00
ETQ	18	7	7	7	7	1,00	1,00	ETQ	18	5	6	5	6	1,20	1,20
Total Geral	45	24	32	23	31	1,33	1,35	Total Geral	45	22	29	22	29	1,32	1,32

Identif.= Identificadas; Implem.= Implementadas

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.2.5 Mecanismos de recompensas às práticas inovadoras

A inovação e suas práticas fazem parte do complexo sistema empresa e os indivíduos que a compõe, este sistema, assim como o processo de geração de um produto é composto pelos *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) do conjunto de conhecimentos, competências e habilidades com os quais os indivíduos são alimentados e a sua capacidade de transformar conhecimentos em produtos/serviços com valor agregado e, portanto, inovador, podendo ser, de acordo com as políticas de gestão de cada empresa, recompensados (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, 2007).

Neste aspecto Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 192) afirmam que “algumas recompensas importantes não se materializam por meio de sistemas explícitos de gestão na organização, elas ocorrem no âmbito da realidade de interações pessoais” uma vez que as

peessoas são as detentoras dos conhecimentos que geram inovação e nelas estão alocadas as motivações para tal, apesar disto é importante que se tenham ferramentas concretas para recompensar as práticas inovadoras que geram resultados.

Desta forma, buscando identificar a existência de mecanismos de recompensa das práticas inovadoras nas empresas pesquisadas apresentou-se esta questão que permitia ao entrevistado a escolha de mais de uma opção. Assim, avaliando os mecanismos de reconhecimento às práticas inovadoras nas empresas pesquisadas, identificou-se que, conforme apresentado na Tabela 29, das 45 empresas pesquisadas 24 em 2013 e 26 em 2014 afirmaram possuir mecanismo de reconhecimento às práticas inovadoras.

Entre os mecanismos mais utilizados pelas empresas que afirmaram possuir tais mecanismos (24 em 2013 e 26 em 2014), encontrou-se a gratificação (16 empresas em 2013 e 17 em 2014); percentual sobre vendas (13 empresas em 2013 e 14 em 2014) e bônus/premiação (9 empresas em 2013 e 10 em 2014), observou-se também que entre aquelas que afirmaram possuir mecanismos de reconhecimento apenas quatro empresas utilizavam a política de participação nos lucros e de promoção. Observou-se que grande parte das empresas possuem mais de um mecanismo de reconhecimento, totalizando uma média de utilização de 1,9 mecanismos por empresa que afirmou ser adepta de práticas de reconhecimento.

Em relação a este resultado, observou-se as seguintes questões: ao comparar os números apresentados na Tabela 28 referentes às empresas que identificaram (24 e 22) e implementaram (31 e 29) ideias inovadoras em 2013 e 2014 com o número de empresas que possuem mecanismos de recompensa/reconhecimento às práticas inovadoras no mesmo período (24 e 26), pôde-se observar que há uma coerência entre as práticas de identificação e implementação de ideias inovadoras apresentadas pelos funcionários e os mecanismos de reconhecimento, podendo-se inferir que as empresas que identificam e implementam ideias buscam formas de recompensar os funcionários, no entanto, embora exista uma percepção por parte dos entrevistados para a existência nas empresas de mecanismos para o reconhecimento às práticas inovadoras, a gestão e instituição destes mecanismos ainda não se apresenta em forma de política efetiva e consolidada de recompensa. Apesar disso, considerando os resultados da pesquisa é possível afirmar que a cultura de reconhecimento é premente, podendo ser desenvolvida nessas empresas, uma vez que os mecanismos de reconhecimento por gratificação e premiação se fizeram presentes ainda que de forma incipiente nas empresas pesquisadas nos três municípios.

Tabela 29 - Mecanismos de reconhecimento às práticas inovadoras nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Municípios	Empre- sas	Promo- ção	Grati- ficação	Part. Lucros	Perc. Vendas	Premi- ação	Total M.R.E.	Média M.R.E.	Mec. Rec. Empr.		2014 Municípios	Empre- sas	Promo- ção	Gratifi- cação	Part. Lucros	Perc. Vendas	Premi- ação	Total M.R.E.	Média M.R.E.	Mec. Rec. Empr.	
									Sem	Com										Sem	Com
EGO	17	2	8	3	6	5	24	2,2	6	11	EGO	17	2	8	3	6	5	24	2,0	5	12
EPTL	10		3		3	1	7	1,8	6	4	EPTL	10		4		3	1	8	2,0	6	4
ETQ	18	2	5	1	4	3	15	1,7	9	9	ETQ	18	3	5	1	5	4	18	1,8	8	10
Total Geral	45	4	16	4	13	9	46	1,9	21	24	Total Geral	45	5	17	4	14	10	50	1,9	19	26

Obs.: M.R.E. e Mec. Rec. Empr. - Mecanismo de Reconhecimento pela Empresa.

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.2.6 Acompanhamento da aprendizagem gerada com as práticas inovadoras

Uma das questões fundamentais no processo de condução das pessoas na empresa, no que diz respeito à inovação está vinculada ao acompanhamento da aprendizagem gerada pelas experiências adquiridas com o incentivo às boas práticas de desenvolvimento da inovação e a sua conseqüente valorização nas empresas. Um dos pré-requisitos básicos da inovação é o aprimoramento contínuo, processo que acontece por meio do acompanhamento da aprendizagem gerada pelas experiências adquiridas com a prática, já que, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 420) “o estágio final de qualquer processo de inovação deveria ser o de revisão do projeto concluído e de tentativa de reorganizar a aprendizagem com a experiência.” O processo de acompanhamento da aprendizagem apresenta como um dos benefícios potenciais, a possibilidade de verificar “[...] o conhecimento empresarial acumulado (aprendizado, ativos intangíveis) que pode ser útil para o desenvolvimento de inovações futuras” (TIDD, 2008, p. 238) que se acompanhado, documentado e disseminado na forma de experiências adquiridas, pode ser utilizado para o desenvolvimento de outras inovações. Assim, este questionamento teve a finalidade de propor a observação da dinâmica das empresas pesquisadas com relação ao acompanhamento da aprendizagem dos funcionários e a utilização do conhecimento instalado na empresa para a geração de inovação.

A questão inquiriu se a empresa faz avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem gerado pelas experiências adquiridas com as inovações obtendo como resultado, conforme Tabela 30, que 38% das empresas pesquisadas em 2013 e 33% em 2014 afirmaram fazer avaliação do processo de aprendizagem com a prática da inovação. Das empresas que afirmaram fazer tal avaliação, notou-se que 53% (2013) 2013 e 59% (2014) estão entre as empresas pesquisadas em Goiânia, 10% estavam localizadas em Pontalina (2013 e 2014) e 33% (2013) e 22% (2014) são de Taquaral de Goiás. Observou-se, nesta questão, que a cultura da

avaliação da aprendizagem ainda é bastante incipiente nas empresas pesquisadas bem como a cultura/prática do registro/documentação dos conhecimentos e experiências gerados a partir das experiências adquiridas com os processos da inovação, tendo se aí um campo possível de ser explorado.

Tabela 30 - Acompanhamento do processo de aprendizagem com a prática da inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014 em percentual

2013 Municípios	Empresas		2014 Municípios	Empresas	
	Total	Avaliação		Total	Avaliação
EGO	100%	53%	EGO	100%	59%
EPTL	100%	10%	EPTL	100%	10%
ETQ	100%	33%	ETQ	100%	22%
Total Geral	100%	38%	Total Geral	100%	33%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.2.7 Formas de avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem

Seguido ao questionamento sobre a existência ou não de práticas de acompanhamento da aprendizagem gerada com as experiências adquiridas com a inovação por parte das empresas pesquisadas, buscou-se identificar as formas de avaliação deste processo no intuito de ter uma visão de como se dá a prática da inovação nas empresas no que diz respeito às pessoas e à geração de ativos intangíveis para a realização desta prática.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) observar e definir esta avaliação é uma tarefa da gestão das empresas por se tratar de um processo que “desempenha um papel de suma importância na gestão estratégica” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 421) entende-se, com isto que o acompanhamento se caracteriza como um dos mecanismos que a empresa pode utilizar para a retenção de talentos e dos conhecimentos adquiridos. Assim, quando perguntadas sobre quais as formas de avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem eram utilizados pelas empresas pesquisadas, observou-se que das empresas que afirmaram fazer tal avaliação 12 em 2013 e 13 em 2014 o faziam por meio do estímulo à reflexão sobre o processo de inovação praticado; 6 em 2013 e 7 em 2014 tinham a cultura de registrar/documentar as experiências adquiridas com o processo da inovação; 12 em 2013 e 11 em 2014 afirmaram realizar reuniões de *feedback* e aprendizagem futura e 14 em 2013 e 12 em 2014 faziam a disseminação de informações e conhecimentos na empresa (Tabela 31).

Considerando se tratar de uma questão de múltipla escolha, analisando de maneira geral, observou-se que as empresas pesquisadas que afirmaram fazer avaliação do processo de aprendizagem, em sua grande maioria utilizavam os itens essenciais para avaliação e acompanhamento dessa aprendizagem com a inovação, utilizando as ferramentas de estímulo ao desenvolvimento do conhecimento tácito, como a externalização e a socialização.

Esta constatação de seu, por meio da observação dos resultados da pesquisa que mostraram que apenas seis empresas em 2013 e sete em 2014 indicaram se utilizar do registro/documentação das experiências adquiridas com os processos de inovação nas empresas. Diante destas observações, observou-se que a cultura da avaliação formal da aprendizagem ainda é incipiente nas empresas pesquisadas bem como a cultura/prática do registro/documentação dos conhecimentos e inovações gerados a partir das experiências adquiridas com os processos da inovação, tendo se aí um campo possível de ser explorado.

Observou-se ainda que as empresas pesquisadas localizadas no município de Goiânia que utilizavam a avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem dos funcionários (nove) atingiram a maior média (3,3) neste quesito entre as demais empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás, esta observação leva à percepção de que essas empresas podem estar atentas à importância de acompanhar o processo de aproveitamento do conhecimento instalado na empresa para a geração de inovação.

Tabela 31-Formas de avaliação do processo de aprendizagem com a prática da inovação em 2013 e 2014, por município

2013 Municípios	Empresas		Avaliação/Acompanhamento				Média		2014 Municípios	Empresas		Avaliação/Acompanhamento				Média	
	Total	Avaliação	Estímulo	Registro	Reuniões	Disseminação	Total	Aval.		Total	Avaliação	Estímulo	Registro	Reuniões	Disseminação	Total	Aval.
EGO	17	9	9	5	7	9	1,8	3,3	EGO	17	10	10	6	8	9	1,9	3,3
EPTL	10	1	1		1	1	0,3	3,0	EPTL	10	1	1		1	1	0,3	3,0
ETQ	18	6	2	1	4	4	0,6	1,8	ETQ	18	4	2	1	2	2	0,4	1,8
Total Geral	45	16	12	6	12	14	1,0	2,8	Total Geral	45	15	13	7	11	12	1,0	2,9

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.2.8 Avaliação do nível de implementação da estrutura de pessoas para a inovação na percepção dos entrevistados

Encerrando esta etapa da investigação que tratou da busca de informações sobre a estrutura de pessoas nas empresas pesquisadas no que se refere ao estímulo e práticas para a atuação com o desenvolvimento da inovação vinculada à geração de conhecimento e aprendizagens, que teve como propósito verificar como acontecem e se desenvolvem estes

processos nas empresas, solicitou-se aos entrevistados que fizessem uma avaliação quanto às condições da existência ou não destas práticas nas empresas, e suas condições de implementação. A investigação e avaliação sob a percepção do entrevistado permitiu checar as respostas dos itens estrutura da empresa e capacitação/treinamento dos funcionários e permitiu ainda quantificar os resultados quanto à existência das práticas de : i) qualificação das pessoas na empresa; ii) capacitação das pessoas na empresa; iii) horas de treinamento pessoa/ano; iv) participação nos resultados; v) pesquisa de satisfação das pessoas com a empresa; vi) criação de condições favoráveis e seguras para o desenvolvimento das pessoas; vii) monitoramento dos processos de aprendizagem; viii) avaliação de desempenho de pessoas nas empresas com foco nas atividades de inovação, possibilitando observar suas condições de implementação.

Foi perguntado aos entrevistados se cada um dos itens abordados estavam: plenamente implementado, em implementação, está sendo estudada a possibilidade de implantação, não está implantado e, nunca pensei no assunto, cada um destes itens foi atribuído uma nota de um a cinco, sendo cinco o maior valor para a implementação plena e assim sucessivamente. Desta forma, conforme mostrado na Tabela 32, observou-se que na percepção dos entrevistados o nível de implementação dos itens perguntados para esta etapa era relativamente baixo, uma vez que no conjunto total de empresas pesquisadas, os itens do requisito **plenamente implementados** apareceram com um total de 31% e os itens do requisito **não está implantado** apareceram com 52%.

Assim, na condição de **plenamente implementado** os itens capacitação para a busca de conhecimentos e desenvolvimento de competências das pessoas na empresa (89%) e criação de condições favoráveis e seguras para o desenvolvimento de pessoas (40%) foram aqueles apresentaram maior percentual geral. Já na percepção dos entrevistados os itens: qualificação das pessoas na empresa (58%); horas de treinamento/pessoa/ano na empresa (69%); participação nos resultados (53%); pesquisa de satisfação das pessoas com a empresa (62%); monitoramento dos processos de aprendizagem (58%) e; avaliação de desempenho (73%), foram aqueles que na percepção dos entrevistados **não estão implantados** nas empresas pesquisadas. Ao se observar os resultados obtidos nesta etapa nas empresas pesquisadas por município, notou-se que a percepção dos entrevistados do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia segue o mesmo padrão do total geral apresentado, uma vez que o requisito plenamente implementado se fez presente em 88% no item capacitação das pessoas na empresa e 82% no item criação de condições favoráveis e seguras para o desenvolvimento das pessoas. Já na

percepção dos entrevistados das empresas pesquisadas em Pontalina (70%) e Taquaral de Goiás (100%) apenas o item capacitação das pessoas na empresa apareceram como plenamente implementados. As empresas pesquisadas nestes municípios também foram as que apresentaram maiores percentuais no total geral do requisito **não está implantado** na percepção dos entrevistados Pontalina apareceu com 76% e Taquaral de Goiás com 60% neste requisito.

Ainda analisando os resultados por empresas pesquisadas por município observou-se que o item qualificação/formação de colaboradores possui baixo percentual de implementação, aparecendo com 28% de implementação plena nas empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás e 10% de **em implantação** nas empresas pesquisadas em Pontalina quanto a Goiânia, obteve-se que em 29% este item estava **plenamente implementado** nas empresas e em 18% estava em fase de **implementação**. Quanto aos demais itens, observou-se que na percepção dos entrevistados o item acompanhamento das horas de treinamento/pessoa/ano na empresa apresentou índice de implementação baixo, uma vez que 53% das empresas pesquisadas em Goiânia, 70% das empresas de Pontalina e 83% das empresas de Taquaral de Goiás afirmaram que **não está implantado**; para o item processos internos de recompensa/reconhecimento e condições para o desenvolvimento das pessoas, conforme apontado na Tabela 32, observou-se uma heterogeneidade nas formas de atuação das empresas quanto à existência destes itens, assim, para o requisito participação nos resultados, notou-se que na percepção dos entrevistados o mesmo está totalmente plenamente implementado em 41% das empresas localizadas em Goiânia e nas empresas localizadas em Pontalina e em Taquaral de Goiás obteve-se um total 60% e 67% de resposta de não implantado, respectivamente. Ainda sobre reconhecimento das pessoas, no item relacionado à pesquisa de satisfação das pessoas com a empresa observou-se que a maioria das empresas, 53% em Goiânia, 80% em Pontalina e 61% em Taquaral de Goiás não fazem pesquisa de satisfação dos colaboradores e portanto, não tem este item implantado, esta realidade também está presente nas empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás no item condições favoráveis e seguras para o desenvolvimento das pessoas na empresa onde 70% e 50% respectivamente responderam não ter esta prática implantada, o que não ocorre com as empresa pesquisadas em Goiânia, onde 82% delas afirmaram ter a prática plenamente implementada. Com relação ao monitoramento dos processos de aprendizagem questão que se propôs verificar o acompanhamento da aprendizagem visando estimular e fortalecer a cultura da inovação nas empresas, o desempenho deste item foi de 41% de implementação plena para as empresas

localizadas em Goiânia, enquanto 90% das empresas localizadas em Pontalina e 72% das empresas de Taquaral de Goiás responderam não ter este item implantado.

Para o item avaliação de desempenho, em Goiânia, 41% dos entrevistados afirmaram ter este requisito totalmente implementado, enquanto 100% das empresas pesquisadas em Pontalina e 89% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás afirmaram não utilizar esta prática para acompanhar o aprendizado das pessoas na empresa. Considerando os resultados obtidos para este bloco da pesquisa que avaliou a percepção dos entrevistados quanto ao nível de implementação, nas empresas pesquisadas dos requisitos referentes à estrutura de pessoas da empresa, constatou-se que os requisitos de plenamente implementados e não implementados apresentados pelos entrevistados está coerente com as respostas dos itens da pesquisa a que se referem tais requisitos.

Tabela 32 -Avaliação dos entrevistados sobre o nível de implementação do processo de formação, capacitação e treinamento das pessoas nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Questões	1	2	3	4	5	Total Geral	2013/2014 Questões	1	2	3	4	5	Total Geral
Geral							EPTL						
Qualificação	0%	58%	9%	11%	22%	100%	Qualificação	0%	90%	0%	10%	0%	100%
Capacitação	0%	4%	0%	7%	89%	100%	Capacitação	0%	20%	0%	10%	70%	100%
Horas Treina/to	4%	69%	9%	9%	9%	100%	Horas Treina,	0%	70%	0%	10%	20%	100%
Participação	7%	53%	7%	4%	29%	100%	Participação	0%	60%	0%	10%	30%	100%
Satisf.Pes.	2%	62%	9%	4%	22%	100%	Satisf.Pes.	0%	80%	0%	0%	20%	100%
Cond.Fav.	2%	40%	9%	9%	40%	100%	Cond.Fav.	0%	70%	10%	0%	20%	100%
Monitor.	4%	58%	9%	9%	20%	100%	Monitor.	0%	90%	0%	0%	10%	100%
Avaliação	0%	73%	7%	2%	18%	100%	Avaliação	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Sub-Total	3%	52%	7%	7%	31%	100%	Sub-Total	0%	73%	1%	5%	21%	100%
EGO							ETQ						
Qualificação	0%	35%	18%	18%	29%	100%	Qualificação	0%	61%	6%	6%	28%	100%
Capacitação	0%	0%	0%	12%	88%	100%	Capacitação	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Horas Treina/to	12%	53%	12%	12%	12%	100%	Horas Treina,	0%	83%	11%	6%	0%	100%
Participação	6%	35%	12%	6%	41%	100%	Participação	11%	67%	6%	0%	17%	100%
Satisf.Pes.	0%	53%	18%	0%	29%	100%	Satisf.Pes.	6%	61%	6%	11%	17%	100%
Cond.Fav.	0%	12%	6%	0%	82%	100%	Cond.Fav.	6%	50%	11%	22%	11%	100%
Monitor.	6%	24%	18%	12%	41%	100%	Monitor.	6%	72%	6%	11%	6%	100%
Avaliação	0%	41%	12%	6%	41%	100%	Avaliação	0%	89%	6%	0%	6%	100%
Sub-Total	3%	32%	12%	8%	46%	100%	Sub-Total	3%	60%	6%	7%	23%	100%
Total Geral	3%	52%	7%	7%	31%	100%	Total Geral	3%	52%	7%	7%	31%	100%

Obs¹.: 1 - Nunca Pensei no Assunto; 2 - Não está Implantado; 3 - Está sendo estudada a possibilidade; 4 - Está em implementação; 5 - Está plenamente implementado

Obs².: Cond.Fav.= Condições Favoráveis; Monitor.- Monitoramento; Satisf.Pes.= Satisfação das Pessoas

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.3 Processo produtivo nas empresas pesquisadas

O funcionamento de uma empresa, particularmente no que diz respeito à estrutura e aos fatores operacionais é orientado por um conjunto de atividades normalmente denominadas processos. De acordo com a *Association of Business Process Management Professionals* (2009) processo “é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas”, ou desenvolver produtos e serviços. Em se tratando de processos produtivos, estes são definidos por Muniz Jr. (2012, p. 119) como “qualquer atividade ou um conjunto de atividades que partem de um ou mais insumos (entradas), transforma-os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos (bens físicos e/ou serviços) para os clientes”, ou seja, se trata de um conjunto de atividades que respeita determinadas sequências, alimentadas por entradas e que geram como resultados as saídas (produtos/bens/serviços).

Neste contexto se insere grande parte das inovações geradas por uma empresa, incluindo os produtos de moda, cujo desenvolvimento faz parte de um processo que necessita, desde a sua concepção, execução e materialização, de um conjunto de conhecimentos humanos e de etapas processuais inerentes à atividade para a geração dessas inovações. Considerando estas definições, esta parte da pesquisa buscou compreender como acontecem as etapas do processo produtivo nas empresas pesquisadas do segmento de moda feminina instaladas nos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás-GO. Iniciou-se perguntando aos entrevistados qual a modalidade de produção das empresas. Tratou-se de uma questão de múltipla escolha com as opções produção própria, facção ou ambas as formas.

Conforme mostra a Tabela 33, das 45 empresas pesquisadas 17 em 2013 e 12 em 2014 detinham o domínio do seu processo produtivo, sendo que 22 (2013) e 23 (2014) além de produzir internamente também utilizavam os serviços de facção e apenas seis em 2013 e nove em 2014 tinham sua produção totalmente terceirizada. Ao avaliar a Tabela 33, em número das empresas pesquisadas por município, pôde-se observar algumas alterações na modalidade de produção, de 2013 para 2014. Observou-se por exemplo que das quatro empresas pesquisadas em Goiânia que utilizavam a modalidade de produção própria, duas passaram a terceirizar sua produção e uma migrou o modelo de negócio para o comércio de roupas (EGO11), deixando de produzir, já em Taquaral de Goiás uma empresa passou de produção própria para ambas as modalidades e uma migrou de produção própria para a terceirização da produção. Considerando os resultados, é possível inferir que as movimentações nas

modalidades de produção apresentadas pelas empresas pesquisadas indicam a busca dessas empresas para se adequarem às condições de competitividade no mercado, e ainda, mudanças de estratégias no modelo de negócio.

Tabela 33 - Modalidade de produção das empresas de pesquisadas, 2013 e 2014

2013 Municípios	Empresas	Própria e Fação	Própria	Fação	Comércio	2014 Municípios	Empresas	Própria e Fação	Própria	Fação	Comércio
EGO	17	9	4	4		EGO	17	9	1	6	1
EPTL	10	7	3			EPTL	10	7	3		
ETQ	18	6	10	2		ETQ	18	7	8	3	
Total Geral	45	22	17	6		Total Geral	45	23	12	9	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Em seguida, a pesquisa investigou quais processos estavam sendo terceirizados, nos períodos da pesquisa. Nesta questão de múltipla escolha apresentada na Tabela 34, observou-se que os processos de costura (26 empresas em 2013 e 27 em 2014), modelagem (15 empresas em 2013 e 14 em 2014), serigrafia/estamparia (14 empresas) e acabamento (13 empresas em 2013 e 14 em 2014) são os mais terceirizados pelas empresas pesquisadas, na ordem de prioridade apresentada, seguidos de lavanderia, criação e planejamento.

Neste item, observou-se que as empresas apresentam uma relativa homogeneidade na forma de atuação quanto às estratégias de produção e que os resultados apresentados na Tabela 33 quanto às movimentações ocorridas nas modalidades de produção de 2013 para 2014 se refletem na apresentação dos processos terceirizados pelas empresas, mostrados na Tabela 34.

Tabela 34 - Processos terceirizados nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013	Empresas	Áreas Fação	Criação	Planeja mento	Mode lagem	Corte	Costura	Serigr./ Estamp.	Lavan deira	Acaba mento	2014	Empresas	Áreas Fação	Criação	Planeja mento	Mode lagem	Corte	Costura	Serigr./ Estamp.	Lavan deira	Acaba mento
Própria e Fação											Própria e Fação										
EGO	9	20			3	1	4	6	4	2	EGO	9	25			2		5	8	6	4
EPTL	7	8					6		1	1	EPTL	7	8					6		1	1
ETQ	6	12	1		4	1	5				ETQ	7	14	1		5	1	6			1
Sub-Total	22	40	1		7	2	15	6	5	4	Sub-Total	23	47	1		7	1	17	8	7	6
Própria											Própria										
EGO	4	16			2	1	4	4	2	3	EGO	1	2					1	1		
EPTL	3										EPTL	3									
ETQ	10	6	1	1	1	1	1			1	ETQ	8									
Sub-Total	17	22	1	1	3	2	5	4	2	4	Sub-Total	12	2					1	1		
Fação											Fação										
EGO	4	21	1	1	3	2	4	4	3	3	EGO	6	25	1	1	4	3	6	4	3	3
EPTL											EPTL										
ETQ	2	12	2	2	2	2	2			2	ETQ	3	18	3	3	3	3	3			3
Sub-Total	6	33	3	3	5	4	6	4	3	5	Sub-Total	9	43	4	4	7	6	9	4	3	6
Total Geral	45	95	5	4	15	8	26	14	10	13	Total Geral	44	92	5	4	14	7	27	13	10	12

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Levando em conta a conexão existente entre a modalidade do processo produtivo e as quantidades ou volumes de peças produzidas pelas empresas investigadas, a pesquisa buscou levantar como essas empresas estabelecem esta conexão, uma vez que esta interação pode ser um referencial para a utilização de estratégias de inovação.

Conforme mostrado na Tabela 35, observou-se que em 2013 o volume de produção das empresas pesquisadas foi relativamente equilibrado entre o grupo de empresas pesquisadas em Goiânia (51.080) e Taquaral de Goiás (59.900) considerando que o número de empresas pesquisadas em cada município é equivalente (17 e 18), no entanto, o grupo de empresas pesquisadas em Pontalina apresentou um volume de produção em números de peças/mês elevado em relação às demais (63.800) levando em conta o número de empresas pesquisadas no município (10).

Na segunda fase da pesquisa em 2014, por outro lado, observou-se que enquanto no grupo de empresas pesquisadas em Goiânia houve uma redução na produção em relação a 2013 (de 51.080 para 50.410), o grupo de empresas localizadas em Pontalina e Taquaral de Goiás tiveram aumento significativo de um ano para outro. Nas empresas de Pontalina observou-se um volume total de produção de 90.900 peças/mês em 2014 e Taquaral de Goiás passou de 59.900 em 2013 para 81.700 no período.

Diante dos resultados apresentados para esta questão, observou-se que, no que se refere ao grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, o aumento da produção de um período para o outro (2013 para 2014) vai ao encontro dos resultados apresentados na Tabela 33, referentes à movimentação nas formas de produção, levando à observação de que a alteração na modalidade de produção pode ser uma estratégia de inovação ou uma mudança no modelo de negócio, quanto às empresas localizadas em Goiânia, é possível considerar que a redução se deu em virtude da migração de uma empresa para a atividade de comércio.

Tabela 35 - Volume de produção das empresas pesquisadas em números de peças/mês em 2013 e 2014

2013 Municípios	Total Empre- sas	Total Produção	Própria e Fação		Própria		Fação		2014 Municípios	Total Empre- sas	Total Produção	Própria e Fação		Própria		Fação		Comércio
			Empr.	Produção	Empr.	Produção	Empr.	Produção				Empr.	Produção	Empr.	Produção	Empr.	Produção	
EGO	17	51.080	9	14.230	4	24.000	4	12.850	EGO	17	50.410	9	33.310	1	1.200	6	15.900	1
EPTL	10	63.800	7	62.300	3	1.500			EPTL	10	90.900	7	79.500	3	3.600	3	7.800	
ETQ	18	59.900	6	28.000	10	27.500	2	4.400	ETQ	18	81.700	7	38.400	8	19.600	9	23.700	
Total Geral	45	174.780	22	104.530	17	53.000	6	17.250	Total Geral	45	223.010	23	151.210	12	24.400	9	47.400	1

Empr.= Empresa;

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.3.1 Aspectos tecnológicos do processo produtivo

Com o processo de globalização e a instalação de uma nova ordem econômica e competitiva, a necessidade de reorganização e modernização no processo produtivo se fez premente, particularmente para as micro e pequenas empresas e empreendedores individuais de todos os segmentos, em especial, para as empresas do segmento de moda.

Neste contexto é condição importante que uma empresa, ainda que não necessariamente intensiva em tecnologia e cujos esforços de inovação estão alocados prioritariamente nos processos de produção (HIRSCH-KREISEN, 2008) tenha cuidado com sua estrutura de máquinas e equipamentos caso queiram se manter competitivas no mercado, uma vez que, conforme se tem observado, as inovações no processo produtivo da indústria da moda estão vinculadas às operações, e mais especificamente à “introdução de processos tecnológicos mais modernos” (HIRSCH-KREISEN, 2008, p. 13) que, por sua vez, estão vinculados à aquisição de máquinas e equipamentos. Com o intuito de compreender como estão estruturados os parques tecnológicos das empresas pesquisadas, aplicou-se a questão cujos resultados estão apresentados na Tabela 36. A questão se refere à investigação sobre o tempo médio das máquinas e equipamentos das empresas pesquisadas e, como se pôde observar 19 empresas (2013) e 17 (2014) se enquadraram em um perfil tecnológico de máquinas e equipamentos novos entre zero e cinco anos, porém não se pode afirmar que de alta tecnologia, em números muito próximos se encontravam as empresas com um parque tecnológico com um total médio de máquinas e equipamentos entre cinco e dez anos (18 empresas em 2013 e 17 em 2014) e, duas empresas localizadas em Goiânia se enquadraram no perfil de máquinas acima de 10 anos. Encontrou-se ainda neste quesito seis empresas em 2013 e nove em 2014 que se utilizavam totalmente de facções para o processo produtivo.

Tabela 36 - Tempo médio das máquinas do parque tecnológico das empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Tempo de Vida das Máquinas				2014 Município	Empre sas	Tempo de Vida das Máquinas			
		0 a 5 anos	6 a 10 anos	mais de 10 anos	Não se aplica/F acção			0 a 5 anos	6 a 10 anos	mais de 10 anos	Não se aplica/ Facção
EGO	17	6	5	2	4	EGO	17	4	5	2	6
EPTL	10	6	4			EPTL	10	6	4		
ETQ	18	7	9		2	ETQ	18	7	8		3
Total Geral	45	19	18	2	6	Total Gerç	45	17	17	2	9

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Conforme mostrado na Tabela 36, observou-se, levando em conta o tempo médio das máquinas e equipamentos existentes nas empresas pesquisadas, que há um cuidado e uma atenção dos gestores com relação “aos movimentos de obsolescência tecnológica e de emergência de novas tecnologias” (FIGUEIREDO. 2015, p. 34), o que os leva a investir em máquinas e equipamentos, embora já existentes, mas mais atualizados. No que se refere ao processo produtivo e seus aspectos de desenvolvimento de inovações buscou-se investigar a modalidade tecnológica dos equipamentos utilizados pelas empresas pesquisadas de acordo com as etapas do processo produtivo.

A questão permitia duas respostas para cada modalidade, dado que uma mesma empresa pode utilizar máquinas e equipamentos iguais com modalidades tecnológicas diferentes, por etapa do processo produtivo, conforme se pôde observar, por exemplo, no item criação, na Tabela 37, onde uma empresa utiliza as modalidades manual e mecânica.

Tabela 37 -Modalidade tecnológica dos equipamentos utilizados pela empresa de acordo com as etapas do processo produtivo

2013/2014 Geral	Modal. Tecnol.	Manual	Mecânico	Eletromecânico	Eletrônico	Microeletrônico	Comp.	N.E.	Total Geral
Criação	A	42						3	42
	B		1				3	41	4
Modelagem	A	30					9	6	39
	B							45	0
Risco	A	24					13	8	37
	B						1	44	1
Corte	A	24	4	10	3	1		3	42
	B			1			1	43	2
Costura	A		4	16	20			5	40
	B			1	9	2		33	12
Serigrafia/Estamparia	A	2					2	41	4
	B							45	0
Passadoria	A	6	1	7				31	14
	B							45	0
Acabamento	A	36		1	2			6	39
	B							45	0
Bordado	A	3		1		1	1	39	6
	B							45	0
Total Geral	A	167	9	35	25	2	25	142	263
	B	0	1	2	9	2	5	386	19
%	A	41%	2%	9%	6%	0%	6%	35%	65%
	B	0%	0%	0%	2%	0%	1%	95%	5%

Obs.: 1 - Manual; 2 - Mecânico; 3 - Eletromecânico; 4 - Eletrônico;
5 - Microeletrônico; 6 - Computadorizado.

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Nesta investigação, observou-se que a maioria das empresas utilizavam processos manuais na maior parte das etapas do processo produtivo (167 ocorrências), notou-se também que as etapas do corte e da costura são realizadas por meio do processo eletromecânico ou eletrônico (60 ocorrências), podendo-se observar que estes resultados vêm ao encontro da argumentação de Feghali e Dwyer (2004, p. 65) de que:

[...] a confecção foi o segmento da cadeia têxtil que menos apresentou mudanças no sentido da automação, e os avanços obtidos incorporaram somente algumas etapas do processo como o corte dos tecidos, produção de moldes/riscos de papel por computador e nas soluções mais avançadas, programação dos moldes e corte automático comandados por computador.

A Tabela 37 comprova essa observação, apesar das etapas que compõe o risco e a modelagem terem apresentado nove e treze empresas que utilizavam a modalidade computadorizada, estas ainda se apresentam tímidas ao se levar em conta o número de empresas pesquisadas e outras variáveis operacionais realizadas por elas, tais como, como volume de produção, processo de criação, planejamento e desenvolvimento de coleção entre outros.

6.2.3.1.1 Avaliação e aquisição de novas tecnologias de produção

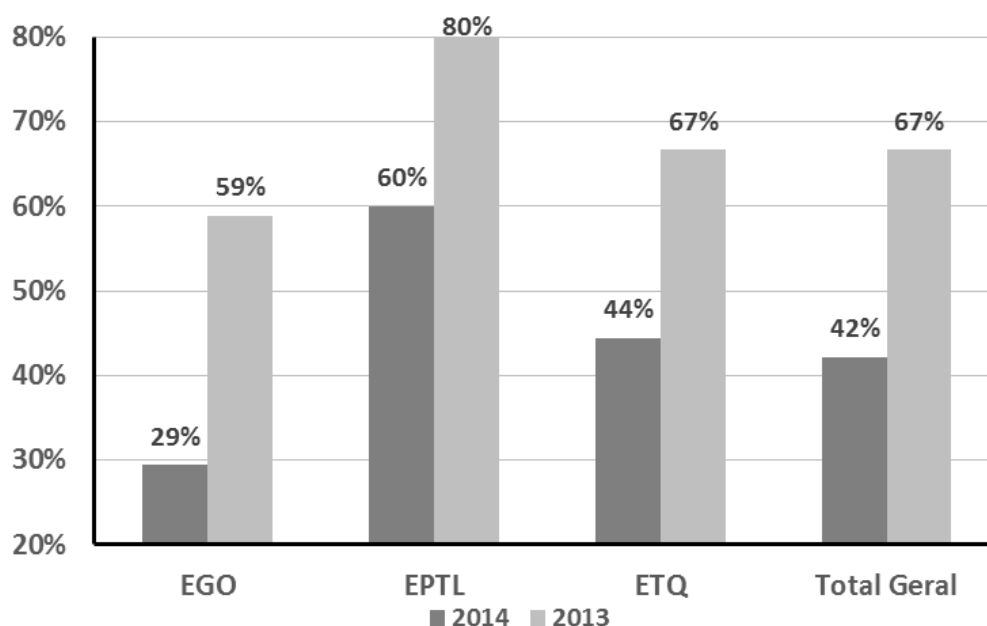
Ainda considerando os aspectos tecnológicos do processo produtivo, é importante levar em conta que a globalização da economia e a entrada dos mais diversos produtos de moda no mercado brasileiro acirraram a competitividade, considere-se também que tais produtos, em que pesem seus atributos questionáveis, possuem alto teor tecnológico nos seus processos produtivos, garantindo-lhes vantagens competitivas. Desta forma, entende-se que:

A introdução de novas tecnologias no processo produtivo nas MPEs da indústria de confecções é um diferencial competitivo necessário para aumentar os lucros da empresa, como também, pode ser considerada uma estratégia de sobrevivência para as mesmas, devido às características estruturais destas indústrias, onde figuram um grande número de unidades fabris, na sua grande maioria de pequeno porte, além da concorrência com os produtos importados, principalmente de países asiáticos, que chegam ao país com um preço inferior ao nacional. (CAVALCANTI; ARAÚJO JR., 2000, p. 3).

Diante do exposto, entende-se que a utilização de novas tecnologias no processo produtivo é uma das condições para o desenvolvimento de inovações em uma empresa, desta forma, essa questão investigou como as empresas pesquisadas se comportam diante desta realidade de modernização do parque tecnológico.

Foi perguntado se as empresas pesquisadas consideravam e avaliavam as novas tecnologias disponíveis no mercado para o segmento, em termos de máquinas e equipamentos, e, conforme se pôde observar no Gráfico 6, 67% empresas pesquisadas em 2013 e 42% em 2014 responderam afirmativamente para este questionamento. Observou-se ainda que tanto em 2013 (59%) quanto em 2014 (29%) as empresas pesquisadas de Goiânia tiveram menor índice de aquisição de máquinas e equipamentos, considerando que, conforme apresentado na Tabela 33 das 17 empresas pesquisadas no município, nove afirmaram atuar nas modalidades de produção própria e facção, quatro afirmaram atuar apenas com produção própria e quatro apenas com facção, considerando a queda dos números de 2013 para 2014, pode-se aventar a possibilidade de que a migração de empresas para a modalidade de facção e para atuação apenas no comércio impactou no comportamento das empresas quanto à observação da importância das novas tecnologias e seus impactos na competitividade do seu negócio e conseqüentemente para a inovação.

Gráfico 6 - Avaliação e aquisição de novas tecnologias pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014 em %



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Ainda conforme se pode observar no Gráfico 6, no que se refere às empresas pesquisadas em Pontalina, observou-se que 80% das empresas em 2013 e 60% em 2014 apresentaram alta performance no quesito avaliação e aquisição de novas tecnologias, esta

afirmativa corrobora com as informações obtidas na Tabela 36 quanto ao tempo médio das máquinas do seu parque tecnológico, onde proporcionalmente, considerando o número de empresas pesquisadas no município, estas se apresentaram com uma média alta de modernização (seis empresas com máquinas de um a cinco anos e quatro empresas com máquinas de cinco a dez anos). No que se refere a Taquaral de Goiás, obteve-se 67% de respostas afirmativas quanto à avaliação e aquisição de novas tecnologias em 2013 e 44% em 2014, informações também compatíveis com a modalidade de produção e tempo médio das máquinas das empresas pesquisadas.

6.2.3.2 Organização física e adequação de layout

Outra questão importante que afeta o bom andamento do processo produtivo e sua consequente produtividade está relacionada à organização do arranjo físico e adequação do *layout* de produção. A disposição adequada das máquinas e equipamentos em uma confecção determinam suas condições de produção e consequente desenvolvimento de inovações.

De acordo com Araújo (2005, p. 39-44), o processo do setor de costura, em relação à disposição das máquinas pode ser organizado da seguinte forma: i) arranjo físico funcional; ii) arranjo físico por célula de produção; iii) arranjo físico linear ou; iii) arranjo físico híbrido, estes formatos são adequados para cada empresa de acordo com o produto e agilidade do processo produtivo. Assim, buscando entender como é realizado o processo produtivo nas empresas pesquisadas, esta questão buscou observar sua dinâmica no que se referia aos fatores operacionais. Conforme mostrado na Tabela 38, notou-se que em 2013, do total de empresas pesquisadas, 33 afirmaram ter o *layout* da produção projetado para acomodar de forma adequada e dinâmica as máquinas e equipamentos necessários para o processo produtivo, já em 2014 este número reduziu para 29.

Observou-se que estas alterações aconteceram nas empresas pesquisadas em Goiânia, havendo uma redução de quatro empresas com *layout* adequado do primeiro momento da pesquisa (2013) para o segundo (2014), passando de onze para sete empresas. Ainda entre as empresas pesquisadas em Goiânia, três delas declararam possuir alguma forma de *layout*, no entanto, consideraram que o mesmo não está projetado adequadamente para o desenvolvimento da produção e outras três consideraram que a questão não se aplicava à sua realidade de produção, em 2014 este número subiu para sete. As afirmativas dos entrevistados e analisando os resultados obtidos levaram à inferência de que essas três empresas podem ter optado pela terceirização da produção, não acompanhando os projetos de *layout* e ainda neste contexto

ocorreu a redução de uma empresa que migrou sua modalidade de negócio para a comercialização (EGO11).

Conforme resultados apresentados, observou-se ainda que nove das empresas pesquisadas em Pontalina e 13 em Taquaral de Goiás declararam ter o *layout* de produção projetado para acomodar adequada e dinamicamente as máquinas e equipamentos necessários para o processo produtivo em 2013 e 2014. Quanto à modalidade do *layout*, no que se refere à disposição das máquinas e equipamentos no espaço disponível para a produção, os formatos estão distribuídos pelas empresas prioritariamente entre os formatos de *layout* físico-linear (14 em 2013/2014); físico-funcional (12 em 2013 e 10 em 2014) e, em célula de produção (nove em 2013 e oito em 2014) como as modalidades mais utilizadas, este resultado aponta para o caráter heterogêneo das empresas pesquisadas, ainda que façam parte do mesmo segmento.

Tabela 38 - Organização física e adequação de layout em 2013 e 2014

2013 Município	Empre- sas	Layout			Modalidade de Lay-Out					
		Adeq.	Just.	Não	Físico Func.	Cél. Prod.	Físico Linear	Híbrido	Outro	Não Aplica
EGO	17	11	3	3	4	6	1	1	2	3
EPTL	10	9	1	0	2	1	6		1	
ETQ	18	13	4	1	6	2	7		2	1
Total Geral	45	33	8	4	12	9	14	1	5	4

2014 Município	Empre- sas	Layout			Modalidade de Lay-Out					
		Adeq.	Just.	Não	Físico Func.	Cél. Prod.	Físico Linear	Híbrido	Outro	Não Aplica
EGO	17	7	3	7	3	4	1		2	7
EPTL	10	9	1	0	2	1	6		1	
ETQ	18	13	3	2	5	3	7		1	2
Total Geral	45	29	7	9	10	8	14	0	4	9

Adeq.=Adequação; Just.= Justificado; Func.=Funcional;

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Entende-se que a organização física e adequação do *layout* da área de produção, que é considerada o local onde ocorre a maior parte do processo de produção de um produto de moda, é um indicador importante não só do volume de produção de uma empresa, mas também da sua capacidade produtiva, observando o melhor aproveitamento das máquinas e equipamentos disponíveis. Neste contexto, esta questão de livre resposta buscou levantar informações sobre a capacidade produtiva das empresas pesquisadas.

Conforme apontado na Tabela 39, notou-se que em 2013 as empresas pesquisadas que atuavam na modalidade de produção própria e facção conjugadas tinham condições de produzir 27.190 peças além da quantidade produzida e em 2014 esta capacidade ociosa praticamente dobrou, aumentando para 52.790 peças. A partir destes resultados, no que se refere ao grupo de empresas pesquisadas é possível inferir que: i) as adequações do arranjo físico proporcionam condições para aumento na produção; ii) as empresas têm, ainda que empiricamente estratégias de investir em aquisição de máquinas e equipamentos e por consequência têm estratégias de inovação nos fatores operacionais, no entanto, não utilizam adequadamente os equipamentos adquiridos, aproveitando sua capacidade plena ou ainda, não capacitam adequadamente os colaboradores para a utilização da capacidade plena destas máquinas/equipamentos. Por outro lado, observou-se que nas empresas que atuavam exclusivamente com a modalidade de produção própria a capacidade produtiva em 2013 que era de 24.900 peças além da quantidade produzida, reduziu para 12.050 em 2014.

Considerando os resultados apresentados para este grupo, é possível inferir que a diferença a menor ocorrida de 2013 para 2014 está relacionada com a movimentação de três empresas para a modalidade de facção e uma para a modalidade de produção própria e facção conjugada em 2014, conforme mostra a Tabela 33. Quanto às empresas que utilizam apenas de facção, observou-se que embora exista uma margem para o aumento da produção, esta é bem menor do que as empresas que atuam com fabricação própria ou que utilizam as duas modalidades.

Tabela 39 - Capacidade produtiva das empresas pesquisadas, total geral em 2013 e 2014

2013	Total			Capac. Ociosa	Própria e Facção				Própria				Facção			
	Municípios	Empr.	Produção		Capac.	Empr.	Produção	Capac.	Cap.Oc.	Empr.	Produção	Capac.	Cap.Oc.	Empr.	Produção	Capac.
EGO	17	51.080	67.620	16.540	9	14.230	22.820	8.590	4	24.000	30.000	6.000	4	12.850	14.800	1.950
EPTL	10	63.800	81.700	17.900	7	62.300	74.900	12.600	3	1.500	6.800	5.300				
ETQ	18	59.900	80.400	20.500	6	28.000	34.000	6.000	10	27.500	41.100	13.600	2	4.400	5.300	900
Total Geral	45	174.780	229.720	54.940	22	104.530	131.720	27.190	17	53.000	77.900	24.900	6	17.250	20.100	2.850

2014	Total			Capac. Ociosa	Própria e Facção				Própria				Facção			
	Municípios	Empr.	Produção		Capac.	Empr.	Produção	Capac.	Cap.Oc.	Empr.	Produção	Capac.	Cap.Oc.	Empr.	Produção	Capac.
EGO	17	50.410	84.550	34.140	9	33.310	64.500	31.190	1	1.200	2.000	800	6	15.900	18.050	2.150
EPTL	10	83.100	98.450	15.350	7	79.500	92.800	13.300	3	3.600	5.650	2.050	3			
ETQ	18	65.800	84.000	18.200	7	38.400	46.700	8.300	8	19.600	28.800	9.200	9	7.800	8.500	700
Total Geral	45	199.310	267.000	67.690	23	151.210	204.000	52.790	12	24.400	36.450	12.050	9	23.700	26.550	2.850

Capacid.= Capacidade; Cap.Oc.= Capacidade Ociosa; Empr.= Empresa

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Considerando os resultados apresentados nesta etapa da pesquisa, pôde-se observar que as empresas pesquisadas possuem estrutura de produção suficiente para o

desenvolvimento dos produtos, buscam investir em estrutura para tal e tem potencial para aumentar seu volume de produção, caso amplie sua atuação no mercado, necessitando, no entanto, de buscar mecanismos para o melhor aproveitamento desta capacidade. Estas questões corroboram com a percepção de que empresas de micro e pequeno porte, particularmente as do segmento de moda buscam fortalecer seus processos inovativos nas áreas operacionais, mais do que nas estratégicas.

6.2.3.3 Normas, rotinas e procedimentos documentados

Processos produtivos, sejam eles quais forem, para o seu melhor aproveitamento e para cumprir requisitos mínimos de qualidade dos produtos, exigem a utilização de normas, rotinas e procedimentos documentados. Esta prática permite a reprodução dos processos com os requisitos necessários para a inserção do produto no mercado.

Conforme Dosi e Nelson (2010) a capacidade de registrar as formas de fazer as coisas, estabelecendo regras, normas, procedimentos e rotinas, refletem a capacidade que a empresa tem de executar repetidamente o que está registrado e foi apreendido, tendo formado assim, uma base de conhecimentos estabelecida e obtendo resultados no desempenho da empresa. Neste contexto, uma empresa consegue estabelecer uma conexão saudável com seus colaboradores, estabelecendo a noção da cultura da empresa, registrando a história do desenvolvimento de produtos e viabilizando suas trajetórias para a busca de estratégias de inovação (DOSI; NELSON, 2010; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Entende-se que procedimentos e rotinas estão inseridos no contexto do processo produtivo, planejamento e controle de produção e da organização como um todo, assim, esta questão buscou compreender a atuação das empresas pesquisadas no que se refere a este quesito. Assim, ao serem inquiridas sobre a existência de normas, procedimentos e rotinas de produção documentados, como se pode observar na Tabela 40, do total de empresas pesquisadas, 22 afirmaram possuir procedimentos e rotinas documentados em 2013 e 2014, este número indica em percentual um pouco menos da metade (49%) das empresas pesquisadas utilizam a prática de documentar procedimentos e rotinas e estabelecer normas internas para a produção, o que pode significar que a reprodução dos processos internos de produção está comprometida e que a inserção desta prática se faz necessária, particularmente nas empresas de Taquaral de Goiás, município onde foram registradas as menores ocorrências de empresas com processos documentados (cinco).

Observou-se que em Goiânia 71% das empresas que afirmaram possuir a prática, declararam ter normas, procedimentos e rotinas do processo produtivo documentados e em Pontalina esta prática se fez presente em 50% das empresas que responderam afirmativamente à questão, podendo-se inferir que nas empresas que apresentaram a ocorrência de registros, os procedimentos e rotinas adotados estão em consonância com os requisitos básicos do negócio, embora que, voltados para as operações de produção, fato verificável a partir dos exemplos solicitados e citados pelos entrevistados, onde a maioria das empresas que registram seus processos o fazem por meio de fichas técnicas, fluxogramas do processo produtivo, planejamento e controle de processos ou ainda, se utilizam de registros do passo a passo do processo produtivo documentado, planilhas ou registros em cadernos.

Tabela 40 - Existência de normas, procedimentos e rotinas documentados em 2013 e 2014

2013/2014 Município	Empre sas	Documen tação	2013/2014 Município	Empre sas	Documen tação
EGO	17	12	EGO	100%	71%
EPTL	10	5	EPTL	100%	50%
ETQ	18	5	ETQ	100%	28%
Total Geral	45	22	Total Geral	100%	49%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.3.4 Aspectos da inovação no processo produtivo

Com relação a esta investigação, tem-se que são várias as formas de verificar se uma empresa é inovadora, as inovações em processos estão inseridas neste contexto, sendo que a Pesquisa de Inovação (PINTEC, 2011) considera que este tipo de inovação ocorre em:

Processo novo ou substancialmente aprimorado não são incluídas: mudanças pequenas ou rotineiras nos processos produtivos existentes e puramente organizacionais, envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada, de métodos para oferta de serviços ou para manuseio e entrega de produtos novos ou substancialmente aprimorados, como também de equipamentos e softwares novos ou significativamente aperfeiçoados em atividades de suporte à produção. O resultado da adoção de processo novo ou substancialmente aprimorado deve ser significativo em termos do aumento da qualidade do produto (bem/serviço) ou da diminuição do custo unitário de produção e entrega. A introdução deste processo pode ter por objetivo a produção ou entrega de produtos novos ou substancialmente aprimorados, que não possam utilizar os processos previamente existentes, ou simplesmente aumentar a eficiência da produção e da entrega de produtos já existentes.

As inovações em processo como se pode perceber a partir da definição da PINTEC, têm a finalidade de aprimorar significativamente um produto ou processo produtivo, podendo ainda ter como objetivo a redução de custos de produção, aumento da produtividade, melhor qualidade do produto entre outras questões que são fatores geradores de inovação, portanto, entende-se que promover inovações no processo produtivo com vistas a atender tais requisitos é uma condição vital para a competitividade das empresas.

Utilizando as prerrogativas da PINTEC (2011), quando investigadas sobre a introdução de novos processos produtivos ou se promoveram melhorias significativas nos processos produtivos existentes, conforme mostra a Tabela 41, notou-se que 29 empresas em 2013 e 2014 responderam afirmativamente a esta questão, deste total, o maior número de respostas afirmativas, proporcionalmente, foi dado pelo grupo de empresas pesquisadas em Pontalina (seis em 2013 e oito em 2014) e pelo grupo de empresas pesquisadas em Goiânia (13 em 2013 e 12 em 2014), em Taquaral de Goiás a proporção foi menor (10 em 2013 e nove em 2014). Quanto à introdução de novos processos produtivos ou melhorias nos processos existentes nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014, notou-se que foram introduzidos nas empresas que responderam afirmativamente a esta questão (29), um total de 45 novos processos produtivos em 2013 e 46 em 2014, estando distribuídos da seguinte forma: 21 em 2013 e 23 em 2014 foram introduzidos por 13 das empresas pesquisadas em Goiânia; nove novos processos em 2013 e 11 em 2014 foram introduzidos por seis e oito das empresas pesquisadas em Pontalina e em Taquaral de Goiás 10 (2013) e nove (2014) empresas introduziram 15 e 12 inovações em processos. Ainda, no que se refere às empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, notou-se uma redução, embora que pequena na introdução novos processos ou melhoria de processos já existentes de 2103 (15) para 2014 (12). Ao analisar a média do conjunto das empresas que responderam afirmativamente a esta questão, obteve-se a média de uma inovação em processo por empresa em 2013 e 1,02 em 2014.

Tabela 41 - Introdução de novos processos produtivos ou melhorias nos processos existentes nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Novos Processos	Inovações		Média		2014 Município	Empre sas	Novos Processo	Inovações		Média	
			Empr.	Proc.	Empr.	Proc.				Empr.	Proc.		
EGO	17	13	13	21	1,62	1,24	EGO	17	12	13	23	1,77	1,35
EPTL	10	6	6	9	1,50	0,90	EPTL	10	8	8	11	1,83	1,10
ETQ	18	10	10	15	1,50	0,83	ETQ	18	9	9	12	1,20	0,67
Total Geral	45	29	29	45	1,55	1,00	Total Geral	45	29	30	46	1,59	1,02

Empr.= Empresa; Proc.=Processos

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.3.4.1 Nível e caracterização do processo produtivo quanto à inovação

Conforme definição, todas as inovações, por característica, “devem conter algum grau de novidade” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 69), e ainda, “o requisito mínimo para se considerar uma inovação é que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa.” Estes requisitos permitem definir a caracterização da inovação como processos aprimorados ou completamente novos para a empresa. No que se refere ao nível de inovação ou grau de inovação como definido pelo Manual de Oslo (2005), “os conceitos de nova para o mercado e nova para o mundo dizem respeito ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a empresa ter sido a primeira no mercado ou na indústria a implementar tal inovação.” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 69).

Considerando estes requisitos para a inovação, esta questão investigou o nível e a caracterização da inovação introduzida nos processos produtivos das empresas pesquisadas nos períodos de 2013 e 2014. Assim, observou-se, conforme Tabela 42, que quanto ao nível da inovação em processos realizadas pelas empresas, estes foram considerados processos novos para a empresa, porém já existente para o setor por 29 do total de empresas pesquisadas em 2013 e 28 em 2014. Uma das empresas pesquisadas, localizada em Taquaral de Goiás considerou o nível de inovação do seu processo inédito para a empresa e para o setor, em 2014.

Tabela 42 - Nível e caracterização da inovação no processo produtivo nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Nível da Inovação				2013 Município	Empre sas	Caracterização da Inovação			
		N.E.S.	N.S.P.	I.E.S.	N.E.			Aprimoramento	Novo	Aprim. e Novo	N.E.
EGO	17	13			4	EGO	17	4	8	1	4
EPTL	10	6			4	EPTL	10	3	3		4
ETQ	18	10			8	ETQ	18	4	6		8
Total Geral	45	29			16	Total Geral	45	11	17	1	16

2014 Município	Empre sas	Nível da Inovação			2014 Município	Empre sas	Caracterização da Inovação				
		N.E.S.		I.E.S.			N.E.	Aprimoramento	Novo	Aprim. e Novo	N.E.
EGO	17	12			5	EGO	17	7	6		4
EPTL	10	8			2	EPTL	10	1	6	1	2
ETQ	18	8		1	9	ETQ	18	2	7		9
Total Geral	45	28		1	16	Total Geral	45	10	19	1	15

Obs¹: N.E.S.=Novo para a empresa, mas já existente no setor; N.S.P.= Novo para o setor, mas já existente em outro país; I.E.S.= Inédito para a empresa e para o setor; N.E.= Não existe.

Obs²: Aprim.= Aprimoramento; N.E.= Não existe.

No que se refere à caracterização do processo produtivo quanto às inovações em termos técnicos, conforme também define a PINTEC (2011) observou-se que a maioria das inovações/melhorias introduzidas foram caracterizadas pelos entrevistados como processos completamente novos para as empresas (17 em 2013 e 19 em 2014), seguida do aprimoramento de um processo já existente (11 em 2013 e 10 em 2014) e ainda, notou-se que 16 das empresas pesquisadas em 2013 e em 15 (2014) declararam não ter realizado qualquer tipo de inovação em processos nos períodos pesquisados.

6.2.3.4.2 Quantidade de inovações realizadas no processo produtivo

A quantidade de inovações realizadas por uma empresa pode depender do segmento de atuação, do modelo de negócio ou das exigências do mercado, ou ainda, de todos estes componentes, entende-se que nem sempre a quantidade de inovações definirá se uma empresa é inovadora ou não, no entanto, entende-se também que a inovação deveria fazer parte da sua cultura, das suas estratégias e estar inserida nas metas.

Conforme Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 93) “a capacidade de cultivar a inovação também depende da existência, na empresa, das condições operacionais para tanto”, assim, o processo produtivo que faz parte das práticas operacionais de uma empresa e do seu modelo de negócio está diretamente sujeito às alterações do mercado e por consequência à inovação, portanto, entende-se que empresas que atuam em vários segmentos, incluindo o de moda, precisam observar tendências , pois estão sujeitas às influencias do mercado e precisam dar significado ao seu negócio, criar relevância ao seu produto para o cliente e também precisam se reconfigurar para atender tais necessidades uma vez que a periodicidade das inovações percebida pelo cliente faz a diferença neste processo (BRUNO; FILIPECKI; SOARES JÚNIOR, 2009, DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; VERGANTI, 2012).

Assim, ao investigar junto ao grupo de empresas pesquisadas sua constância e periodicidade de realização de inovações, conforme mostrado na Tabela 43 ao serem questionadas sobre a quantidade de inovações realizadas no processo produtivo em um período previamente determinado, notou-se que o número de empresas que afirmaram ter realizado inovações no processo produtivo foi maior em 2013 do que em 2014.

No entanto, em se tratando de quantidade, notou-se que a cultura de realização de inovações no processo produtivo segue um padrão de uma inovação por ano, conforme mostraram os números levantados. 22 empresas afirmaram ter feito apenas uma inovação em

2013 e 19 em 2014; 13 empresas em 2013 e 14 em 2014 afirmaram ter realizado de duas a quatro inovações e apenas três empresas fizeram mais de quatro inovações e estas estão entre o grupo de empresas pesquisadas em Goiânia.

Ainda conforme aponta a Tabela 43, notou-se que houve um aumento de empresas que informaram não ter feito inovações no processo produtivo de 2013 (sete) para 11 em 2014 particularmente no grupo de empresas pesquisadas em Goiânia e em Taquaral de Goiás, podendo-se inferir que esta redução se deveu à migração de empresas da modalidade produção própria para a de facção (serviços terceirizados de produção) e para o comércio.

Tabela 43 - Quantidade de inovações realizadas no processo produtivo das empresas pesquisadas 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Quantidade de Inovações no Processo Produtivo/ano				2014 Município	Empre sas	Quantidade de Inovações no Processo Produtivo/ano			
		1	02 a 04	mais de 04	não fez			1	02 a 04	mais de 04	não fez
EGO	17	8	4	3	2	EGO	17	4	7	2	4
EPTL	10	4	3	0	3	EPTL	10	6	3	0	1
ETQ	18	10	6	0	2	ETQ	18	9	4	0	5
Total Geral	45	22	13	3	7	Total Geral	45	19	14	1	11

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.3.5 Classificação da empresa quanto ao tipo de inovação

Ao se trazer as questões das tipologias da inovação para o escopo da pesquisa, vale lembrar três questões importantes, quais sejam: i) que a inovação acontece não só no processo produtivo como também em outras áreas da empresa, seja no produto, no marketing, nas questões organizacionais e no modelo de negócio; ii) que nem todas as inovações acontecem da mesma forma ou nos mesmos processos e; iii) que embora a inovação possa acontecer de forma espontânea e voluntária, é importante ter direcionamentos estratégicos que conduzam o desenvolvimento de inovação na empresa.

Entende-se que a compreensão destes itens contribui para a orientação e compreensão da empresa também para os tipos de inovação que ocorrem, assim, neste requisito Schumpeter (1985) aborda para os dois tipos principais tipos de inovação que podem ocorrer e que foram utilizados na pesquisa: as radicais e as incrementais já explicadas no referencial teórico.

Desta forma, esta questão buscou contextualizar a dinâmica das empresas pesquisadas no que se refere às tipologias de inovação praticadas.

Ao serem indagados sobre o tipo de inovação praticada na empresa, obteve-se que das 45 empresas pesquisadas 29 em 2013 e 30 em 2014 classificaram suas inovações como incrementais e 16 empresas em 2013 e 15 em 2014 não inovaram no período, portanto, não classificaram o tipo de inovação que realizam. (Tabela 44).

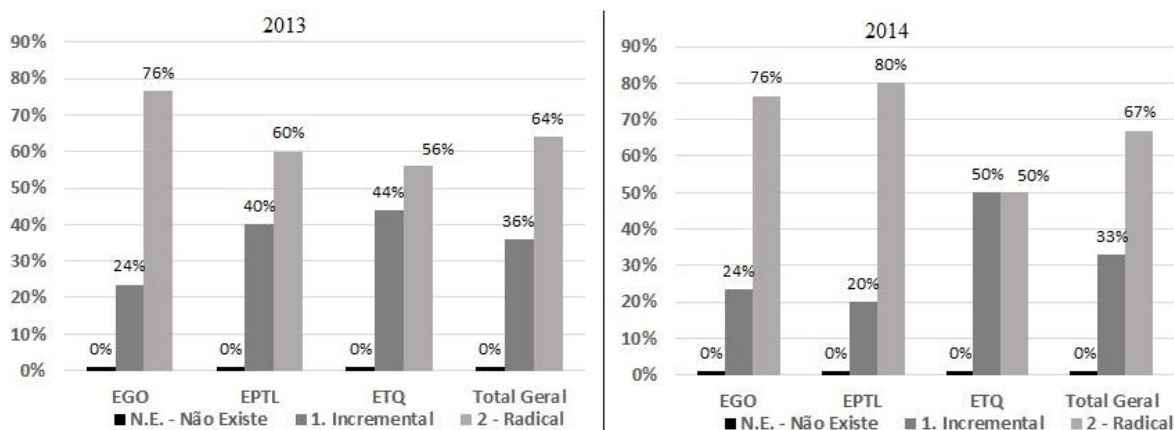
Tabela 44 - Tipos de Inovação realizada pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Classificação da Inovação			Total Geral	2014 Município	Classificação da Inovação			Total Geral
	Incremental	Radical	Não Existe			Incremental	Radical	Não Existe	
EGO	13	0	4	17	EGO	13	0	4	17
EPTL	6	0	4	10	EPTL	8	0	2	10
ETQ	10	0	8	18	ETQ	9	0	9	18
Total Geral	29	0	16	45	Total Geral	30	0	15	45

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

O Gráfico 7, ilustra em percentuais os resultados apresentados, mostrando que a maioria das empresas (64% em 2013 e 67% em 2014) classificaram suas inovações como incrementais (consideradas aquelas direcionadas ao mercado e com características cumulativas), já 36% em 2013 e 33% em 2014 declararam não ter executado nenhum tipo de inovação no período pesquisado.

Gráfico 7 - Representação gráfica dos tipos de inovação realizada pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014, em %



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.3.6 Avaliação do nível de implementação da gestão de processos produtivos para inovação na percepção dos entrevistados

Finalizou-se a etapa da investigação sobre o processo produtivo e suas interações com as atividades de inovação, buscando levantar a percepção dos empresários entrevistados sobre a forma como acontece este processo nas empresas e verificar se esta percepção está em consonância com as respostas obtidas. Os resultados levantados possibilitaram verificar a percepção dos empresários quanto ao nível de implementação de práticas de gestão do processo produtivo, sua visão sistêmica da interação destas práticas com as estratégias de inovação na empresa e condições de implementação.

A avaliação e percepção do entrevistado permitiu checar as respostas anteriores e quantificar os resultados, no que se referiu à forma como se dá o processo produtivo e suas modalidades de ocorrência com foco na inovação, observando a condição de implementação dos seguintes itens: i) modalidade de produção definida e implementada; ii) planejamento e controle de produção; iii) normas, procedimentos e rotinas de produção; iv) sistemas informatizados de acompanhamento da produção; v) gestão e controle periódico de volume de peças produzidas/vendidas; vi) *layout* adequado à natureza do negócio, favorecendo a produtividade; vii) acompanhamento e mensuração dos resultados gerados a partir das inovações no processo produtivo e; viii) avaliação da qualidade no processo produtivo.

Foi perguntado ao entrevistado se cada um dos itens acima relacionados estavam: plenamente implementado; está em implantação; está sendo estudada a possibilidade de implantação, não está implantado e; nunca pensei no assunto. A cada um dos requisitos apresentados foi atribuída uma nota de um a cinco, sendo cinco a maior nota para plenamente implementado e assim sucessivamente. Notou-se, pela Tabela 45, que na percepção dos entrevistados o nível de itens implementados é de médio para baixo, uma vez que o total de itens percebidos como **plenamente implementados** pelos entrevistados foi de 46% e o total de itens considerados como **não implantados** foi de 40%. Destes, apenas quatro dos itens investigados foram percebidos como **plenamente implementado** por mais de 50% do total geral das empresas pesquisadas. São eles: modalidade de produção definida e implementada (76%); *layout* adequado (62%); avaliação da qualidade do processo produtivo (60%) e gestão e controles periódicos do volume de peças produzidas/vendidas (56%).

O segundo requisito que mais apareceu na investigação com percentuais acima de 50% foi a condição de **não implantado** com os itens: sistemas informatizados de

acompanhamento da produção (69%), acompanhamento e mensuração dos resultados gerados a partir das inovações no processo produtivo (62%) e normas, procedimentos, rotinas de produção estabelecidos e implementados (60%). Apesar desta análise geral, notou-se que na percepção dos entrevistados no grupo de empresas pesquisadas em Goiânia estes requisitos são observados com mais cuidado. Os resultados apresentados na Tabela 45, apontaram que os requisitos sistemas informatizados de acompanhamento da produção estavam **plenamente implementados** em 47% das empresas e o item acompanhamento e mensuração dos resultados gerados a partir das inovações no processo produtivo apareceu com 41% de **plenamente implementado** e 18% **em implementação** atingindo um percentual de 59%. Já o item normas, procedimentos, rotinas de produção estabelecidos e implementados estão **plenamente implementados** em 53% das empresas, nos percentuais apresentados. Observou-se ainda que a percepção dos entrevistados do conjunto das empresas pesquisadas em Goiânia, apontou para resultados acima da média, com percentuais de itens **plenamente implementados** acima de 50% nos requisitos modalidade de produção definida e implementada (71%); planejamento e controle de produção (65%); gestão e controle periódico de volume de peças produzidas/vendidas (88%); *layout* adequado à natureza do negócio, favorecendo a produtividade (53%) e; avaliação da qualidade no processo produtivo (65%).

As empresas pesquisadas em Pontalina, por sua vez, apresentaram percepção de nível alto de **implementação plena** nos requisitos modalidade de produção definida e implementada (90%) e *layout* adequado à natureza do negócio, favorecendo a produtividade (70%). Notou-se que há nas empresas pesquisadas em Pontalina uma evolução na busca pela melhoria, ainda que incipiente nos processos de planejamento e avaliação, quando, na percepção dos entrevistados obteve-se como resultado para estes requisitos um percentual de 30% de implementação plena e 20% para em implantação para o planejamento e controle de produção e 30% de implementação plena e 30% de em implantação para o item avaliação da qualidade no processo produtivo, estes resultados podem ser um indicativo da possível busca e implementação de estratégias de inovação nessas empresas.

Por outro lado, os resultados mostraram que existe uma oportunidade de melhoria na implantação dos requisitos que se apresentaram com alto nível de não implementados nas empresas pesquisadas em Pontalina e que são importantes para o desenvolvimento da inovação nas empresas. São eles: normas, procedimentos e rotinas de produção, não implementados em 60% das empresas; sistemas informatizados de

acompanhamento da produção e acompanhamento e mensuração dos resultados gerados a partir das inovações no processo produtivo não implementados em 80% das empresas pesquisadas.

As percepções dos entrevistados em Taquaral de Goiás sobre o nível de implementação dos itens investigados apresentaram níveis mais baixos de implementação plena e em implementação. Nas condições de implementação plena, nas empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, conforme mostra a Tabela 45 se encontram os itens: modalidade de produção definida e implementada (72%); *layout* adequado à natureza do negócio, favorecendo a produtividade (67%) e avaliação da qualidade no processo produtivo (62%). Os maiores percentuais foram atribuídos pelas empresas de Taquaral de Goiás para o requisito ‘não está implantado’, nos itens: planejamento e controle de produção (67%); normas, procedimentos e rotinas de produção (89%); sistemas informatizados de acompanhamento da produção (94%); gestão e controle periódico de volume de peças produzidas/vendidas (56%) e; acompanhamento e mensuração dos resultados gerados a partir das inovações no processo produtivo (78%).

Tabela 45 -Avaliação dos entrevistados sobre o nível de implementação da gestão dos processos produtivos para a inovação nas empresas pesquisada em 2013 e 2014

2013/2014 Questão	1	2	3	4	5	Total Geral	2013/2014 Questão	1	2	3	4	5	Total Geral
Geral							EPTL						
Modal. Prod.	0%	11%	2%	11%	76%	100%	Modal. Prod.	0%	0%	0%	10%	90%	100%
Planej.Control.	0%	38%	7%	16%	40%	100%	Planej.Control.	0%	40%	10%	20%	30%	100%
Norm.Proc.Rot.	0%	60%	4%	9%	27%	100%	Norm.Proc.Rot.	0%	60%	10%	20%	10%	100%
Sist.Inf.Ac.Prod.	2%	69%	7%	0%	22%	100%	Sist.Inf.Ac.Prod.	0%	80%	0%	0%	20%	100%
Gestão Controle	0%	31%	7%	7%	56%	100%	Gestão Controle	0%	40%	0%	10%	5%	100%
Layout Adequado	2%	22%	7%	7%	62%	100%	Layout Adequado	0%	20%	0%	10%	70%	100%
Acomp.Mens.	2%	62%	4%	7%	24%	100%	Acomp.Mens.	0%	80%	0%	10%	10%	100%
Aval.Qual.Proc.	2%	29%	2%	7%	60%	100%	Aval.Qual.Proc.	0%	40%	0%	30%	30%	100%
Sub-Total	1%	40%	5%	8%	46%	100%	Sub-Total	0%	45%	3%	14%	39%	100%
EGO							ETQ						
Modal. Prod.	0%	12%	6%	12%	71%	100%	Modal. Prod.	0%	17%	0%	11%	72%	100%
Planej.Controle	0%	6%	6%	24%	65%	100%	Planej.Controle	0%	67%	6%	6%	22%	100%
Normas,Proc.Rot.	0%	29%	6%	12%	53%	100%	NormasProc.Rot.	0%	89%	0%	0%	11%	100%
Sist.Inf.Ac.Produção	6%	35%	12%	0%	47%	100%	Sist.Inf.Ac.Produção	0%	94%	0%	0%	6%	100%
Gestão Controle	0%	0%	6%	6%	88%	100%	Gestão Controle	0%	56%	11%	6%	28%	100%
Layout Adequado	6%	24%	12%	6%	53%	100%	Layout Adequado	0%	22%	6%	6%	67%	100%
Acomp.Mensuração	6%	35%	0%	18%	41%	100%	Acomp.Mensuração	0%	78%	6%	0%	17%	100%
Aval.Qual.Processos	6%	29%	0%	0%	65%	100%	Aval.Qual.Processos	0%	22%	6%	0%	72%	100%
Sub-Total	3%	21%	6%	10%	60%	100%	Sub-Total	0%	56%	4%	3%	37%	100%
Total Geral	1%	40%	5%	8%	46%	100%	Total Geral	1%	40%	5%	8%	46%	100%

Obs.: 1 - Nunca Pensei no Assunto; 2 - Não Implantado; 3 Está sendo estudada a possibilidade; 4 - Está e, implementação; 5 - Está plenamente implementado.

Modal. Prod.= Modalidade de produção; Proc.Rot.= Procedimentos e rotinas; Sist.Inf.Ac.= Sistema Informatizado de Acompanhamento; Acomp.= Acompanhamento; Aval.Qual.= Avaliação da Qualidade

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Diante deste cenário traçado pelos entrevistados, observando os resultados totais apresentados, e comparando os percentuais totais do requisito ‘não está implantado’ (40%) e

do requisito ‘está plenamente implementado’ (46%) percebeu-se uma equivalência entre estes e os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas nos municípios de Pontalina e Taquaral de Goiás onde os requisitos referentes ao processo produtivo estão implementados e os requisitos referentes à gestão deste processo e à utilização de normas e procedimentos para tal não acontecem, podendo-se inferir que a existência do processo de inovação planejada é questionável e que há uma lacuna a ser preenchida para a organização da inovação nesta área das empresas.

No que se refere à caracterização do processo produtivo quanto às inovações em termos técnicos, conforme também define a PINTEC (2011) observou-se que a maioria das inovações/melhorias introduzidas foram caracterizadas pelos entrevistados como processos completamente novos para as empresas (17 em 2013 e 19 em 2014), seguida do aprimoramento de um processo já existente (11 em 2013 e 10 em 2014) e ainda, notou-se que 16 das empresas pesquisadas em 2013 e em 15 (2014) declararam não ter realizado qualquer tipo de inovação em processos nos períodos pesquisados.

6.2.4 Desenvolvimento de produto nas empresas pesquisadas

Considera-se, de forma geral, que produto é o resultado final de uma produção, aquilo que vai para o mercado, assim, sequencialmente às caracterizações de como ocorre o processo produtivo nas empresas do segmento de moda dos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás-GO, pesquisou-se as características do seu produto. Definindo mais detalhadamente “produto”, conforme Kotler e Armstrong (2008, p. 190) “é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.”

Em se tratando de produto de moda, objeto desta pesquisa, os autores apresentam três categorias especiais para caracterizar o ciclo de vida dos produtos, que se encaixam como definição para os produtos de moda são elas: estilo, moda e modismo (KOTLER; ARMSTRONG, 2008, p. 225).

Assim, quanto à análise do desenvolvimento de produtos de moda nas empresas pesquisadas, procurou-se levantar as questões referentes aos tipos de produtos desenvolvidos, formas de desenvolvimento, atuação com lançamento de coleções, características inovadoras dos produtos e a existência de estratégias de inovação para o desenvolvimento dos mesmos, iniciou-se esta etapa caracterizando o tipo de produto desenvolvido pelas empresas.

6.2.4.1 Características dos produtos desenvolvidos pelas empresas

Considerando que as empresas pesquisadas atuam no segmento prioritário de indústria de moda feminina, esta etapa da pesquisa teve a finalidade de confirmar e especificar as características dos produtos desenvolvidos pelas mesmas.

Como se pode observar na Tabela 46, do conjunto das 45 empresas pesquisadas a maioria atua com moda íntima (53%), 29% atua com moda casual feminina e os 18% restantes estão distribuídos entre camisetas, jeans, moda festa, fitness, moda feminina infantil, moda maior, moda praia e modinha, observando que a pergunta permitia mais de uma resposta. No entanto, ao analisar as empresas pesquisadas por município, obteve-se que entre as 53% das empresas que fabricam moda íntima feminina 100% estão localizadas em Taquaral de Goiás e 50% em Pontalina. Obteve-se ainda que do total de 29% das empresas pesquisadas que produzem moda casual feminina, 65% fazem parte do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia e 20% das empresas pesquisadas em Pontalina.

Tabela 46 - Características dos produtos desenvolvidos pelas empresas pesquisadas 2013 e 2014

2013/2014 Município	Empre- sas	Cami- setas	Jeans	Moda										Modi- nha	Pret-à- Porter
				Casual/ Fem.	Festa	Fit- ness	Ges- tante	Infan- til	Ínti- ma	Maior	Praia	Profis./ Unif.	Reli- giosa		
EGO	100%	18%	18%	65%	6%	0%	0%	6%	6%	6%	6%	0%	0%	6%	0%
EPTL	100%	0%	10%	20%	0%	20%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ETQ	100%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total Geral	100%	7%	9%	29%	2%	4%	0%	2%	53%	2%	2%	0%	0%	2%	0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Notou-se também uma pulverização nas características dos produtos das empresas pesquisadas, entre camisetas (7%), jeans (9%), moda fitness (4%) e; moda festa, moda infantil, moda maior, moda praia e modinha (2% cada), preservando, no entanto, as características de moda feminina. Observa-se que estes números se repetiram em 2014.

6.2.4.2 Aspectos relativos ao lançamento de coleções

Para entender a dinâmica do desenvolvimento de um produto de moda, é preciso observar seu posicionamento estratégico quanto à periodicidade do lançamento de coleções, uma vez que a capacidade de prever as necessidades ou desejos futuros dos clientes está na compreensão do significado que a empresa atribui à importância de “fazer moda” e à relevância que esta moda terá para o público ao qual se destina (FEGHALI; DWYER, 2004).

A questão da periodicidade de lançamentos de coleção está diretamente relacionada aos cuidados que a empresa deve ter para manter seus lançamentos atualizados com o mercado, na busca constante pelas características inovadoras e manutenção das suas vantagens competitivas. Neste sentido, iniciou-se esta etapa da pesquisa perguntando aos entrevistados quantas coleções lançam por ano.

As respostas estão apresentadas na Tabela 47 onde pode-se observar que das 45 empresas pesquisadas, 28 atuavam com estratégias de lançamentos de coleções, tendo lançado em média 2,5 coleções por empresa em 2013 e 2,39 em 2014. A pesquisa mostrou também que a maioria das empresas lançavam suas coleções na primavera e no outono. Para esta questão obteve-se que das 28 empresas têm cultura de lançamento de coleção, 22 afirmaram lançar coleções na primavera em 2013 e 21 em 2014 e 18 em 2013 e 17 em 2014 realizaram lançamento de coleção no outono.

Tabela 47 - Quantidade de lançamento de coleções/ano pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Emp. c/ Lanç.	Total Col./Ano	Média Col./Emp. /Ano	Total de Coleções/Período				
					Prima vera	Verão	Outo no	Inver no	Outras
EGO	17	17	49	2,88	11	11	10	10	6
EPTL	10	4	8	2,00	4		4		
ETQ	18	7	13	1,86	7	1	4	1	
Total Geral	45	28	70	2,50	22	12	18	11	6

2014 Município	Empre sas	Emp. c/ Lanç.	Total Col./Ano	Média Col./Emp. /Ano	Total de Coleções/Período				
					Prima vera	Verão	Outo no	Inver no	Outras
EGO	17	17	47	2,76	9	10	8	8	5
EPTL	10	4	8	2,00	4		4		
ETQ	18	7	12	1,71	8	1	5	1	
Total Geral	45	28	67	2,39	21	11	17	9	5

Empr.c/Lanç.= Empresas com Lançamento; Col.= Coleção por ano;

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Os resultados da pesquisa apontaram que todas as empresas pesquisadas de Goiânia (17) têm cultura e estratégias de lançamento de coleção, estes resultados podem ser um indicativo de que estas empresas tenham características inovadoras mais acentuadas e utilizam estratégias de inovação, ainda que empiricamente, uma vez que seis delas em 2013 e cinco em

2014 lançaram coleções fora dos períodos pesquisados, tendo lançado mais de quatro coleções ao ano (as convencionais e uma extra de fim de ano com moda festa), conforme declarado pelos entrevistados, o que representa um perfil de empresas com lançamentos arrojados.

Já a incidência de empresas com cultura de lançamento de coleção no grupo pesquisado em Pontalina (quatro) e Taquaral de Goiás (sete) foi baixa nos períodos pesquisados, o que leva à percepção de que nas empresas pesquisadas naqueles municípios que informaram não atuar com lançamento de coleções, a cultura para a inovação e as estratégias de inovação para o lançamento de produtos novos ou significativamente melhorados se apresenta praticamente inexistente e que a inovação, quando ocorre, se dá de forma não planejada ou estruturada.

6.2.4.3 Aspectos relativos à inovação em produto das empresas

Para a análise da questão referente à inserção de novos produtos no mercado, retoma-se o conceito de produto de Kotler e Armstrong (2008) apresentando um complemento às categorias referentes ao ciclo de vida dos produtos, caracterizadas como estilo, moda e modismo, por compreender que estes ciclos podem ser utilizados para entender o processo de desenvolvimento de produtos de moda.

Assim, segundo os autores, na categoria estilo, estão os produtos que podem durar várias gerações, entrando e saindo da moda, entretanto na categoria moda, segundo Kotler e Armstrong (2008) se insere aquele produto que é aceito ou popular em uma determinada área, por um determinado período, e tem um ciclo de duração difícil de ser determinado, uma vez que depende do mercado e do consumidor e, na categoria modismo estão aqueles produtos da moda que chegam e são aceitos pelo mercado com entusiasmo, atingindo a maturidade rapidamente.

Estas características apresentadas por Kotler e Armstrong (2008) vêm ao encontro do processo de inovação para produtos de moda, que embora se caracterizem por entregas tangíveis, possuem no seu processo de desenvolvimento características intangíveis que agregam valor e cuja aceitação como estilo, moda ou modismo está diretamente ligada à percepção do cliente e do mercado, portanto, à relevância que se cria para este produto.

Seguindo a proposta de entender a dinâmica das inovações nas empresas no que se refere aos seus produtos, esta questão teve a finalidade de verificar se existia nas empresas uma prática periódica de desenvolvimento de novos produtos e ainda avaliar seu potencial

inovador. Desta forma, a questão investigou se a empresa havia realizado inovações em produto ou lançado produtos com características inovadoras ou diferenciadas. Como se pode observar na Tabela 48, do total de empresas pesquisadas, 31 em 2013 e 29 em 2014 afirmaram ter lançado produtos com características inovadoras. Destas 31 empresas, a maior da incidência dessas respostas afirmativas ocorreu em Goiânia onde 17 empresas em 2013 e 13 em 2014 afirmaram ter lançado novos produtos, seguida de Pontalina que apareceu com seis empresas que afirmaram ter lançado produtos com características inovadoras nos períodos pesquisados e as empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás se apresentaram com oito e dez lançamento de produtos novos no período.

Ainda, conforme mostrado na Tabela 48, notou-se que houve uma redução de quatro empresas com lançamento de novos produtos de 2013 para 2014 em Goiânia, o que leva à percepção de que a redução pode ter ocorrido em virtude de haver, neste grupo, empresas que afirmaram ter mudado a forma de produção para facção e ainda uma empresa que migrou sua modalidade de atuação para atividades apenas comerciais em 2014.

Tabela 48 - Realização de inovações nos produtos nas empresas 2013 e 2014

2013 Município	Empresas	Inovações	2014 Município	Empresas	Inovações
EGO	17	17	EGO	17	13
EPTL	10	6	EPTL	10	6
ETQ	18	8	ETQ	18	10
Total Geral	45	31	Total Geral	45	29

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Por outro lado, observou-se o acréscimo de duas empresas com respostas afirmativas para o lançamento de novos produtos em Taquaral de Goiás passando de oito empresas em 2013 para 10 em 2014, esta movimentação leva à inferência de que algumas das empresas pesquisadas no município estão começando a se atentar para a necessidade de adotar práticas de lançamentos de produtos com características inovadoras nas suas coleções para se sustentarem no mercado.

6.2.4.3.1 Cultura de lançamentos de novos produtos/coleções

Embora a cultura de lançamento de novos produtos ou coleções esteja mudando gradativamente, a moda na sua essência está vinculada ao conceito do *fast fashion*⁴⁵ ou ainda está associada à “descartabilidade e percebida como volúvel e efêmera” (FOGG, 2013, p. 14), a moda baseia-se prioritariamente na necessidade de mudança constante, onde “o original e o novo são cuidadosamente calibrados para tornar a estética existente obsoleta, uma atitude que preocupa cada vez mais” (FOGG, 2013, p. 14), diante deste contexto onde ficam explícitas as necessidades de utilização de estratégias de inovação tanto nos produtos, quanto no modelo de negócio, procurou-se averiguar como as empresas pesquisadas se situam com relação à sua cultura de lançamentos periódicos de produtos inovadores.

Desta forma, conforme apresentado na Tabela 49, observou-se que das 45 empresas pesquisadas 30 em 2013 e 32 em 2014 afirmaram ter cultura de lançamento de novos produtos/coleções inovadoras periodicamente. Das empresas que afirmaram ter cultura de lançamento de novos produtos periodicamente, 15 em 2013 e 13 em 2014 estavam entre as empresas pesquisadas em Goiânia, sete em 2013 e oito em 2014 fazem parte do grupo de empresas pesquisadas em Pontalina e oito em 2013 e nove em 2014 estavam entre as empresas pesquisadas de Taquaral de Goiás. Entretanto, quando investigados sobre a periodicidade destes lançamentos, observou-se que do total de empresas pesquisadas (45) apenas 11 afirmaram realizar lançamentos em um período de menos de três meses e 13 afirmaram fazer lançamentos no período de quatro a seis meses.

A Tabela 49 mostra ainda que três empresas afirmaram inovar em um período de sete a doze meses e três afirmaram realizar inovações com uma periodicidade maior que um ano. Estes números somados representam o total de entrevistados (30) que afirmaram ter cultura de lançamento de produtos inovadores. Observou-se ainda que 15 empresas afirmaram não ter a prática de lançamento de produtos novos. Ressalta-se que nesta questão os resultados foram iguais nos dois períodos pesquisados.

Avaliando os resultados apresentados para o universo de empresas pesquisadas observou-se que aquelas que não atuam com lançamento de produtos inovadores podem se encontrar em três possíveis variáveis: i) não têm estratégias de inovação, ii) produzem em maiores quantidades para poucos clientes ou; iii) estão atuando com a cultura da moda de giro

⁴⁵O *fast fashion* é um conceito que nasceu na Europa na década de 90 e procura incrementar o consumo pela redução do risco da demanda, através da fabricação de produtos o mais próximo possível do momento da venda (HOFFMAN, 2011)

rápido, as denominadas *fast fashion*, sem a intenção de despender esforços com o desenvolvimento de produtos com características inovadoras.

Tabela 49 - Periodicidade lançamento de produtos inovadores em 2013 e 2014

2013 Município	Empre- sas	Sim	Não	2014 Município	Empre- sas	Sim	Não
EGO	17	15	2	EGO	17	13	4
EPTL	10	7	3	EPTL	10	8	2
ETQ	18	8	10	ETQ	18	9	9
Total Geral	45	30	15	Total Geral	45	32	15
Periodicidade da Inovação							
2013/2014 Município	Empre- sas	menos 3 meses	4 a 6 meses	7 a 12 meses	mais 1 ano	N.E.	
EGO	17	5	7	2	1	2	
EPTL	10	4	2	1		3	
ETQ	18	2	4		2	10	
Total Geral	45	11	13	3	3	15	

N.E.= Não Existe

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.4.4 Processo de desenvolvimento de produtos nas empresas pesquisadas

Esta questão teve por objetivo verificar como é praticado o processo de desenvolvimento de produtos de moda nas empresas investigadas. O processo de desenvolvimento de produtos de moda segue uma sequência lógica de etapas que proporcionam maior segurança na apresentação do produto final para produção. Este processo é composto pelas seguintes etapas: “criação, desenvolvimento técnico, modelagem, pilotagem, aprovação, graduação e produção” (GOMES. M., 2002, p. 174), nesta ordem.

Para se ter uma visão de como acontece este processo nas empresas pesquisadas, apresentou-se as sete etapas que compõe o ciclo de desenvolvimento de produto para os entrevistados, solicitando-lhes que as ordenassem de acordo com a ordem que estas etapas acontecem na empresa. As etapas foram apresentadas na sequência correta no questionário e o entrevistado foi convidado a estabelecer a ordem de prioridade de cada item numerando-os de um a sete da forma como o processo era executado na empresa. Esta questão foi respondida de próprio punho pelo entrevistado.

Considerando o universo de empresas pesquisadas (45), considerou-se como **estruturadas** as empresas que declararam ter seus processos estruturados na ordem correta, ou

seja, de um a sete, chamou-se de **planejadoras** as empresas que apresentaram os três primeiros itens na ordem correta, quais sejam: criação, desenvolvimento técnico e modelagem, foram denominadas **executoras** as empresas que apresentaram a ordenação correta ou próxima na segunda etapa do processo nos item: pilotagem, aprovação, graduação e produção e ainda, considerou-se **desordenadas** aquelas empresas que apresentaram alto nível de discrepância na forma de organização do processo de desenvolvimento de produto. Ressalta-se que a categorização de **estruturadas, planejadoras, executoras e desordenadas** para definir a classificação das ordens de execução do processo de desenvolvimento de produtos foi definida e desenvolvida pela pesquisadora.

Assim, de acordo com os resultados apurados, conforme apresentado na Tabela 50, verificou-se que, do total das empresas pesquisadas 36% afirmaram conhecer e praticar o processo de desenvolvimento de produtos na ordem correta sendo consideradas **estruturadas**, enquanto 22% se encontravam na categoria **executora** praticando na ordem correta ou aproximada apenas na segunda etapa do processo; 42% das empresas se apresentou com o processo de desenvolvimento de produto **desordenado** e; nenhuma das empresas pesquisadas se enquadrou na categoria de **planejadora** executando corretamente apenas os três itens da primeira etapa do processo. Entende-se que o planejamento é fundamental no processo de desenvolvimento de produtos, particularmente os de moda, desta forma, pode-se inferir que excetuando as empresas que se encontravam com seu processo de desenvolvimento de produtos estruturado, as demais, que se apresentaram com maior peso nas características de executoras ou desordenadas, estavam orientadas para os processos operacionais, o que corrobora com a percepção de que as empresas pesquisadas atuam mais no nível operacional do que estratégico.

Tabela 50 - Etapas do processo de desenvolvimento de produtos em 2013 e 2014

2013/2014 Município	Estrutu rada	Plane jadora	Execu tora	Desor denada	Total Geral
EGO	35%	0%	24%	41%	100%
EPTL	40%	0%	40%	20%	100%
ETQ	33%	0%	11%	56%	100%
Total Geral	36%	0%	22%	42%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

É possível ainda se inferir que as 36% das empresas que estão estruturadas, cumprindo a ordem correta do processo de desenvolvimento de produtos são aquelas que tem

um potencial para inovação e que provavelmente possuem algum direcionamento estratégico para a inovação em sua gestão. Os resultados desta questão foram idênticos para 2013 e 2014.

6.2.4.4.1 Pesquisa e desenvolvimento de coleções e criação de novos produtos

De acordo com Rech (2002, p. 68) “coleção é um conjunto de produtos, com harmonia do ponto de vista estético ou comercial, cuja fabricação e entrega, são previstas para determinadas épocas do ano”, ou seja, nos períodos de lançamento, de acordo com o calendário de lançamentos da moda. E, o processo de desenvolvimento de coleções ou a criação de novos produtos de moda, por sua vez se inicia com a etapa de pesquisa, desenvolvimento e planejamento deste produto. Entende-se que a forma como acontece o processo de pesquisa e desenvolvimento de coleções seja uma questão bastante particular de cada empresa, podendo, neste contexto apresentar etapas críticas principalmente no que se refere à existência ou não nas empresas, do profissional da área, o *designer*, para executar esta etapa que é considerada de fundamental importância no desenvolvimento de atividades de inovação nos produtos.

Considerando a importância atribuída a este requisito para o produto de moda, procurou-se verificar nesta questão, como as empresas pesquisadas do segmento de moda realizam seu processo de pesquisa e desenvolvimento de coleções para a criação de novos produtos. Assim, ao serem questionadas se e como realizam pesquisa e desenvolvimento de coleções e criação de novos produtos, investigou-se se o processo ocorria internamente, externamente ou das duas formas, obteve-se como resultado, conforme Tabela 51, que 96% do total das pesquisadas empresas realizavam pesquisa e desenvolvimento de novos produtos nos períodos pesquisados, destas 93% o faziam internamente, nas dependências da empresa, 9% terceirizavam o processo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e 9% utilizavam as duas formas.

Tabela 51 - Pesquisa e desenvolvimento de coleção e criação de novos produtos em 2013 e 2014

2013/2014 Município	Empre- sas	Realiza Pesq.Des.	Equipe de Pesq. E Desenvol			2013/2014 Área de Pesquisa	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
			Interna	Externa	Int. e Ext.					
EGO	100%	100%	100%	12%	12%	Criação	16	2	6	24
EPTL	100%	100%	100%	0%	0%	Não Tem Ár.Espec.	1	8	9	18
ETQ	100%	89%	83%	11%	11%	N.E.			3	3
Total Geral	100%	96%	93%	9%	9%	Total Geral	17	10	18	45

Pesq.Des.=Pesquisa e Desenvolvimento; Int.eExt.=Interna e Externa; N.E.=Não Existe

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quando perguntadas em qual área da empresa estava alocada a atividade de pesquisa, desenvolvimento e criação de produtos, notou-se que, das empresas pesquisadas, 24 possuíam área específica para a atividade, sendo que dessas 16 faziam parte do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia, 18 não possuíam área específica para o desenvolvimento e criação de novos produtos e 3 delas não têm essa atividade implantada.

6.2.4.4.2 Cultura de aquisição de informações/conhecimentos e tipos de informação que as empresas pesquisadas costumam adquirir/utilizar para o desenvolvimento de produtos de moda

Dando sequência à esta etapa da pesquisa, perguntou-se aos entrevistados sobre a prática de aquisição de informações técnicas, tecnológicas, de tendências ou outras como suporte para o processo de desenvolvimento de produtos. Entende-se que a relevância desta questão reside no fato de o acesso às informações específicas ser um dos requisitos importantes para o processo de planejamento e desenvolvimento de coleções, tanto pelas suas características de acessar informações das mais diversas naturezas, como por estabelecer conexões adequadas para a construção do conhecimento utilizado na geração de inovações, uma vez que “a construção do conhecimento não é mais uma atividade em que a organização trabalha isolada, mas o resultado da colaboração de seus membros, seja em grupos internos, seja em parceria com outras organizações.” (CHOO, 2006, p. 224). Entende-se que a disponibilidade das empresas em adquirir informações técnicas, tecnológicas, de tendências e outras, indica uma cultura de busca de conhecimentos externos formalizados e disponíveis nos mercados especializados, considerados de utilidade para o bom desempenho das atividades de uma empresa.

Estas informações por sua vez podem ser encontradas em periódicos, artigos técnicos, sites, revistas especializadas, livros ou outras fontes, com a finalidade de fornecer subsídio para o desenvolvimento de produtos de moda inovadores. Estas fontes podem ser classificadas como; i) primárias: são aquelas que vêm em sua forma original, direto do autor que a produziu; ii) secundárias: são aquelas que já passaram por algum tipo de modificação, processamento, tais como resumos, sinopses. iii) terciárias: são coletâneas de outras publicações, bibliografias, referências bibliográficas etc., e quanto ao tipo, são consideradas formais ou informais (CHOO, 2006; TARAPANOFF, 2001). Na categoria das fontes formais estão contidas as marcas, patentes, livros, normas, legislação, revistas, anais de congressos, diretórios, relatórios, catálogos, filmes, jornais, bases de dados, *clipping*, internet e as

informações informais, são aquelas tácitas que podem ser levantadas com os funcionários de empresas, fornecedores, concorrentes, feiras, exposições, missões e viagens de estudos, comitês, congressos e seminários, estudantes, estagiários, prestadores de serviço, redes pessoais etc.

Desta forma, esta questão investigou se as empresas pesquisadas costumavam comprar informações técnicas, tecnológicas, de tendências ou outras como suporte para o desenvolvimento de produtos, e, em caso afirmativo, perguntou-se em questão de livre resposta, quais os tipos de informação as empresas pesquisadas costumavam comprar.

Para esta questão, conforme mostrado na Tabela 53, notou-se que 62% do total das empresas pesquisadas afirmaram possuir a cultura de aquisição informações técnicas, tecnológicas, de tendências e outras para o desenvolvimento de coleções/produtos, consideradas fontes de informação formal. Deste total de 62% destacaram-se as empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás (78%), seguidas das empresas pesquisadas em Pontalina (60%) e as empresas pesquisadas em Goiânia apresentaram menor percentual de aquisição de informações de fontes formais (47%). Observou-se ainda que as informações formais adquiridas pelas empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás estavam focadas no desenvolvimento de produtos, 13 empresas adquiriam informações técnicas (moldes e modelagem), enquanto que as empresas pesquisadas em Goiânia que tinham esta prática no período da pesquisa, adquiriam informações direcionadas à pesquisa de tendências. Notou-se que três dessas empresas, localizadas em Taquaral de Goiás adquiriam também peças prontas, o que aponta para a possibilidade da existência da prática de engenharia reversa.

Tabela 52 - Tipos de informação/conhecimentos adquiridos pelas empresas pesquisadas costumam adquirir 2013 e 2014

2013/2014 Município	Empresas	Aquis. Inf. Tec.	2013/2014 Município	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
EGO	100%	47%	Revistas e Bureaux	6			6
EPTL	100%	60%	Compra peça pronta			3	3
ETQ	100%	78%	Consult.Estilo e Design			1	1
			Modelagem		6	7	13
			Revistas de Modelagem	2		3	5
			N.E	9	4	4	17
Total Geral	100%	62%	Total Geral	17	10	18	45

Aquis.Inf.Tec.= Aquisição de Informações Técnicas; N.E.=Não Existe

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Obteve-se ainda durante as entrevistas, a declaração dos entrevistados de que as informações são adquiridas via internet, editoras especializadas, durante viagens e nos municípios onde as empresas estão instaladas.

6.2.4.4.2.1 Fontes de informação informal utilizadas pelas empresas pesquisadas para o desenvolvimento de produtos de moda

Quanto ao tipo de informações/conhecimentos adquiridos por meios informais pelas empresas pesquisadas, foi questionado se essas empresas utilizavam outras práticas de coletas de informações ou outras fontes além das apresentadas anteriormente. Tratou-se de uma questão de múltipla escolha que apresentou opções de fontes informais de acesso à informação consideradas usuais para a coleta de informações no segmento de moda.

Conforme apresentado na Tabela 53, notou-se que 100% das empresas pesquisadas utilizam fontes informais na pesquisa e desenvolvimento de produtos, sendo que as fontes mais utilizadas pelas empresas foram: clientes (98% em 2013/2014), observação de mercado (98% em 2013 e 100% em 2014); concorrentes (93% em 2013/2014); fornecedores (93% em 2013 e 91% em 2014). Observou-se que 76% (2013) e 71% (2014) das empresas pesquisadas aproveitaram a participação em feiras e exposições e das visitas técnicas (73% em 2013/2014) para coletar informações para desenvolvimento da coleção/produtos de moda e ainda, 69% declararam realizar benchmarking em busca de informações.

Tabela 53 - Fontes informais de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento de produtos de moda em 2013 e 2014

2013 Município	Empre- sas	Bench- marking	Clientes	Concor- rentes	Forne- cedores	Part. Fei.Exp.	Redes		Visitas Téc.	Obs. Merc.	Outras
							Relac.	Coop.			
EGO	100%	82%	100%	94%	94%	88%	100%	100%	94%	100%	6%
EPTL	100%	60%	100%	80%	100%	70%	50%	80%	80%	100%	0%
ETQ	100%	61%	94%	100%	89%	67%	67%	61%	50%	94%	0%
Total Geral	100%	69%	98%	93%	93%	76%	76%	80%	73%	98%	2%

2014 Município	Empre- sas	Bench- marking	Clientes	Concor- rentes	Forne- cedores	Part. Fei.Exp.	Redes		Visitas Téc.	Obs. Merc.	Outras
							Relac.	Coop.			
EGO	100%	82%	100%	94%	88%	82%	100%	100%	88%	100%	12%
EPTL	100%	60%	100%	80%	100%	60%	50%	80%	80%	100%	0%
ETQ	100%	61%	94%	100%	89%	67%	67%	61%	56%	100%	0%
Total Geral	100%	69%	98%	93%	91%	71%	76%	80%	73%	100%	4%

Part.Fei.Exp.= Participação em Feiras e Exposições; Relac.=Relacionamento; Coop.= Cooperação; Téc.= Técnicas; Obs.Merc. Observação de Mercado

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quanto à participação em redes, 80% das empresas pesquisadas afirmaram acessar informações de moda para desenvolvimento de produtos em redes de cooperação e, 76% utilizam também as redes de relacionamento. Ainda, algumas empresas (2% em 2013 e 4% em 2014) declararam utilizar outras informais de informação para a pesquisa e desenvolvimento de produtos/coleções, tais como, internet e empresa referência.

6.2.4.5 Mecanismos de medição do desempenho dos produtos com relação à inovação utilizados pelas empresas pesquisadas

Ter um referencial mínimo do retorno gerado a partir do desempenho dos produtos com características inovadoras inseridos no mercado é um requisito básico para a avaliação da posição competitiva de uma empresa bem como, para os processos de tomada de decisões. Ter informações sobre o desempenho das atividades de inovação é útil, pois, “as medidas quantitativas das despesas para cada atividade de inovação oferecem uma medida importante do nível da atividade de inovação na esfera da empresa.” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO. 2005, p. 103).

No sentido de verificar o desempenho das atividades de inovação relacionadas aos produtos desenvolvidos pelas empresas do segmento de moda pesquisadas, seu potencial inovador e principalmente seu impacto no mercado se propôs esta questão que investigou se as empresas pesquisadas mediam o desempenho dos produtos em relação à geração de inovação e que tipos de medidas utilizavam. Assim, ao serem indagadas sobre a existência de mecanismos de medição de desempenho dos produtos com relação à geração de valor (retorno) a partir da inserção de inovações notou-se, conforme Tabela 54, que apenas 29% do total das empresas pesquisadas afirmaram possuir tais mecanismos em 2013 e 30% em 2014, observou-se ainda que o acréscimo de 2013 para 2014 ocorreu nas empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, onde observou-se um pequeno movimento de empresas buscando a melhoria nos seus processos de gestão do negócio. Ao investigar, em pergunta de livre resposta não estruturada quais os mecanismos utilizados para medir o desempenho dos produtos com relação à geração de inovação, notou-se, conforme apresentado na Tabela 54, que 20% em 2013 e 22% das empresas que afirmaram realizar algum tipo de medição o faziam por meio da análise dos relatórios de vendas e 9% (2013/2014) utilizavam relatórios de gestão de produtos. Em 2014 empresas do

grupo pesquisado em Goiânia que tinham esta prática, adotaram a avaliação pelo método da curva ABC⁴⁶.

Tabela 54 - Medição do desempenho dos produtos com relação à geração de inovação

2013 Município	Empre- sas	Desem- penho	Medida	Formas de Medição 2013	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral	2014 Município	Empre- sas	Desempe- nho	Medida	Formas de Medição 2013	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
EGO	100%	47%	47%	Rel. de Vendas	23%	10%	22%	20%	EGO	100%	47%	47%	Aval. Método Curva ABC	0%	0%	6%	2%
EPTL	100%	10%	10%	Rel. de Gestão Produtos	24%	0%	0%	9%	EPTL	100%	10%	10%	Rel. de Vendas	23%	10%	28%	22%
ETQ	100%	22%	22%	N.E.	53%	90%	78%	71%	ETQ	100%	33%	33%	Rel. de Gestão Produtos	24%	0%	0%	9%
				N.E.									N.E.	53%	90%	66%	67%
Total Gera	100%	29%	29%	Total Geral	100%	100%	100%	100%	Total Geral	100%	30%	30%	Total Geral	100%	100%	100%	100%

N.E.= Não Existe

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.4.6 Utilização de normas para definir a qualidade dos produtos

Ao abordar as questões inerentes às normas, geralmente se faz referência àquelas afetas ao ambiente externo as quais, em alguns casos, a não aplicação ou utilização pode inviabilizar um negócio. Desta forma, em se tratando do universo da moda e seus produtos, existem padrões mínimos de qualidade a serem seguidos, considerados como normas técnicas, que podem ser voluntárias ou compulsórias.

Conforme o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2015)⁴⁷ são consideradas normas de caráter voluntário:

[...] aquelas em que a empresa define se deve ou não certificar seu produto, e de acordo com o disposto na norma técnica, a partir dos benefícios que identifique que essa certificação pode trazer ao seu negócio e; compulsórias são aquelas em que um regulamento determina que a empresa só pode produzir/comercializar um produto depois que ele estiver certificado.

Ainda, de acordo com Inmetro (2015) uma certificação compulsória é aquela regulamentada por uma norma, um regulamento, portaria, resolução ou outro instrumento legal que determina que a empresa só pode produzir/comercializar um produto depois que estiver certificado ou em conformidade com a regulamentação do instrumento.

⁴⁶N.A. A curva ABC é um método de classificação de informações para que se separem os itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número. (Carvalho, 2002, p. 226). De acordo com o autor estes itens são: Classe A sendo os de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total – podendo ser itens do estoque com uma demanda de 65% num dado período; Classe B, considerados os de importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total – podendo ser itens do estoque com uma demanda de 25% num dado período e; Classe C que são os de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total – podendo ser itens do estoque com uma demanda de 10% num dado período (CARVALHO, 2002, p.227).

⁴⁷ Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/iaac/certifique-seu-produto.asp>>. Acesso em 15 jul.2015

Entende-se que manter um padrão mínimo de qualidade em produtos de moda é condição básica para a manutenção da competitividade das empresas frente ao mercado, diante disto, conforme orientações do Inmetro (2015), embora as normas não sejam consideradas leis, sua utilização pode contribuir com o aprimoramento técnico, favorecer a produtividade, minimizar perdas e estabelecer um padrão que garante a qualidade e confere a credibilidade ao produto perante o mercado, atribuindo aos produtos requisitos que podem assegurar sua relevância na percepção do cliente, além do que, a utilização de normas é percebida como referência de inovação e competitividade para as empresas que as utilizam, principalmente se sua adesão for voluntária.

Com vistas observar o comportamento das empresas pesquisadas quanto à relevância atribuída para a utilização de normas para definir os requisitos de qualidade de seus produtos e por consequência seu potencial de inovação, perguntou-se nesta questão se as empresas pesquisadas utilizavam ou não alguma norma técnica e em caso afirmativo, em questão de livre resposta, quais as normas eram utilizadas.

Para esta prática, conforme apresentado na Tabela 55, notou-se que, embora um percentual alto de empresas declarasse utilizar normas para definir requisitos de qualidade dos produtos (93% em 2013 e 89% em 2014), a maioria delas (82% em 2013 e 78% em 2014) utilizavam as normas de caráter compulsório, exigidas pelo INMETRO. Ressalta-se que apenas 11% do total das empresas pesquisadas declararam utilizar normas de caráter voluntário (ABNT) e destas, 24% estavam entre as empresas pesquisadas em Goiânia e 6% em Taquaral de Goiás.

Observou-se ainda que a cultura de utilização de normas está totalmente instalada nas dezoito empresas localizadas em Taquaral de Goiás (100%), seguidas das empresas pesquisadas em Pontalina (90%) e Goiânia (88% em 2013 e 76% em 2014).

Tabela 55 - Utilização de normas técnicas nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre- sas	Normas	Ex. Normas	2013 Município	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral	2014 Município	Empre- sas	Normas	Ex. Normas	2014 Município	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
EGO	100%	88%	88%	ABNT/INMETRO	24%	0%	6%	11%	EGO	100%	76%	76%	ABNT/INME	24%	0%	6%	11%
EPTL	100%	90%	90%	INMETRO	65%	90%	94%	82%	EPTL	100%	90%	90%	INMETRO	65%	90%	94%	82%
ETQ	100%	100%	100%	N.E.	12%	10%	0%	7%	ETQ	100%	100%	100%	N.E.	12%	10%	0%	7%
Total Geral	100%	93%	93%	Total Geral	100%	100%	100%	100%	Total Geral	100%	89%	89%	Total Geral	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.2.4.7 Avaliação do nível de implementação da gestão de desenvolvimento de produtos com foco em inovação na percepção dos entrevistados

Ao encerrar esta etapa, como faz parte do método de pesquisa adotado, aplicou-se aos entrevistados a avaliação de checagem da percepção dos mesmos sobre a forma de como se dá o desenvolvimento de produtos de moda nas empresas pesquisadas. Foram avaliados seguintes requisitos: área de criação implementada; pesquisa de tendências e acompanhamento de informações de moda implementados; planejamento e desenvolvimento de coleção implementado; utilização de normas para definir os requisitos de qualidade dos produtos implementada; controle de qualidade dos produtos implementado; medição do desempenho dos produtos com relação à inovação implementado e; mensuração da participação dos produtos com relação à criação de valor para a empresa.

Foi perguntado aos entrevistados se cada um dos itens citados acima estavam: plenamente implementado, em implementação, está sendo estudada a possibilidade de implantação, não está implantado e, nunca pensei no assunto, a cada um destes itens foi atribuída uma nota de um a cinco, sendo cinco o maior valor para a implementação plena e assim sucessivamente. Observou-se que na percepção dos entrevistados, o nível de implementação dos processos e requisitos básicos para o desenvolvimento de produtos com características inovadoras é considerado de médio para alto, tendo apresentado um resultado de 52% de **plenamente implementado** para o total das empresas pesquisadas no período de 2013 e 2014, conforme mostra a Tabela 56. Ainda analisando o total das empresas pesquisadas segundo a percepção dos entrevistados, observou-se que na visão dos mesmos os itens pesquisa de tendências e acompanhamento de informações de moda se encontra **plenamente implementado** em 73% das empresas e o item controle de qualidade dos produtos em 71%.

Em seguida, ainda no requisito **plenamente implementados** nas empresas pesquisadas, de acordo com a percepção dos entrevistados, aparecem os itens: utilização de normas para definir os requisitos de qualidade dos produtos (64%); planejamento e desenvolvimento de coleção implementado (58%) e área de criação implantada (56%). Já, os requisitos medição de desempenho dos produtos em relação à inovação e mensuração da participação dos produtos com relação à criação de valor para a empresa foram apontados como **não implantados** por 64% dos entrevistados.

Considerando que a proposta desta etapa é verificar se a percepção dos entrevistados está coerente com as respostas atribuídas pelos mesmos às questões referentes aos

aspectos de desenvolvimento de produtos nas empresas pesquisadas, observou-se que no total geral das respostas, as percepções quanto ao nível de implementação dos requisitos realização de pesquisa de tendências e acompanhamento de informações de moda implementado (96% das pesquisadas afirmaram empresas ter esta prática); utilização de normas para definir os requisitos de qualidade dos produtos implementada e controle de qualidade dos produtos implementado (93% empresas pesquisadas afirmaram utilizar normas como requisito de qualidade dos produtos). Esta coerência também se fez presente nos requisitos considerados **não implementados** na percepção dos entrevistados. Os demais requisitos, seguem um certo padrão de coerência com pequenos desvios de percepção.

Analisando a percepção dos entrevistados por municípios, notou-se que as empresas pesquisadas em Goiânia foram as que apresentaram maior número de itens **plenamente implementados** e com os percentuais mais altos. Estas empresas apresentaram implementação plena nos itens área de criação implementada e pesquisa de tendências e acompanhamento de informações de moda (94%); planejamento e desenvolvimento de coleção e controle de qualidade dos produtos e controle de qualidade dos produtos (88%); utilização de normas para definir requisitos de qualidade dos produtos (76%), atingindo em termos de resultados por município um total de 72% de itens **plenamente implementados**.

Em seguida, apresentando o segundo índice de itens plenamente implementados, na percepção dos entrevistados se encontra o grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás (42%), no entanto, na percepção dos entrevistados, as empresas pesquisadas no município apresentaram o mesmo índice para os itens não implementados. No grupo de Taquaral de Goiás os requisitos com maior percentual de implementação plena foram: pesquisa de tendência e acompanhamento de informações de moda e controle de qualidade dos produtos implementado (67%) e utilização de normas para definir os requisitos de qualidade dos produtos (50%). Notou-se que na percepção dos entrevistados do grupo de empresas pesquisadas em Pontalina o nível de requisitos plenamente implementados foi baixo (36%) em detrimento dos não implementados (51%) atingindo 90% para o item medição de desempenho dos produtos com relação à inovação e 60% para o item área de criação.

Diante dos resultados com a pesquisa nesta avaliação, observou-se que a análise da percepção dos entrevistados por grupo de empresas pesquisadas nos municípios estavam se apresentaram, salvo alguns pequenos desvios, em consonância com as respostas ao questionário. Observou-se também a partir da percepção dos entrevistados das empresas

pesquisadas em Goiânia, que existe uma quantidade de empresas que apontaram para o investimento nas etapas da criação de produto, pesquisa de tendências, planejamento de coleções e nos requisitos para o desenvolvimento de produtos com qualidade, sinalizando que estão atentas às necessidades do mercado, buscando, ainda que empiricamente desenvolver inovações em seus produtos.

Por outro lado, os resultados extraídos da percepção dos entrevistados do grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, apontaram para a existência de um meio termo entre o nível de implementação plena e de não implementação dos requisitos apresentados, estando estes itens focados na pesquisa e desenvolvimento, utilização de normas e controle de qualidade e os últimos criação, medição de desempenho do produto e mensuração da inovação, levando à percepção de que o foco prioritário destas empresas estava na execução e que as ocorrências de inovação, quando ocorriam, possivelmente ocorriam de forma desordenada.

Tabela 56 - Avaliação dos entrevistados sobre o nível de implementação da gestão de desenvolvimento de produtos de moda nas empresas em 2013 e 2014

2013/2014 Questões	1	2	3	4	5	Total Geral	2013/2014 Questões	1	2	3	4	5	Total Geral
Geral							EPTL						
Criação	0%	38%	7%	2%	56%	100%	Criação	0%	60%	10%	10%	20%	100%
Pesquisa	0%	9%	0%	16%	76%	100%	Pesquisa	0%	10%	0%	30%	6%	100%
Planej.Des.	0%	22%	7%	13%	58%	100%	Planej.Des.	0%	40%	0%	20%	40%	100%
Normas	2%	20%	2%	11%	64%	100%	Normas	0%	30%	0%	0%	70%	100%
Cont.Qualidade	2%	22%	2%	2%	71%	100%	Cont.Qualidade	0%	40%	10%	0%	50%	100%
M.Desempenho	4%	64%	0%	13%	18%	100%	M.Desempenho	0%	90%	0%	10%	0%	100%
M.Participação	7%	64%	0%	7%	22%	100%	M.Participação	0%	30%	0%	0%	10%	100%
Sub-Total	2%	34%	3%	9%	52%	100%	Sub-Total	0%	51%	3%	10%	36%	100%
EGO							ETQ						
Criação	0%	0%	6%	0%	94%	100%	Criação	0%	56%	6%	0%	39%	100%
Pesquisa	0%	0%	0%	6%	94%	100%	Pesquisa	0%	17%	0%	17%	67%	100%
Planej.Des.	0%	0%	6%	6%	88%	100%	Planej.Des.	0%	33%	11%	17%	39%	100%
Normas	6%	12%	0%	6%	76%	100%	Normas	0%	22%	6%	22%	50%	100%
Cont.Qualidade	6%	0%	0%	6%	88%	100%	Cont.Qualidade	0%	33%	0%	0%	67%	100%
M.Desempenho	12%	53%	0%	6%	29%	100%	M.Desempenho	0%	61%	0%	22%	17%	100%
M.Participação	12%	41%	0%	12%	35%	100%	M.Participação	6%	72%	0%	6%	17%	100%
Sub-Total	5%	15%	2%	6%	72%	100%	Sub-Total	1%	42%	3%	12%	42%	100%
Total Geral	2%	34%	3%	9%	52%	100%	Total Geral	2%	34%	3%	9%	52%	100%

Obs.: 1 - Nunca Pensei no Assunto; 2 - Não está Implantado; 3 - Está sendo estudada a possibilidade; 4 - Está em implementação; 5 - Está plenamente implementado

Planej.Des.= Planejamento e Desenvolvimento; Cont.= Controle; M.= Medição/Mensuração

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Pode-se inferir, ainda, a partir da observação dos resultados apresentados pela percepção dos entrevistados que as empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás estão atuando prioritariamente nas suas operações básicas, sem planejamento prévio para a

inovação, que podem ocorrer aleatoriamente, de forma desordenada e sem a definição de estratégias específicas para tal.

6.3 Caracterização dos fatores estratégicos nas empresas pesquisadas

O espaço onde ocorre a inovação em uma empresa está além do seu ambiente interno, dos controles, das pessoas, dos processos produtivos ou dos processos de desenvolvimento de produtos, trata-se de um universo amplo e irrestrito onde as estratégias são previamente formuladas e “surtem prontas destes processos, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.” (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 52).

A empresa é um organismo vivo e sistêmico e adotar uma estrutura onde existam direcionamentos estratégicos voltados para a inovação é uma escolha que vai exigir atitudes dos seus gestores. Conforme Escrivão Filho (2006, p. 65) “uma empresa pode ter boas estratégias de negócio, mas raramente formalizadas [...]” geralmente, menciona o autor, são estratégias implícitas, não formalizadas, registradas apenas na cabeça dos gestores, sendo por sua vez simples e sutis.

As concretizações destas estratégias requerem, portanto, a escolha ou mais ainda, o compromisso dos dirigentes/gestores em assegurar os melhores resultados, vinculados ao conhecimento, ao raciocínio estratégico e ao plano estratégico, considerando que, “as estratégias mais emergem de ações empreendidas do que são simplesmente deliberadas” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 69) e que a “criação eficaz de estratégias liga a ação ao pensamento que, por sua vez, liga a implementação à formulação.” (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 59).

A análise do ambiente externo em qualquer ramo de negócio, afirma Porter (1992) é fundamental em qualquer ramo de negócio, devendo ser realizada com o olhar voltado para o ambiente competitivo, assim, considerando a importância do estímulo ao pensamento estratégico, esta etapa da investigação (BLOCO II do questionário) buscou avaliar os fatores estratégicos das empresas pesquisadas sob a perspectiva da utilização de estratégias de inovação no modelo de negócio, considerando a empresa e suas conexões entre os ambientes internos e externos, a compreensão destes ambientes e a sua disponibilidade para criar valor e atribuir relevância ao seu negócio perante o mercado.

A literatura apresentada no referencial teórico afirma que a inovação vem sendo amplamente reconhecida como um dos principais fatores que impactam positivamente na competitividade e o desenvolvimento econômico, desta forma, conforme a Pesquisa Nacional de Inovação (PINTEC, 2011), informações que contribuam para o entendimento de seu processo de geração, difusão e incorporação pelo aparelho produtivo, assim como de condições institucionais que sobre ela exerçam influência, são elementos importantes para o desenho, implementação e avaliação de estratégias de inovação nas empresas.

6.3.1 Estrutura da inovação e definição de inovação

No sentido de alinhar entendimentos e conceitos, e verificar o que é inovação na percepção dos entrevistados, iniciou-se esta etapa da pesquisa solicitando aos mesmos que dissessem de forma sucinta e simples o que era inovação para eles. Para melhor conduzir o andamento desta questão e fazer os alinhamentos com as definições apresentadas pelos entrevistados, retomou-se o conceito de inovação utilizado pelo Manual de Oslo. De acordo com o Manual de Oslo inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo 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.” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005. p. 55).

Tratou-se de uma questão considerada qualitativa e sua compreensão se deu a partir da seleção e análise das ocorrências das palavras contidas no conceito apresentado ou aquelas que mais se aproximavam do mesmo. Observou-se desta forma, conforme Tabela 57, que do total de empresas pesquisadas 28% responderam que inovação está relacionada a novidade, para 16% delas inovação é fazer diferente, 13% responderam que inovação está relacionada ao mercado. Observou-se 10% dos entrevistados relacionou inovação ao produto e à melhoria, 4% vinculou a inovação aos processos e 3% relacionou inovação à qualidade.

Diante desta análise, embora não se possa afirmar que as empresas pesquisadas não tenham compreensão da inovação como ela se dá, uma vez que observa-se nos entendimentos apresentados pelos entrevistados uma compreensão de inovação como “esforço de criar, mudar, consolidar técnica ou economicamente um produto (bem ou serviço), processos, métodos e práticas de marketing ou organizacional, sejam eles novos ou

substancialmente modificados” (CORSATTO, 2010, p. 88), este entendimento se restringe a um número pequeno de empresas, conforme dados da Tabela 57.

Percebeu-se, também, considerando os relatos dos entrevistados e procedendo a análise e seleção das palavras que compõe o conceito, que existe uma dificuldade de expressão do entendimento, o que leva à percepção da necessidade de um esclarecimento para essas empresas quanto às definições e conceitos de inovação e suas formas de ocorrências, esta percepção pôde ser verificada ao se observar a ocorrência das palavras que se aproximam do conceito utilizado. Os resultados da pesquisa convergem com abordagem de Figueiredo (2015), o autor menciona que, embora inovação seja um termo encontrado com frequência “no discurso dos dirigentes, como fonte de vantagem competitiva, também é um termo cujo sentido tende a ser interpretado ora de maneira por demais estreita, ora vaga, confusa ou simplesmente equivocada.” (FIGUEIREDO, 2015, p.20). Esta abordagem fica latente ao se observar as dificuldades e falta de clareza apresentada pelos entrevistados quanto ao seu entendimento da inovação, esta falta de clareza remete à percepção de que esta falta de clareza quanto aos conceitos, definições, tipologias e formas de execução da inovação pode provocar a deturpação das decisões relativas à sua gestão em nível empresarial (FIGUEIREDO, 2015).

Tabela 57 - Definição/entendimento das empresas pesquisadas sobre inovação

Conceitos	Geral	EGO	EPTL	ETQ
Novidade	28%	28%	44%	22%
Diferente	16%	25%	11%	12%
Mercado	13%	6%	11%	12%
Produto	10%	8%	11%	7%
Melhoria	10%	11%	11%	8%
Mudança	7%	6%	0%	12%
Competitividade	4%	6%	0%	5%
Processo	4%	3%	6%	5%
Qualidade	3%	0%	6%	5%
Cliente	1%	3%	0%	0%
Matéria-prima	1%	0%	0%	2%
Retorno	1%	3%	0%	0%
Total Geral	100%	100%	100%	100%
Total de Possibil.	139%	142%	167%	132%

Possibil.= Possibilidades

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.1.1 Inovação e criatividade

Embora a criatividade seja importante no processo de inovação, particularmente nas empresas do segmento de moda onde as habilidades criativas são competências essenciais no processo de criação de moda, esta não é, necessariamente, guiada pela criatividade (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Por outro lado, trazer o tema à reflexão das empresas pesquisadas contribui para o entendimento de como estas percebem o desenvolvimento da inovação na sua empresa. Verganti (2012, p. xiii) esclarece com propriedade a dicotomia entre criatividade e inovação, para ele criatividade está relacionada à produção de ideias, enquanto inovação requer investimento e esforço em pesquisa, este tema se aplica perfeitamente ao processo de criação e desenvolvimento de produto de moda.

Para o autor a “criatividade se refere à rápida criação de ideias (quanto mais, melhor); a pesquisa requer um grande aprofundamento sobre a concepção (quanto mais profundo, melhor)” (VERGANTI, 2012, p. xiii) e complementa dizendo que “a criatividade geralmente valoriza a nova perspectiva, enquanto a pesquisa valoriza o conhecimento acumulado e as teorias consolidadas.” Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 121) afirmam que ideias são frutos de conhecimento e criatividade, a este processo os autores chamam de “ideação” que significa “o desenvolvimento de novas ideias com possibilidade de serem transformadas em inovação.”

No entanto, tanto na abordagem de Verganti (2012) quanto na de Davila, Epstein e Shelton (2007) a criatividade está relacionada à criação de ideias que se valorizadas e agregadas ao conhecimento acumulado podem ser decisivas no processo de inovação. Diante disso, os a pesquisa buscou avaliar o posicionamento das empresas pesquisadas quanto ao seu nível de concordância para a importância da criatividade no desenvolvimento da inovação. A questão permitia uma única escolha para as respostas: concordo plenamente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente, discordo plenamente, sendo que a condição de discordo plenamente valia um e a de concordo plenamente valia cinco e assim sucessivamente. Assim, ao serem questionadas sobre a importância da criatividade para o processo de inovação na empresa, notou-se que, conforme mostra a Tabela 58, 96% do total das empresas pesquisadas concordaram plenamente quanto à importância da criatividade para a inovação.

Tabela 58 - Importância da criatividade no processo de inovação em 2013 e 2014

2013/2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral
EGO	6%	0%	0%	0%	94%	100%
EPTL	10%	0%	0%	0%	90%	10%
ETQ	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Total Geral	4%	0%	0%	0%	96%	100%

1- Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo plenamente

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Os resultados apresentados provocaram a seguinte reflexão: sendo a criatividade considerada importante para o desenvolvimento da inovação por 96% das empresas pesquisadas, o estímulo se considerado relevante poderia ser adotado como prática para o desenvolvimento de inovação nestas empresas.

6.3.1.2 Inovação e design

Ao mencionar criatividade e sua importância no processo de inovação, traz-se à pauta um tema significativo para a indústria da moda no Brasil, assim como para as empresas do segmento de moda pesquisadas: a presença ou não de um profissional em *design*, o *designer* de moda nessas empresas. A este profissional estratégico cabe a tarefa de dar “identidade” a um produto, uma vez que, conforme Verganti (2012, p. xii) “os *designers* têm uma grande capacidade de se aproximar das pessoas, compreender suas necessidades e ter ideias” e afirma ainda que, “o *design* faz a diferença.” Considerando estas questões e por entender que a utilização de profissionais especializados no processo de desenvolvimento de produtos de moda é estratégica para a inovação em uma empresa, a pergunta averiguou a existência ou não de um profissional de moda, um *designer* ou estilista nas empresas pesquisadas.

Os resultados obtidos conforme Tabela 59 mostraram que 40% das empresas pesquisadas afirmaram possuir profissional de *designer* de moda ou estilista em 2013 e 2014, sendo que do total de empresas que afirmaram possuir este profissional, 100% em 2013 e 94% em 2014 informaram que os mesmos eram responsáveis pela criação/desenvolvimento de coleções.

Tabela 59 - Existência de profissional estilista/designer nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2103 Município	Empre- sas	Profissional		2104 Município	Empre- sas	Profissional	
		Design	Criação			Design	Criação
EGO	100%	100%	100%	EGO	100%	100%	94%
EPTL	100%	0%	0%	EPTL	100%	0%	0%
ETQ	100%	4%	6%	ETQ	100%	6%	6%
Total Geral	100%	40%	40%	Total Geral	100%	40%	38%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Observou-se ainda do total de 40% das empresas que afirmaram possuir um profissional em *design*, 100% delas faziam parte do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia (2014 e 2014) e 6% faziam parte do grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, quanto às empresas pesquisadas em Pontalina, as mesmas não possuíam profissionais atuando nesta modalidade nos períodos pesquisados.

6.3.1.3 Barreiras para a inovação

Conforme o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005 p. 128-129) “a atividade de inovação pode ser obstruída por diversos fatores”, entre eles, fatores de caráter político-econômico, socioambientais, institucionais, até as tecnológicas que estão subordinadas ao ambiente interno e externo. Estes fatores, por sua vez, podem comprometer a viabilidade e a lógica de um negócio ou seu potencial para inovação, sendo por isso considerados barreiras impeditivas para que a inovação ocorra, uma vez que podem afetar as diversas formas de uma empresa inovar.

Assim, entre os fatores apontados como principais barreiras e que impactam na atuação estratégica do processo de inovação em uma empresa se encontram aqueles de cunho operacional/interno, quais sejam infraestrutura inadequada, custos, desconhecimento das tecnologias, qualificação das pessoas, implementação de conhecimentos adquiridos com as capacitações e aqueles que levam em conta os fatores externo entre eles, aqueles considerados os mais comuns foram: dificuldade de acesso a recursos para investimento em inovação, políticas públicas inadequadas para as pequenas empresas e a dinâmica do mercado (FULLER-LOVE, 2006; ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005; STANISLAWSKI; OLCZACK, 2010).

Considerando a existência dessas barreiras para a inovação e considerando a realidade das empresas pesquisadas, definiu-se como barreiras esta pesquisa os fatores: i) relativos aos custos; ii) relativos aos conhecimentos (falta de pessoal qualificado para desenvolver a inovação); iii) relativos à cultura organizacional; iv) relativos ao mercado; v) fatores institucionais (dificuldades de acesso a linhas de crédito ou financiamento para a inovação); vi) relativos ao parque tecnológico; vii) relativos à pesquisa e desenvolvimento de coleções e; viii) relativos à aquisição de matérias-primas (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005).

Diante disto, buscando compreender como as empresas pesquisadas interagem com essas barreiras no dia-a-dia, apresentou-se aos entrevistados os fatores citados acima, perguntado quais deles as empresas reconheciam como barreira para o desenvolvimento da inovação. Tratou-se de uma questão de múltipla escolha.

Conforme apontado na Tabela 60, identificou-se que do total geral dos entrevistados 48% não considerou os itens apresentados como barreira para a inovação e, 40% os considerou como barreiras parciais e 13% os apontou como barreira para a inovação em sua empresa. Neste aspecto, considera-se que as empresas pesquisadas procuram desenvolver soluções alternativas e utilizar recursos próprios para superar dificuldades/barreiras apresentadas.

Ainda observando o quadro geral dos resultados apresentado pelas empresas pesquisadas quanto aos fatores que se caracterizam como barreiras para a inovação, notou-se que 60% dos entrevistados considerou o item custos como barreira para a inovação, ainda que parcialmente. Outros requisitos considerados barreiras parciais para inovar pelas empresas pesquisadas foram: cultura organizacional e acesso à matéria-prima foram itens apontados por 53% dos entrevistados e, fatores relativos aos conhecimentos (falta de pessoal capacitado para desenvolver a inovação) foi apontado como barreira parcial por 51% dos entrevistados. Ao avaliar os resultados por grupos de empresas pesquisadas por município, conforme Tabela 60, observou-se que as ocorrências alternam entre eles, enquanto 76% do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia apontou o fator custos, ainda que parcialmente, como a principal barreira para a inovação, seguido dos fatores relativos aos conhecimentos citado por 47% dos entrevistados como barreira parcial, 60% das empresas pesquisadas em Pontalina consideraram como barreira parcial os fatores relativos à cultura organizacional, pesquisa e desenvolvimento e acesso a matéria-prima.

Para o grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, custos e conhecimento foram considerados barreiras parciais para a inovação por 61% das empresas pesquisadas, 72% delas considerou parcialmente a cultura organizacional como a principal barreira para a inovação e 67% considerou acesso a matéria-prima como barreira parcial para a inovação.

Os resultados da pesquisa convergem com abordagem de Figueiredo (2015), o autor menciona que, embora inovação seja um termo encontrado com frequência “no discurso dos dirigentes, como fonte de vantagem competitiva, também é um termo cujo sentido tende a ser interpretado ora de maneira por demais estreita, ora vaga, confusa ou simplesmente equivocada.” (FIGUEIREDO, 2015, p.20). Esta abordagem fica latente ao se observar as dificuldades e falta de clareza apresentada pelos entrevistados quanto ao seu entendimento da inovação, esta falta de clareza remete à percepção de que esta falta de clareza quanto aos conceitos, definições, tipologias e formas de execução da inovação pode provocar a deturpação das decisões relativas à sua gestão em nível empresarial (FIGUEIREDO, 2015).

Neste caso, observou-se que para 82% do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia o fator mercado não é considerado barreira para inovar, 59% delas não viam os fatores institucionais como barreiras; 76% das empresas pesquisadas em Goiânia não consideraram pesquisa e desenvolvimento como barreira; 65% não consideraram o fator acesso a matéria-prima como barreira e 47% entendiam que os fatores relativos à cultura organizacional e tecnologia não são barreiras para a inovação. Nas empresas pesquisadas em Pontalina, os fatores institucionais e tecnologia não foram considerados barreira para a inovação para 80% das empresas e os fatores custos e cultura organizacional não foram considerados barreiras por 40% das empresas pesquisadas.

Em Taquaral de Goiás, observou-se que 72% das empresas pesquisadas não consideram o fator tecnologias como barreira para a inovação; 67% delas não consideraram os fatores institucionais e de mercado como barreira para a inovação e 53% entenderam que pesquisa e desenvolvimento se caracterizava como barreira para a inovação. Vale ressaltar que os fatores relativos a custos, conhecimentos/falta de pessoal capacitado na empresa e cultura organizacional, ainda que citados total ou parcialmente como barreiras para a inovação, são reconhecidos como pontos críticos para o desenvolvimento da inovação nas empresas. Os resultados se repetem nos dois períodos (2013 e 2014).

Tabela 60 - Barreiras para a inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014	1	2	3	Total	2013/2014	1	2	3	Total
Questões				Geral	Questões				Geral
Geral	Sim	Parcial	Não	%	EPTL	Sim	Parcial	Não	%
Custos	16%	60%	24%	100%	Custos	30%	30%	40%	100%
Conhecimento	22%	51%	27%	100%	Conhecimento	30%	40%	30%	100%
Cultura Organizac.	11%	53%	36%	100%	Cultura Organizac.	0%	60%	40%	100%
Mercado	13%	22%	64%	100%	Mercado	30%	40%	30%	100%
Institucional	13%	20%	67%	100%	Institucional	20%	0%	80%	100%
Tecnologia	9%	27%	64%	100%	Tecnologia	0%	20%	80%	100%
Pesq.Desenv.	11%	31%	58%	100%	Pesq.Desenv.	10%	60%	30%	100%
Matéria-Prima	4%	53%	42%	100%	Matéria-Prima	10%	60%	30%	100%
Sub-Total	13%	40%	48%	100%	Sub-Total	16%	39%	45%	100%
EGO	Sim	Parcial	Não	%	ETQ	Sim	Parcial	Não	%
Custos	0%	76%	24%	100%	Custos	22%	61%	17%	100%
Conhecimento	18%	47%	35%	100%	Conhecimento	22%	61%	17%	100%
Cultura Organizac.	24%	29%	47%	100%	Cultura Organizac.	6%	72%	22%	100%
Mercado	6%	12%	82%	100%	Mercado	11%	22%	67%	100%
Institucional	18%	24%	59%	100%	Institucional	6%	28%	67%	100%
Tecnologia	12%	41%	47%	100%	Tecnologia	11%	17%	72%	100%
Pesq.Desenv.	18%	6%	76%	100%	Pesq.Desenv.	6%	39%	56%	100%
Matéria-Prima	0%	35%	65%	100%	Matéria-Prima	6%	67%	28%	100%
Sub-Total	12%	34%	54%	100%	Sub-Total	11%	46%	43%	100%
Total Geral	13%	40%	48%	100%	Total Geral	13%	40%	48%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.1.4 Investimento em inovação

Os processos de inovação em uma empresa, transcendem a concepção de uma ideia, precisam de projetos, estratégias e recursos para que ela se torne praticável, em qualquer âmbito empresarial, em qualquer setor ou segmento e no segmento de moda, esta prática não é diferente. A prática da inovação, portanto, em que pesem suas incertezas, exige “projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro e ações corporativas” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 85) no sentido de assegurar a sua execução. Ressalta-se ainda que o investimento de recursos precisa ser compatível com a estrutura e estratégias de inovação de cada empresa para fazê-la acontecer.

Desta forma, esta questão buscou junto aos entrevistados, informações sobre o investimento anual médio das empresas em inovação. Tratou-se de uma questão de livre resposta obtendo-se, portanto, valores que variaram de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) a nenhum investimento nos períodos pesquisados. A Tabela 61 traz o valor total dos investimentos declarados pelos entrevistados em 2013 e 2014.

Tabela 61 - Investimento anual médio em inovação em 2013 e 2014

2013 Municípios	Empre sas	Invest.	Valor	Média p/Empresa	Rec. Ext.		2014 Municípios	Empre sas	Invest.	Valor	Média p/Empresa	Rec. Ext.	
					Int.	Ext						Int.	Ext
EGO	17	17	1.732.000,00	101.882,30	7	10	EGO	17	16	1.060.700,00	62.394,10	7	10
EPTL	10	10	268.000,00	26.800,00	5	5	EPTL	10	10	400.000,00	40.000,00	4	6
ETQ	18	17	263.000,00	14.611,50	11	7	ETQ	18	16	294.000,00	16.333,50	12	6
Total Geral	45	44	2.263.000,00	50.289,00	23	22	Total Geral	45	42	1.754.700,00	38.549,00	23	22

Obs: Invest.=Investimentos; Int.= Internos; Ext.= Externos; Rec.Ext.= Recursos Externos

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Conforme se pode observar analisando os resultados apresentados, houve uma redução em torno de 23% no total geral dos investimentos em inovação por parte das empresas pesquisadas de 2014 para 2013. Ainda, observou-se que em termos de valor médio, o total de investimentos em inovação ao ano por empresa ficou em torno de R\$ 50.289,00 (cinquenta mil, duzentos e oitenta e nove reais) em 2013 e R\$ 38.349,00 (trinta e oito mil, trezentos e quarenta e nove reais) em 2014.

Observou-se que, enquanto as empresas pesquisadas em Goiânia reduziram seus investimentos em inovação de forma relevante de 2013 para 2014, as empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás aumentaram seus investimentos em inovação de um período para o outro. Em termos de cultura de utilização de recursos internos ou externos para a inovação, observou-se um equilíbrio, 23 empresas utilizaram apenas recursos internos para inovar enquanto 22 utilizaram recursos externos (acesso a linhas de crédito e financiamentos).

6.3.1.5 Financiamento para a inovação

Considerando, que os recursos financeiros compõem os elementos chaves para a realização de inovações em uma empresa e que, dependendo do tipo de inovação a ser realizada, esta pode ser inviabilizada pela falta desses recursos comprometendo a competitividade de uma empresa no mercado, esta questão teve a finalidade de verificar se as empresas pesquisadas utilizavam recursos externos para financiar suas inovações e quais fontes de financiamento utilizavam.

Conforme apresentado na Tabela 62, observou-se que 49% do total das empresas pesquisadas utilizou recursos externos para financiar a inovação em 2013 e 51% afirmaram ter utilizado recursos internos (próprios) para realizar suas inovações, o resultado se repete em 2014.

Seguida a esta questão, para aquelas empresas que afirmaram utilizar recursos externos (49%) para o financiamento da inovação, foi perguntado quais fontes foram utilizadas, tratou-se de uma questão de livre resposta onde se identificou que as fontes de recursos externos mais utilizadas foram Sebraetec, BNDES, Goiás Fomento e bancos em geral.

Esta pergunta verificou se os empresários tinham conhecimento e citariam as fontes de financiamentos para inovação oferecidas pelo Sistema Nacional de Inovação do Ministério de Ciência e Tecnologia (Brasil) que, dentre outras atividades, possui mecanismos para aportar recursos em instituições de apoio e financeiras, com a finalidade de estimular projetos de inovação em empresas de pequeno porte no país. Este grupo não citou nenhum dos mecanismos existentes no país para fomento à inovação, no entanto, obteve-se uma informação relevante apresentada pela EGO6. A empresa tem como cultura buscar recursos de editais estaduais e nacionais para o desenvolvimento da inovação na empresa e participa de editais de prêmios em inovação, tendo sido uma das ganhadoras do Prêmio de Gestão de Negócios em Economia Criativa do Ministério da Cultura em 2013.

Tabela 62 - Utilização de recursos externos para financiar a inovação em 2013 e 2014

2013 Municípios	Empre sas	Invest.	Rec. Ext.		Fontes			2014 Municípios	Empre sas	Invest.	Rec. Ext.		Fontes		
			Int.	Ext.	1ª	2ª	Única				Int.	Ext.	1ª	2ª	Única
EGO	100%	100%	41%	59%	59%	18%	41%	EGO	100%	94%	41%	59%	59%	12%	41%
EPTL	100%	100%	50%	50%	50%	10%	40%	EPTL	100%	100%	40%	60%	60%	10%	50%
ETQ	100%	94%	61%	39%	39%	0%	39%	ETQ	100%	89%	67%	33%	33%	0%	33%
Total Geral	100%	98%	51%	49%	49%	9%	40%	Total Geral	100%	93%	51%	49%	49%	7%	42%

Invest.= Investimentos; Int.= Interna; Ext.=Externa; Rec.Ext.= Recursos Externos

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.1.6 O processo de inovação

Considerando a proposta de avaliar as práticas de inovação nas suas mais diversas formas e manifestações, sob o ponto de vista sistêmico, esta questão buscou verificar como acontece o processo de inovação nas empresas pesquisadas, em termos da observação do ambiente externo na busca de elementos para atuação estratégica para a inovação uma vez que, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 85) a inovação vai além das ideias, é “o processo de desenvolver seu uso prático.”

Seguindo esta abordagem, os autores apresentam um modelo de processo de inovação composto pelas seguintes etapas: busca, seleção e implementação das estratégias de inovação e ainda a sustentação das mesmas, de forma a garantir a continuidade, sendo necessário para isto especial atenção aos investimentos de recursos para a aquisição de

conhecimentos, para a garantia da execução dos projetos de inovação, lançamento dos produtos no mercado, sustentabilidade da ocorrência de inovações no longo prazo e monitoramento dos processos de aprendizagem com a inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 88).

Desta forma, buscando visualizar como as empresas conduzem seus processos de inovação, quando o fazem, apresentou-se ao entrevistado as seis práticas que conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008) compõe o ciclo de realização do processo de inovação. Estas práticas, apresentadas na Figura 5 do referencial teórico que compõe o processo de gestão da inovação compreendem o **mapeamento** do ambiente, a **seleção** de oportunidades; a **definição de recursos** para a implementação da inovação, **implementação**, a definição de **indicadores** e **avaliação/monitoramento**.

Tendo apresentado estes itens, foi solicitado aos entrevistados que os numerassem de um a sete em ordem de prioridade da execução de cada item na empresa. Para efeito desta pesquisa, considerou-se como **estruturadas**⁴⁸ as empresas que declararam ter seus processos estruturados na ordem correta, em conformidade com o modelo de processo de inovação apresentado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), chamou-se de **planejadoras** as empresas que apresentaram os três primeiros itens na ordem correta, quais sejam: busca de sinais (mapeamento); seleção de oportunidades inovadoras (seleção) e definição de recursos para a implementação, foram denominadas **executoras** as empresas que apresentaram a ordenação correta ou próxima na segunda etapa do processo nos itens: implementação da inovação; indicadores de resultados; avaliação/monitoramento e, ainda, considerou-se **desordenadas** as empresas que apresentaram alto nível de discrepância na forma de organização do processo de inovação.

Desta forma, avaliando os resultados apresentados notou-se que as prioridades no processo de desenvolvimento da inovação diferem conforme o perfil de cada empresa, conforme suas estratégias e conforme o modelo de negócio adotado por cada empresa. Assim conforme apresentado na Tabela 63, observou-se que apenas 20% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 18% em 2014 foram consideradas estruturadas, tendo definido seus processos na ordem correta. Percebeu-se ainda que 11% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 12% em 2014 afirmaram executar na ordem correta os três primeiros itens (um a três),

⁴⁸ N.A. – Observa-se que também para esta questão a categorização de empresas **estruturadas, planejadoras, executoras e desordenadas** utilizada para definir a classificação das ordens de execução do processo de desenvolvimento de produtos foi definida e desenvolvida pela pesquisadora.

sendo classificadas como **planejadoras** uma vez que estes itens se referem à capacidade de mapear o ambiente, selecionar as melhores oportunidades e definir recursos para a implementação e, 17% do total das empresas pesquisadas apresentaram os três últimos itens alinhados com a ordem correta, a estas, classificou-se como **executoras** por entender que seu foco está voltado prioritariamente para as etapas de implementação, resultados e avaliação.

A pesquisa mostrou ainda que 52% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 53% em 2014 definiram ordens diversas e desordenadas para os itens perguntados, estas receberam a categorização de **desordenadas**.

Avaliando por grupos de empresas pesquisadas nos municípios, observou-se que as empresas pesquisadas em Goiânia apresentaram maior percentual de empresas categorizadas como estruturadas (29% em 2013 e 25% em 2014) e planejadoras (24% em 2013 e 25% em 2014) e o grupo as empresas pesquisadas em Pontalina apresentou o maior percentual de empresas categorizadas como executoras (40% em 2013 e 2014). No entanto, tanto no grupo de empresas pesquisadas em Goiânia, como nos grupos de empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás, os percentuais de empresas que apresentaram pouco conhecimento das etapas da realização do processo de inovação foram altos, inserindo-as na categoria de processos de inovação desordenados. Nesta categoria, conforme mostra a Tabela 63 se incluem 47% das empresas de Goiânia em 2013 e 50% em 2014; 50% das empresas pesquisadas em Pontalina em 2013 e 2014 e 61% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás nos dois períodos pesquisados.

Entende-se que a característica de desordem na compreensão da lógica do processo de inovação pode indicar pouca clareza no conhecimento do significado de inovação e de como ela pode ocorrer na empresa; pouca ou nenhuma prática para o estabelecimento de estratégias de inovação; pouca compreensão da importância da inovação como fator competitivo, e ainda indefinição quanto ao modelo de negócio utilizado. Estas questões podem ainda estarem vinculadas ao perfil dos dirigentes das empresas pesquisadas. Ressalta-se que pequenas divergências na caracterização do processo podem indicar uma adequação da sua forma de inovar ou nas estratégias de inovação em consonância com a estrutura, a cultura, o mercado que se destina ou o modelo de negócio utilizado, no entanto, os casos extremos descaracterizam o ciclo, alteram as etapas, podendo indicar ocorrências esporádicas e desordenadas de inovação, às vezes, não identificadas como tal.

Tabela 63 - O processo de Inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013	Estru	Plane	Execu	Desor	Total	2014	Estru	Plane	Execu	Desor	Total
Municípios	turada	jadora	tora	denada	Geral	Municípios	turada	jadora	tora	denada	Geral
EGO	29%	24%	0%	47%	100%	EGO	25%	25%	0%	50%	100%
EPTL	10%	0%	40%	50%	100%	EPTL	10%	0%	40%	50%	100%
ETQ	17%	11%	11%	61%	100%	ETQ	17%	11%	11%	61%	100%
Total Geral	20%	11%	17%	52%	100%	Total Geral	18%	12%	17%	53%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.1.7 Área em que as empresas pesquisadas são fortes em inovação

Seguindo a proposta de compreender como as empresas se percebem quanto à utilização de estratégias de inovação e quanto à constituição do seu modelo de negócio para tal, na abordagem dos fatores estratégicos relacionados ao ambiente na busca pelo diferencial competitivo, esta questão investigou a percepção do entrevistado quanto à área em que a empresa se apresenta mais forte em inovação. Esta questão foi elaborada levando em conta o referencial teórico utilizado, considerando a abordagem de Vico Mañas (2001, p. 45) ao mencionar que “[...] as organizações no decorrer de sua existência e os pesquisadores em sua vivência perceberam que nas empresas as possíveis mudanças ocorrem em quatro grandes áreas assim distribuídas: empreendimento, estrutura, tecnologia e comportamento.” Essas áreas consideradas as quatro grandes áreas onde as mudanças acontecem em uma empresa, também compreendidas como aquelas nas quais a inovação permeia, podendo ainda ocorrer em várias áreas simultânea ou isoladamente (VICO MANÃS, 2001).

Assim, buscando identificar como as empresas pesquisadas se percebiam quanto à ocorrência de inovação nas suas áreas, solicitou-se que fosse elencado em ordem de prioridade de um a quatro em qual dos itens a empresa se apresentava mais forte em inovação. Os resultados obtidos, apresentados na Tabela 64 mostraram que houve um equilíbrio quanto aos itens priorizados de um a quatro pelo conjunto total das empresas pesquisadas.

Observou-se que 69% do total das empresas pesquisadas consideraram o fator empreendimento como principal indicativo de que as empresas são fortes em inovação. Este item se refere à mudança no produto, serviço, atuação no mercado e negócios.

Observou-se que o equilíbrio se manteve ao analisar as respostas por grupo de empresas pesquisadas nos municípios, onde notou-se que 88% das empresas pesquisadas em Goiânia e 67% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás também elegeram empreendimento como fator prioritário que as empresas se apresentavam fortes em inovação.

Em Pontalina 40% do grupo de empresas pesquisadas escolheu empreendimento como primeiro item, no entanto 50% delas apontou a estrutura como segunda prioridade, percebendo-se que neste caso, pode haver, por parte deste grupo de empresas, uma tendência em priorizar as operações, recursos e processos como fatores decisivos para a inovação. Os resultados desta questão se repetiram foram nos dois períodos pesquisados (2013 e 2014).

Tabela 64 - Área em que as empresas pesquisadas são fortes em inovação

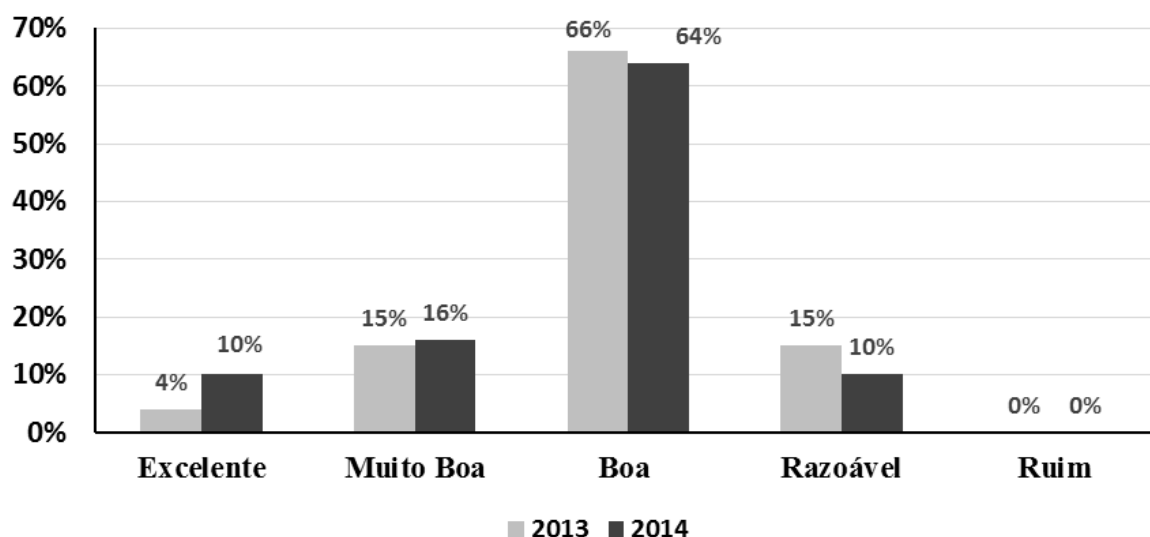
2013 /2014 Município	1	2	3	4	Total Geral	2013 /2014 Município	1	2	3	4	Total Geral
Geral						EPTL					
Empreendimento	69%	13%	11%	7%	100%	Empreendimento	40%	20%	30%	10%	100%
Estrutura	5%	32%	38%	25%	100%	Estrutura	0%	50%	30%	20%	100%
Tecnologia	14%	27%	20%	39%	100%	Tecnologia	40%	30%	10%	20%	100%
Comportamento	14%	27%	30%	30%	100%	Comportamento	20%	0%	30%	50%	100%
Sub-Total	24%	33%	23%	21%	100%	Sub-Total	22%	34%	22%	22%	100%
EGO						ETQ					
Empreendimento	88%	6%	6%	0%	100%	Empreendimento	67%	17%	6%	11%	100%
Estrutura	0%	35%	47%	18%	100%	Estrutura	12%	18%	35%	35%	100%
Tecnologia	0%	18%	18%	65%	100%	Tecnologia	12%	35%	29%	24%	100%
Comportamento	12%	41%	29%	18%	100%	Comportamento	12%	29%	29%	29%	100%
Sub-Total	24%	33%	22%	21%	100%	Sub-Total	25%	32%	23%	20%	100%
Total Geral	24%	33%	21%	21%	100%	Total Geral	24%	33%	21%	21%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.1.8 Classificação da estrutura de inovação

Buscando verificar como as empresas pesquisadas do segmento de moda dos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás classificavam a condição da empresa em relação à sua estrutura para a inovação, nos períodos pesquisados (2013 e 2014) solicitou-se aos mesmos que avaliassem a estrutura das empresas pesquisadas para o desenvolvimento da inovação, classificando-as de acordo com sua percepção como: excelente, muito boa, boa, razoável ou ruim.

Conforme avaliação apresentada no Gráfico 8, de acordo com os entrevistados, obteve-se que 4% das empresas pesquisadas em 2013 e 10% em 2014 classificaram sua estrutura para o desenvolvimento da inovação como excelente; 15% das empresas pesquisadas em 2013 e 16% em 2014 classificaram sua estrutura para a inovação como muito boa; 66% das empresas em 2013 e 64% em 2014 classificou a estrutura para a inovação como boa e; 15% avaliou sua estrutura para a inovação como razoável em 2013 e 10% em 2014.

Gráfico 8 - Classificação da estrutura de inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Conforme apontam os resultados obtidos nesta questão, percebeu-se que houveram pequenos deslocamentos de categorias quanto à avaliação da estrutura da inovação para o total das empresas pesquisadas de 2013 para 2014. Este deslocamento pode ser um indicativo de que neste período houveram alterações estratégicas no modelo de negócios, e ainda que esta percepção é compatível com a hipótese proposta de que as empresas que utilizam estratégias de inovação no seu modelo de negócio são mais competitivas e sustentáveis, pois ao migrar para um patamar superior ao que se encontrava entende-se que a empresa esteja buscando a melhoria contínua.

6.3.1.9 Avaliação do nível de implementação da estrutura para a inovação das empresas na percepção dos entrevistados

Ao finalizar esta etapa da pesquisa buscou-se investigar como os entrevistados percebem as questões estruturais dos fatores estratégicos para a inovação nas empresas, particularmente aqueles fatores relacionados às condições de busca de oportunidades para a inovação; à lógica do negócio e viabilidade estratégica do negócio (barreiras técnicas, institucionais, econômicas, financeiras, tecnológicas); ao desenvolvimento das competências necessárias para manter um negócio de moda, que são questões diretamente ligadas ao ambiente externo e que podem comprometer ou inviabilizar uma inovação.

Conforme referencial teórico, estabelecer uma estrutura para a inovação requer investimentos em recursos de diversas naturezas (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), assim esta questão avaliou a percepção dos empresários quanto à condição da estrutura instalada na empresa para a realização de inovações. Nesta etapa de avaliação, o entrevistado foi convidado a responder as questões apresentadas com as alternativas: concordo plenamente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo plenamente.

As condições para avaliação foram: a estrutura de inovação da empresa envolve as pessoas; a estrutura de inovação da empresa trata a inovação como algo isolado/ocasional; a estrutura física da empresa está preparada para a inovação; a empresa tem ações que encorajam o desenvolvimento da inovação; a empresa é inovadora e; comunica formal ou informalmente que espera que as pessoas na empresa inovem. O resultado apresentado na Tabela 65 mostrou que 57% dos entrevistados concordou plenamente com todas as questões apresentadas.

Tabela 65 -Avaliação dos entrevistados quanto ao nível de implementação da estrutura para a inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral	2013/2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral
Geral							EPTL						
Envolve Pessoas	0%	2%	0%	18%	80%	100%	Envolve Pessoas	0%	0%	0%	20%	80%	100%
Isolado/Ocasional	89%	4%	0%	7%	0%	100%	Isolado/Ocasional	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Preparada p/ Inov.	2%	9%	0%	42%	47%	100%	Preparada p/ Inov.	0%	0%	0%	30%	70%	100%
Encoraja Desen.Inov.	2%	7%	2%	31%	58%	100%	Encoraja Desen.Inov.	0%	0%	0%	30%	70%	100%
Empresa Inovadora	2%	2%	0%	22%	73%	100%	Empresa Inovadora	0%	0%	0%	30%	70%	100%
Comunica	0%	2%	0%	11%	87%	100%	Comunica	0%	0%	0%	20%	80%	100%
Sub-Total	16%	4%	0%	22%	57%	100%	Sub-Total	17%	0%	0%	22%	62%	100%
EGO							ETQ						
Envolve Pessoas	0%	0%	0%	12%	88%	100%	Envolve Pessoas	0%	6%	0%	22%	72%	100%
Isolado/Ocasional	88%	6%	0%	6%	0%	100%	Isolado/Ocasional	83%	6%	0%	11%	0%	100%
Preparada p/ Inov.	0%	18%	0%	53%	29%	100%	Preparada p/ Inov.	6%	6%	0%	39%	50%	100%
Encoraja Desen.Inov.	0%	12%	6%	24%	59%	100%	Encoraja Desen.Inov.	6%	6%	0%	39%	50%	100%
Empresa Inovadora	0%	6%	0%	18%	76%	100%	Empresa Inovadora	6%	0%	0%	22%	72%	100%
Comunica	0%	0%	0%	6%	94%	100%	Comunica	0%	6%	0%	11%	83%	100%
Sub-Total	15%	7%	1%	20%	58%	100%	Sub-Total	17%	5%	0%	24%	55%	100%
Total	16%	4%	0%	22%	57%	100%	Total	16%	4%	0%	22%	57%	100%

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente
Inov.= Inovação; Desen.= Desenvolvimento

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Avaliando a especificidade de cada questão, observou-se que embora 80% do total dos entrevistados concordassem plenamente que a estrutura da inovação da empresa

envolve as pessoas; 89% afirmassem não tratar a inovação como algo isolado/ocasional; 87% dissessem concordar plenamente quanto à prática da empresa em comunicar formal ou informalmente que esperavam que as pessoas na empresa inovassem; 73% concordassem plenamente que a empresa é inovadora e; 58% concordassem plenamente que a empresa tinham ações que encorajavam o desenvolvimento da inovação, este percentual de concordância plena diminui para 47% quando perguntados sobre as condições da estrutura física da empresa para a inovação. Analisando as respostas apresentadas por grupos de empresas pesquisadas nos municípios, observou-se que guardadas as proporções, os resultados são bastante similares no que se refere à percepção dos entrevistados quanto às condições da estrutura para a inovação das empresas, cabendo um adendo ao grupo de empresas pesquisadas em Goiânia onde mais da metade dos entrevistados (53%) concordaram parcialmente quanto ao fato de ter a estrutura da empresa preparada para a inovação.

Este resultado pode ser um indicativo de que existe uma tendência de abertura às possibilidades de melhoria e à busca de mecanismos e estratégias de inovação em seu modelo de negócios destas empresas, é possível que elas estejam abertas para a utilização de estratégias de inovação em seu negócio e ainda, vislumbra-se uma possibilidade de que se as mesmas conseguirem compreender a importância e a relevância da inovação para a empresa atribuindo a ela um significado, têm forte potencial para utilização do conhecimento instalado e gerador de inovações. Os resultados desta avaliação geral da estrutura de inovação das empresas pesquisadas sob a percepção do entrevistado foram iguais para os dois períodos pesquisados.

6.3.2 Estratégias de inovação nas empresas pesquisadas

Conforme apresentado no referencial teórico, entende-se que a inovação em uma empresa deve acontecer de forma transversal, nas dimensões sistêmica e estrutural e ainda, para que uma empresa assegure sua competitividade no mercado é preciso que estratégias de inovação sejam implementadas nestas dimensões. De acordo com a PINTEC (2011, p. 11),

A inovação vem sendo amplamente reconhecida como um dos principais fatores que impactam positivamente a competitividade e o desenvolvimento econômico. Informações que contribuam para o entendimento de seu processo de geração, difusão e incorporação pelo aparelho produtivo, assim como de condições institucionais que sobre ela exerçam influência, são de vital importância para o desenho, implementação e avaliação de políticas públicas e estratégias privadas.

Seguindo esta abordagem, entende-se que projetos inovadores em uma empresa, particularmente no que se refere à moda, exigem agilidade nos processos inovativos estando, por sua vez, diretamente vinculados à utilização de estratégias de inovação no modelo de gestão.

Assim, buscando entender a dinâmica das empresas pesquisadas quanto à utilização de estratégias competitivas com foco na inovação, esta buscou avaliar como as empresas pesquisadas se posicionam quanto às estratégias para a inovação, se as possuem, quais são essas estratégias, como são definidas e onde estão alocadas, se estão documentadas, se são mensuradas, como as empresas buscam oportunidades para inovar e se interagem em redes para a inovação.

6.3.2.1 Utilização de estratégias de inovação como ferramenta para a competitividade

Considerando a abordagem da importância da visão estratégica para a realização da inovação nas empresas pesquisadas, esta questão buscou identificar duas informações básicas, porém essenciais para compor o conjunto da análise quanto à compreensão do foco estratégico das empresas para a inovação.

Foi perguntado se as empresas pesquisadas utilizavam inovação como estratégia para a competitividade e se existiam direcionamentos estratégicos para a prática da inovação nas empresas. Trataram-se de perguntas fechadas, as quais conforme resultados apontados na Tabela 66, obteve-se que 64% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 67% em 2014 afirmaram utilizar a inovação como estratégia para a competitividade e 29% afirmaram utilizar a inovação como estratégia para a competitividade e ter direcionamentos estratégicos para a prática da inovação.

Observou-se ainda 76% do grupo das empresas pesquisadas em Goiânia afirmaram utilizar a inovação como estratégia para a competitividade e possuir direcionamentos estratégicos para a prática da inovação caracterizando-se como o único grupo entre as empresas pesquisadas que atuava com direcionamentos estratégicos no período pesquisado.

Ainda observando os grupos de empresas pesquisadas por município notou-se que 100% das empresas pesquisadas em Pontalina em 2013 e 2014, e 83% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás em 2013 e 89% em 2014 afirmaram ter a inovação como estratégia para a competitividade, no entanto, nenhuma delas possuía direcionamentos estratégicos voltados para a inovação.

Tabela 66 -Inovação como Estratégia para a competitividade nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Utiliza	Utiliza e Direciona	Não Util. e Não Direc.	2014 Município	Empre sas	Utiliza	Utiliza e Direciona	Não Util. e Não Direc.
EGO	100%	24%	76%	0%	EGO	100%	24%	76%	0%
EPTL	100%	100%	0%	0%	EPTL	100%	100%	0%	0%
ETQ	100%	83%	0%	17%	ETQ	100%	89%	0%	11%
Total Geral	100%	64%	29%	7%	Total Geral	100%	67%	29%	4%

Util.=Utiliza; Direc.= Direciona

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.2.2 Direcionamentos estratégicos para a inovação

Seguindo a proposta de avaliar como as empresas pesquisadas definem e documentam seus direcionamentos estratégicos para a prática da inovação, esta questão se propôs verificar a existência e formas de registros desses direcionamentos estratégicos, uma vez que, conforme referencial teórico “uma estratégia de inovação bem-sucedida requer o entendimento dos parâmetros fundamentais do jogo competitivo (mercados, concorrentes, forças externas etc.)” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 383) podendo conduzi-las a uma situação de competitividade.

Neste sentido a investigação se expandiu buscando checar onde estão alocados os direcionamentos estratégicos para a prática da inovação nas empresas pesquisadas, se na missão, na visão, nas políticas, se no planejamento estratégico como um todo ou se não existem direcionamentos estratégicos. A questão que conduziu esta investigação foi de múltipla escolha, solicitando aos entrevistados que atribuíssem uma nota de um a cinco para cada item que remetesse aos direcionamentos estratégicos da empresa, sendo um a menor nota e cinco a maior nota e que caracterizava a força da presença da inovação nas estratégias da empresa.

Conforme mostrado na Tabela 66, notou-se que 76% das empresas que afirmaram ter direcionamentos estratégicos para a inovação fazem parte do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia e entre estas, conforme apontado na Tabela 67, observou-se que quatro afirmaram possuir planejamento estratégico para a inovação estruturado (nota cinco) e seis afirmaram ter objetivos estratégicos direcionados para a inovação (nota cinco), reforça-se que a nota representa a intensidade dos direcionamentos estratégicos para a inovação no planejamento das empresas.

Ainda analisando os resultados desta questão, notou-se que 13 empresas afirmaram ter direcionamentos estratégicos para a prática da inovação na missão e na visão, três delas atribuíram nota cinco para a missão e a visão e quatro atribuíram nota 4.

Diante dos resultados obtidos, observou-se que a declaração de existência de direcionamentos estratégicos para a prática da inovação documentados ocorreu apenas no grupo de empresas pesquisadas em Goiânia, ainda que em aproximadamente metade delas (oito), o que leva à inferência de que estas empresas estão buscando meios de se inserir no mercado utilizando a inovação como estratégia para a competitividade.

Tabela 67 - Existência de direcionamentos estratégicos para a inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral	2013/2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral
Geral							EPTL						
Missão	3	1	2	4	3	13	Missão						0
Visão	3	1	2	5	2	13	Visão						0
Objetivos	1	2		2	6	11	Objetivos						0
Política	5		1	1	1	8	Política						0
Planej.Estrat.		1		3	4	8	Planej.Estrat.						0
Sub-Total	12	5	5	15	16	53	Sub-Total	0	0	0	0	0	0
EGO							ETQ						
Missão	3	1	2	4	3	13	Missão						0
Visão	3	1	2	5	2	13	Visão						0
Objetivos	1	2		2	6	11	Objetivos						0
Política	5		1	1	1	8	Política						0
Planej.Estrat.		1		3	4	8	Planej.Estrat.						0
Sub-Total	12	5	5	15	16	53	Sub-Total	0	0	0	0	0	0
Total Geral	12	5	5	15	16	53	Total Geral	12	5	5	15	16	53

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Conforme se pôde observar, os resultados apontaram que os grupos de empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás declararam não possuir direcionamentos estratégicos para a prática da inovação e ainda, não demonstraram evidências de existirem práticas formais ou informais de utilização estratégias empresariais, planejamento estratégico ou direcionamentos estratégicos, aventando a possibilidade de que nestas empresas a cultura/pensamento estratégico esteja vinculado ao pensamento dos gestores e que, nestes casos, as ocorrências de ações estratégicas dão de forma tácita e que as atividades de inovação quando ocorrem nessas empresas se dão de forma empírica e aleatória, podendo surgir da proposta de soluções isoladas que são certo.

6.3.2.3 Mensuração das práticas de inovação

Em consonância com o referencial teórico é recomendável e adequado para o processo de inovação estabelecer formas de medir suas práticas e avaliar seus resultados em uma empresa, entende-se que as mensurações/avaliações proporcionam às empresas subsídios para direcionar ou redirecionar suas estratégias.

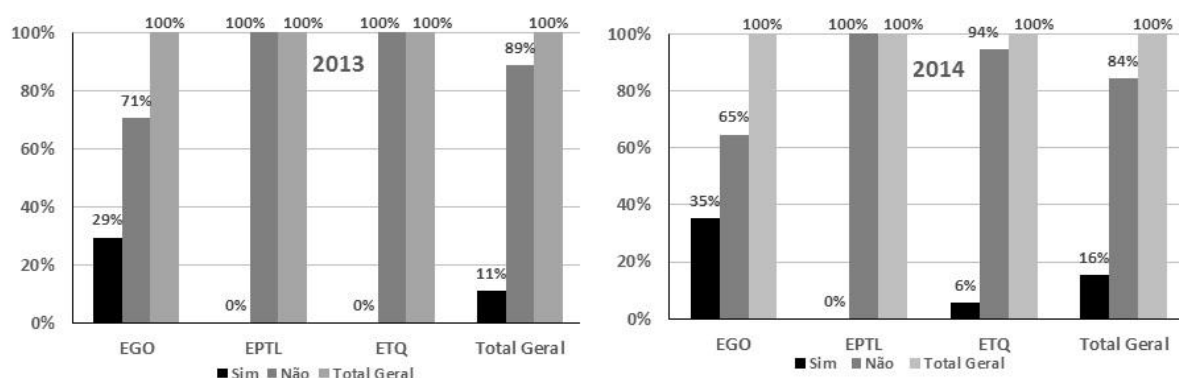
Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 188) uma das formas de medir o desempenho das inovações nas empresas é “relacionar diretamente os indicadores de inovação à estratégia de inovação e ao modelo de negócio em inovação”, os autores afirmam ainda que as formas mais simples de medir a inovação, são as mais eficientes.

Desta forma, em se tratando da utilização de estratégias de inovação no modelo de negócio das empresas do segmento de moda, entende-se que é importante estabelecer formas de mensuração para dimensionar o desempenho e avaliar os impactos da inovação no mercado e ainda para ter indicadores, ainda que simples, de medição deste desempenho alinhados ao plano de desenvolvimento e retorno de investimentos ou dos esforços dispendidos com a inovação. Considerando a importância da mensuração, esta questão levantou junto aos entrevistados se a prática da inovação era medida/mensurada nas empresas no período da realização da pesquisa.

Os resultados apresentados no Gráfico 9 mostraram que 89% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 84% em 2014 informaram não ter a cultura de mensurar/medir a prática da inovação na empresa.

Analisando os resultados obtidos para respostas afirmativas apresentadas pelo grupo de empresas pesquisadas por município obteve-se que 29% das empresas pesquisadas em Goiânia em 2013 e 35% em 2014 afirmaram ter práticas de mensuração da inovação instituída, já em Taquaral de Goiás tal ocorrência se deu em 2014 quando 6% das empresas pesquisadas afirmaram ter adotado práticas de mensuração, observa-se que embora a movimentação seja pequena, existem empresas buscando a melhoria dos seus processos estratégicos o que pode indicar, por consequência, a ocorrência inovações planejadas.

Notou-se ainda que as empresas pesquisadas em Pontalina não apresentaram cultura de medir as práticas de inovação em nenhum dos períodos pesquisados.

Gráfico 9 – Mensuração das práticas de inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Dando sequência ao tema mensuração, foi perguntado aos entrevistados em questão de múltipla escolha, contemplando os itens criatividade, marca, resultados, pesquisa e desenvolvimento, produto, criação de valor/diferenciação, processo, geração de valor/retorno ou outros (PINTEC, 2011; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; PINTEC, 2011; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), quais eram utilizados como forma de medir a inovação.

Conforme apresentado na Tabela 68, notou-se, que das empresas pesquisadas que afirmaram ter a cultura de mensurar a prática da inovação um total de cinco empresas em 2013 e sete em 2014 pertenciam ao grupo de empresas pesquisadas em Goiânia e uma em 2014 estava entre o grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás.

Observando as formas de mensuração das práticas de inovação utilizadas por este grupo de empresas, notou-se o item resultados era medido por cinco das empresas pesquisadas em 2013 e sete em 2014; o item criação de valor era utilizado para medir a inovação por cinco empresas em 2013 e 2014. Os itens processo e geração de valor eram utilizadas por quatro empresas em 2013 e por cinco em 2014. Ainda, quatro empresas em 2013 e seis em 2014 mediam suas práticas de inovação, avaliando o desempenho dos produtos.

Criatividade e marca foram os itens com menor índice de utilização, o primeiro era utilizado por duas empresas nos períodos pesquisados e o segundo era utilizado por duas empresas em 2013 e três em 2014.

Tabela 68 -Formas de mensuração da prática de inovação utilizadas nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Empr. q praticam Medição	Criati vidade	Marca	Resul tado	Pesq. Desen.	Produto	Criação Valor	Pro cesso	Ger. Valor
EGO	17	5	2	2	5	2	4	5	4	4
EPTL	10									
ETQ	18									
Total Geral	45	5	2	2	5	2	4	5	4	4

2014 Município	Empre sas	Empr. q praticam Medição	Criati vidade	Marca	Resul tado	Pesq. Desen.	Produto	Criação Valor	Pro cesso	Ger. Valor
EGO	17	6	2	3	6	2	5	5	5	4
EPTL	10									
ETQ	18	1			1		1			1
Total Geral	45	7	2	3	7	2	6	5	5	5

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

No que se refere às questões da mensuração, fazendo uma comparação dos resultados apresentados na Tabela 68 com aqueles apresentados no Gráfico 9, observou-se três questões relevantes no contexto da pesquisa, a primeira se refere ao pequeno número de empresa, do universo das empresas pesquisadas (45) que afirmaram ter a cultura de medir as práticas de inovação (11% em 2013 e 16% em 2014); a segunda faz referência à Tabela 66 onde se tem o total de empresas que afirmaram ter direcionamentos estratégicos para a prática da inovação em seu planejamento estratégico (29%), sendo que 76% deste total pertenciam ao grupo de empresas pesquisadas em Goiânia, observando que as empresas que afirmaram ter mecanismos de medir as práticas de inovação pertenciam ao grupo de empresas que afirmaram ter direcionamentos estratégicos para a prática da inovação e; a terceira questão está na observação de que os itens mensurados pelas empresas que utilizavam esta prática, considerando que as mesmas estão estruturadas estrategicamente para inovar, estão alocados no seu planejamento estratégico. E ainda, levando em conta que as empresas declararam utilizar os indicadores de resultado, de produto, de criação de valor/diferenciação e geração de valor/retorno, como as principais formas de medição, podendo-se inferir que tais indicadores estavam previstos no planejamento estratégico no quesito inovação.

Levando em conta, conforme apresentaram os resultados levantados, o alto número de empresas que não tinham planejamento estratégico e não tinham a cultura de medir a prática da inovação, é possível estabelecer uma conexão destes resultados com a possibilidade

de que o grupo de empresas inserido nestes resultados desenvolvem suas atividades prioritariamente na esfera operacional, antes que na estratégica.

6.3.2.4 Busca de oportunidades para inovação

“A moda é caracterizada como algo efêmero, cuja temporalidade é dada por várias constantes e identificada principalmente com o vestuário” (Martins, 2009, p. 99), essa condição, teoricamente impulsiona as empresas a identificar oportunidades intra e extramuros para a inovação. Esta oportunidade está diretamente relacionada à forma como as empresas se conectam com seu ambiente interno e externo, à sua capacidade de analisar tendências, se antecipar ao mercado e prospectar inovações a partir das observações apreendidas. Sob tal perspectiva e ciente de que há “diversos modos de gerar inovação nas empresas” (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 17) e que estes não se restringem apenas aos departamentos técnicos, esta questão buscou levantar junto às empresas pesquisadas se as mesmas buscam oportunidades no ambiente externo para a inovação e, se o fazem, como é feita a busca.

A investigação quanto à forma como é feita a busca por oportunidades para a inovação pelas empresas tratou-se de uma questão de múltipla escolha, onde foram apresentadas as seguintes possibilidades: utilização dos conhecimentos disponíveis na empresa; pesquisa ao ambiente externo; visitas técnicas, visitas a feiras e eventos do segmento em geral e visitas a outras empresas; clientes, fornecedores, parceiros e outros. Ressalta-se que embora estas não sejam as únicas possibilidades de busca de oportunidades, foram as escolhidas para efeito desta pesquisa, ressalta-se ainda que os itens escolhidos foram adaptados de Davila, Epstein e Shelton (2007) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Assim, quanto aos resultados obtidos, conforme mostrado na Tabela 69, observou-se que 100% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 98% em 2014 afirmaram ter a cultura de buscar oportunidades para inovação.

Quanto às formas utilizadas, notou-se que 98% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 2014 afirmaram buscar oportunidades para inovar utilizando o conhecimento disponível na empresa, 100% em 2013 e 98% em 2014 afirmaram o fazer por meio de pesquisa ao ambiente externo; 84% (2013 e 2014) utilizaram dos mecanismos de visitas técnicas a feiras, eventos, empresas; 100% das empresas pesquisadas em 2013 e 96% em 2014 afirmaram buscar oportunidades por meio de clientes, fornecedores e parceiros e ainda, 11% utilizavam outras formas de busca de oportunidades para a inovação seja interna ou externamente. Nesta questão considerando os percentuais apresentados, pode-se inferir que as

empresas pesquisadas demonstraram ter postura proativa e cultura de busca de oportunidades para inovação no mercado, nos requisitos investigados.

Tabela 69 - Busca de oportunidades para inovação pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre- sas	Busca	Conhe- cimento	Pesquisa	Visitas	Cl.Forn. Parc.	Outros
EGO	100%	100%	100%	100%	88%	100%	12%
EPTL	100%	100%	100%	100%	80%	100%	10%
ETQ	100%	100%	94%	100%	83%	100%	11%
Total Geral	100%	100%	98%	100%	84%	100%	11%

2014 Município	Empre- sas	Busca	Conhe- cimento	Pesquisa	Visitas	Cl.Forn. Parc.	Outros
EGO	100%	94%	94%	94%	82%	88%	12%
EPTL	100%	100%	100%	100%	80%	100%	10%
ETQ	100%	100%	100%	100%	89%	100%	11%
Total Geral	100%	98%	98%	98%	84%	96%	11%

Cl.Forn.Parc.= Clientes, Fornecedores, Parceiros

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.2.5 Atuação estratégica das empresas pesquisadas quanto à inovação

Os fatores que determinam e influenciam o segmento de moda no Brasil são os mais diversos, tais fatores estão relacionados desde a realidade do mercado, observação das tendências, posicionamento da concorrência, acesso a matérias-primas, sazonalidade até as formas de gestão interna, desta forma, os produtos de moda precisam cada vez mais “responder a um processo de sistematização integrada entre a atividade econômica, sustentada por inovações, agregação de valor, redução de custos e diferenciais de mercado.” (MARTINS, 2009, p. 100). As micro e pequenas empresas que pelas suas características de concentrar a tomada de decisão no proprietário/gerente, são reconhecidas como de estrutura ágil e flexível, o que lhes confere uma maior capacidade de responder às mudanças ambientais de forma mais precisa (HAUSMAN, 2005, p. 773) estão inseridas neste contexto de busca pela sustentabilidade por meio da inovação e agregação de valor, estando, desta forma, diante da necessidade de adequar sua forma de atuação estratégica frente ao mercado onde estão inseridas.

Diante destas colocações buscou-se identificar como as empresas pesquisadas se percebem perante o mercado quanto à sua atuação estratégica. Para esta investigação recorreu-se aos seis tipos de estratégias apresentados por Freeman e Soete (1997): ofensiva, defensiva,

imitativa, dependente, tradicional e oportunista. A investigação, conforme a Tabela 70, apontou que quanto à atuação estratégica para a inovação, utilizando a abordagem de Freeman e Soete (1997), do total geral de empresas pesquisadas, 18 definiram sua atuação estratégica no mercado como oportunistas em 2013 e 2014, na sequência 14 empresas em 2013 e 16 em 2014 se posicionaram como ofensivas e; 11 empresas em 2013 e nove em 2014 definiram sua atuação estratégica como defensiva. Observou-se ainda, que uma das empresas pesquisadas pertencentes ao grupo de Pontalina declarou ter atuação estratégica imitativa nos dois períodos da pesquisa e uma empresa localizada em Taquaral de Goiás informou ter estratégia de atuação dependente em 2013, migrando para ofensiva em 2014.

Quando observadas por grupos de empresas pesquisadas por município, notou-se a maior parte das empresas pesquisadas em Goiânia afirmaram ter atuação estratégica ofensivas (nove em 2013 e 10 em 2014), em Pontalina cinco das empresas pesquisadas em 2013 e seis em 2014 afirmaram ter atuação oportunista e em Taquaral de Goiás a atuação estratégica entre as empresas pesquisadas ficou distribuída da seguinte forma: sete empresas afirmaram ser oportunistas (2013 e 2014), seis afirmaram atuar como defensivas (2013 e 2014) e quatro em 2013 e cinco em 2014 afirmaram ser defensivas.

Os resultados da pesquisa apontaram ainda para mudanças na atuação estratégica de algumas empresas pesquisadas de 2013 para 2014, a exemplo do grupo de empresas pesquisadas em Pontalina onde uma das empresas mudou sua atuação de defensiva para oportunista e uma das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás mudou sua atuação de dependente para ofensiva, estas mudanças apontam para a percepção de que nestes casos pode ter havido mudanças nas estratégias de mercado ou no modelo de negócio das empresas pesquisadas levando-as a alterar sua atuação estratégica no mercado.

No caso do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia notou-se que uma empresa que se apresentava como defensiva em 2013 mudou suas estratégias de atuação para ofensiva em 2014, e outra que se apresentava como oportunista mudou seu modelo de negócio passando para a comercialização (EGO11). Esclarece-se que são reconhecidas como ofensivas aquelas empresas cuja estratégia está voltada para a introdução de novos produtos ou processos produtivos, novos modelos de negócio, design original e seu objetivo é ser líder no mercado em determinado segmento e oportunistas são aquelas cuja estratégia está voltada para a identificação de oportunidades de mudanças e seu objetivo é melhorar sua posição aproveitando

as oportunidades. Ambos perfis identificados em maior número no conjunto de empresas pesquisadas podem ser entendidos como perfis de empresas inovadoras.

Tabela 70 -Classificação das empresas pesquisadas quanto a atuação estratégica para a inovação em 2013 e 2014

2013 Município	Ofensiva	Defensiva	Imitativa	Dependente	Tradicional	Oportunista	Total Geral	2014 Município	Ofensiva	Defensiva	Imitativa	Dependente	Tradicional	Oportunista	Total Geral
EGO	9	2				6	17	EGO	10	1				5	16
EPTL	1	3	1			5	10	EPTL	1	2	1			6	10
ETQ	4	6		1		7	18	ETQ	5	6				7	18
Total Geral	14	11	1	1	0	18	45	Total Geral	16	9	1	0	0	18	44

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.2.6 Importância e contribuições das entidades/instituições para a prática da inovação

A importância da presença e da contribuição de entidades e instituições públicas e privadas que desenvolvam e apresentem soluções na busca por mecanismos e estratégias de inovação que possam fortalecer segmentos e setores particularmente o dos micro e pequenos negócios com vista a torná-los competitivos ao longo do tempo, oferecendo oportunidades e estimulando o crescimento autônomo, se faz importante na realidade destas empresas (CHANG, 2004 ; LUNDEVALL, 1992 ; NELSON; WINTER, 1982 ; ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005).

Autores como Nelson e Winter (1982) fazem parte do grupo de pensadores neoschumpeterianos que defendem a importância da participação de atores como as instituições públicas e privadas de apoio ou de pesquisa e desenvolvimento e agências financiadoras, enfatizando que a existência ou não de interação e cooperação formal ou informal entre empresas e instituições podem ser um indicador para as práticas inovativas das empresas. De acordo com Hirsch-Kreinsen (2008, p. 18), a estas instituições cabe a tarefa de se concentrarem em desenvolver políticas de *network* e abertura de canais de comunicação voltados para a cooperação, outra tarefa importante diz o autor é que tais instituições/entidades se concentrem na melhoria da capacidade das empresas em termos de estrutura organizacional para a inovação e na sua capacidade de fazer as escolhas estratégicas corretas no que diz respeito ao dilema entre a globalização e a inserção local e por consequência o desenvolvimento da inovação.

Desta forma, levando em conta a importância da interação das micro e pequenas empresas com as instituições e entidades que oferecem oportunidades e mecanismos para o desenvolvimento da inovação, esta etapa da pesquisa teve a finalidade de investigar, como se

dá a interação das empresas pesquisadas com instituições/entidades parceiras e como estas empresas percebem as contribuições das instituições para a prática da inovação.

As questões avaliaram três aspectos que se considerou importante no estabelecimento da rede de parcerias institucionais para o acesso aos recursos disponibilizados por estas entidades como forma de apropriação de conhecimento e *catching up*. São eles: o nível de importância das entidades/instituições para a prática da inovação; a intensidade da interação das empresas pesquisadas com as entidades/instituições parceiras para a prática da inovação e, os mecanismos e formas de apropriação de conhecimentos disponibilizados pelas instituições/entidades parceiras e utilizados pelas empresas pesquisadas para a prática da inovação.

6.3.2.6.1 Nível de importância e contribuições das entidades/instituições para a prática da inovação nas empresas pesquisadas

No aspecto do nível de importância, foram apresentados aos entrevistados 14 organismos de apoio geral e de pesquisa selecionados entre associações, entidades/instituições, órgãos públicos e privados considerados representativos para apoio ao desenvolvimento da inovação no segmento de moda, além das instituições apresentadas, o entrevistado teve a opção de citar outras que não estivessem contempladas na lista. A questão solicitou que os entrevistados apontassem em escala de importância, o nível de contribuição de cada uma delas para o desenvolvimento da inovação na empresa, classificando-as como muito importante, importante, pouco importante e sem importância. As instituições foram agrupadas por categorias, sendo elas: associações/sindicatos; entidades de apoio; órgãos governamentais e entidades de pesquisa e desenvolvimento.

Os resultados apurados, conforme apontado na Tabela 71 mostraram que na categoria das associações/sindicatos, o nível de contribuição para a prática da inovação nas empresas foi baixo, sendo consideradas sem importância para 43% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 2014 e pouco importante para 30% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 31% em 2014. Ainda analisando a categoria de associações/sindicatos, obteve-se que 58% das empresas pesquisadas em 2013 e 56% em 2014 consideraram a Associação Brasileira de Estilistas (ABEST) sem importância, 49% das empresas pesquisadas em 2013 e 51% em 2014 consideraram a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) sem importância, ainda em se tratando das associações, notou-se que 47% das empresas

pesquisadas em 2013 e 2014 consideraram a Associação Goiana da Confecção/Sindicato das Indústrias de Confecção e de Roupas em Geral de Goiânia (AGICON/Sinroupas) sem importância e 40% das empresas os classificaram como pouco importante para a realização de inovações nos períodos pesquisados. Já quanto às contribuições do Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Goiás (Sininvest-GO) para a inovação, notou-se que 20% das empresas pesquisadas em 2013 e 2014 o consideraram sem importância e 33% em 2013 e 36% em 2014 o consideraram pouco importante.

Analisando os resultados apresentados para as associações, avalia-se que quanto à ABEST⁴⁹ e ABIT⁵⁰, observa-se que a primeira atua especificamente com o desenvolvimento do *design* de moda no país e possui requisitos específicos para acesso a seus serviços e a segunda tem entre suas atividades principais a função de defender em âmbito nacional e internacional os interesses da cadeia têxtil e de confecção brasileira; promover e apoiar o desenvolvimento de projetos de capacitação, educação, inovação entre outras atividades sendo possível a inferência de que a caracterização de sem importância para essas instituições esteja relacionada ao fato de que embora elas sejam significativas para o desenvolvimento do segmento de moda, existem requisitos e exigências para acesso a elas, com isto, as ações desenvolvidas para o segmento nem sempre estão ao alcance das empresas.

Quanto à AGICON/Sinroupas e Sininvest-Go notou-se que, embora estas estejam territorialmente próximas do conjunto de empresas pesquisadas, na percepção dos entrevistados as contribuições destas associações não foram consideradas representativas para o desenvolvimento da inovação, podendo-se inferir que as soluções oferecidas para esta finalidade podem não atender às necessidades das mesmas e que a interação e estreitamento de relações com esta rede pode ser aprimorada.

Quanto à categoria entidades de apoio, foram pesquisadas as seguintes entidades Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG); Sebrae/Na; Sebrae/Go; SENAI/GO. Para esta categoria, os resultados da pesquisa mostraram que o nível de contribuição para a prática da inovação foi considerado alto uma vez que 77% das empresas pesquisadas em 2013 e 76% em 2014 apontaram estas entidades como muito importantes para a prática da inovação nas empresas. Analisando os resultados por nível de importância atribuído pelas empresas pesquisadas para cada entidade obteve-se que 29% das empresas pesquisadas em 2013/2014

⁴⁹ Disponível em: <<http://www.abest.com.br/abest/abest>>. Acesso em: 26 ago.2016.

⁵⁰ Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/transparencia/estatuto_abit.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2016.

entenderam que as contribuições da FIEG eram importantes para o desenvolvimento da inovação nas empresas e 29% em 2013/2014 entenderam que essas contribuições eram muito importantes, totalizando 58% de percepção positiva.

No que se refere ao Sebrae/Na, a entidade foi apontada por 96% dos entrevistados como muito importante neste requisito em 2013 e 2014 e; 96% dos entrevistados em 2013 e 93% em 2014 apontaram o Sebrae/GO como muito importante, ainda em se tratando das entidades notou-se que 87% das empresas pesquisadas em 2013/2014 consideraram as contribuições do SENAI/GO muito importantes para a prática da inovação nas empresas, sendo desta forma essas quatro entidades, de acordo com os resultados das pesquisas, consideradas aquelas que mais contribuíram para o desenvolvimento da inovação nas empresas e por consequência aquelas cuja interação com as empresas é mais acentuada.

Quanto aos órgãos governamentais no âmbito do estado foram listados aqueles têm a função de apoio ao desenvolvimento tecnológico e da inovação e aqueles que têm a função de apoio à indústria, quais sejam: Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG), Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Inovação de Goiás (SECTEC-GO) e Secretaria de Estado de Indústria e Comércio (SIC-GO). Para o conjunto de empresas pesquisadas a contribuição destes órgãos para a prática da inovação foi considerada sem importância por 25% dos entrevistados e pouco importante por 35% deles perfazendo um total de 60% de percepção de pouca contribuição. Assim, quanto à FAPEG obteve-se que o nível de contribuição para a inovação foi considerado sem importância por 36% dos entrevistados em 2013/2014 e pouco importante por 42% dos entrevistados em 2013/2014. Também para a SECTEC esta foi considerada pouco importante por 42% das empresas pesquisadas em 2013 e 2014. No que refere à SIC-GO observou-se que seu nível de contribuição foi considerado muito importante no processo de inovação por 38% das empresas pesquisadas em 2013 e em 2014 e a como importante por 24% das empresas pesquisadas em 2013 e 2014.

Quanto às entidades inseridas na categoria pesquisa e desenvolvimento onde estavam incluídas a Fundação de Desenvolvimento das Tecnópolis de Goiás (FUNTEC) que tem como função principal o estimula ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação e ainda, desenvolver empresas e educação empresarial nos âmbitos da gestão e assimilação de práticas organizacionais, tecnológicas e da inovação⁵¹; a Rede Goiana de Inovação (RGI) que

⁵¹ Disponível em: <http://www.funtec.org.br/eficiente/sites/funtec/pt-br/estatuto/estatuto_funtec_2015.pdf>
Acesso em: 26 ago.2016.

entre os seus objetivos, a proposta do desenvolvimento e o fortalecimento de empreendimentos inovadores que busquem como resultado o crescimento econômico, social e desenvolvimento regional do Estado de Goiás⁵² e ; as Universidades públicas e privadas que tivessem cursos de *Design* de moda e produtos.

Assim, para a categoria de entidades de apoio à pesquisa e desenvolvimento, notou-se que 34% do total de empresas pesquisadas atribuíram notas baixas às mesmas colocando-as na posição de sem importância e 30% atribuíram a estas a classificação de pouco importante, atingindo um percentual de 64% de percepção de pouca contribuição para o desenvolvimento da inovação nas empresas. Ainda, avaliando por especificidade das entidades de pesquisa e desenvolvimento observou-se que na percepção de 33% dos entrevistados em 2013/2014 a FUNTEC foi considerada sem importância e para 44% (2013/2014) a entidade foi considerada pouco importante, totalizando 77% de baixa interação, assim como a RGI que foi considerada sem importância por 58% dos entrevistados em 2013/2014 e pouco importante por 33 % deles em 2013/2014. Por outro lado, a contribuição das Universidades para o desenvolvimento da inovação nas empresas pesquisadas foi classificada como muito importante por 42% dos entrevistados em 2013/2014 e importante por 36% deles em 2013/2014, totalizando um nível de contribuição e interação de 78% nos períodos pesquisados.

Analisando os resultados obtidos na categoria governo, para a FAPEG e a Sectec-GO e na categoria pesquisa e desenvolvimento para as entidades Funtec-Go e RGI, onde o nível importância da contribuição destes órgãos/entidades para o desenvolvimento da inovação foi considerado baixo por grande parte dos entrevistados e, considerando que se tratam de órgãos/entidades que atuam com políticas públicas para o desenvolvimento de tecnológico e da inovação, sistemas de inovação, fomento ao desenvolvimento tecnológico e mediante editais de captação de recursos (sejam estes de subvenção ou não) e projetos tecnológico/inovativo para setores/segmento, entende-se que esta forma de atuação requer a participação ativa e proativa das empresas pesquisadas no processo de desenvolvimento desses projetos, exigindo das mesmas uma mudança de paradigma, uma vez que vez que nesta condição elas passam de receptoras das soluções de inovação existentes e disponibilizadas para proponentes de seus próprios projetos, necessidades e soluções de inovação na medida das suas necessidades.

⁵² Disponível em: <<http://www.sigo.go.gov.br/incubadoras/rede-goiana-de-inovacao-rgi>> Acesso em 26 ago.2016.

Tabela 71 - Nível de importância das entidades/instituições para a prática da inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

		2013					2014				
		1	2	3	4	Total Geral	1	2	3	4	Total Geral
Geral											
Assoc./Sind.	ABEST	58%	22%	18%	2%	100%	56%	24%	18%	2%	100%
	ABIT	49%	27%	22%	2%	100%	51%	24%	22%	2%	100%
	AGICON/Sinroupas	47%	40%	13%	0%	100%	47%	40%	13%	0%	100%
	SINVEST-GO	20%	33%	36%	11%	100%	20%	36%	33%	11%	100%
	Sub-Total	43%	30%	22%	5%	100%	43%	31%	21%	5%	100%
Entid.de Apoio	FIEG	11%	31%	29%	29%	100%	11%	31%	29%	29%	100%
	SEBRAE/NA	0%	0%	4%	96%	100%	0%	0%	4%	96%	100%
	SEBRAE/GO	0%	0%	4%	96%	100%	0%	0%	7%	93%	100%
	SENAI-DR-GO	0%	2%	11%	87%	100%	2%	2%	9%	87%	100%
Sub-Total	3%	8%	12%	77%	100%	4%	8%	12%	76%	100%	
Governo	FAPEG	36%	42%	20%	2%	100%	36%	42%	20%	2%	100%
	SECTEC-GO	22%	42%	16%	20%	100%	20%	42%	16%	22%	100%
	SIC-GO	18%	20%	24%	38%	100%	18%	20%	24%	38%	100%
	Sub-Total	25%	35%	20%	20%	100%	24%	35%	20%	21%	100%
Pesq./Des	FUNTEC-GO	33%	44%	18%	5%	100%	33%	44%	18%	5%	100%
	Rede Goiana de Inovação	58%	33%	9%	0%	100%	58%	33%	9%	0%	100%
	Universidades	9%	13%	36%	42%	100%	9%	13%	36%	42%	100%
	Outros	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	Sub-Total	34%	30%	21%	15%	100%	34%	30%	21%	15%	100%
Total Geral		26%	25%	19%	30%	100%	26%	26%	19%	29%	100%

1 - Sem importância; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Muito importante.

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.2.6.2 Intensidade da interação das empresas pesquisadas com as entidades/instituições para a prática da inovação

Entende-se que a interação e o estabelecimento de parcerias com redes de cooperação proporciona o aprendizado com as externalidades, apropriação e transferência de conhecimentos e compartilhamento de informações, fatores estes que levam as empresas a desenvolverem inovações das mais diversas ordens, sendo, portanto, considerados imperativos para a sobrevivência das empresas no mercado por trazer vantagens competitivas e comparativas (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; PRAHAKAD, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TIGRE, 2006). Diante disto, o segundo aspecto investigado nesta questão foi o entendimento de como se apresentava intensidade da interação das empresas pesquisadas com as entidades/instituições para a prática da inovação no período investigado.

Considerando a categorização estabelecida anteriormente de muito importante, importante, pouco importante e sem importância, onde a categoria muito importante valia quatro e sem importância valia um, a intensidade de interação das empresas com as entidades foi avaliada considerando a soma da pontuação que cada empresa atingiu com o valor que

atribuiu a cada entidade⁵³. O critério utilizado para verificar a intensidade da interação das empresas com as instituições foi a transformação da classificação das pontuações nos referenciais de intensidade denominados **alto**, **moderado alto**, **médio**, **moderado baixo** e **baixo**⁵⁴. Este referencial foi utilizado para fazer a comparação da intensidade da interação das empresas pesquisadas com as entidades, avaliando como se dá relação de parceria no que se refere à apropriação de conhecimentos para a geração de inovação nas empresas.

Considerando a pontuação atribuída para os níveis máximos e mínimos de interação das empresas com as instituições/entidades, conforme mostrado no Gráfico 10, observou-se que a maior intensidade de interação atingida pelo total das empresas pesquisadas com as instituições foi de 36%, considerado um nível de intensidade **médio** de acordo com a classificação definida. Por outro lado, levando em conta a dinâmica das interações por grupos de empresas pesquisadas em cada município, observou-se (Gráfico10) que em 38% das empresas pesquisadas em Pontalina o nível de intensidade da interação com as entidades/instituições é considerado **alto**; 25% atingiram um nível de intensidade **moderado alto** e 38% se posicionaram com um nível de intensidade de interação **médio** podendo-se inferir que a presença de atores públicos e privados para o apoio ao desenvolvimento da inovação é considerada muito importante naquela localidade.

Quanto ao grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, observou-se que os resultados foram distribuídos sendo que 28% das empresas pesquisadas apresentaram nível intensidade de interação **alto**; 39% delas apresentaram nível **moderado alto** e 28% consideraram a intensidade de interação em nível médio, inferindo-se que as empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás também consideram a interação com as entidades/instituições apresentadas importante.

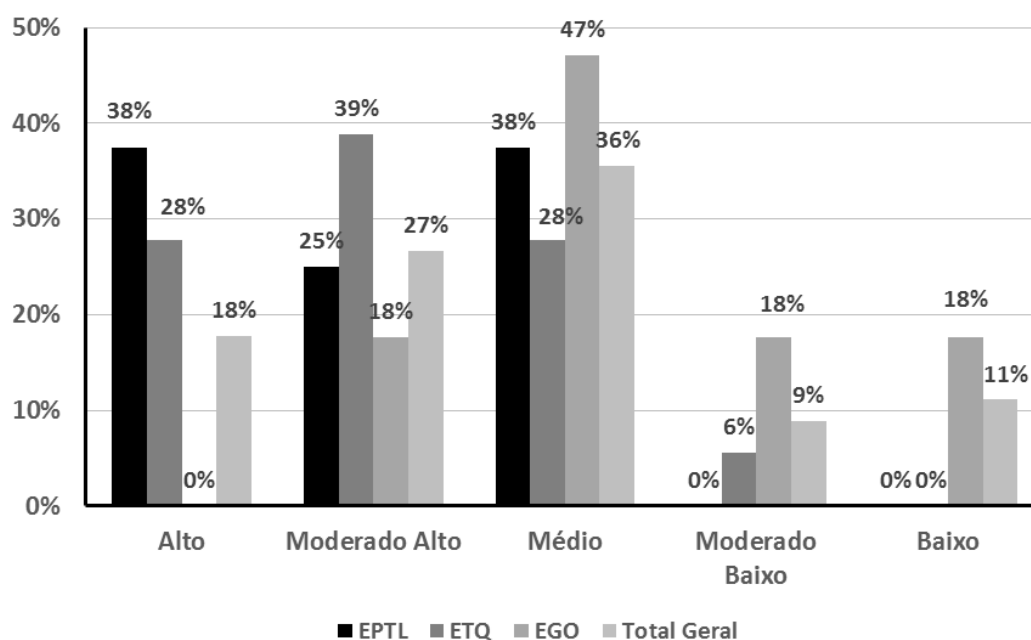
No que se refere ao grupo de empresas pesquisadas em Goiânia, notou-se que para 18% deste grupo de empresas o nível de intensidade da interação com as instituições de apoio às práticas de inovação foi considerado moderado alto; 47% considerou a intensidade de sua interação com as entidades em um nível **médio** e para 18% delas a intensidade da interação

⁵³N.A: A título de exemplo, considerando que o número de itens avaliados eram quinze, se uma empresa atribuísse nota 4 para todos os itens ela atingiria um total máximo de 60 (sessenta pontos), o oposto, se uma empresa atribuísse nota 1(um) para todos os itens ela obterá uma pontuação e mínima de 15 (quinze) pontos. Vale ressaltar que nenhuma empresa atingiu pontuação máxima ou mínima

⁵⁴N.A: A classificação dos padrões de intensidade **alto**, **moderado alto**, **médio**, **moderado baixo** e **baixo**, utilizada para categorizar a classificação das pontuações transformadas nos referenciais de intensidade foi definida e desenvolvida pela pesquisadora.

com as entidades/instituições apresentadas se encontravam em um nível **moderado baixo e baixo** respectivamente. Os resultados apresentados são referentes aos dois períodos pesquisados, 2013 e 2014.

Gráfico 10 - Nível de intensidade da interação das empresas pesquisadas com as entidades/instituições parceiras em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Ainda, levando em conta os referenciais de intensidade utilizados e, observando os resultados apresentados, pode-se inferir que o grupo de empresas pesquisadas, localizadas em municípios mais distantes da capital e portanto com menos acesso aos centros tecnológicos, centros de pesquisa e redes de apoio à inovação tendem interagir e se utilizar mais das oportunidades apresentadas com a presença das instituições e entidades nos municípios para a busca de informações, troca de conhecimentos e cooperação entre empresas do que aquelas que se localizam em centros maiores.

Observa-se ainda, que esta interação, não é imperativo para o desenvolvimento da inovação nas empresas, este requisito está vinculado ao perfil dos gestores e às formas de apropriação do conhecimento disponibilizado por meio dessas interações com as redes e sistemas de inovação de inovação e ainda, vinculado aos tipos de contribuição que estes atores levam para as empresas.

6.3.2.6.3 Mecanismos e formas de apropriação de conhecimentos disponibilizados pelas entidades/instituições para a prática da inovação nas empresas pesquisadas

Dando sequência a esta questão, o terceiro aspecto observado se tratou de uma questão de livre resposta, solicitando aos entrevistados que citassem quais dos mecanismos e formas de apropriação de conhecimentos disponibilizados pelas instituições/entidades parceiras eram utilizados pelas empresas como instrumento de desenvolvimento da inovação. Para esta questão os entrevistados elencaram as atividades de consultorias, palestras, treinamentos, visitas técnicas, participação em feiras e exposições, Sebraetec, formação de profissionais em design e disponibilização de estagiários em moda, todos os itens se repetiram nos dois períodos.

6.3.2.6.4 Relevância da interação das empresas com as entidades/instituições para a prática da inovação e o estabelecimento de alianças estratégicas

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005, p. 87) “as interações atuam como fonte de conhecimento e de tecnologia para as atividades de inovação na empresa” e afirma ainda que cada interação conecta a empresa a diversos sistemas de inovação como entidades governamentais, órgãos reguladores, parcerias cooperativas estabelecendo mecanismos e fontes de apropriação do conhecimento para a geração de inovação.

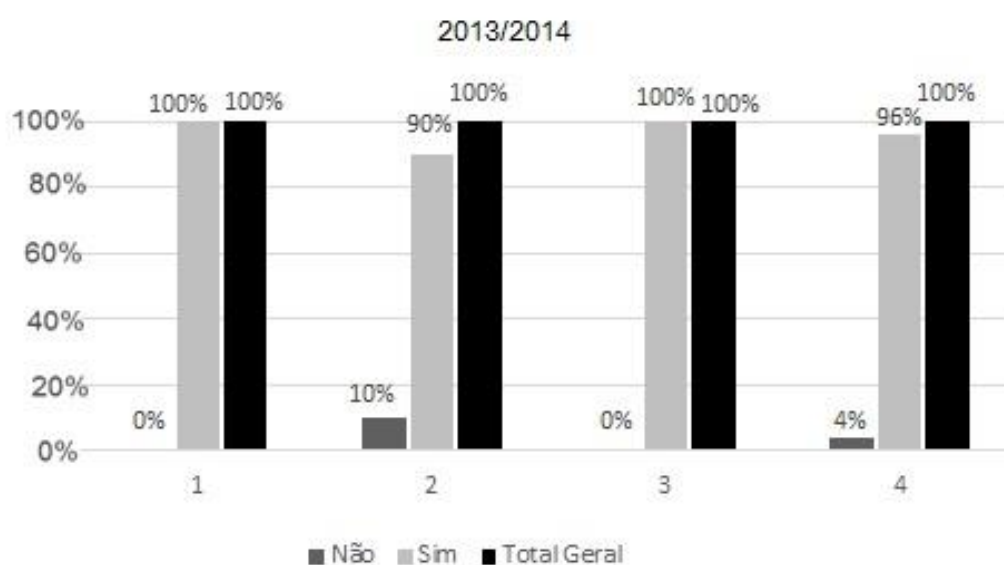
Diante, disto, para finalizar esta questão que fez referência à análise da interação das empresas pesquisadas com as entidades/instituições parceiras, no sentido de reforçar/confirmar a compreensão das empresas pesquisadas quanto à relevância do apoio das instituições/entidades citadas para a prática da inovação, esta questão investigou se tal interação era importante para o desenvolvimento da inovação nas empresas.

Conforme apresentado no Gráfico 11, observou-se que do total geral das empresas pesquisadas em 2013 e em 2014, 96% consideraram o apoio das entidades/instituições relevantes para o desenvolvimento de inovação na empresa.

Observou-se que em linhas gerais, apesar do nível de intensidade da interação das empresas pesquisadas com as entidades/instituições parceiras ser moderado e médio, há o reconhecimento por parte das empresas pesquisadas da relevância desta interação com as entidades/instituições de apoio para o desenvolvimento da inovação nas empresas, podendo-se considerar que o estabelecimento de *networking* e busca por conhecimentos externo junto às instituições/entidades parceiras é uma prática que está começando a se inserir na cultura das

empresas entrevistadas e que pode ser melhor aproveitada no que se refere à apropriação de conhecimentos e práticas de gestão diversas, que orientem para o estabelecimento de estratégias para a inovação.

Gráfico 11 - Relevância das instituições/entidades de apoio para o desenvolvimento da inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.2.5 Participação em processos de inovação cooperativa pelas empresas pesquisadas

Saindo do âmbito da interação das empresas pesquisadas com entidades/instituições públicas ou privadas para o desenvolvimento da inovação, observou-se se as mesmas buscam interagir/participar de processos de inovação em ambientes abertos, espontâneos, cooperativos e de relacionamento em redes. De acordo com Hirsch-Kreinsen (2008) a gestão e a coordenação das relações em rede entre empresas, são de grande e crescente importância para elas, particularmente no que se refere ao uso sistemático do conhecimento distribuído e na dinâmica da capacidade inovativa.

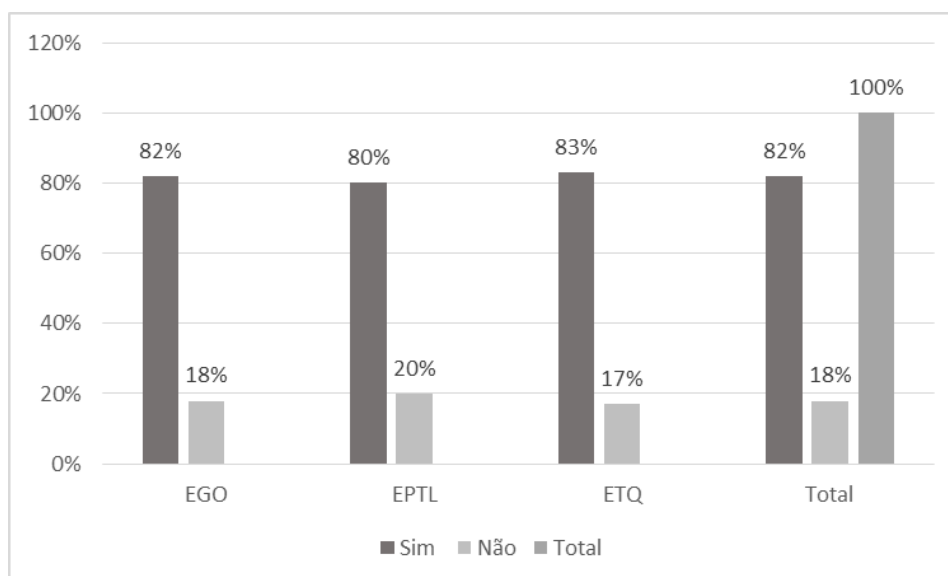
Entende-se que para o segmento de moda, cuja competitividade é bastante acirrada, a atuação conjunta para o desenvolvimento de inovação pode potencializar a capacidade de aprendizagem e detenção de *Know how* das empresas e ainda capacitá-las para a solução de problemas e tomada de decisões acertadas, podendo proporcionar ganhos de visibilidade e novos mercados. No caso de empresas do segmento de moda, esclarece-se que possibilidades de atuação conjunta no processo de inovação cooperativa pode envolver ações

como: trabalhar em conjunto no sentido de desenvolver coleções com as mesmas características, por meio da utilização de consultorias de *design*, atuar conjuntamente na busca de modelos e estratégias de gestão ou na busca de orientações para o planejamento da coleção, entre outras formas.

Diante disso, buscou-se investigar a cultura de participação das empresas pesquisadas em processos de inovação cooperativa, atuação conjunta com outras empresas e atuação em rede, considerando a importância dessa atuação para o desenvolvimento de estratégias competitivas e da inovação e ainda a cultura de troca de informações, conhecimentos com outras empresas parceiras de outros segmentos ou do mesmo segmento. Seguindo esta abordagem, foi perguntado aos entrevistados se as empresas participavam de processos de inovação cooperativa, extramuros que proporcionasse às empresas a troca de informações com outras empresas parceiras do mesmo segmento ou não.

Os resultados obtidos conforme Gráfico 12 apontaram que 82% do total dos entrevistados responderam afirmativamente a esta questão. Ao observar os resultados nas empresas pesquisadas por município, notou-se pequenas alterações nos percentuais, assim, 82% do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia; 80% do grupo de empresas pesquisadas em Pontalina e 83% do grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás responderam que participam de processos de inovação cooperativa.

Gráfico 12 - Participação das empresas pesquisadas em processos de inovação cooperativa entre empresas em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

No que se refere às atividades em que o processo de inovação cooperativa acontece nas empresas os entrevistados informaram participar das ações voltadas para o segmento no Projetos de Moda do Sebrae, nas reuniões das respectivas associações do setor nos municípios e na interação com grupos de empresas que fazem parte de tais projetos. Tratou-se de uma pergunta de livre resposta e as informações se repetiram em 2014.

Por se tratarem de estratégias de alto impacto para as empresas, entende-se que tais ações envolvem mudança de cultura e de comportamento, proporcionando, por um lado a possibilidade de apropriação de conhecimento, geração de inovação e por outro o aumento da competitividade.

6.3.2.6 Participação em redes nacionais e internacionais de inovação

No que se refere à participação dos entrevistados em algum tipo de rede (local, nacional ou internacional) que propiciasse a apropriação de conhecimentos e geração de inovação, ao serem questionados sobre se conheciam e participavam de redes nacionais ou internacionais para o desenvolvimento da inovação nas empresas, conforme Tabela 72, notou-se que do total das empresas pesquisadas, 39 afirmaram conhecer e participar de ações de inovação cooperativa com algum tipo de rede de inovação além das institucionais, corroborando com os resultados apresentados no Gráfico 12. Por outro lado, seis empresas afirmaram conhecer algum tipo de rede de inovação, porém, não participavam de nenhum tipo de atividade de inovação cooperativa com estas redes, os números se replicaram na segunda rodada da pesquisa em 2014.

Tabela 72 -Participação em redes nacionais e internacionais para o desenvolvimento da inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Conhece/ Participa	Conhece/ Não participa	2014 Município	Empre sas	Conhece/ Participa	Conhece/ Não participa
EGO	17	15	2	EGO	17	16	1
EPTL	10	9	1	EPTL	10	9	1
ETQ	18	15	3	ETQ	18	14	4
Total Geral	45	39	6	Total Geral	45	39	6

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Àqueles que afirmaram participar de alguma rede de inovação, solicitou-se informar quais redes participavam, foram consideradas pelos empresários sua participação nas

ações do Sebrae/Go e do Senai/Goiás e a rede de informações em inovação disponibilizada *on line* – *Ayrtrends Report*. Ressalta-se que inovação é um processo de socialização, portanto, os efeitos da interação com outras empresas e com outros indivíduos não podem ser ignorados uma vez que eles refletem a capacidade das empresas para a troca de informações valiosas e necessárias que atuam como combustível para a inovação (HAUSMAN, 2005).

A atuação em rede pressupõe a abertura e disponibilidade das partes para relações de intercâmbio entre dois ou mais atores com características para a cooperação, troca de informações; intercâmbio de ideias; desenvolvimento de visão estratégica; análise conjunta de problemas e desenvolvimento de soluções comuns; contribuição e cooperação, afirma ainda o autor, Essas formas de inovação, que vêm evoluindo ao longo do tempo, também denominadas de *innovation networks* de acordo com Lastres (1996, p. 19) foram uma “característica marcante dos anos 80 nos países avançados, passando a ser vistas por muitos como um dos componentes fundamentais no novo desenho da competitividade industrial.”

Ao se comparar as colocações apresentadas por Hausman (2005) e Lastres (1996), quanto à importância da atuação em rede para apropriação de conhecimentos, desenvolvimento de inovações e permanência no mercado, com os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas no que se refere à cultura de atuação em rede, observou-se que existe uma tendência das empresas pesquisadas para a atuação voltada para os fatores internos (operacionais), existe a prática de *networking* e busca por conhecimentos externo junto às instituições/entidades parceiras, ainda que moderadamente, existe a prática de atuação em redes de inovação, conforme afirmam as empresas pesquisadas, no entanto, notou-se que a capacidade ou cultura para estabelecer alianças estratégicas com outras redes de empresas ou redes independentes de inovação, além daquelas que fazem parte do universo restrito das entidades/instituições governamentais as quais as empresas participam pode ser aprimorada, podendo-se considerar que há um caminho a percorrer no processo de orientação a estas empresas para a busca de alianças estratégicas e atuação em parceria e que esta tarefa, conforme afirmou Hirsch-Kreinsen (2008) é uma das tarefas das instituições/entidades.

6.3.2.7 Utilização de serviços terceirizados pelas empresas pesquisadas

Entende-se que adquirir serviços terceirizados é uma forma de investimento em aquisição de conhecimentos para a empresa, contribuindo para o aumento das competências e apropriação de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de inovações, entende-se

ainda que a utilização de serviços de terceiros como forma de aquisição de conhecimentos pode trazer soluções que melhoram o desempenho da empresa nas diversas áreas de conhecimento.

A aquisição de conhecimentos é importante para o desenvolvimento de diversas atividades na empresa e se trata de “uma abordagem sólida e de resultados comprovados para o aperfeiçoamento da inovação” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 116), no entanto, é recomendável que o conhecimento adquirido permaneça na empresa e uma forma de se fazer isto é capacitar e atribuir aos colaboradores tarefas e responsabilidades “pela identificação e transferências de inovações internas no contexto da empresa” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 121), assegurando desta forma a detenção do *know how* adquirido, garantindo a continuidade dos processos e estratégias de inovação.

Considerando a importância da construção das bases de conhecimentos para a geração de inovações, perguntou-se se as empresas utilizavam serviços terceirizados como consultorias ou outros, como forma de aquisição de *know how* para a inovação e, se sim, para qual tipo de atividade empresarial.

A investigação deste item, que teve como finalidade verificar se as empresas pesquisadas tinham cultura de aquisição de conhecimentos externos mostrou, conforme Tabela 73, que 51% do conjunto das empresas pesquisadas em 2013 e 42% em 2014 afirmaram utilizar serviços de terceiros.

Analisando os resultados obtidos por grupos de empresas pesquisadas, observou-se que 82% das empresas pesquisadas em Goiânia afirmaram ter utilizado serviços de terceiros como forma de aquisição de *know-how* para a inovação em 2013/2014.

Os resultados obtidos neste questionamento mostraram ainda que 20% das empresas pesquisadas em Pontalina em 2013 e nenhuma em 2013 utilizaram tais serviços. Já 39% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás em 2013 e 28% em 2014 realizaram algum tipo de contratação de serviços terceirizados. Diante destes resultados, apurou-se que foram realizadas em média 2,0 aquisições de *know how* por empresa em 2013 e 2,4 em 2014.

Os serviços mais demandados pelas 51% das empresas que afirmaram fazer a aquisição de *know how* conforme informação obtida em pergunta de livre resposta foram consultorias de produção, marketing, financeira, gestão, recursos humanos, estrutura, modelagem/criação, e, planejamento estratégico com duas ocorrências.

Tabela 73 -Aquisição de conhecimentos externos para a inovação pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Aquisição Know How	Total de Aquisições	Índice Base Munic.		2014 Município	Empre sas	Aquisição Know How	Total de Aquisições	Índice Base Munic.	
				Geral	Adquir.					Geral	Adquir.
EGO	100%	82%	68%	1.0	1.2	EGO	100%	82%	81%	1.0	1.2
EPTL	100%	20%	12%	1.0	5.0	EPTL	100%	0%	0%	0	0
ETQ	100%	39%	20%	1.0	2.6	ETQ	100%	28%	19%	1.0	3.6
Total Geral	100%	51%	100%	1.0	2.0	Total Geral	100%	42%	100%	1.0	2.4

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

No que se refere à tipologia dos serviços/ consultorias/conhecimentos adquiridos, observou-se que a maior parte deles estavam vinculadas a atividades internas/operacionais do que às atividades ou foco estratégico.

6.3.2.8 Avaliação do nível de implementação das estratégias para a inovação na percepção dos entrevistados empresas

Seguindo com a proposta de avaliar as estratégias de inovação, conforme apresentadas no referencial teórico, considerando que embora as estratégias em sua essência estejam vinculadas ao planejamento estratégico, onde a avaliação das condições internas e externas está suportada nas diferentes interpretações, finaliza-se esta etapa da pesquisa com a proposta de verificar a percepção dos entrevistados quanto a relação entre inovação e as estratégias empresariais e como elas ocorrem na empresa.

Assim, a análise desta questão está relacionada ao nível de implementação das estratégias de inovação nas empresas pesquisadas, observando os requisitos: planejamento estratégico; identificação e avaliação de técnicas/processos inovadores para atingir os objetivos estratégicos com foco em inovação; diretrizes e práticas que permitam o desenvolvimento da inovação; foco estratégico em novas oportunidades; incentivo interno à inovação e criação de valor em processos, produtos e modelo de negócio para a inovação; parcerias e cooperação entre redes de apropriação de conhecimentos; conexão entre a empresa e os elementos essenciais do seu ambiente externo com foco no desenvolvimento de inovações e; monitoramento e avaliação de resultados das ações inovadoras. Os itens foram avaliados observando os níveis de plenamente implementado, em implementação, está sendo estudada a possibilidade de implantação, não está implantado e, nunca pensei no assunto.

Conforme apresentado na Tabela 74, observou-se que 49% do total geral dos entrevistados responderam nunca ter pensado na possibilidade de implementar nenhum dos itens investigados e 33% dos entrevistados afirmaram tê-los em fase de implantação.

Ao avaliar os resultados obtidos por grupos de empresas pesquisadas nos municípios, de acordo com a percepção dos entrevistados, observou-se que 52% do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia declararam ter todos os requisitos em fase de implementação, destas, 88% declararam estar implantando foco estratégico em novas oportunidades e parcerias para a cooperação; 59% declararam estar implantando o requisito incentivo interno à inovação e criação de valor em processos, produtos e modelo de negócio e o requisito conexão entre a empresa e os elementos essenciais do seu ambiente externo com foco no desenvolvimento de inovações.

Ainda no grupo de empresas pesquisadas em Goiânia, na percepção dos entrevistados, 35% estavam com planejamento estratégico em fase de implantação e 35% estavam pensando na possibilidade de implantar e; 35% dos entrevistados afirmaram estar implantando o item identificação e avaliação de técnicas/processos inovadores para atingir os objetivos estratégicos com foco em inovação e ainda, 41% afirmaram estar estudando a possibilidade de implementar este requisito, no entanto, 53% deste grupo de empresas afirmou nunca ter pensado na possibilidade de implantar práticas de monitoramento e avaliação de resultados das ações inovadoras.

Quanto às empresas pesquisadas em Pontalina, 76% dos entrevistados no município declararam nunca ter pensado na possibilidade de implementar os requisitos apresentados com foco na inovação. Neste grupo, 90% dos entrevistados declararam nunca ter pensado em implementar planejamento estratégico e identificação e avaliação de técnicas/processos inovadores para atingir os objetivos estratégicos com foco em inovação; 100% deles afirmaram nunca ter pensado na possibilidade de implementar diretrizes e práticas que permitam o desenvolvimento da inovação; conexão entre a empresa e os elementos essenciais do seu ambiente externo com foco no desenvolvimento de inovações e; monitoramento e avaliação de resultados das ações inovadoras; 70% dessas empresas nunca pensou em ter incentivos internos para a inovação e criação de valor em processos, produtos e modelo de negócio com foco em inovação e; 50% do grupo de empresas pesquisadas em Pontalina nunca pensou em ter foco estratégico para a inovação.

Avaliando o contexto da percepção dos empresários do grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, obteve-se que 58% dos entrevistados afirmaram nunca ter pensado em implementar nenhum dos requisitos para o estabelecimento de estratégias para a inovação e 26% afirmaram tê-los em fase de implantação.

Assim, para o grupo de empresas pesquisadas de Taquaral de Goiás que respondeu nunca pensar no assunto obteve-se que 89% das empresas pesquisadas afirmaram nunca ter pensado fazer um planejamento estratégico; 94% nunca pensou em implementar identificação e avaliação de técnicas/processos inovadores para atingir os objetivos estratégicos com foco em inovação e diretrizes e práticas que permitam o desenvolvimento da inovação; foco estratégico em novas oportunidades; 50% delas afirmaram nunca ter pensado em implementar incentivo interno à inovação e criação de valor em processos, produtos e modelo de negócio para a inovação e 72% delas nunca pensou em implementar monitoramento e avaliação de resultados das ações inovadoras, no entanto, na percepção de 72% dos entrevistados o requisito foco estratégico em novas oportunidades para a inovação está em fase de implantação e para 56% deles o requisito conexão entre a empresa e os elementos essenciais do seu ambiente externo com foco no desenvolvimento de inovações também se encontra em fase de implantação.

Analisando os resultados obtidos para a avaliação da condição estratégica das empresas pesquisadas na percepção dos entrevistados por grupos de empresas pesquisadas nos municípios, pode-se observar com clareza a diversidade de atuação quanto ao pensamento estratégico, o que reforça a presença de características heterogêneas entre empresas do mesmo segmento.

Ainda, analisando grosso modo estes resultados, observa-se nessas empresas uma necessidade premente de orientação para a compreensão da importância de um planejamento para o mercado e ainda uma organização da estrutura para a implementação de estratégias voltadas para a inovação, principalmente por se tratarem de empresas do segmento de moda, onde a inovação é condição *sine qua non* para que estas empresas permaneçam no mercado.

Os resultados das percepções dos entrevistados tanto para o conjunto total das empresas como da avaliação por grupos de empresas pesquisadas por municípios se apresentou de modo geral, compatível com os resultados apresentados para as questões investigadas nesta etapa da pesquisa.

Tabela 74 -Avaliação do nível de implementação das estratégias para a inovação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 /2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral	2013/2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral
Geral							EPTL						
Planej. Estratégico	64%	7%	16%	13%	0%	100%	Planej. Estratégico	90%	0%	10%	0%	0%	100%
Identif. e Aval. Técnica	67%	4%	16%	13%	0%	100%	Identif. e Aval. Técnica	90%	10%	0%	0%	0%	100%
Diretrizes e Práticas	67%	9%	13%	11%	0%	100%	Diretrizes e Práticas	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Foco Estratégico	18%	7%	20%	56%	0%	100%	Foco Estratégico	50%	10%	20%	20%	0%	100%
Incentivo Interno	49%	7%	13%	31%	0%	100%	Incentivo Interno	70%	10%	10%	10%	0%	100%
Parcerias e Cooperação	9%	7%	9%	76%	0%	100%	Parcerias e Cooperação	10%	10%	20%	60%	0%	100%
Conexão entre Empresas	47%	0%	9%	44%	0%	100%	Conexão entre Empresas	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Monitor. e Aval. Resul.	71%	7%	7%	16%	0%	100%	Monitor. e Aval. Resul.	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Total Geral	49%	6%	13%	33%	0%	100%	Sub-Total	76%	5%	8%	11%	0%	100%
EGO							ETQ						
Planej. Estratégico	24%	6%	35%	35%	0%	100%	Planej. Estratégico	89%	11%	0%	0%	0%	100%
Identif. e Aval. Técnica	24%	0%	41%	35%	0%	100%	Identif. e Aval. Técnica	94%	6%	0%	0%	0%	100%
Diretrizes e Práticas	18%	18%	35%	29%	0%	100%	Diretrizes e Práticas	94%	6%	0%	0%	0%	100%
Foco Estratégico	6%	6%	0%	88%	0%	100%	Foco Estratégico	11%	6%	39%	44%	0%	100%
Incentivo Interno	35%	0%	6%	59%	0%	100%	Incentivo Interno	50%	11%	22%	17%	0%	100%
Parcerias e Cooperação	0%	6%	6%	88%	0%	100%	Parcerias e Cooperação	17%	6%	6%	72%	0%	100%
Conexão entre Empresas	24%	0%	18%	59%	0%	100%	Conexão entre Empresas	39%	0%	6%	56%	0%	100%
Monitor. e Aval. Resultados	53%	18%	6%	24%	0%	100%	Monitor. e Aval. Resultados	72%	0%	11%	17%	0%	100%
Sub-Total	23%	7%	18%	52%	0%	100%	Sub-Total	58%	6%	10%	26%	0%	100%
Total Geral	49%	6%	13%	33%	0%	100%	Total Geral	49%	6%	13%	33%	0%	100%

1- Nunca pensei no assunto; 2 - Não está implantado; 3 - Está sendo estudada a possibilidade; 4 - Está em implantação; 5 - Está plenamente implementado

Planej. = Planejamento; Identif.e Aval.= Identificação e Avaliação; Monotr.eAval.= Monitoramento e Avaliação

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.3 Estratégias de mercado das empresas pesquisadas

Esta etapa da pesquisa resgata as discussões apresentadas no referencial teórico sobre a dimensão da moda como negócio e sua conseqüente relação com o mercado, dinâmica que ocorreu a partir da fusão da indústria de confecção com a utilização de conceitos de moda e *design*, deixando de fazer o que era comum, para colocar no mercado novidades e estilo na busca por diferencial competitivo e por novos mercados.

Desta forma, em uma época “de grandes transformações geradas pela internacionalização decorrente da globalização da economia e dos mercados é importante uma análise das condições pelas quais a moda se estrutura e se organiza para atingir seus objetivos de crescimento e expansão” (FEGHALI; DWYER, 2004, p. 126) e ainda, é importante o estabelecimento de estratégias para a inserção do produto no mercado, particularmente nas micro e pequenas empresas que atuam no segmento de moda. Nesta proposta, inicia-se a investigação da atuação das empresas pesquisadas no mercado, buscando entender como elas se comportam quanto à gestão da marca.

6.3.3.1 Gestão e proteção legal da marca

Esta etapa da pesquisa teve como proposta entender como as empresas se comportam quanto à sua marca, assim, inicia-se a abordagem do tema apresentando o conceito de marca. De acordo com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI, 2015) uma marca compreende:

[...] todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica. Ao mesmo tempo, sua percepção pelo consumidor pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços.⁵⁵

Entende-se que ter uma marca, dependendo da estratégia de mercado e do modelo de negócio adotado pela empresa é um fator de inovação e um diferencial competitivo para o mercado, mais do que isto, “[...] ter uma marca de moda é direcionar seu negócio para criar identidade e conceito na personalização do vestuário” (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014, p. 16) assim, esta questão investigou como o grupo de empresas pesquisadas procediam quanto aos cuidados e gestão da sua marca e se a utiliza como estratégia para a competitividade, a pergunta buscou informações sobre se a empresa desenvolvia produtos com marca própria, se a marca estava protegida legalmente e se a empresa possuía um padrão documentado/manualizado para o uso da marca.

Entende-se ainda que ter uma marca não é suficiente para as empresas se posicionarem no mercado, é importante que ela esteja legalmente protegida, pois é a proteção legal que garante à marca um valor ativo, transformando-a em um bem material com valor econômico. Ter a marca registrada significa ter a reserva do direito da mesma para todas as atividades da empresa sejam os processos, produtos, bens ou serviços industriais ou intelectuais, principalmente se este registro estiver documentado na forma de registro de marca ou depósito de patente, quando for o caso.

No Brasil a proteção legal está regulamentada pela LEI Nº 9.279 de 14 de maio de 1996, cuja finalidade é regulamentar os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. A instituição responsável por sua aplicação é o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria

⁵⁵ Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/servicos/perguntas-frequentes-paginas-internas/perguntas-frequentesmarca#marca>>. Acesso em 15 jul.2015.

e Comércio Exterior⁵⁶. Assim, quanto ao desenvolvimento de produtos com marca própria, conforme Tabela 75, obteve-se que do total das empresas pesquisadas (45) em 2013 e (43) em 2014 afirmaram desenvolver produtos com marca própria.

Levando-se em conta a questão da proteção legal da marca, observou-se que embora a grande maioria das empresas afirmassem desenvolver produtos com marca própria, ao serem indagados sobre o registro da marca no INPI, observou-se que do total das empresas pesquisadas, 36 afirmaram ter a marca legalmente registrada. Estas empresas se distribuíam da seguinte forma, em termos de grupos de empresas pesquisadas por município: 13 faziam parte do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia, sete pertenciam ao grupo de empresas pesquisadas em Pontalina e 16 em Taquaral de Goiás. Os resultados se repetiram em 2013 e 2014.

Tabela 75 - Desenvolvimento de produto com marca própria e proteção legal da marca nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre sas	Marca Própria	INPI	Padrão Docum.	2014 Município	Empre sas	Marca Própria	INPI	Padrão Docum.
EGO	17	17	13	9	EGO	17	15	13	9
EPTL	10	10	7	3	EPTL	10	10	7	3
ETQ	18	18	16		ETQ	18	18	16	1
Total Geral	45	45	36	12	Total Geral	45	43	36	13

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Tão importante quanto ter a marca protegida legalmente, é ter o padrão de uso descrito em um manual contendo todos os requisitos necessários para garantir que a reprodução e uso sejam idênticos nas folheterias, cartões, fachada, peças publicitárias, site e outros documentos que dela se utilizarem. Esta medida, garante o padrão da marca e a utilização correta da mesma em todas as circunstâncias, tendo ainda a finalidade de reforçar sua proteção e facilitar o reconhecimento por parte dos clientes, ou seja, um diferencial competitivo.

Sobre a existência de um padrão documentado ou de um manual de uso da marca, conforme mostra a Tabela 76, notou-se que do total de empresas pesquisadas (45) 12 afirmaram ter o padrão de uso da marca documentado em 2013 e 13 em 2014. Destas 12 empresas, nove faziam parte do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia e três em Pontalina em 2013 estes

⁵⁶ Disponível em: < <http://www.inpi.gov.br> >. Acesso em: 18 jul.2015

números se repetiram em 2014 e, neste mesmo ano uma empresa pesquisada em Taquaral de Goiás aderiu à prática.

6.3.3.2 Estratégias de comercialização

De acordo com Bergamo (1998) o sentido da moda está no significado e na função que a roupa assume perante os grupos sociais que a usam, esta condição, afirma o autor, imprime e direciona diferentes condutas para esses diversos grupos e ainda, atribui ao produto de moda características particulares que o diferenciam de produtos com padrões de concorrência baseados apenas no preço (RECH, 2006). Entende-se que nestas condições se inserem as questões estratégicas de mercado e da moda como negócio das empresas do segmento de moda pesquisadas, assim, buscou-se investigar como as empresas objeto desta pesquisa atuam quanto às estratégias de inserção dos seus produtos no mercado.

Neste contexto, buscando entender a composição do negócio quanto aos produtos disponibilizados para o mercado, solicitou-se aos entrevistados que listassem qual o principal produto comercializado e qual o percentual ele representava no volume de vendas da empresa. Tratou-se de uma questão de livre resposta, obtendo-se, conforme mostrado na Tabela 76, que do total das empresas pesquisadas, 23 delas citaram os conjuntos de calcinha e sutiã como produto principal em 2013/2014 e estes representavam uma média de 80% da comercialização dessas empresas, sete empresas informaram que vestidos eram seu principal produto comercializado, representando em média 61% da comercialização das mesmas, quatro empresas produziam prioritariamente blusas compondo uma média de 58% da sua comercialização, três das empresas pesquisadas apontaram o jeans como produto principal do seu catálogo, representando em média 70% dos produtos comercializados por elas, outras três empresas pesquisadas informaram atuar prioritariamente com camisas femininas que representavam em média 93% da sua comercialização e as demais tinham como principal produto: biquínis (75%), corseletes, pijamas e camisolas (70%), moda fitness (80%) e sutiã para amamentação (50%).

Analisando os resultados pelo grupo de empresas pesquisadas nos municípios, notou-se que o portfólio de produtos comercializados pelas empresas pesquisadas em Goiânia estava composto por vestidos (uma média de 55% da produção de 8 empresas); camisas femininas (95% dos produtos comercializados por 3 empresas); blusas e jeans (uma média de 50% e 70% da comercialização de duas empresas respectivamente) e as demais

comercializavam prioritariamente biquínis, (75%), sutiã de amamentação (50%) e roupas para bebês (70%) embora esta empresa faça parte da composição do grupo por fabricar moda infantil feminina. No grupo de empresas pesquisadas em Pontalina, os resultados apontaram para os conjuntos de calcinha e sutiã como principais produtos comercializados por cinco empresas, compondo uma média de 80% da sua comercialização, seguido de blusas que correspondiam a 65% da comercialização de duas empresas e os demais principais produtos comercializados pelo grupo de empresas pesquisadas no município estavam distribuídos entre corselets, pijamas e camisolas (70%), fitness (80%) e jeans (70%).

Conforme dados levantados na pesquisa, notou-se que em 100% (18 empresas) do grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás os principais produtos comercializados estavam concentrados em conjuntos de calcinha e sutiã, representando em média 80% dos produtos comercializados pelas empresas.

Tabela 76 - Principais produtos comercializados pelas empresas em 2013 e 2014

2013/2014 Município Geral	Empres	Total de %	Média %	2013/2014 Município EGO	Empres	Total de %	Média %
Produto - 1				Produto - 1			
Conjuntos de calcinha e sutiã	23	1840	80	Vestidos	8	440	55
Vestidos	7	430	61	Camisa Feminina	2	190	95
Blusas	4	230	58	Blusas	2	100	50
Jeans	3	210	70	Jeans	2	140	70
Camisa Feminina	3	280	93	Biquínis	1	75	75
Biquínis	1	75	75	Sutiã para amamentação	1	50	50
Corselets, Pijamas e Camisolas	1	70	70	Roupas para bebê	1	70	70
Fitness	1	80	80				
Sutiã para amamentação	1	50	50				
Roupas para bebê	1	70	70				
N.E.							
Total Geral	45	3335	74	Total Geral	16	1040	65
2013/2014 Município EPTL	Empres	Total de %	Média %	2013/2014 Município ETQ	Empres	Total de %	Média %
Produto - 1	90	6670		Produto - 1			
Conjuntos de calcinha e sutiã	5	400	80	Conjuntos de calcinha e sutiã	18	1440	80
Blusas	2	130	65				
Corselets, Pijamas e Camisolas	1	70	70				
Fitness	1	80	80				
Jeans	1	70	70				
Total Geral	10	750	75	Total Geral	18	1440	80

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Pôde-se observar, a partir dos resultados obtidos que as empresas pesquisadas localizadas em Goiânia e Pontalina produzem moda feminina com características

diversificadas, com foco prioritário em moda casual, moda íntima e moda praia enquanto o grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, se apresentou com uma produção concentrada de moda íntima, sendo caracterizado como um polo deste produto.

Considerando o portfólio de produtos diversificados encontrados nas empresas, a pesquisa solicitou aos entrevistados que informassem outros quatro principais produtos representativos para a comercialização. Conforme mostra a Tabela 77 obteve-se para esta questão a informação de outros três produtos relevantes para a comercialização das empresas.

Quanto a esta questão, observou-se que embora houvesse uma movimentação entre os principais produtos e aqueles considerados os segundos e terceiros mais comercializados, as especificações são as mesmas, quais sejam: saias, blusas, vestidos, calças, bermudas, shorts e camisolas. Faz-se uma observação particular para a categoria **outros**, onde estão inseridos macacões, camisas femininas, shorts, blusas, entre outros e para a categoria **avulsos** que é utilizada pelo grupo de moda íntima, onde estão inseridos sutiãs, calcinhas, tops, camisolas e outros que não compõe os conjuntos.

Tabela 77 - Segundo produto mais comercializado pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014				2013/2014																											
Município Geral	Empresas	Total de %	Média %	Município Geral	Empresas	Total de %	Média %																								
Produto -2				Produto -3																											
Outros	32	685	21	Outros	5	70	14																								
Saias	3	60	20	Shorts	2	20	10																								
Avulsos	2	70	35	Calças	1	20	20																								
Blusas	1	40	40	Vestidos	1	20	20																								
Moda Feminina	1	40	40	N.E.	36	0	0																								
Roupas infantis de l	1	30	30	Total Geral	45	130	14																								
Acessórios	1	10	10	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">2013/2014</th> </tr> <tr> <th>Município Geral</th> <th>Empresas</th> <th>Total de %</th> <th>Média %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Produto -4</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>3</td> <td>40</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>N.E.</td> <td>42</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total Geral</td> <td>45</td> <td>40</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>				2013/2014				Município Geral	Empresas	Total de %	Média %	Produto -4				Outros	3	40	13	N.E.	42			Total Geral	45	40	13
2013/2014																															
Município Geral	Empresas	Total de %	Média %																												
Produto -4																															
Outros	3	40	13																												
N.E.	42																														
Total Geral	45	40	13																												
Calças	1	30	30																												
Camisola	1	10	10																												
Bermudas e Shorts	1	20	20																												
N.E.	1																														
Total Geral	45	995	22	Total Geral	45	40	13																								

N.E.= Não Existe

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quanto à existência de mais de um produto no portfólio das empresas pesquisadas, notou-se que uma empresa não tem segundo produto, 36 empresas não têm terceiro produto e 42 empresas não atuam com quatro produtos em seu mix de produtos.

Observou-se ainda que há uma variedade de especificação de produto por tipo e característica das empresas deixando claras as suas peculiaridades e suas característica heterogêneas (WEE; CHUA, 2013; LEITE FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012; SOUZA; MAZZALI, 2008). Os resultados das Tabelas 76 e 77 se repetem nos dois períodos pesquisados (2013 e 2014).

6.3.3.3 Composição do público-alvo

Conforme Kotler (2000) “as empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados.” (KOTLER, 2000, p. 42). Entender a dinâmica do mercado onde atua e definir adequadamente o público-alvo confere à empresa um diferencial competitivo e a segurança para estabelecer suas estratégias de comercialização.

Considerando a importância da escolha dos mercados-alvos enfatizada por Kotler (2000) procurou-se em questão de livre resposta, compreender como é composto o mercado-alvo das empresas pesquisadas, buscando informações sobre seus cinco principais clientes. No sentido de resguardar o sigilo da pesquisa, não foram citados os nomes dos clientes e sim o tipo de clientes/compradores com os quais as empresas realizam suas negociações.

Os resultados foram apresentados em duas fases, a primeira contemplando os resultados sobre os principais clientes e a segunda apresentando a proporção de empresas que tem em sua carteira de clientes de um a cinco grandes compradores.

Desta forma, considerando a primeira questão, observou-se, conforme resultados apresentados na Tabela 78 que a composição dos principais clientes das empresas pesquisadas se distribui prioritariamente entre o que elas denominaram de “diversos compradores”. Para esta categoria de clientes, observou-se a existência de 52 compradores/clientes diferentes⁵⁷, que compraram de uma das 45 empresas pesquisadas. Estes compradores/clientes representavam os

⁵⁷N.A: Como existia a orientação para a citação dos cinco principais compradores/clientes, justifica-se a quantidade de 52;

principais clientes de 43% das empresas pesquisadas em 2013 e 42% em 2014 e absorveram em média 34% dos produtos dessas empresas⁵⁸ em 2013 e 30% em 2014.

Em seguida, apareceram aqueles que os entrevistados denominaram de clientes de atacado (20 diferentes grupos de atacadistas em 2013 e 23 em 2014) absorveram em média 20% dos produtos de 16% das empresas pesquisadas em 2013 e 23% dos produtos de 18% das empresas pesquisadas em 2014. Ainda 11% das empresas pesquisadas caracterizaram seus clientes como lojas diversas e estas absorveram em média 12% dos produtos disponibilizados para comércio.

Conforme dados coletados na pesquisa, Tabela 78, pôde-se observar que 12 empresas comercializavam seus produtos em lojas próprias, consumindo 14% da sua produção em 2013 e 16% em 2014 e 10 empresas afirmaram atender clientes de varejo. Apareceram ainda no rol dos principais clientes apontados pelas empresas pesquisadas os representantes comerciais (seis citações) e as sacoleiras (cinco citações) que representavam 5% e 4% respectivamente dos clientes das empresas e absorvendo em média 5% e 4% dos produtos comercializados. Uma atenção especial para os clientes A.L e I.T que diferentemente dos demais compradores/clientes citados que compram individualmente de empresas diferentes, estes foram citados como clientes por duas empresas.

Tabela 78 - Público-alvo das empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Opção de Comercialização	Opção		Base		2014 Opção de Comercialização	Opção		Base	
	Compradores/Clientes	Produção %	Empresas	%		Compradores/Clientes	Produção %	Empresas	%
Diversos Compradores	52	1540	43%	34%	Diversos Compradores	52	1345	42%	30%
Atacado	20	895	16%	20%	Atacado	23	1055	18%	23%
Lojas Diversas	13	525	11%	12%	Lojas Diversas	14	542	11%	12%
Loja Própria	12	615	10%	14%	Loja Própria	12	710	10%	16%
Varejo	10	280	8%	6%	Varejo	10	263	8%	6%
Representantes	6	300	5%	7%	Representantes	5	240	4%	5%
Sacoleiras	5	210	4%	5%	Sacoleiras	5	210	4%	5%
A.L*	2	35	2%	1%	A.L*	2	35	2%	1%
I.T**	2	100	2%	2%	I.T**	2	100	2%	2%
Total Geral	122	4500	98%	100%	Total Geral	125	4500	100%	100%

* Permanece a abreviatura para manter o anonimato do comprador, por se tratar de nomes de pessoas/empresas específicas

** Idem

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

⁵⁸ N.A: Vale observar que a quantidade de produtos disponíveis para comercialização pode variar de empresa para empresa, levando em conta seu tamanho, parque tecnológico, número de colaboradores, formas de gestão e outras peculiaridades e demais diferenças existentes entre elas. Assim, este percentual trata-se de um indicador qualitativo que não aponta com exatidão o resultado de cada empresa, mas dá um indicativo de como o processo está estruturado nas empresas.

Diante destes resultados, considerando que o mesmo comprador/cliente não foi citado pela mesma empresa, exceto no caso dos compradores A.L e I.T, pode-se inferir que a concorrência entre os grupos de empresas pesquisadas por municípios ou no total, no requisito clientes é bastante moderada, quase inexistente, levando em conta as informações fornecidas pelos entrevistados durante a pesquisa.

6.3.3.3.1 Dinâmica de comercialização

No intuito de verificar a dinâmica de comercialização e a existência de subordinação das empresas pesquisadas a poucos clientes e buscando verificar se as empresas possuíam estratégias de diversificação de clientes esta questão verificou o número de clientes que as empresas pesquisadas interagiam, limitados entre um e cinco.

Conforme resultados apresentados na Tabela 79, notou-se que 51% do total das empresas pesquisadas concentravam a comercialização dos seus produtos em três clientes em 2013 e 2014, 11% afirmaram ter apenas um cliente nos mesmos períodos e 2% das empresas pesquisadas em 2013 e 4% em 2014 tinham cinco clientes. Avaliando estes resultados por grupos de empresas pesquisadas por município, observou-se que os números se confirmam, de tal forma que 41% das empresas pesquisadas em Goiânia, 60% das empresas pesquisadas em Pontalina e 56% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás se situam na categoria de três compradores.

Conforme mostra a Tabela 79, notou-se que 18% das empresas pesquisadas em Goiânia em 2013 e 24% em 2014 afirmaram possuir apenas um comprador e 29% delas em 2013 e 18% em 2014 afirmaram possuir dois compradores. Levando em conta os resultados obtidos para esse grupo de empresas, observou-se que houveram movimentações nas quantidades de clientes de 2013 para 2014, atuando principalmente no percentual dos dois extremos (um e cinco compradores/clientes).

A análise desta movimentação pode apontar para a possibilidade de que as empresas pesquisadas neste grupo alteraram suas estratégias de comercialização ou mudaram seu modelo de negócio, e que este fato impactou nas opções de mercado-alvo e consequentemente nas opções de inovação.

Quanto às empresas pesquisadas Pontalina, notou-se que 20% delas afirmaram ter dois clientes/compradores e 60% afirmaram possuir três clientes/compradores em 2013 e 2014. Já em Taquaral de Goiás obteve-se que a maioria das empresas (56%) em 2013 e 2014

interagiam com três clientes/compradores; 16% das empresas pesquisadas em 2013 e 22% em 2014 tinham dois principais clientes e 22% delas interagiam com quatro clientes/compradores (2013/2014).

Observa-se que houve uma movimentação entre 2013 e 2014 com a migração de empresas que informaram ter um comprador um comprador/cliente (6%) em 2013 e passaram a ter dois compradores/clientes (22%) em 2014, esta alteração leva à inferência de que estas se tratavam de empresas que estavam dependentes de apenas um comprador e que mudaram suas estratégias de comercialização, buscando ampliar seu mercado-alvo, sua competitividade e por consequência suas formas de inovar. Levando em conta os resultados apresentados, observou-se uma dinâmica diferenciada nas empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, na modalidade de atuação com clientes/compradores com relação às empresas pesquisadas em Goiânia e Pontalina.

Entende-se que esta característica se deve ao fato de as empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás atuarem com um nicho de mercado específico e bem definido caracterizado pela moda íntima, enquanto as empresas pesquisadas em Goiânia e em Pontalina atuam com um *mix* de produtos diversificado, o que pulveriza a atuação dos compradores/clientes.

Tabela 79 - Quantidade de compradores/clientes das empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	1	2	3	4	5	Total Geral	2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral
EGO	18%	29%	41%	6%	6%	100%	EGO	24%	18%	41%	6%	12%	100%
EPTL	10%	20%	60%	10%	0%	100%	EPTL	10%	20%	60%	10%	10%	100%
ETQ	6%	16%	56%	22%	0%	100%	ETQ	0%	22%	56%	22%	22%	100%
Total Geral	11%	22%	51%	13%	2%	100%	Total Geral	11%	20%	51%	13%	13%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.3.4 Gestão de clientes

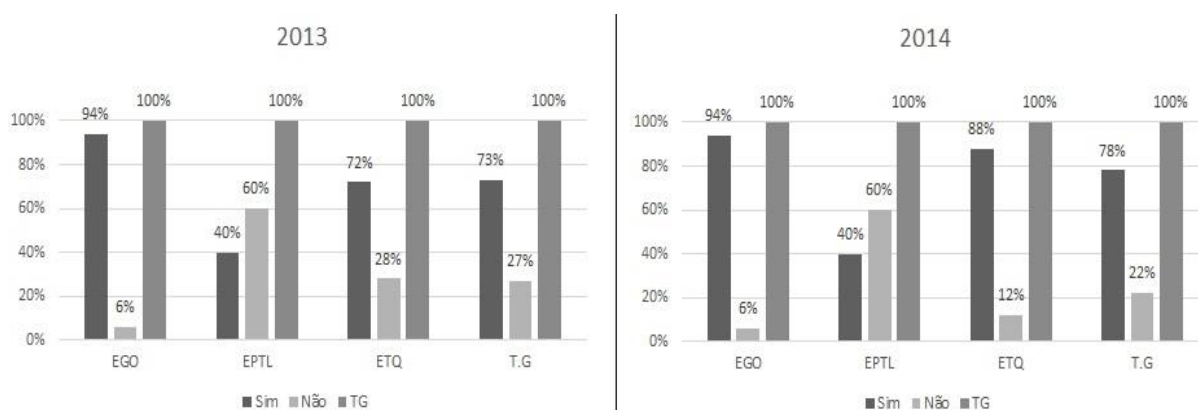
O mercado comprador de moda no Brasil é bastante pulverizado e dividido dada a diversidade de produtos oferecidos, desde os padronizados até aqueles de produção customizada, (RECH, 2006; SANTOS, 2001), além disso, tem-se ainda um contexto de concorrência acirrada onde manter o cliente e garantir o seu retorno é uma tarefa difícil a qual os empresários devem dar importância.

Uma das formas de agir neste sentido é a definição de estratégias para acompanhar e monitorar a presença do cliente, e ainda buscar entender seu comportamento, seus anseios, suas motivações para comprar determinados produtos, ainda que seja em grande quantidade, lembrando que suas percepções podem mudar a qualquer momento (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995).

Assim, considerando a importância de manter a conexão entre compradores/clientes e empresa, esta questão verificou, conforme apresentado no Gráfico 13, se as empresas pesquisadas mantêm um cadastro ou banco de dados de clientes atualizado. Em conformidade as respostas dos entrevistados, obteve-se que 73% do total das empresas pesquisadas afirmaram possuir um cadastro/banco de dados de clientes em 2013 e este percentual subiu para 78% em 2014.

Verificou-se que 94% das empresas pesquisadas em Goiânia nos períodos de 2013 e 2014, afirmaram possuir cadastro/banco de dados de clientes, representando desta forma o grupo de empresas pesquisadas com maior número de empresas que respondeu ter a cultura de alimentar banco de dados de cliente, em Pontalina 40% das empresas pesquisadas responderam afirmativamente a esta questão nos dois períodos pesquisados e no grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás 72% responderam afirmativamente a esta questão em 2013 e 88% em 2014, podendo-se inferir que este grupo de empresas está atento à necessidade de acompanhar seu processo de vendas e de estabelecer e monitorar o relacionamento com o cliente.

Gráfico 13 - Acompanhamento e monitoramento do cadastro de clientes pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quando perguntadas sobre a periodicidade de atualização do cadastro/banco de dados de clientes, em pergunta de livre resposta observou-se uma diversidade de práticas de mensuração da periodicidade de compras, conforme mostrado na Tabela 80, observou-se que enquanto 24% do total das empresas pesquisadas em Goiânia que responderam afirmativamente a esta questão, informaram que as práticas mais usuais de atualização eram as mensais e semestrais e 20% das empresas pesquisadas em Pontalina que afirmaram possuir esta prática o faziam semestralmente, no grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás observou-se que a forma e período de atualização cadastral, mais usual foi a semestral (17% das empresas em 2013 e 24% em 2014). Notou-se também que do total das empresas pesquisadas que afirmaram possuir banco de dados/cadastro de clientes, um pequeno grupo de cada município atualiza seu cadastro a cada compra (Goiânia 18%, Pontalina 10% e Taquaral de Goiás 11%), podendo-se inferir que este grupo de empresas faz o monitoramento mais constante das compras dos seus clientes.

Tabela 80 - Periodicidade de atualização do cadastro de clientes nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

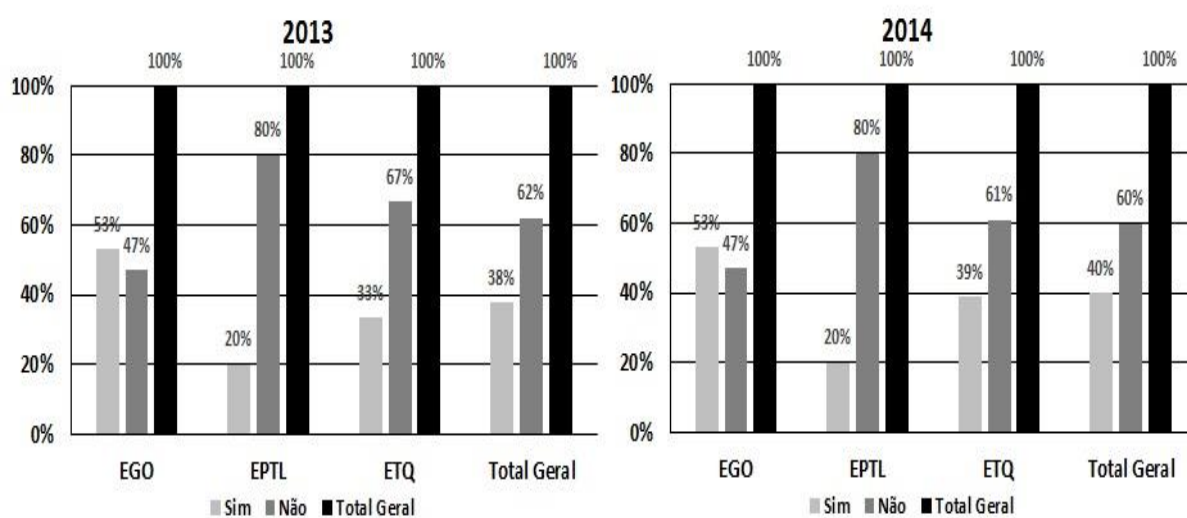
2013 Atualização de Banco de Dados					2014 Atualização de Banco de Dados				
	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral		EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
A cada compra	18%	10%	11%	13%	A cada compra	18%	10%	12%	13%
Anual	6%	0%	11%	7%	Anual	6%	0%	12%	7%
Diariamente	12%	0%	6%	7%	Diariamente	12%	0%	6%	7%
Mensal	24%	0%	6%	11%	Mensal	24%	0%	12%	13%
Não Informado	0%	10%	11%	7%	Não Informado	0%	10%	12%	7%
Semestral	12%	20%	17%	16%	Semestral	12%	20%	24%	18%
Trimestral	24%	0%	11%	13%	Trimestral	24%	0%	12%	13%
Sub-Total	94%	40%	72%	73%	Sub-Total	94%	40%	88%	78%
N.E.	6%	60%	28%	27%	N.E.	6%	60%	12%	22%
Total Geral	100%	100%	40%	100%	Total Geral	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Ainda quanto ao processo de gestão do cliente, quando perguntadas se tinham a prática de medir a taxa de fidelização dos clientes, conforme Gráfico 14, notou-se que 62% do total geral das empresas pesquisadas em 2013 e 60% em 2014 não tinham a prática de medir ou acompanhar a fidelização dos seus clientes, ao verificar esta informação nas empresas pesquisadas por município, obteve-se que o maior percentual de empresas que executam esta

prática estão entre as empresas pesquisadas em Goiânia (53% em 2013 e 2014), seguidas das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás (33% em 2013 e 39% em 2014). Quanto às empresas pesquisadas em Pontalina, a prática se fez presente em 20% delas.

Gráfico 14 - Mensuração da taxa de fidelização do cliente nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Complementando esta questão, perguntou-se quais os mecanismos utilizados para medir a taxa de fidelização de clientes (pergunta de livre resposta), observou-se que das empresas que afirmaram possuir a prática de mensurar a fidelização do cliente, 27% em 2013 e 29% em 2014 (Tabela 81) utilizavam como instrumento de medição os relatórios de vendas.

Tabela 81 - Mecanismos de medição da taxa de fidelização de clientes nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Formas de Medição	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral	2014 Formas de Medição	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
Banco de Dados	0%	0%	4%	4%	Banco de Dados	0%	0%	4%	4%
Pesquisa de Cliente	4%	0%	0%	4%	Pesquisa de Cliente	4%	0%	0%	4%
Relatório de Vendas	14%	4%	9%	27%	Relatório de Vendas	14%	4%	11%	29%
Relatórios Gerenciais	2%	0%	0%	2%	Relatórios Gerenciais	2%	0%	0%	2%
Sub-Total	20%	4%	13%	38%	Sub-Total	20%	4%	16%	40%
N.E.	18%	18%	27%	62%	N.E.	18%	18%	24%	60%
Total Geral	38%	22%	40%	0%	Total Geral	38%	22%	40%	100%

N.E = Não Existe

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.3.5 Modalidades de vendas e distribuição do público-alvo

Tão importante quanto definir o público-alvo é saber onde ele se localiza, como está distribuído em termos de amplitude de mercado e quais os canais utilizados para a distribuição e comercialização dos produtos. Desta forma, verificou-se junto às empresas pesquisadas qual a sua modalidade de vendas e qual era a distribuição quanto ao público-alvo.

Conforme Tabela 82, observou-se 76% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 66% em 2014 afirmaram utilizar as modalidades de vendas no atacado e varejo.

Analisando as modalidades de vendas utilizadas pelas empresas, por municípios, observou-se que esta modalidade também se fez presente em 71% do total das empresas pesquisadas em Goiânia 2013 e 69% em 2014, neste mesmo grupo, 18% das empresas pesquisadas em 2013 e 19% em 2014 só vendiam só por atacado e 12% em 2013 e 13% em 2014 só vendiam a varejo, sendo também o grupo de empresas pesquisadas que apresentou estas modalidades de vendas/comercialização mais acentuadas. Já no grupo de empresas pesquisadas em Pontalina, 90% vendiam no atacado e varejo e 10% só atacado (2013 e 2014).

No grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, observou-se, conforme mostra a Tabela 82, que houveram modificações relevantes nas formas de comercialização de 2013 para 2014, tendo-se que 72% das empresas pesquisadas no município atuavam com atacado e varejo em 2013, 22% com atacado e terceirização e 6% só produziam para terceiros. No entanto, em 2014 esta realidade foi alterada, conforme mostram os dados levantados, tendo-se que 22% das empresas pesquisadas na localidade, que atuavam com as modalidades de atacado e terceirização (*private label*) em 2013, diversificaram a atuação, contemplando atacado, varejo e terceirização (*private label*) em 2014⁵⁹ e 28% passou a atuar exclusivamente com vendas por atacado, estas mudanças podem ser um indicativo mudanças na atuação estratégica de algumas das empresas, ampliando suas formas de comercialização, que embora sutis e por vezes não percebidas em curto período de tempo, ocorreram em virtude dos movimentos do mercado.

Pode-se inferir ainda que no conjunto das empresas pesquisadas há uma variedade de estratégias de vendas e de modelos de negócios, que não compromete as ocorrências de inovação, quando houver, uma vez que cada empresa procura suas formas e estratégias de se conduzir no mercado.

⁵⁹N.A. Cabe, neste item a ressalva de que, embora o total de empresas que fizeram a movimentação de um item para o outro seja o mesmo (22%), não se pode afirmar que as empresas que fizeram as migrações são as mesmas, considerando que houve movimentação em todos os itens de um período pesquisado para o outro.

Tabela 82 - Modalidades de vendas e distribuição do público-alvo nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	Empre- sas	Ataca- do	Varejo	Terceiri- zação	Atac/ Var.	Atac/ Terc.	Atac/ Var/ Terc.	2014 Município	Empre- sas	Ataca- do	Varejo	Terceiri- zação	Atac/ Var.	Atac/ Terc.	Atac/ Var/ Terc.
EGO	100%	18%	12%	0%	71%	0%	0%	EGO	100%	19%	13%	0%	69%	0%	0%
EPTL	100%	0%	10%	0%	90%	0%	0%	EPTL	100%	0%	10%	0%	90%	0%	0%
ETQ	100%	0%	0%	6%	72%	22%	0%	ETQ	100%	28%	0%	0%	50%	0%	22%
Total Geral	100%	7%	7%	2%	76%	9%	0%	Total Geral	100%	18%	7%	0%	66%	0%	9%

Obs: Atac/Varej.= Atacado e Varejo; Atac/Terc.=Atacado e Terceirização; Atac/Var/Terc/Outros - Atacado, Varejo, Terceirização e Outros

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Pode-se, diante disto, afirmar que as formas de comercialização apresentadas pelas empresas pesquisadas estão em consonância com suas características heterogêneas levando em conta suas condições estruturais e tecnológicas; quanto ao porte; segmentação produtiva e modalidades de gestão (RECH, 2006).

No que se refere ao mercado consumidor, observou-se que ele está distribuído geograficamente pelas cinco regiões do país, no entanto, conforme Tabela 83, notou-se que tanto o total geral das empresas pesquisadas (100%), como o conjunto das empresas pesquisadas por município declarou ter sua maior fatia de mercado consumidor localizada na Região Centro-Oeste. Este mercado consumidor absorve 57% do total dos produtos das empresas e os outros 43% estão assim, distribuídos: 13% do mercado consumidor das empresas pesquisadas estão na Região Norte; 8% na Região Nordeste; 3% na Região Sul e 18% na Região Sudeste.

Analisando os resultados pelo grupo de empresas pesquisadas em cada município, observou-se que 100% das empresas pesquisadas em Goiânia destinavam 59% da sua produção para Região Centro-Oeste em 2013 e 2014, 53% delas distribuíam 16% da sua produção para a Região Norte e 12% para a Região Nordeste e ainda; 47% dessas empresas tinham como mercado consumidor a Região Sudeste que consumia 10% da sua produção.

Observou-se que a Região Sudeste representava uma fatia pequena do mercado consumidor das empresas pesquisadas em Goiânia (6%) distribuindo 1% da produção. Seguindo a análise, observou-se que 100% das empresas pesquisadas em Pontalina também tinham como mercado consumidor prioritário a Região Centro-Oeste que consumia em 2013/2014 um total de 69% da produção das empresas pesquisadas no município.

Com relação às demais regiões consumidoras dos produtos das empresas pesquisadas em Pontalina obteve-se os seguintes resultados: 30% dessas empresas distribuíam 4% da produção para a Região Norte; 20% tinham como mercado consumidor a Região

Nordeste que consumia 2% da produção; 10% tinha como mercado consumidor a Região Sul (2% da produção) e; para 70% dessas empresas seu mercado consumidor estava localizado na Região Sudeste, consumindo 25% da produção.

Tabela 83 - Mercado consumidor dos produtos das empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Município	Empre sas	Produção %	Nacional		Norte		Nordeste		Sul		Sudeste		Centro-Oeste	
			Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.
EGO	100%	100%	100%	98%	53%	16%	53%	12%	6%	1%	47%	10%	100%	59%
EPTL	100%	100%	100%	100%	30%	4%	20%	2%	10%	2%	70%	25%	100%	69%
ETQ	100%	100%	100%	100%	56%	14%	56%	7%	33%	7%	78%	23%	100%	49%
Total Geral	100%	100%	100%	99%	49%	13%	47%	8%	18%	3%	64%	18%	100%	57%

Obs.- Empr.=Empresa; Prod.=Produção

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

O mercado consumidor prioritário para 100% empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás também estava centralizado na Região Centro-Oeste que absorvia 49% da produção dessas empresas em 2013/2014. Ainda, 56% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás distribuíam 14% da sua produção nos mercados da Região Norte e 7% na Região Nordeste; 33% dessas empresas direcionavam 7% da sua produção para a Região Sul e 78% das empresas pesquisadas destinavam 23% da produção para a Região Sudeste. Observou-se que a atuação das empresas em termos de mercado consumidor é ampla atingindo todas as regiões do país em maior ou menor proporção e pulverizada, de acordo com o tipo de produto e demanda do cliente.

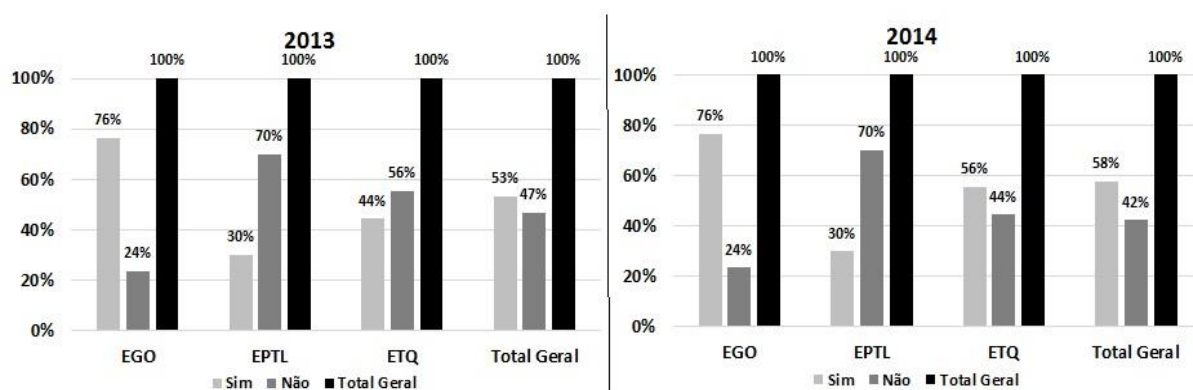
6.3.3.6 Identificação de novos mercados

Conforme apresentado no referencial teórico o mercado de moda e consumo no Brasil, em volume de peças sofreu uma redução na produção de aproximadamente 0,10% de 2013 para 2014 (Instituto de Estudos de Marketing Industrial, 2014) embora pareça pouco, é significativo no contexto do setor e um ponto a se observar para os próximos anos. Esta redução pode estar relacionada com as questões de concorrência e mercado. Tem-se ainda que o mercado de moda está mais exigente, os consumidores finais buscam cada vez mais por exclusividade, produtos diferenciados e novas experiências de consumo, ou seja, esperam que o produto tenha relevância.

Diante disso, entende-se que a busca e identificação de novos mercados como estratégia para a competitividade se traduz em uma forma de manter a sustentabilidade e competitividade das empresas, particularmente as do segmento de moda. Entende-se que identificar novas oportunidades e prospectar mercados se tornou uma condição de sobrevivência para as empresas na nova ordem econômica que se apresenta. Nesta perspectiva esta questão investigou se as empresas pesquisadas procuravam sistematicamente identificar novos mercados para seus produtos e, se sim, como se dava esta prática.

Conforme mostra o Gráfico 15, notou-se que 53% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 58% em 2014 afirmaram identificar sistematicamente novos mercados para seus produtos. Observando os resultados por município, notou-se que 76% do conjunto de empresas pesquisadas em Goiânia executavam esta prática em 2013 e 2014. No grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, 44% delas responderam afirmativamente em 2013 e 56% em 2014 apresentando um aumento de empresas que passaram a adotar esta prática, podendo-se inferir que neste grupo existem empresas que mudaram suas estratégias de comercialização e estão buscando abrir novas frentes de consumo ou ampliando suas formas de comercialização, caracterizando-se como um processo inovativo. Já no grupo de empresas pesquisadas em Pontalina, o percentual de respostas afirmativas foi de 30% em 2013 e 2014, obtendo-se, desta forma um total de 70% de empresas que não possuíam a prática de identificação de novos mercados implementadas, o que pode ser um indicativo de que o monitoramento do mercado nessas empresas merece orientação e aprimoramento.

Gráfico 15 - Identificação de novos mercados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

No que se refere às formas utilizadas pelas empresas para identificar novos mercados, conforme informações obtidas dos entrevistados em questão de livre resposta (Tabela 84), notou-se que 11% das empresas pesquisadas em 2013 e 13% em 2014 utilizavam a prospecção de clientes como prática de identificação de novos mercados, no entanto ao se avaliar o grupo de empresas pesquisadas por município, observou-se que das empresas pesquisadas em Goiânia que responderam ter a prática de buscar novos clientes (24%) os itens participação em feiras (24% em 2013 e 18% em 2014); mídias sociais (12% em 2013 e 2014) e pesquisas com representantes (12% em 2013 e 2014) foram as formas mais citadas pelos entrevistados. Para grupo de empresas pesquisadas em Pontalina que respondeu ter a prática de busca sistemática de novos mercados (30%), os mecanismos de prospecção de clientes (20%) e pesquisa e representantes (10%) foram os mais citados em 2013 e 2014.

No grupo de empresas pesquisadas de Taquaral de Goiás que respondeu afirmativamente ao questionamento (47% em 2013 e 56% em 2014), os itens prospecção de cliente (11% em 2013 e 2014), pesquisa e internet (17% em 2013 e 11% em 2014) e representantes comerciais (11%) foram as práticas de identificação de novos mercados mais citadas, conforme apresentado na Tabela 84, vale reforçar que os percentuais são referentes ao total de empresas que responderam afirmativamente à questão.

Tabela 84 - Formas de identificação de novos mercados nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 - Canais de Comercialização	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral	2014 - Canais de Comercialização	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
Prospecção de Cliente	6%	20%	11%	11%	Prospecção de Cliente	6%	20%	17%	13%
Part. Feiras Exposição	24%	0%	0%	9%	Part. Feiras Exposição	18%	0%	0%	7%
Mídias Sociais	12%	0%	6%	7%	Mídias Sociais	12%	0%	6%	7%
Pesquisa e Representantes	12%	10%	0%	7%	Pesquisa e Representantes	12%	10%	0%	7%
Pesquisa e Internet	6%	0%	17%	8%	Pesquisa e Internet	6%	0%	11%	7%
Representante Comercial	0%	0%	11%	4%	Representante Comercial	0%	0%	11%	4%
Material Gráfico	6%	0%	0%	2%	Material Gráfico	6%	0%	0%	2%
Pesquisas a Polos de Moda	6%	0%	0%	2%	Pesquisas a Polos de Moda	6%	0%	0%	2%
Projeto Comércio Brasil	6%	0%	0%	2%	Projeto Comércio Brasil	6%	0%	0%	2%
Sub-Total	76%	30%	44%	53%	Sub-Total	76%	30%	56%	58%
N.E.	24%	70%	56%	47%	N.E.	24%	70%	44%	42%
Total Geral	100%	100%	100%	100%	Total Geral	100%	100%	100%	100%

Obs:- N.E.= Não Existe

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Conforme se pode observar, as empresas pesquisadas utilizavam diversas formas e mecanismos para identificação sistemática de novos mercados, algumas considerados

estratégias de busca proativa, no entanto, observou-se a existência de um comportamento de busca de mercados passiva, de dentro para fora, o que pode ser um indicador da forma como as empresas interagem com o seu mercado e de suas características de atuação mais interna (operacional) do que externa (estratégica) e que estas características de atuação, por consequência determinam suas inovações, quando estas ocorrem.

6.3.3.7 Canais de comercialização/distribuição dos produtos

Entende-se que comercialização e inovação são atividades diretamente interligadas, a primeira cria valor intrínseco ao produto, atribuindo a ele um significado para a empresa e uma importância para o cliente, a segunda gera valor ao produto no mercado e tem a finalidade de torná-lo atraente e relevante para o cliente, desta forma, “tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa e, é isto o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante.” (PORTER, 1992, p. 1).

Tem-se ainda que comercialização é toda e qualquer forma de colocar o cliente em contato com os produtos/serviços de uma empresa, é uma atividade de venda e está diretamente relacionada com as atividades de inovação, na medida em que uma empresa apresenta ao mercado produtos que tenham atributos diferenciados, customizados, com preço justo e sustentável, e em geral, esta atividade está ligada às estratégias de marketing de uma empresa (FEGHALI; DWYER, 2004).

Valendo-se desta abordagem, esta questão investigou quais os principais canais de comercialização utilizados pelas empresas pesquisadas, uma vez que, além da segmentação do mercado e das estratégias de distribuição dos produtos, a escolha dos canais adequados para a comercialização desses produtos é importante. Esses requisitos de comercialização estão relacionados à logística, aos canais de distribuição e aos instrumentos que levarão o produto ao mercado consumidor, ao cliente (RECH, 2006). Assim, buscando identificar quais eram os canais de comercialização utilizados pelas empresas pesquisadas, solicitou-se aos entrevistados, em questão de livre resposta, que apontassem até cinco principais canais utilizados para comercializar os produtos.

Ao analisar os canais de comercialização/distribuição utilizados pelas empresas pesquisadas para colocar seus produtos no mercado, observou-se, conforme mostra a Tabela 85

que os canais utilizados se alternam entre vendas indiretas, vendas diretas e vendas mistas⁶⁰, se apresentando de forma diversificada entre a distribuição por atacado, obtendo-se que do total geral das empresas pesquisadas 25% informaram utilizar como principal canal de distribuição dos produtos Lojas Diversas; 17% afirmaram distribuir seus produtos por meio de canais de vendas pela Internet; 13% distribuía/comercializavam os produtos utilizando os Representantes Comerciais, 12% utilizavam as Lojas Próprias ou *shows rooms* como canal de comercialização e; 10% afirmaram utilizar **diversas** outras formas de distribuição podendo-se caracterizar esta modalidade como vendas mistas.

Estes foram os principais canais de comercialização/distribuição citados pelos entrevistados em 2013 sendo recorrente em 2014, outros canais como telemarketing, feiras, sacoleiras, catálogos, mídias sociais e redes sociais também citados pelos entrevistados, eram utilizados em pequena escala, como se pode observar na Tabela 85.

Tabela 85 - Canais de comercialização/distribuição dos produtos utilizados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Canais de Comercialização	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
Lojas Diversas	9%	6%	10%	25%
Internet	7%	2%	7%	17%
Representantes	6%	3%	5%	13%
Loja Própria	5%	3%	5%	12%
Telemarketing	4%	0%	2%	6%
Feiras	3%	1%	1%	5%
Sacoleiras	0%	2%	2%	4%
Atacado	1%	0%	2%	3%
Catálogo	2%	0%	0%	2%
Mídias Sociais	1%	1%	0%	2%
Redes Sociais	2%	0%	0%	2%
Diversos	4%	1%	6%	10%
Total Geral	43%	18%	39%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

⁶⁰ N.A: Barbara (1980) afirma que existem basicamente três formas de se comercializar produtos. São elas: venda direta, indireta e mista. Cada uma traz características diferenciadas sendo as vendas diretas aquelas que ocorrem diretamente ao consumidor final sem a intervenção de intermediários, as indiretas ao seu lado, utilizam um ou diversos intermediários, atingindo o consumidor de forma indireta e; as vendas mistas, como o próprio nome as define, atinge o mercado das duas formas, direta ou indiretamente.

Ainda quanto aos canais de comercialização, buscando verificar se as empresas pesquisadas diversificavam os canais de comercialização/distribuição dos seus produtos, ou se ficavam subordinada a poucos canais/compradores, a pesquisa investigou como as empresas se posicionavam neste requisito verificando com quantos canais de comercialização em média, cada empresa interagiu.

Assim, conforme apresentado na Tabela 86, notou-se do total das empresas pesquisadas 22% (2013) e 24% (2014) afirmaram possuir apenas um canal prioritário para a comercialização/distribuição dos produtos; 33% afirmaram possuir até três canais de comercialização/distribuição para os seus produtos em 2013 e 31% em 2014, ainda, 31% delas em 2013/2014 possuíam dois principais canais de comercialização dos produtos e, apenas 13% do total dessas empresas atuavam com um quarto canal de comercialização. Notou-se que nenhuma das empresas pesquisadas possuía no período da pesquisa um quinto canal para a distribuição/comercialização.

Analisando por grupos de empresas pesquisadas nos municípios observou-se que o grupo de empresas pesquisadas em Goiânia em 2013, transitou entre dois e quatro canais de comercialização/distribuição dos produtos. Conforme os resultados apurados para este grupo de empresas, observou-se que 35% delas em 2013 e 29% em 2014 atuavam com dois canais; 24% em 2013 e 18% em 2014 atuavam com três canais e, 29% utilizavam quatro principais canais de comercialização em 2013 e 2014. Observou-se neste grupo de empresas uma movimentação de empresas de 2013 para 2014, tendo reduzido o número de empresas que utilizavam dois de 35% para 29% e daquelas que utilizavam três canais houve uma redução de 24% para 18% canais de comercialização/distribuição, entende-se que esta redução provocou o aumento de 12% para 24% no número daquelas que utilizavam um canal.

O grupo empresas pesquisadas em Pontalina manteve uma constância nos períodos pesquisados entre um e três canais com 30% das empresas pesquisadas no município utilizando um canal e, 50% utilizando dois e 20% utilizando três canais de comercialização/distribuição dos seus produtos.

O grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás também transitou entre um e quatro canais de comercialização dos produtos nos períodos pesquisados conforme mostrado na Tabela 86, sendo que o maior percentual foi para três canais, utilizados por 50% das empresas pesquisadas.

Tabela 86 -Quantidade de canais de comercialização/distribuição dos produtos utilizados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Canais de Comercialização	1	2	3	4	Total Geral	2014 Canais de Comercialização	1	2	3	4	Total Geral
EGO	12%	35%	24%	29%	100%	EGO	24%	29%	18%	29%	100%
EPTL	30%	50%	20%	0%	100%	EPTL	30%	50%	20%	0%	100%
ETQ	28%	17%	50%	6%	100%	ETQ	22%	22%	50%	6%	100%
Total Geral	22%	31%	33%	13%	100%	Total Geral	24%	31%	31%	13%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

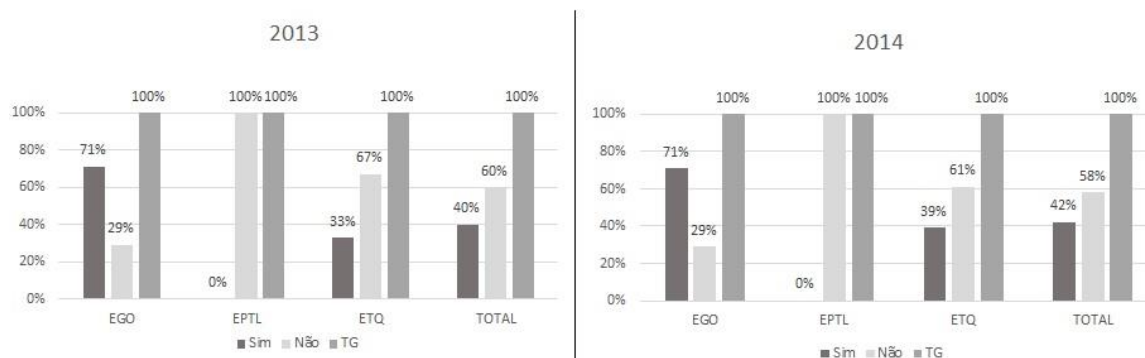
6.3.3.8 Monitoramento da concorrência

Entende-se por concorrência uma disputa no mercado entre produtos/bens/serviços da mesma natureza ou não, na busca por atingir a maior fatia possível deste mercado, ou conquistar o maior grau de participação possível de um produto no mercado (*Market share*) (KOTLER, 2000; RECH, 2006). Tem-se também que “o sucesso de uma organização depende não só de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes.” (KOTLER, 2000, p. 98).

Considerando a visão de Kotler (2000), pode-se afirmar que acompanhar os movimentos do mercado no segmento em que se atua e monitorar a concorrência é uma necessidade básica para as empresas e um fator de vantagem competitiva, principalmente em um mercado dinâmico e mutável como o do segmento de moda. Assim, levando em conta a importância e impactos da concorrência em um negócio, buscou-se verificar se as empresas pesquisadas monitoram a concorrência e se sim, quais mecanismos utilizam para fazê-lo. Observou-se, conforme apontado no Gráfico 16, que 60% do total das empresas pesquisadas em 2013 e 58% em 2014, não monitoravam a concorrência.

Avaliando o grupo de empresas pesquisadas por município, notou-se um pequeno aumento no percentual de empresas que adotou a prática no grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás passando de 33% em 2013 para 39% em 2014, este dado leva à inferência de que tais empresas estão aperfeiçoando seus processos de gestão ou alterando suas formas de atuação no mercado.

Ainda, analisando o Gráfico 16, pôde-se identificar as empresas pesquisadas em Pontalina não possuem práticas de monitoramento ou observação da concorrência o que pode ser um indicativo de que sua gestão está voltada prioritariamente para as operações internas.

Gráfico 16 - Monitoramento da concorrência pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quanto ao grupo de empresas pesquisadas em Goiânia, notou-se que neste grupo a cultura de monitoramento da concorrência de faz mais presente, obtendo-se que 71% das empresas pesquisadas em 2013 e 2014 afirmaram ter esta prática.

Quando solicitados a citar exemplos das formas, mecanismos ou práticas utilizadas para monitorar a concorrência, notou-se que do total das empresas pesquisadas que responderam possuir tais práticas (40% em 2013 e 42% em 2014), conforme mostrado na Tabela 87, 39% em 2013 e 42% em 2014 praticavam observação de mercado, 22% em 2013 e 21% em 2014 utilizavam a prática de benchmarking e 17% em 2013 e 16% em 2014 afirmaram monitorar a concorrência utilizando a internet.

Tabela 87 - Formas de monitoramento da concorrência nas empresas pesquisadas, por município em 2013 e 2014

2013 Monitoramento	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral	2014 Monitoramento	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
Observação do Mercado	22%	0%	17%	39%	Observação do Mercado	21%	0%	21%	42%
Benchmarking	17%	0%	6%	22%	Benchmarking	16%	0%	5%	21%
Internet	17%	0%	0%	17%	Internet	16%	0%	0%	16%
Cliente Oculto	6%	0%	0%	6%	Cliente Oculto	5%	0%	0%	5%
Pesquisa de Mercado	6%	0%	0%	6%	Pesquisa de Mercado	5%	0%	0%	5%
Revendedores	0%	0%	6%	6%	Revendedores	0%	0%	5%	5%
Visitas	0%	0%	6%	6%	Visitas	0%	0%	5%	5%
Total Geral	67%	0%	33%	100%	Total Geral	63%	0%	37%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Considerando os resultados obtidos nesta questão, observa-se que as formas de monitoramento da concorrência mais utilizadas pelas empresas pesquisadas quais sejam: observação de mercado, *benchmarking* e internet apontam para uma cultura de observação

informal do mercado concorrente, antes que pela existência de estratégias específicas para esta atividade. Ressalta-se que do grupo de empresas pesquisadas em Goiânia que afirmaram possuir a prática de monitorar a concorrência 6% delas em 2013 e 5% em 2014 o fizeram formalmente utilizando a figura do cliente oculto e consultoria para pesquisa de mercado, o que pode ser um indicador de que estas empresas buscam formas de desenvolver suas inovações com focos estratégicos.

6.3.3.8.1 Fatores importantes para vencer a concorrência

Em complemento à compreensão de como as empresas pesquisadas lidam com a dinâmica e as adversidades do mercado, a pesquisa levantou junto aos entrevistados os itens que os mesmos consideravam importante para vencer a concorrência. Foram investigados fatores estratégicos que de acordo com Bessant e Tidd (2009) são considerados importantes para vencer a concorrência e que impactam no desenvolvimento da inovação nas empresas, quais sejam: custos, qualidade, logística, flexibilidade, preço, inovação entre outros.

Para efeito da obtenção dos resultados apresentou-se aos entrevistados uma lista contendo estes itens, solicitando aos mesmos que os ordenasse em uma escala de prioridade de um a seis (sendo um o primeiro mais praticado pela empresa, dois o segundo e assim sucessivamente) de acordo com as estratégias e práticas da empresa. Conforme apontado na Tabela 88, observou-se que, 55% do total das empresas pesquisadas elegeram como fator prioritário para vencer a concorrência o requisito, produzir com qualidade melhor ou igual e, 27% das empresas pesquisadas elegeram a inovação como principal fator para vencer a concorrência. Com relação a esta escolha, reforça-se que qualidade representa ou deveria representar a busca por melhorias contínuas e significativas, fazendo, portanto, parte do processo de inovação. Considerando os resultados obtidos nestes requisitos (55% para qualidade e 27% para inovação), é possível que exista no grupo pesquisado empresas pensando em qualidade, sem relacioná-la com a inovação.

Avaliando os resultados por grupos de empresas pesquisadas, por município, observou-se que estes se confirmam, uma vez que 41% do grupo de empresas em Goiânia, 70% do grupo de empresas pesquisadas em Pontalina e 59% do grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, elegeram qualidade como o principal fator para vencer a concorrência e 47% das empresas pesquisadas em Goiânia elegeram inovação como principal fator para vencer a concorrência.

Observou-se também, conforme mostra a Tabela 88, que ao grupo de empresas pesquisadas apresentaram características diferenciadas quanto aos segundos requisitos escolhidos. No grupo de empresas pesquisadas em Goiânia por exemplo, 29% delas considerou qualidade como segundo fator prioritário para vencer a concorrência e 24% considerou a flexibilidade como segundo fator mais importante, e ainda, para este grupo o fator custos foi considerado com prioridade baixa para 24% e preço foi considerado fator de menor prioridade para vencer a concorrência por 29% delas, podendo-se inferir que um pequeno grupo das empresas pesquisadas em Goiânia estão atuando estrategicamente com qualidade e inovação.

Em Pontalina, 40% do grupo de empresas pesquisadas elegeram inovação como segundo fator prioritário para vencer a concorrência e 20% entenderam que estes fatores são custos, logística e preço respectivamente, a inovação foi considerada como prioridade baixa (sexta) por 30% das empresas pesquisadas em Pontalina. Em Taquaral de Goiás notou-se que 29% das empresas pesquisadas classificaram custos e logística como o segundo fator prioritário para vencer a concorrência e 24% das empresas pesquisadas naquela localidade escolheram qualidade como o segundo requisito.

Tabela 88 - Fatores importantes para vencer a concorrência apontados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Prioridades	1	2	3	4	5	6	Total Geral	2013/2014 Prioridades	1	2	3	4	5	6	Total Geral
Geral								EPTL							
Custos	7%	18%	14%	16%	23%	23%	100%	Custos	10%	20%	10%	20%	20%	20%	100%
Qualidade	55%	20%	16%	7%	0%	2%	100%	Qualidade	70%	0%	30%	0%	0%	0%	100%
Logística	5%	20%	25%	23%	11%	16%	100%	Logística	10%	20%	20%	30%	0%	20%	100%
Flexibilidade	0%	9%	20%	16%	32%	23%	100%	Flexibilidade	0%	0%	10%	20%	50%	20%	100%
Preço	7%	11%	16%	27%	16%	23%	100%	Preço	10%	20%	20%	30%	10%	10%	100%
Inovação	27%	18%	11%	11%	18%	14%	100%	Inovação	0%	40%	10%	0%	20%	30%	100%
EGO								ETQ							
Custos	6%	6%	18%	16%	29%	24%	100%	Custos	6%	29%	12%	12%	18%	14%	100%
Qualidade	41%	29%	24%	6%	0%	0%	100%	Qualidade	59%	24%	0%	12%	0%	6%	100%
Logística	0%	12%	18%	24%	24%	24%	100%	Logística	6%	29%	35%	18%	6%	6%	100%
Flexibilidade	0%	24%	18%	18%	18%	24%	100%	Flexibilidade	0%	0%	29%	12%	35%	24%	100%
Preço	6%	6%	24%	24%	12%	29%	100%	Preço	6%	12%	6%	29%	24%	24%	100%
Inovação	47%	18%	6%	12%	18%	0%	100%	Inovação	24%	6%	18%	18%	18%	18%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Ao serem solicitados para citar aqueles que consideravam seus três maiores concorrentes, observou-se, que as empresas pesquisadas atuam em um mercado mais

regionalizado, esta percepção se dá a partir dos dados coletados na Tabela 89 que aponta que 100% das empresas pesquisadas informaram que seus maiores concorrentes estão entre as empresas localizadas nos próprios municípios ou nos municípios circunvizinhos (Empresas de Goiânia 100%, Empresas de Taquaral de Goiás 100% ,Empresas de Pontalina 100%, Polo de Itaguaru 100%, Polo de Jaraguá 100% e Polo de Taquaral de Goiás 100%).

Observou-se ainda que conforme apresentado na tabela 90, 60% das empresas pesquisadas em Pontalina e 40% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás consideraram a concorrência dos produtos chineses como um dos seus três maiores concorrentes e o Polo Rua 44 foi citado como um dos três maiores concorrentes por 33% das empresas pesquisadas em Goiânia e 67% das empresas pesquisadas em Pontalina.

Considerando os resultados obtidos para este questionamento reforça-se a percepção de que o grupo de empresas pesquisadas apresentam uma tendência acompanhar os concorrentes mais próximos, observando outros polos com características similares antes que observar e monitorar a concorrência em uma esfera mais abrangente e globalizada.

Tabela 89 - Principais concorrentes apontados pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Concorrentes	EGO	EPTL	ETQ	Total Geral
Empresas de Goiânia	100%	0%	0%	100%
Empresas de Taquaral	0%	0%	100%	100%
Empresas de Pontalina	0%	100%	0%	100%
China	0%	60%	40%	100%
Polo Itaguaru	0%	0%	100%	100%
Polo Jaragua	100%	0%	0%	100%
Polo Rua 44	33%	67%	0%	100%
Polo de Taquaral	0%	50%	50%	100%
Diversos	38%	13%	50%	100%
Total Geral	42%	16%	42%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

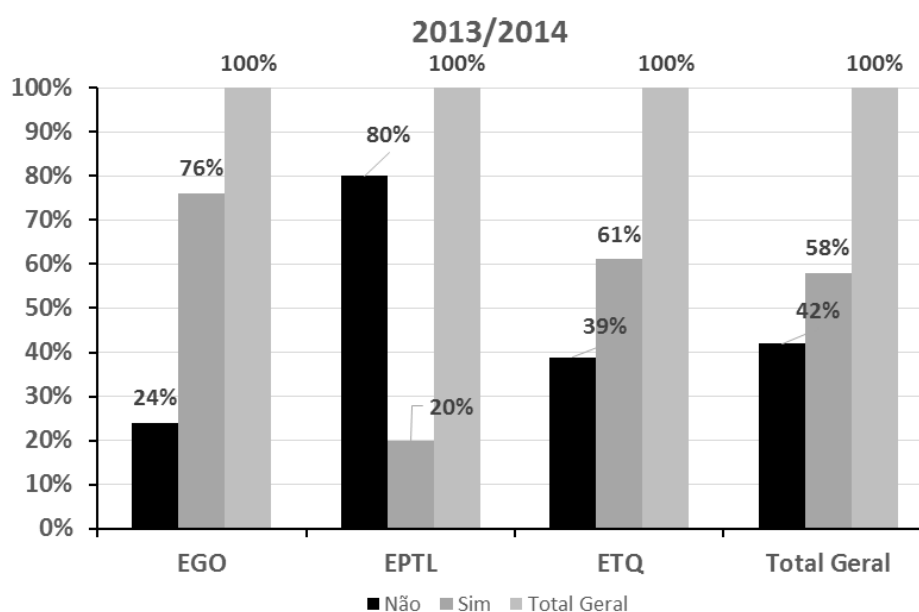
6.3.3.9 Mecanismos de observação do mercado

Embora o segmento de confecção seja considerado um segmento de baixa tecnologia e por isto de fácil implementação, as características deste mercado são de alta concorrência, desta forma, mercado de moda, é considerado um mercado exigente, que observa marcas, um mercado onde, para se inserir nele é necessário interesse, persistência e acima de tudo investimento em estratégias adequadas, ainda, é preciso desenvolver identidade própria e

buscar a diferenciação como fator de vantagem competitiva, e isto é um aprendizado para a empresa (FEGHALI; DWYER, 2004; RECH, 2006). Embora ele seja considerado um mercado onde as empresas aprendem “por imitação, ou seja, as empresas entram no mercado imitando os outros [...], é fundamental construir valor, e o valor vem da diferenciação” (PRADO, 2015, s.p.) ou seja, competitividade está relacionada ao mercado, assim, buscar referenciais competitivos neste mercado observando o potencial de inovação das empresas consideradas referências, concorrentes ou não, na busca de condições para atuar com potencial de diferenciação dos produtos é uma estratégia que pode ser utilizada por empresas de todos os portes e segmentos.

Com o propósito de entender como as empresas pesquisadas atuavam com relação à busca de referências para o desenvolvimento dos seus produtos com foco na inovação, esta questão investigou se o grupo de empresas pesquisadas observavam seu mercado utilizando como referencial competitivo outras empresas do setor. Diante deste questionamento, observou-se, conforme apontado no Gráfico 17 que 58% do total das empresas pesquisadas afirmaram ter a prática de utilizar outras empresas do segmento como referencial competitivo e 42% informaram que não observam outras empresas como referência.

Gráfico 17 - Referencial competitivo das empresas pesquisadas em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Observou-se que esses resultados estão coerentes com os resultados apresentados no Gráfico 16 onde praticamente o mesmo número de empresas informaram não

monitorar a concorrência. Observou-se ainda que o grupo de empresas pesquisadas em Goiânia e Taquaral de Goiás se destacaram nesta prática com 76% e 61% de respostas afirmativas, respectivamente. Os resultados se repetiram nos dois períodos pesquisados.

6.3.3.10 Avaliação do nível de implementação das estratégias de mercado na percepção dos entrevistados

Finalizando este bloco da pesquisa que investigou as estratégias de mercado das empresas pesquisadas, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem, de acordo com sua percepção, como acontecia a dinâmica da atuação da empresa quanto ao seu mercado e as estratégias utilizadas com foco na inovação, na busca pela competitividade. Foram investigados os níveis de implementação das estratégias e práticas utilizadas pelas empresas pesquisadas quanto ao desenvolvimento de produtos com marca própria; registro legal e padrão documentado para uso da marca; objetivos estratégicos direcionados à busca e seleção de oportunidades de mercado; sistemas de monitoramento do relacionamento com o cliente; pesquisa de satisfação do cliente; avaliação e monitoramento sistemático da concorrência e; diretrizes e práticas da mensuração dos retornos com as inovações.

Foi perguntado aos entrevistados se cada um dos itens citados acima estavam: plenamente implementado, em implementação, está sendo estudada a possibilidade de implantação, não está implantado e, nunca pensei no assunto. Neste contexto, conforme apresentado na Tabela 90 e de acordo com a percepção dos entrevistados, observou-se que no total geral das empresas pesquisadas, 36% declararam ter todos os requisitos totalmente implementados, em contraposição aos 44% dos entrevistados declararam não ter nenhum dos requisitos estratégicos com foco na inovação implementados. Diante destes resultados pode-se considerar a atuação das empresas pesquisadas no que se referia aos requisitos avaliados, incipiente quanto à existência de direcionamento estratégico de mercado com foco em inovação formalizados.

Avaliando os resultados por grupos de empresas pesquisadas nos municípios, notou-se que do total de empresas que cuja percepção dos entrevistados apontou para todos os requisitos estratégicos de comercialização com foco em inovação plenamente implementados, 46% se concentrava em Goiânia e 37% em Taquaral de Goiás. Já nas empresas pesquisadas em Pontalina prevaleceu, na percepção dos entrevistados, o requisito não implantado em 76% das

empresas. Estas percepções se apresentaram coerentes com os resultados apresentado pelo conjunto de questões investigadas para esta etapa da pesquisa.

Assim, analisando os resultados coletados por categoria de requisitos por grupo de empresas pesquisadas em cada município de acordo com a percepção dos entrevistados, obteve-se que o requisito estratégias de desenvolvimento de produtos com marca própria foi aquele que atingiu maior percentual de implementação plena, aparecendo como plenamente implementado em 100% das empresas pesquisadas em Goiânia, 80% nas empresas pesquisadas em Pontalina e 89% nas empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, seguido do requisito registro legal e padrão documentado para uso da marca que, na percepção dos entrevistados, se encontra plenamente implementado em 47% das empresas pesquisadas em Goiânia e 50% nas empresas pesquisadas em Taquaral e em fase de implantação em 24% das empresas pesquisadas em Goiânia e 28% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, já em Pontalina 76% das empresas pesquisadas informaram que o requisito não está implantado.

Conforme os dados levantados na pesquisa, notou-se ainda que, conforme percepção dos entrevistados, o requisito objetivos estratégicos direcionados à busca e seleção de oportunidades de mercado estava plenamente implementado em 35% das empresas pesquisadas em Goiânia e em fase de implantação em 35% delas e o requisito sistemas de monitoramento do relacionamento com o cliente estava plenamente implementado em 53% das empresas pesquisadas em Goiânia e em implementação em 18% delas; observou-se ainda que este requisito estava plenamente implementado em 39% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás e em fase de implantação em 22% delas.

No entanto, a pesquisa mostrou que 100% das empresas pesquisadas em Pontalina e 44% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás não tem o requisito objetivos estratégicos direcionados à busca e seleção de oportunidades de mercado implantado e 70% das empresas pesquisadas em Pontalina não tem sistemas de monitoramento do relacionamento com o cliente implantado.

Seguindo a análise da Tabela 90 por requisito e por grupos de empresa, notou-se também que de acordo com a percepção dos entrevistados, 41% das empresas pesquisadas em Goiânia, 80% das empresas pesquisadas em Pontalina e 44% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás não têm o requisito pesquisa sistemática de satisfação de clientes implantado, assim como 47% das empresas pesquisadas de Goiânia, 100% das empresas pesquisadas em

Pontalina e 72% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás não têm o requisito avaliação e monitoramento sistemático da concorrência implantado.

Quanto ao item diretrizes e práticas para a mensuração de geração de valor para o mercado, este foi apontado por 59% dos entrevistados nas empresas pesquisadas em Goiânia, 100% deles nas empresas pesquisadas em Pontalina e 72% deles nas empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás como não implantado. Desta forma, no que se refere à análise do nível de implementação de estratégias de mercado no grupo de empresas pesquisadas, pôde-se observar, a partir dos dados coletados no questionário e confirmados pela percepção dos entrevistados que há uma tendência recorrente de direcionamentos voltados aos produtos e uma atenção menor por parte dos gestores para itens importantes que possam promover a presença desses produtos no mercado. Entende-se que estas questões podem estar relacionadas à existência ou não neste grupo de empresas pesquisadas de estratégias explícitas de monitoramento do ambiente externo, uma vez que itens como pesquisa sistemática de satisfação do cliente, monitoramento do relacionamento com o cliente, e diretrizes e práticas para acompanhar o desempenho dos produtos no mercado e o retorno das inovações para a empresas foram declarados como não implementados por um alto número de empresas.

Tabela 90 - Avaliação dos entrevistados quanto ao nível de implementação das estratégias de mercado nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Estratégias Mercado	1	2	3	4	5	Total Geral	2013/2014 Estratégias Mercado	1	2	3	4	5	Total Geral
Geral							EPTL						
Desen.Prod.c/Marca Própria	0%	7%	2%	0%	91%	100%	Desen.Prod.c/Marca Própria	0%	20%	0%	0%	80%	100%
Registro Legal	0%	24%	9%	24%	42%	100%	Registro Legal	0%	60%	0%	20%	20%	100%
Objetivos Estratégicos	0%	44%	16%	20%	20%	100%	Objetivos Estratégico	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Sistema Monitor.	0%	40%	2%	18%	40%	100%	Sistema Monitor.	0%	70%	0%	10%	20%	100%
Pesq. Sist.Cliente	0%	51%	7%	16%	27%	100%	Pesq. Sist.Cliente	0%	80%	0%	10%	10%	100%
Aval.Mon.Sist.Conc.	0%	69%	7%	7%	18%	100%	Aval.Mon.Sist.Conc.	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Dir.Prát.Ger.Valor	2%	73%	2%	7%	16%	100%	Dir.Prát.Ger.Valor	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Sub-Total	0%	44%	6%	13%	36%	100%	Sub-Total	0%	76%	0%	6%	19%	100%
EGO							ETQ						
Desen.Prod.c/Marca Própria	0%	0%	0%	0%	100%	100%	Desen.Prod.c/Marca Própria	0%	6%	6%	0%	89%	100%
Registro Legal	0%	18%	12%	24%	47%	100%	Registro Legal	0%	11%	11%	28%	50%	100%
Objetivos Estrat.	0%	12%	18%	35%	35%	100%	Objetivos Estrat.	0%	44%	22%	17%	17%	100%
Sistema Monitor.	0%	24%	6%	18%	53%	100%	Sistema Monitor.	0%	39%	0%	22%	39%	100%
Pesq. Sist.Cliente	0%	41%	18%	12%	29%	100%	Pesq. Sist.Cliente	0%	44%	0%	22%	33%	100%
Aval.Mon.Sist.Conc.	0%	47%	6%	12%	35%	100%	Aval.Mon.Sist.Conc.	0%	72%	11%	6%	11%	100%
Dir.Prát.Ger.Valor	6%	59%	0%	12%	24%	100%	Dir.Prát.Ger.Valor	0%	72%	6%	6%	17%	100%
Sub-Total	1%	29%	8%	16%	46%	100%	Sub-Total	0%	41%	8%	14%	37%	100%
Total Geral	0%	44%	6%	13%	36%	100%	Total Geral	0%	44%	6%	13%	36%	100%

1 - Nunca pensei no assunto; 2 - Não está implantado; 3 - Esta sendo estudada a possibilidade de implantação; 4 - Está em implantação 5 - Está plenamente implementado

Desen.Produto = Estratégia de desenvolvimento de produto com marca própria; Sistema Monitor.= Sistema de monitoramento da concorrência;

Pesq.Sist.Cliente = Pesquisa sistemática de cliente; Aval.Mon.Sist.Conc.= Avaliação e monitoramento sistemático da concorrência; Dir.Prát.Ger.Valor =

Diretrizes e Práticas de Geração de Valor

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.4 Estratégias de comunicação e sustentabilidade das empresas pesquisadas

6.3.4.1 Estratégias de comunicação

A habilidade de definir as formas e canais de comunicação com o mercado, conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 26) “descreve como uma empresa se comunica e alcança os seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor, canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes”. Estes canais permitem que a empresa estabeleça conexões de interação com o cliente e que comunique a ele quais são os atributos que seus bens/produtos ou serviços possuem e que possam ter relevância para ele, o cliente. Vale ressaltar que o cliente hoje é exigente e consciente dos seus direitos, é bem informado e conectado com redes de informações diversas, é adepto às novas tecnologias e isto impacta nas formas como recebe a informação do mercado, ou seja, como o mercado se comunica com ele. Desta forma, esta etapa da pesquisa buscou, antes que fazer uma análise aprofundada da dinâmica das formas de comunicação das empresas pesquisadas com seus clientes, estimular o exercício do entendimento do tema comunicação e sua importância estratégica como forma de inserção das inovações no mercado.

6.3.4.1.1 Canais de comunicação/divulgação utilizados pelas empresas

Neste contexto, esta questão de livre resposta solicitou aos entrevistados que citassem até cinco canais de comunicação mais utilizados pelas empresas, em ordem de prioridade, com o propósito de investigar quais as principais formas de comunicação/divulgação que as mesmas utilizam para apresentar seus produtos ao mercado.

Assim, conforme apresentado na Tabela 91, notou-se que quanto à quantidade de canais de comunicação utilizados pelas empresas pesquisadas, existia uma concentração equilibrada do total de empresas pesquisadas que utilizavam entre dois a quatro canais de comunicação. Analisando os resultados obtidos pelos grupos de empresas pesquisadas por município, observou-se que 24% das empresas pesquisadas em Goiânia utilizavam dois e três canais de comunicação em 2013, 18% utilizavam quatro canais; 29% utilizavam cinco canais e apenas 6% utilizava um canal de comunicação em 2013. No entanto, observou-se algumas alterações nestes percentuais de 2013 para 2014 neste grupo de empresas, quando 12% das empresas pesquisadas declararam não utilizar nenhum canal de comunicação em 2014; 29%

delas passaram a utilizar de três canais de comunicação e 24% passou a utilizar quatro e cinco canais de comunicação respectivamente.

Já no grupo de empresas pesquisadas em Pontalina, notou-se uma concentração maior de empresas que divulgavam seus produtos utilizando três canais de comunicação (50%) e as demais estavam pulverizadas entre empresas que utilizavam um (10%), dois (10%), quatro (20%) e cinco (10%) canais de comunicação para a divulgação dos produtos, estes resultados permaneceram inalterados em 2014. No grupo das empresas de pesquisadas em Taquaral de Goiás estes números também se concentram entre dois e quatro canais de comunicação utilizados para a divulgação dos produtos. Conforme mostra a Tabela 93, 22% do grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás em 2013 e 28% em 2014 utilizavam dois canais de comunicação, 33% (2013) e 39% (2014) utilizavam três canais de comunicação para a divulgação dos seus produtos e 22% (2013) e 17% (2014) utilizavam quatro canais. Observou-se ainda no conjunto de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás, a ocorrência de 11% de empresas que não utilizavam de nenhum canal de comunicação para divulgação dos produtos em 2013, tendo este percentual reduzido para 6% em 2014.

Tabela 91 - Quantidade de canais de comunicação/divulgação utilizadas pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 Município	0	1	2	3	4	5	Total Geral	2014 Município	0	1	2	3	4	5	Total Geral
EGO	0%	6%	24%	24%	18%	29%	100%	EGO	12%	0%	12%	29%	24%	24%	100%
EPTL	0%	10%	10%	50%	20%	10%	100%	EPTL	0%	10%	10%	50%	20%	10%	100%
ETQ	11%	6%	22%	33%	22%	6%	100%	ETQ	6%	6%	28%	39%	17%	6%	100%
Total Geral	4%	7%	20%	33%	20%	18%	100%	Total Geral	7%	4%	18%	38%	20%	13%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quanto aos principais canais de divulgação utilizados pelas empresas pesquisadas, conforme Tabela 92, obteve-se em questão de livre resposta, que as mídias sociais foram o canal de divulgação mais citado pelo total das empresas pesquisadas, sendo utilizadas por 14 empresas em 2013 e 2014, ainda, 11 afirmaram utilizar internet e 6 utilizavam catálogo/folder utilizados. Conforme os dados coletados, obteve-se outros diversos canais de divulgação dos produtos apresentados pelo total das empresas pesquisadas e sua distribuição estava pulverizada entre elas, com poucas ocorrências para cada tipologia encontrada.

Tabela 92 - Principais de canais de comunicação/divulgação utilizadas pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Comunicação	EGO	EPTL	ETQ	Empre sas
	Empr.	Empr.	Empr.	
Mídias Sociais	7	2	5	14
Internet	1	2	8	11
Catálogo/Folder	6			6
Mídia Espontanea	1	2		3
Representante		1		1
Revendas	1			1
Outdoor		2	1	3
Telemarketing	1			1
Anúncio no Rádio			1	1
Eventos de Lançamento			1	1
Rádio		1		1
Total Geral	17	10	16	43

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.4.1.2 Investimentos em comunicação/divulgação da empresa

Ainda avaliando as estratégias de comunicação das empresas pesquisadas, buscou-se investigar, em valores percentuais, quanto do faturamento total das empresas representava o investimento em divulgação/comunicação. Nesta questão conforme apresentado na Tabela 93 observou-se que 38% do total geral das empresas pesquisadas informaram investir um total maior do que 0 e menor ou igual a 1% em comunicação/divulgação da empresa/produto, 11% das empresas pesquisadas investiram um total maior do que 1% e igual ou menor do que 2%; 20% das empresas pesquisadas afirmaram investir um percentual maior do que 3% e menor ou igual a 4% e 9% das empresas investiam entre 4% a 5% do seu faturamento em comunicação nesta ordem, no entanto, 22% do total das empresas pesquisadas responderam não destinar recursos para a comunicação dos seus produtos junto ao mercado, podendo-se inferir que estas estão no grupo de empresas que utiliza recursos de mídia espontânea e outras formas de divulgação que não exijam investimentos.

Observou-se também que a maior concentração das empresas que afirmaram não destinar recursos para a comunicação fazem parte do grupo de empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás (39%).

Ressalta-se que o investimento os investimentos na ordem de 1% e menor ou igual a 3% é considerado adequado para uma empresa de pequeno porte, no entanto, o resultado obtido na pesquisa leva à inferência de que a cultura de investimentos em

comunicação/divulgação dos produtos nas empresas pesquisadas ainda é incipiente, e à percepção de que existe pouca estratégia de divulgação desses produtos de forma adequada.

Tabela 93 - Investimento em comunicação/divulgação nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014							
Investimento	N.E.	>0% a	>1% a	>2% a	>3% a	>4% a	Total
Comunicação		<=1%	<=2%	<=3%	<=4%	<=5%	Geral
EGO	6%	41%	0%	41%	0%	12%	100%
EPTL	20%	50%	30%	0%	0%	0%	100%
ETQ	39%	28%	11%	11%	0%	11%	100%
Total Geral	22%	38%	11%	20%	0%	9%	100%

N.E.=Não Existe

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.4.2 Estratégias de sustentabilidade

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitti (2008) as preocupações com a sustentabilidade não são novas no âmbito empresarial, elas remontam os anos de 1970 suscitada pelas discussões em torno de limites de crescimento e se tornou cada vez mais presente na agenda da inovação, cuja discussão se dá em torno das vertentes da busca pelo desenvolvimento de produtos/bens e serviços novos ou mais sustentáveis e ainda em torno de novos modelos de negócios com características de respeito às leis ambientais, responsabilidade social que envolve ambiente de trabalho adequado e ético, comércio justo, entre outros atributos (PRAHALAD, 2008 ; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). No que se refere à moda, esta reflexão e os conceitos de sustentabilidade tem permeado cada vez mais as discussões sobre “as atividades de projetos de produtos, assumindo uma atuação responsável em empresas, comunidade e governos.”(MARTINS, 2009, p. 100).

Conceituar sustentabilidade e compreender as suas diversas facetas contribui para que as empresas se enquadrem no tema, com vistas a atender as demandas do mercado que hoje atribui relevância à presença destes requisitos nos bens/produtos e serviços produzidos por ela. Assim, embora existam discussões sobre os conceitos e compreensões quanto à sustentabilidade, o Relatório Brundtland, publicado em 1987 pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, diz que “[...] o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.” (LEMOS e BARROS, 2007).

Atribui-se a este conceito as questões da responsabilidade socioambiental e estende-se que a compreensão dele seja relevante para as questões de responsabilidade social intrínseca à interação das empresas no contexto social que estão inseridas, tanto no ambiente interno como externo. Considerando este contexto, esta etapa da pesquisa teve como finalidade observar sucintamente o posicionamento das empresas diante das questões de responsabilidade social e socioambiental, por se entender que tais questões permeiam o universo da inovação, da gestão empresarial e por consequência da competitividade de uma empresa.

Buscou-se verificar se as empresas pesquisadas tinham conhecimento e possuíam práticas de responsabilidade social, como por exemplo a utilização de equipamentos de proteção individual, projeto ergonômico etc., ou se tinham alguma prática de responsabilidade sócio ambiental buscando a preservação do meio ambiente se fosse o caso, eficiência energética e outros itens relacionados ao bem-estar da comunidade onde estas empresas estão inseridas.

Desta forma, ao serem inquiridas sobre estas questões, conforme mostrado na Tabela 94, notou-se que 69% do total das empresas pesquisadas afirmaram conhecer as práticas de responsabilidade social e sócio ambiental, mas não utilizar e 31% das empresas pesquisadas afirmaram conhecer e utilizar estas práticas. A título de exemplo, as práticas mais utilizadas pelas empresas pesquisadas foram: descarte responsável, reaproveitamento de material, doação de retalhos e ergonomia nos postos de trabalho.

Tabela 94 - Responsabilidade social e socioambiental nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013 /2014	Não Conhece	Conhece e	Conhece	Total	2013/2014	Não Conhece	Conhece e	Conhece	Total
Município	e Não Utiliza	Não Utiliza	e Utiliza	Geral	Município	e Não Utiliza	Não Utiliza	e Utiliza	Geral
EGO	0	11	6	17	EGO	0%	65%	35%	100%
EPTL	0	6	4	10	EPTL	0%	60%	40%	100%
ETQ	0	14	4	18	ETQ	0%	78%	22%	100%
Total Geral	0	31	14	45	Total Geral	0%	69%	31%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Quanto às empresas pesquisadas que declararam ter projetos e prática de ergonomia nos postos de trabalho, pode-se inferir que são empresas possuem uma visão sistêmica e integrada ao mercado, que estão atentas ao bem-estar dos colaboradores e também à sua produtividade e que observam seus processos, pessoas e o ambiente onde está inserida,

por outro lado, observou-se que um grande número de empresas pesquisadas afirmaram ter conhecimento da importância do tema, porém não possui nenhuma prática efetiva instituída, referente ao tema. Os resultados se repetiram nos dois períodos pesquisados.

6.3.4.2.1 Aproveitamento e *redesign* de produto

Uma prática que vem se tornando relevante no mundo da moda em contraposição ao *fast fashion* é a prática do *slow fashion*. Conceitualmente, o *slow fashion*⁶¹ busca a prática de uma moda lenta, em contraposição à obsolescência que os produtos de moda estão sujeitos, defendendo a aposta em roupa que dure, em um modelo de consumo e produção de moda ético e responsável incluindo neste contexto o *redesign* de produtos. Fazer *redesign* significa reconsiderar o ciclo de vida de um produto já existente e isto implica, por um lado “contemplar novamente todas as etapas do processo de desenvolvimento, pré-produção, produção, distribuição, uso e descarte.” (LEWIS; GERTASAKIS, 2001, apud MARTINS, 2009, p. 101).

Nesta abordagem, conforme Martins (2009, p. 101) “pode-se incluir também a melhora na eficiência do consumo de matéria-prima e energia ao longo de toda a cadeia produtiva do vestuário e do seu ciclo de vida, incluindo a facilitação da reciclagem e o reuso de elementos do vestuário.”

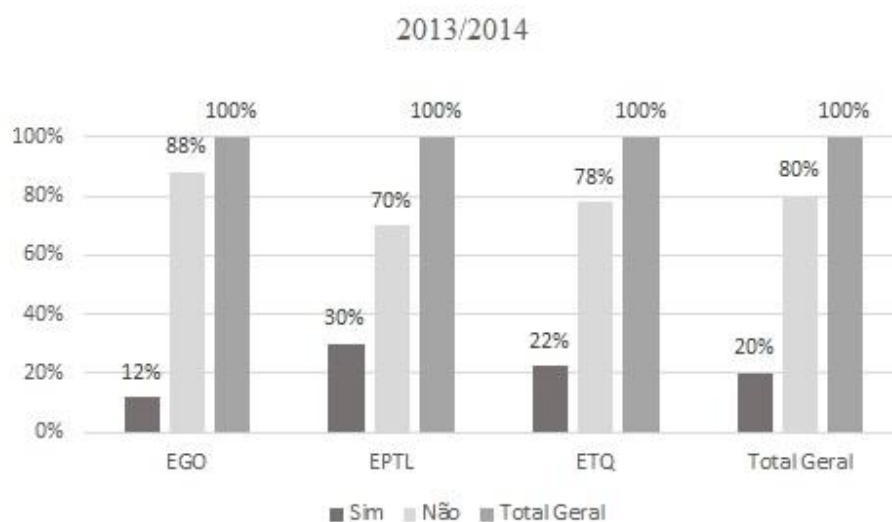
Neste contexto, pode-se entender que o aproveitamento, reaproveitamento ou *redesign* de produtos é uma tendência que pode se estabelecer no longo prazo e que embora possa, num primeiro momento parecer um custo para a empresa, ao ser observado sob o ponto de vista sistêmico, pode no médio e longo prazo ser um investimento estratégico de modelo de negócio inovador, no entanto, um novo paradigma a ser construído.

Com relação a esta questão, perguntou-se aos entrevistados se a empresa possuía algum mecanismo de reaproveitamento ou *redesign* de produtos de coleções passadas, os resultados obtidos estão mostrados no Gráfico 18.

Conforme apresentado no Gráfico 18, obteve-se que 20% do total das empresas pesquisadas afirmaram ter a prática do *redesign* e 80% afirmaram não reaproveitar produtos de coleções passadas. Desse total de 20% das empresas pesquisadas que responderam afirmativamente à prática do *redesign*, 30% estão entre as empresas pesquisadas em Pontalina, 22% em Taquaral de Goiás e 12% em Goiânia.

⁶¹ Disponível em: <<http://www.slowmovementportugal.com/slow-fashion/>>. Acesso em: 18 jul.2015.

Gráfico 18 - Prática de aproveitamento ou *redesign* de produtos utilizadas pelas empresas pesquisadas em 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Os exemplos encontrados para esta prática que vão desde o redesenho das peças que não foram vendidas à customização de peças de coleções passadas, estes exemplos se encontram demonstrados com detalhes no Apêndice 6, os resultados desta questão se replicaram em 2013 e 2014.

6.3.4.2.2 Práticas internas de responsabilidade social

As preocupações apresentadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) são fundamentais para os fatores de sustentabilidade no âmbito da inovação, levam a implicações sistêmicas, indo ao encontro da proposta de um novo paradigma para a inovação, que ele chamou de inovação sustentável e portanto, devem ser trabalhados de forma sistêmica e integrada, uma vez que envolvem os contextos culturais, sociais, políticos, econômicos e ambientais que não podem ser negligenciados pelas empresas ao definirem suas estratégias de inovação.

Este conceito encerra um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*, que combinado com o entendimento de Prahalad (2008) que traz a concepção de um novo paradigma de inovação na busca da sustentabilidade, tendo como foco principal inovações que tragam em sua concepção a atenção ao novo paradigma da sustentabilidade; que visem geração de emprego, renda e respeito às pessoas em seus ambientes de convivência; que

atuem na concepção de modelos de negócio com a mesma perspectiva da sustentabilidade; que no uso das novas tecnologias observem com o devido senso crítico a responsabilidade de que tal tecnologia não traga em si elementos destrutivos; que no âmbito das inovações em governança tragam a construção efetiva do capital sócio político e que; as inovações no setor privado oportunizem melhores condições de preservação da vida (PRAHALAD, 2008, p. 16).

Observa-se, diante do exposto o desafio da inovação traz em seu contexto a consciência empresarial de direcionar ações e investimentos nas variáveis que se referem ao ambiente social e estrutura organizacional que possam atender às necessidades de adaptação ao novo perfil de empresas, que pedem novas formas de acolher as pessoas como diferencial competitivo, buscando atender as necessidades dos colaboradores quanto à qualidade de vida no ambiente de trabalho, como foco de vantagem competitiva e estratégias para a inovação.

Assim, com o propósito de verificar se as empresas pesquisadas possuíam alguma prática de responsabilidade social voltadas para o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, se apresentou uma lista de requisitos básicos relacionados ao bem-estar e qualidade de vida das pessoas, compreendidos como factíveis para as empresas pesquisadas. A questão de múltipla escolha verificou quais os itens da lista apresentada eram disponibilizados pelas empresas pesquisadas aos colaboradores.

Conforme apresentado na Tabela 95 notou-se que 81% do total das empresas pesquisadas não disponibilizavam nenhuma das práticas de qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores apresentadas.

Entre os 19% dos entrevistados que afirmaram ter tais práticas nas empresas, as mais citadas foram: refeitório (42%) e vale transporte (27%), observou-se que, ainda que em um percentual baixo, 20% das empresas pesquisadas ofereciam acesso a TV e mídias para lazer, 16% ofereciam vale alimentação/refeição e 13% afirmaram oferecer outros benefícios. Inferiu-se que as empresas que disponibilizam acesso a TV e mídias para lazer estão no padrão daquelas consideradas com perfil inovador, que buscam a integração do ambiente para a geração de inovação uma vez que essa também ocorre a partir do entendimento das necessidades internas relacionadas ao ambiente físico adequado para a geração, discussão e aplicação de ideias e ao estímulo à criatividade que é componente fundamental no processo inovativo (DÁVILA ; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Os resultados foram os mesmos para os dois períodos pesquisados.

Tabela 95 - Práticas de responsabilidade social nas empresas em 2013 e 2014

2013/2014 Bem Estar/ Qualidade Vida	Sim	Não	Total Geral
Geral			
Ginástica Laboral	9%	91%	100%
Refeitório	42%	58%	100%
Sl. Lazer e Descanso	9%	91%	100%
Ac.TV e Mídias Lazer	20%	80%	100%
Plano de Saúde	9%	91%	100%
Vale Alim./Refeit.	16%	84%	100%
Acesso Clubes	7%	93%	100%
Vale Transporte	27%	73%	100%
Outros Benefícios	13%	87%	100%
Não Existe	42%	58%	100%
Total Geral	19%	81%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.3.4.3 Avaliação do nível de implementação das estratégias de comunicação e sustentabilidade na percepção dos entrevistados

Finaliza-se esta etapa da pesquisa com a avaliação feita a partir da percepção dos entrevistados sobre a forma como as empresas pesquisadas conduzem as estratégias de comunicação da empresa com seu mercado e a sua dinâmica com relação às questões de sustentabilidade com foco na responsabilidade social e socioambiental para a criação de ambiente adequado para a geração da inovação.

Esta etapa verificou se na percepção dos entrevistados, as empresas pesquisadas tinham objetivos estratégicos direcionados para a comunicação/divulgação; plano de marketing documentado e implementado; mecanismos de monitoramento dos resultados gerados a partir da divulgação da empresa; programa de sustentabilidade e responsabilidade social implementado; práticas de responsabilidade social e socioambiental e práticas de bem-estar e qualidade de vida.

Os entrevistados foram solicitados a informar se cada um dos itens abordados se encontrava: plenamente implementado, em implementação, está sendo estudada a possibilidade de implantação, não está implantado e, nunca pensei no assunto.

Os resultados apresentados tiveram por finalidade verificar o nível de implementação destas práticas nas empresas, desta forma, conforme Tabela 96, observou-se

que do total das empresas pesquisadas, em conformidade com a percepção dos entrevistados, o nível de itens implementados para estratégias de comunicação e sustentabilidade foi baixo, uma vez que 70% dos entrevistados declararam não ter nenhum dos requisitos de comunicação e sustentabilidade com foco na inovação implantados, em contraposição aos 14% das empresas que afirmaram ter estas estratégias plenamente implementadas e 10% que afirmaram tê-las em fase de implantação, podendo-se considerar diante deste resultado que a cultura para o estabelecimento de canais efetivos de comunicação com o cliente externo e interno e de sustentabilidade nas formas abordadas na pesquisa ainda é incipiente nas empresas pesquisadas.

Ao avaliar os resultados por grupos de empresas pesquisadas, observou-se que o grupo de empresas pesquisadas em Goiânia apresentou um nível médio de implementação das estratégias de comunicação e sustentabilidade tendo 26% dos requisitos totalmente implementados e 21% em fase de implantação, totalizando 47% de empresas que podem ser consideradas atentas à importância das estratégias de comunicação e sustentabilidade com foco no mercado e na inovação, por outro lado, 41% das empresas pesquisadas neste grupo não tinham estes requisitos implantados.

Entre os requisitos que foram citados como totalmente implementados ou em fase de implantação pelas empresas pesquisadas em Goiânia se encontravam: objetivos estratégicos direcionados para a comunicação/divulgação que se encontrava plenamente implementado em 41% das empresas e em implantação em também em 41% dessas; plano de marketing documentado que se encontrava implementado em 24% das empresas e em implantação em 35% delas e; práticas de responsabilidade social e socioambiental e práticas de bem-estar e qualidade de vida este requisito estava implementado em 47% das empresas pesquisadas em Goiânia.

No grupo de empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás o nível de implementação dos requisitos foi considerado baixo, notando-se, conforme mostra a Tabela 96 que 97% das empresas pesquisadas em Pontalina e 82% das empresas pesquisadas em Taquaral de Goiás não tinham nenhum dos requisitos implantados. Observa-se que, embora a existência de um ambiente adequado, que promova o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários seja uma condição importante para o desenvolvimento da inovação esta condição ainda não faz parte da cultura das empresas pesquisadas.

Tabela 96 - Avaliação dos entrevistados sobre o nível de implementação das estratégias de comunicação e sustentabilidade nas empresas pesquisadas em 2013 e 2014

2013/2014 Competitividade	1	2	3	4	5	Total Geral	2013/2014 Competitividade	1	2	3	4	5	Total Geral
Geral							EPTL						
Obj. Estratégicos	0%	56%	2%	16%	27%	100%	Obj. Estratégicos	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Plano Marketing	0%	73%	4%	13%	9%	100%	Plano Marketing	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Mon.Acom.Resultados	0%	67%	7%	13%	13%	100%	Mon.Acom.Resultado:	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Prog.Sust.R.Social	2%	82%	7%	4%	4%	100%	Prog.Sust.R.Social	0%	90%	0%	0%	0%	100%
Prática R.S./R.S.A.	2%	73%	4%	9%	11%	100%	Prática R.S./R.S.A.	0%	90%	0%	0%	10%	100%
Prática Bem Estar/Q.V.	0%	69%	7%	2%	22%	100%	Prática Bem Estar/Q.V	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Sub-Total	1%	70%	9%	10%	14%	100%	Sub-Total	0%	97%	0%	0%	3%	100%
EGO							ETQ						
Obj. Estratégicos	0%	18%	0%	41%	41%	100%	Obj. Estratégicos	0%	67%	6%	0%	28%	100%
Plano Marketing	0%	35%	6%	35%	24%	100%	Plano Marketing	0%	94%	6%	0%	0%	100%
Mon.Acom.Resultados	0%	41%	12%	29%	18%	100%	Mon.Acom.Resultado:	0%	72%	6%	6%	17%	100%
Prog.Sust.R.Social	6%	59%	18%	6%	12%	100%	Prog.Sust.R.Social	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Prática R.S./R.S.A.	6%	53%	12%	12%	18%	100%	Prática R.S./R.S.A.	0%	83%	0%	11%	6%	100%
Prática Bem Estar/Q.V.	0%	41%	12%	0%	47%	100%	Prática Bem Estar./Q.V	0%	78%	6%	6%	11%	100%
Sub-Total	2%	41%	10%	21%	26%	100%	Sub-Total	0%	82%	4%	4%	10%	100%
Total Geral	1%	70%	5%	10%	14%	100%	Total Geral	1%	70%	5%	10%	14%	100%

1. Nunca pensei no assunto; 2 - Não está implantado; 3 - Está sendo estudada a possibilidade de implantação; 4 - Está em implantação; 5 - E: Obj. Estratégicos = Objetivos estratégicos; Mon.Acom.Resultados = Monitoramento e Acompanhamento dos resultados; Prog.Sust.R.Social = Programa de Sustentabilidade e responsabilidade social; R.S./R.S.A.= Responsabilidade Social/Responsabilidade Sócio-Ambiental; Q.V.= Qualidade de Vida

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.4 Análises cruzadas

Considerando as questões traçadas como potenciais problemas para o desenvolvimento da inovação nas empresas objeto desta pesquisa, onde se observou uma tendência significativa para a atuação nos fatores operacionais, em detrimento dos fatores estratégicos, levantou-se como problema a ser investigado a partir dessa observação o questionamento de: como fazer com que micro e pequenas empresas se estruturam internamente com estratégias de inovação para enfrentar essa nova ordem e buscar novos modelos de gestão que sejam adequados para seu negócio, para sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Assim, buscando compor os resultados obtidos com a aplicação do questionário e os objetivos da pesquisa, foram realizadas algumas análises comparativas dos fatores entre si ou por meio da comparação de requisitos dos fatores operacionais com os estratégicos, buscando reforçar ou desfazer a percepção de que a atuação das empresas pesquisadas estava mais voltada para o ambiente interno (fatores operacionais) do que para o ambiente externo (fatores estratégicos) no período em que foi aplicada a pesquisa. Vale informar que para efeito desta análise utilizou-se apenas os dados coletados em 2014 e avaliou-se o total geral das empresas pesquisadas.

6.4.1 Análises cruzadas dos fatores operacionais e suas interações

6.4.1.1 Estrutura de pessoas, classificação da inovação nas empresas pesquisadas, incentivo à inovação, identificação e implementação de ideias e estrutura da inovação

Buscando analisar os dados obtidos e a conexão dos mesmos com os requisitos estratégicos para a inovação entre a dinâmica da estrutura de pessoas nas empresas pesquisadas com a classificação do perfil de inovação dessas empresas e com os requisitos referentes ao incentivo à inovação, identificação de ideias e estrutura da inovação confrontou-se, conforme Tabela 97, as informações coletadas junto ao total das empresas pesquisadas nas variáveis operacionais: capacitação e treinamento de funcionários com quantidade de colaboradores por área, formas e práticas de incentivo à inovação e ideias inovadoras identificadas e implementadas e ainda, fazendo uma conexão desses requisitos com o fator estratégico classificação da estrutura da inovação e percepção dos entrevistados quanto à estrutura da inovação.

Desta forma, ao se comparar quantidade de funcionários capacitados por área com a quantidade de funcionários alocados em cada área das empresas pesquisadas e conectando estes dados com as formas e práticas de incentivo à inovação utilizadas pelas empresas pesquisadas, observou-se que as áreas que mais receberam capacitação foram aquelas que têm o maior número de funcionários, ou seja, administração (158) e produção (516), no entanto, ao se observar a proporção de capacitações por número de funcionários, notou-se que a área de vendas (considerada administrativa) teve maior número de funcionários capacitados (80) e recebeu mais capacitações (quatro em um ano) do que a área de produção que tem maior número de funcionários no total geral das empresas pesquisadas e no entanto capacitou 43 funcionários, oferecendo três capacitações no período de um ano.

Conectando estas informações com as formas de incentivo e práticas utilizadas para inovação pelas empresas pesquisadas, notou-se que as formas utilizadas estão coerentes com as informações obtidas para capacitação e treinamento dos funcionários, uma vez que do total de 87% das empresas que afirmaram incentivar as práticas de inovação nas empresas, 67% delas informaram utilizar os mecanismos de capacitação/desenvolvimento, seguido do estímulo à inovação e geração de ideias (69%) como formas de incentivo à inovação praticadas pelas empresas. Considerando que, conforme dados levantados na pesquisa o incentivo à inovação nos fatores operacionais utilizados pelas empresas pesquisadas está em grande parte ancorado

na capacitação/treinamento e estímulo à inovação, notou-se, ao fazer a conexão deste requisito com o percentual de empresas que afirmaram que a equipe é incentivada a inovar (87%) e com o processo de identificação e implementação de ideias, que o aproveitamento do conhecimento gerado por esta prática ainda estava entre médio e baixo no período da pesquisa, uma vez que 53% das empresas pesquisadas informaram ter a valorização de ideias como prática de incentivo à inovação sendo que 22 empresas identificaram e implementaram 29 ideias, obtendo-se em média 1,32 ideias implementadas por empresa.

Analisando as conexões e comparações levantadas a partir da análise cruzada destes requisitos, observou-se que embora as empresas afirmassem estimular a equipe a inovar e classificassem sua estrutura para a inovação como boa, muito boa e excelente, o aproveitamento das ideias geradas baixo. Ainda, levando em conta o total de empresas que classificaram sua estrutura para a inovação como boa (28%), muito boa (8%) e excelente (4%) observa-se que há um entendimento por parte do grupo de empresas pesquisadas de que a inovação é importante e que as estruturas favorecem o desenvolvimento de estratégias para a inovação, se estimuladas para isto. Complementando as informações da Tabela 97 efetuou-se a comparação da existência de práticas de avaliação e acompanhamento do processo de aprendizagem gerado pelas experiências adquiridas com as inovações, com as formas de avaliação/acompanhamento, conectando-as com a avaliação da dinâmica da estrutura de inovação nas empresas pesquisadas.

Tabela 97 - Fatores Operacionais - Estrutura de Pessoas x Fatores Estratégicos – Classificação da inovação nas empresas pesquisadas

FO - Capacitação e Treinamento de Colaboradores											FO - Quantidade de Colaboradores por área									
2014 Áreas	1ª Capacitação		2ª Capacitação		3ª Capacitação		4ª Capacitação		Total		Média	2014 Municípios	Empresas	Administração	Criação	Produção	Embalagem	Distribuição	Outras	Total Geral
	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.	Empr.	Colab.										
Administ.	10	15	7	10	2	3			12	19	1,6	EGO	17	87	37	233	12	3	7	379
Criação	5	7	6	8	1	1			13	26	2,0	EPTL	10	20	8	95	4			127
Corte									2	3		ETQ	18	51	11	188	5	1		256
Diretoria	1	3	2	3					1	2	2,0	Total Gera	45	158	56	516	21	4	7	762
Financeiro									1	1										
Gerências					2	3			2	3	1,5									
Lavanderia									1	2										
Marketing			1	1					0	0	0									
Produção	9	15	3	8	3	23			15	43	2,9	EGO	100%	100%	76%	100%	88%	44%	88%	59%
Vendas	16	35	6	20	2	3	1	2	32	80	2,5	EPTL	100%	100%	50%	80%	70%	30%	30%	20%
Não Capac.	4		20		35		44					ETQ	100%	67%	28%	61%	60%	28%	28%	22%
Total Geral	41	75	25	50	10	33	1	2	79	179	2,3	Total Gera	100%	87%	51%	67%	69%	53%	36%	36%
FO - Ideias Identificadas e Implementadas											FE - Classificação da Estrutura de Inovação									
2014 Município	Empresas	Identificadas		Implementadas		Média/Empresa		Estrutura da Inovação												
		Empr.	Identific.	Empr.	Implem.	Ident.	Implem.													
EGO	17	13	19	13	19	1,46	1,46					EGO	16		2	4	10	0	1	94%
EPTL	10	4	4	4	4	1,00	1,00					EPTL	10		1	1	7	1	0	100%
ETQ	18	5	6	5	6	1,20	1,20					ETQ	18		1	3	11	3	0	100%
Total Gera	45	22	29	22	29	1,32	1,32					Total Gera	44		4	8	28	4	1	98%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Esta comparação vai ao encontro do objetivo específico deste estudo que buscou observar os fatores de aprendizagem e conhecimentos que estimulam os processos inovativos nas empresas pesquisadas, no intuito de entender como elas estão estruturadas para a competitividade. Seguida a esta análise avaliou-se o conjunto de informações obtidas quanto às condições da estrutura das empresas pesquisadas para a inovação e o conjunto de informações obtidas quanto à existência da cultura de avaliação e acompanhamento do processo de aprendizagem gerado pelas inovações comparando-as entre si.

A partir destas informações, observou-se, conforme mostrado na Tabela 98, que embora 80% das empresas pesquisadas afirmassem concordar plenamente que a estrutura da inovação na empresa envolve as pessoas, apenas 36% do total das empresas pesquisadas afirmaram fazer avaliação e acompanhamento do processo de aprendizagem com a inovação, das pessoas na empresa. E ainda, considerando as conexões estabelecidas entre estas questões, pôde-se observar que apesar de 87% do total das empresas pesquisadas concordarem plenamente que comunicavam formal ou informalmente que esperavam que as pessoas na empresa inovassem, apenas 31% do total daquelas afirmaram fazer avaliação e acompanhamento do processo de aprendizagem (36%) afirmaram utilizar a prática de disseminação da inovação na empresa.

Ao confrontar os dados do total de empresas pesquisada que afirmaram ter a cultura de avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem gerado pela inovação (36%) com a estrutura da inovação nas empresas pesquisadas, notou-se que formas de avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem mais utilizadas pelas empresas pesquisadas são de caráter informal e de utilização do conhecimento tácito uma vez que do total de 36% das empresas que informaram fazer avaliação da aprendizagem, apenas 13% afirmaram realizar reuniões de *feedback* e aprendizagem futura e registro/documentação das experiências adquiridas com o processo de inovação.

Diante disto, considerou-se que a conexão estabelecida com estas comparações mostrou que embora existam neste grupo de empresas fatores e práticas que estimulam os processos criativos, estes estão dispersos, comprometendo o fluxo de geração de inovações estruturadas e sustentáveis.

Tabela 98 - Fatores Operacionais – Avaliação e acompanhamento do processo de aprendizagem x Fatores Estratégicos – Estrutura para a inovação nas empresas pesquisadas

FO - Avaliação e Acompanhamento do Processo de Aprendizagem							FE - Avaliação da Estrutura para a Inovação						
2014 Municípios	Empresas		Avaliação/Acompanhamento				2014 Estrutura da Inovação						Total Geral
	Total	Avaliação	Estímulo	Registro	Reuniões	Disseminação		1	2	3	4	5	
EGO	100%	53%	53%	29%	41%	53%	Envolve Pessoas	0%	2%	0%	18%	80%	10%
EPTL	100%	10%	10%	0%	10%	10%	Isolado/Ocasional	89%	4%	0%	7%	0%	0%
ETQ	100%	33%	11%	6%	22%	22%	Preparada p/ Inov.	2%	9%	0%	42%	47%	100%
Total Geral	100%	36%	22%	13%	13%	31%	Encoraja Desen.Inov.	2%	7%	0%	31%	58%	100%
							Empresa Inovadora	2%	2%	0%	22%	73%	100%
							Comunica	0%	1%	0%	11%	87%	100%
							Total	16%	4%	0%	22%	57%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

6.4.1.2 Avaliação e aquisição de novas tecnologias, tempo médio das máquinas, introdução de novos processos, quantidade de inovações realizadas por período e classificação da inovação.

Os processos de forma geral estão vinculados às receitas, rotinas e aos artefatos finais, geralmente de caráter técnico, operacional e de registro do conhecimento produzido na empresa, vinculado, por vezes ao suporte de máquinas, equipamentos e tecnologias (DOSI; NELSON, 2010) sendo os processos uma conexão para a ocorrência de inovações por estarem vinculados, na maioria das vezes, ao desenvolvimento de planos e projetos de produtos e serviços, podendo ser inovadores ou envolver a melhoria de algo já existente. Diante disto, o cruzamento das informações sobre as características e formas de ocorrência dos processos nas empresas pesquisadas verificou a coerência de sua relação com a avaliação das novas tecnologias, observando a conexão do tempo médio das máquinas e equipamentos; com a quantidade de inovações introduzidas nos processos e com a introdução de novos processos ou melhorias, e ainda, comparando-as com as classificações das inovações nas empresas.

Conforme mostra a Tabela 99 notou-se que 42% das empresas pesquisadas afirmaram ter cultura de avaliar novas tecnologias e 19 delas informaram que as máquinas e equipamentos do seu parque tecnológico possuía entre um e cinco anos, esta comparação mostrou que aproximadamente 40% do total das empresas pesquisadas que afirmaram avaliar novas tecnologias podem estar entre as que possuem seu parque tecnológico atualizado.

Estabeleceu-se ainda uma conexão entre as variáveis avaliação de tecnologias e tempo médio de máquinas com as **ocorrências de inovação nos processos**, por entender que estes requisitos impactam no desenvolvimento das inovações nas empresas e por serem fatores

com força operacional, embora estratégicos, com isso, verificou-se que embora 29 do total das empresas pesquisadas tivessem afirmado ter introduzido novos processos ou promovido melhoria nos processos existentes, 24 fez apenas uma inovação no período de um ano e 11 empresas afirmaram ter realizado de duas a quatro inovações em processos no período de um ano. Observou-se, a partir dos resultados obtidos na pesquisa e das conexões estabelecidas que, embora este grupo de empresas apresente uma cultura relativa para a avaliação e aquisição de novas tecnologias, e que as empresas que apresentaram esta cultura possuam um parque tecnológico atualizado e realizem inovações em processos, a quantidade de inovações apresentadas ainda é pequena.

Tabela 99 - Fatores Operacionais – Avaliação e aquisição de novas tecnologias x Tempo Médio das Máquinas x Introdução de novos processos x Quantidade de inovações realizadas por período x Classificação da inovação nas empresas pesquisadas

FO- Avaliação e Aquisição de Novas Tecnologias				FO - Tempo Médio das Máquinas e Equipamentos						
2014 Município	Empresas	Aval.Nova Tecnol.	Não Aval.Nova Tecnol.	2014 Município	Empr e sas	Tempo Médio das Máquinas				
						01 a 05 anos	06 10 anos	Acima de 10 anos		
EGO	100%	29%	71%	EGO	17	6	6	4		
EPTL	100%	60%	40%	EPTL	10	6	4	0		
ETQ	100%	44%	56%	ETQ	18	7	9	2		
Total Geral	100%	42%	58%	Total Geral	45	19	18	6		
FO - Introdução de Novos processos ou melhoria de processos existentes				FO - Quantidade de inovações realizadas nos processos						
2014 Município	Empresas	Novos Processos	Inovações		2014 Município	Empr e sas	Inovações			
			Empr.	Proc.			1	02 a 04	Mais de 4	Não Fez
EGO	17	12	13	23	EGO	17	8	4	3	2
EPTL	10	8	6	11	EPTL	10	4	3	0	3
ETQ	18	9	10	12	ETQ	18	12	4	0	2
Total Geral	45	29	29	46	Total Geral	45	24	11	3	7
FO - Classificação da Inovação										
2014 Município	Empresas	Tipo		Nível	Caracterização					
		Incremental	Não Existe		Nova p/Empresa existente no setor	Aprim.	Comple/te novo	Aprim. E Novo		
EGO	17	13	4	13	7	6	1			
EPTL	10	8	2	4	1	6	0			
ETQ	18	9	9	3	2	7	0			
Total Geral	45	30	15	29	10	19	1			

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Ainda, cruzando estas informações com a classificação da inovação, verificou-se que das 30 empresas que realizaram inovações em seus processos, essas foram consideradas inovações de caráter incremental, classificadas como novas para a empresa, porém, já existentes no setor, sendo caracterizadas como aprimoramento de um processo já existente (10 empresas) e completamente novo para 19 empresas. Observou-se que o número de empresas que informaram as tipologias, níveis e caracterização das inovações realizadas está coerente com o número de empresas que informaram ter introduzido novos processos (29).

A investigação da conexão destes fatores entre si apontou para a tendência já observada nas empresas pesquisadas, para uma atuação de caráter mais operacional, com foco nos processos, no entanto, não se pode afirmar que as empresas investigadas tenham conhecimento da dinâmica da ocorrência das inovações em seus processos produtivos ou outros e de suas características inovadoras, esta percepção se dá na esfera da análise da pesquisa geral e na análise dos cruzamentos, ao se observar a quantidade de inovações realizadas nos processos pelas empresas pesquisadas no período de um ano.

6.4.1.3 Aspectos relativos ao lançamento de coleção, Classificação da estratégia de inovação, Cultura de lançamento de novos produtos, Realização de Pesquisa e Desenvolvimento e Criação de novos produtos nas empresas pesquisadas

A dimensão dos produtos caracteriza a concretização de projetos, que no caso do segmento de moda envolve etapas de pesquisa, criação, processos de desenvolvimento e esforços para a realização dos *outputs* ou artefatos que caracterizam os resultados dos esforços investidos em algo que pode ser uma inovação (DÁVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; DOSI; NELSON, 2010). Nesta análise comparativa observou-se a dinâmica das empresas pesquisadas no que se refere ao lançamento de produtos e suas interações com as questões apresentadas na Tabela 100 voltadas para as práticas de inovação.

A comparação foi realizada entre os requisitos relativos aos aspectos de lançamento de coleções, cruzando entre si os atributos cultura, e periodicidade de lançamento de novos produtos, com a existência das práticas de pesquisa e desenvolvimento de produtos/coleções, com os requisitos estratégicos importância da criatividade para a inovação e a existência de profissional de design nas empresas pesquisadas, estendendo esta comparação para a classificação da estratégia de inovação declarada pelas empresas. Levando em conta os resultados apresentados pelo conjunto total das empresas pesquisadas, observou-se que as atuações quanto ao lançamento de produtos, com foco em inovação estavam relativamente em

conformidade com as exigências do mercado para produtos de moda uma vez que do total de empresas pesquisadas 43 afirmaram que a criatividade é importante para a inovação; 28 afirmaram lançar mais de uma coleção ao ano, cinco empresas informaram lançar entre quatro e cinco coleções ao ano e 34 afirmaram ter um profissional em *design* responsável pelo processo de criação. Comparando estas informações com a classificação da estratégia de inovação nas empresas pesquisadas, observou-se que as empresas oportunistas (que buscam melhorar sua posição no mercado) podem estar entre aquelas que lançam até cinco coleções ao ano e cuja periodicidade de lançamentos pode ocorrer em um período inferior a 3 meses. Esta observação levou em conta as conexões dos requisitos lançamento de coleções, classificação das estratégias de inovação e periodicidade de lançamentos de produtos inovadores. Quanto às empresas que atuam com estratégias ofensivas que são compreendidas como aquelas que buscam atuar com produtos originais e buscam ser líder no mercado do seu segmento, observando as informações levantadas, pôde-se observar a partir das comparações estabelecidas que estas são empresas que atuam com uma periodicidade maior para lançamento de produtos (quatro a seis meses), que têm uma cultura de lançamento de produtos inovadores e que realizam pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Tabela 100 - Fatores Operacionais – Lançamento de coleção x Fatores Estratégicos Classificação da estratégia de inovação x Fatores Operacionais - Cultura x Periodicidade de lançamento de novos produtos x Realização de Pesquisa e Desenvolvimento e criação de novos produtos nas empresas pesquisadas

FO - Aspectos relativos ao lançamento de coleções										FE - Classificação da Estratégia de Inovação							
2014 Município		Empres	Emp. c/ Lanç.	Total Col./Ano	Total de Coleções/Período					2014 Município	Ofensiva	Defensiva	Imitativa	Oportunista	Total Geral		
					Primavera	Verão	Outono	Inverno	Outras								
EGO	17	17	47	9	10	8	8	5	EGO	10	1		5	16			
EPTL	10	4	8	4		4			EPTL	1	2	1	6	10			
ETQ	18	7	12	8	1	5	1		ETQ	5	6		7	18			
Total Geral		45	28	67	21	11	17	9	5	Total Geral	16	9	1	18	45		
FO - Cultura de lançamento de produtos inovadores					FO - Periodicidade de Lançamentos de Produtos Inovadores					FO - Como realiza pesquisa e desenvolvimento de coleção e criação de novos produtos							
2014 Município	Empres	Sim	Não	2014 Município	Empres	Periodicidade da Inovação				2014 Município	Empres	Realiza Pesq.Des.	Equipe de Pesq. E Desenvol.			Aquis.	
						menor 3 meses	4 a 6 meses	7 a 12 meses	Mais de 1 ano	N.E			Interna	Externa	Int. e Ext.	Inf. Tec.	
EGO	17	16	1	EGO	17	5	7	2	1	2	EGO	17	16	16	2	3	7
EPTL	10	7	3	EPTL	10	4	2	1		3	EPTL	10	10	10			5
ETQ	18	7	10	ETQ	18	2	4		2	10	ETQ	18	17	16	2	2	15
Total Geral		45	30	15	Total Gei	45	11	13	3	15	Total Geral	45	43	42	4	5	27
FE - Importancia da criatividade no processo de inovação					FE - A empresa possui profissional de design resp.pela criação												
2014 Município		1	2	3	4	5	Total Geral		2014 Município								
									Empresas	Profissional	Total Geral						
									Design	Criação							
EGO	1					16	17	EGO	17	17	17	17					
EPTL	1					9	10	EPTL	10	0	0	0					
ETQ						18	18	ETQ	18	17	17	17					
Total Geral		2				43	45	Total Geral	45	34	34	34					

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

As informações obtidas com o cruzamento destes fatores operacionais mostraram algumas disparidades em termos de respostas positivas, como por exemplo: do total das empresas pesquisadas, 43 afirmaram que realizam pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, 30 afirmaram ter cultura de lançamento de produtos inovadores e 34 afirmaram ter um profissional de design responsável pelo processo de criação, no entanto quando se compara estes números com o número de empresas que afirmaram atuar efetivamente com lançamento de coleções o total cai para 28 empresas e ao comparar estes com o requisito periodicidade de lançamentos de novos produtos, observou-se que 13 delas atuavam com a periodicidade entre menos de 3 meses a 6 meses podendo-se inferir que existem ainda lacunas na compreensão de conceitos, na formulação de estratégias e na atuação das empresas pesquisadas com foco em inovação e estas questões precisam ser alinhadas buscando o fortalecimento da competitividade das empresas.

6.4.2 Análises cruzadas dos fatores estratégicos e suas interações

6.4.2.1 Barreiras para a inovação, investimentos em inovação e área em que as empresas pesquisadas são fortes em inovação

As barreiras são fatores considerados impeditivos para a inovação e que, se forem identificadas podem ser tratadas e superadas com a utilização de estratégias adequadas e consoantes com a realidade de cada empresa (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005; STANISLAWSKI; OLZACK, 2010), elas podem ser encontradas tanto no ambiente interno como no externo, assim, esta análise buscou entender como as empresas pesquisadas percebem estas barreiras e buscam formas e mecanismos de superá-las. Para investigar as formas como as empresas buscam superar as barreiras, fez-se uma comparação entre as barreiras, a área em que as empresas se consideram fortes em inovação; o investimento anual médio dessas empresas em inovação e as fontes recursos utilizadas para financiar a inovação.

Diante disso, ao avaliar as conexões dos fatores caracterizados pelas empresas pesquisadas como barreiras para a inovação observou-se que conforme apresentado na Tabela 101, é uma característica do grupo de empresas pesquisado buscar superar as barreiras com recursos internos de gestão e visão empreendedora, uma vez que 48% das empresas pesquisadas afirmaram que os requisitos apresentados como barreiras não são impeditivos para a ocorrência da inovação nas empresas e 40% delas os categorizou como impeditivos parciais, ao se

comparar esta percepção dos entrevistados com a área em que a empresa é forte em inovação, ela se consolida, uma vez que do total de empresas pesquisadas 31 afirmou ter suas forças em inovação alocadas prioritariamente no empreendimento e 29 escolheu a inovação como a segunda força prioritária para a empresa inovar.

Esta conexão se fortalece ao comparar as posturas das empresas pesquisadas quanto às barreiras percebidas para a inovação e as estratégias de investimento em inovação, onde observou-se que as decisões destas empresas quanto às formas de busca de recursos para investimento à inovação estavam na utilização de recursos internos. As informações obtidas para esta conexão apontaram que do total de empresas pesquisadas, 23 utilizam recursos internos para financiar as inovações e 22 utilizam recursos externos, destes, os maiores valores vieram do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), conforme mostra a Tabela 101.

Tabela 101 - Fatores Estratégicos- Barreiras para a inovação x Área em que a empresa é forte em inovação x Investimento anual médio em inovação x Fontes de recursos utilizadas para financiar a inovação

FE- Barreiras para a Inovação					FE - Área que a empresa é forte em inovação					
2014 Barreiras	Sim	Parcial	Não	Total Geral %	2014 Barreiras	1	2	3	4	Total Geral
Geral					Geral					
Custos	16%	60%	24%	100%	Empreendimento	31	6	5	3	45
Conhecimento	22%	51%	27%	100%	Estrutura	2	14	17	11	44
Organização	11%	53%	36%	100%	Tecnologia	6	12	9	17	44
Mercado	13%	22%	64%	100%	Comportamento	6	12	13	13	44
Institucional	13%	20%	67%	100%	Inovação	8	29	6	2	45
Tecnologia	9%	27%	64%	100%	Sub-Total	53	73	50	46	222
Pesq.Desenv.	11%	31%	58%	100%						
Matéria-Prima	4%	53%	42%	100%						
Sub-Total	13%	40%	48%	100%						

FE - Investimento anual médio em inovação								
2014 Municípios	Empresas	Invest.	Valor	Recursos		Fontes		
				Internos	Externos	1ª	2ª	Única
EGO	17		1.060.700,00	7	10	10	2	8
EPTL	10		400.000,00	4	6	6	1	5
ETQ	18		294.000,00	12	6	6	0	6
Total Geral	45		1.754.000,00	23	22	22	3	19

FE - Fontes de recursos utilizados para financiar a inovação						
2014 Fontes	EGO		EPTL		ETQ	
	Empr.	Rec.	Empr.	Rec.	Empr.	Rec.
BNDES	1	140.000,00	1	50.000,00	2	190.000,00
Goiás Fomento	1	30.000,00			1	30.000,00
Prêmios	1	1.000,00			1	1.000,00
Total Geral	3	171.000,00	1	50.000,00	4	222.000,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Nesta questão, levando em conta as conexões realizadas; a postura das empresas pesquisadas e as formas de investimentos e recursos utilizados, observou-se que a maior parte

destes investimentos foram alocados nas áreas internas, particularmente na produção, o que reforça a característica de investimento de esforços nas áreas da empresa onde ocorrem as operações.

6.4.2.2 Planejamento estratégico para a inovação, utilização de estratégias de inovação para a competitividade e mensuração das práticas de inovação

Definir e estabelecer estratégias de atuação para as ações das empresas em um determinado período de tempo e tê-las documentadas em um planejamento para poder acompanhá-las, revisá-las e redirecioná-las, quando necessário, é uma prática recomendável para que os gestores possam tomar decisões adequadas quanto às eventualidades do ambiente interno e externo.

Considerando a importância do planejamento, buscou-se estabelecer a conexão entre a existência do planejamento estratégico com foco na inovação nas empresas pesquisadas com a utilização de estratégias de inovação para a competitividade e a utilização de mecanismos para a mensuração das práticas de inovação.

Assim, no que se refere às práticas de planejamento estratégico no grupo de empresas pesquisadas conforme mostra a Tabela 102, observou-se que do total de empresas pesquisadas 29 afirmaram utilizar estratégias de inovação para a competitividade, no entanto apenas 14 delas afirmaram ter direcionamentos estratégicos orientados para esta prática.

Comparando esta informação com a existência do planejamento estratégico e com as afirmações de onde os direcionamentos estratégicos para a inovação aparecem no planejamento da empresa com mais precisão, observou-se que, das 14 empresas que afirmaram ter direcionamentos, quatro afirmaram tê-los no planejamento estratégico como um todo, sete afirmaram tê-lo na missão e na visão e seis afirmaram ter objetivos estratégicos específicos para as atividades de inovação.

No que se referiu à cultura de mensuração das práticas de inovação, do total das empresas pesquisadas sete afirmaram ter a prática de mensuração dos resultados da inovação, podendo-se inferir que entre estas se encontravam aquelas que afirmaram ter objetivos estratégicos direcionados para a inovação. Os indicadores mais utilizados foram: resultados; produto; criação de valor (diferenciação); processo e geração de valor (retorno).

Tabela 102 - Fatores Estratégicos - Planejamento estratégico com foco em inovação x Utilização de estratégias de inovação para a competitividade x Mensuração da prática da inovação x O que é mensurado nas empresas pesquisadas

FE - Utiliza a inovação como estratégia para a competitividade					FE - Planejamento Estratégico e direcionamentos estratégicos p/inovação								
2014 Município	Empre sas	Utiliza	Utiliza e Direciona	Não Util. e Não Direc.	2014 Município	1	2	3	4	5	Total Geral		
EGO	17	4	13		Geral								
EPTL	10	9	1		Missão	3	1	2	4	3		13	
ETQ	18	16		2	Visão	3	1	2	5	2		13	
Total Geral	45	29	14	2	Objetivos	1	2		2	6		11	
FE - Mensuração da prática de inovação					Política	5		1		1		8	
2014 Município	Não	Sim	Total Geral		Planej.Estrat.		1		3	4		8	
EGO	11	6	17		Total	12	5	5	15	16		53	
EPTL	10		10										
ETQ	17	1	18										
Total Geral	38	7	45										
FE - O que é mensurado													
2014 Município	Empre sas	Prát. Medida	Indica dores	Qte Medida	Criati vidade	Marca	Resul tado	Pesq. Desen.	Produto	Criação Valor	Pro cesso	Ger. Valor	Outros
EGO	17	6	6	6	2	3	6	2	5	5	5	4	
EPTL	10												
ETQ	18	1	1	1			1		1			1	
Total Geral	45	7	7	7	2	3	7	2	6	5	5	5	

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Os resultados da análise comparativa dos itens relacionados à cultura das empresas pesquisadas em utilizar estratégias de inovação, apontaram para a afirmação de que a existência de estratégias para a inovação formalizadas neste grupo de empresas é incipiente, e que a ocorrência de inovações observada se deu na área operacional e de forma desordenada.

6.4.2.3 Desenvolvimento de produto com marca própria, formas de comercialização, investimentos em comunicação e mercado consumidor

Os fatores avaliados nesta interação levaram em conta a dinâmica das empresas pesquisadas quanto as estratégias de desenvolvimento de produtos com marca própria, gestão da marca e formas de comercialização, investimentos em comunicação e mercado consumidor, uma vez que essas questões refletem na forma como as empresas agregam valor ao seu produto.

Iniciou-se a análise verificando a relação das empresas pesquisadas quanto a produção de produtos com marca própria e proteção legal da marca por entender que ao assegurar/proteger os bens intangíveis a empresa fortalece sua presença no mercado e se torna mais competitiva.

Assim, conforme Tabela 103, notou-se que o conjunto de empresas pesquisadas se mostrou atento a este requisito uma vez que, que 43 das empresas pesquisadas afirmaram ter sua própria marca, sendo que destas 39 têm a marca legalmente protegida junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e 12 possuem manual de padronização da marca.

Considerando estas informações, estabeleceu-se a conexão entre a produção de produtos com marca própria, a modalidade de comercialização e o investimento das empresas em divulgação, observando que do total das empresas pesquisadas, 29 comercializavam nas modalidades atacado e varejo, podendo-se inferir que esta modalidade de colocação dos produtos no mercado justifica os investimentos das empresas pesquisadas com divulgação/comunicação da marca.

Neste item, obteve-se que 35 das empresas que possuíam a prática de comunicar/divulgar a marca formalmente para o mercado e estas empresas investiram no período da pesquisa em média 0,1 a 1% do seu faturamento com *marketing*, no entanto, apesar de os investimentos parecerem significativos, não há referências de que o tipo de divulgação utilizadas se revertessem em retornos para este grupo de empresas quanto à abrangência e alcance da divulgação.

Comparando os resultados dos investimentos com divulgação com os resultados obtidos com as características do mercado consumidor, aventou-se a possibilidade de que ou as marcas estavam sendo apenas prospectadas regionalmente ou o tipo de comunicação utilizada tem apenas esta abrangência, uma vez que o mercado principal das empresas pesquisadas está concentrado na Região Centro-Oeste.

Considerando as conexões dos requisitos apresentados, percebeu-se que existe um grupo significativo entre as empresas pesquisadas atuando com marca própria, legalmente protegida, existe um esforço de investimentos para a promoção/comunicação da marca no mercado e existe um potencial esforço para a inserção dos produtos com abrangência nacional, entende-se ainda que tais esforços podem ser melhor direcionados para a ampliação dos canais de comercialização, por meio de um planejamento de marketing e um trabalho efetivo para o fortalecimento da marca que levariam ao fortalecimento da competitividade das empresas no mercado onde atuam. Estas estratégias de presença no mercado são caracterizadas como inovação.

Tabela 103 - Desenvolvimento de produto com marca própria x Formas de Comercialização x Cadastro/Banco De dados de clientes x Monitoramento da Concorrência x Mercado Consumidor

FE - Desenv.de produto com marca própria e proteção legal da marca					fe - Formas de Comercialização									
2014 Município	Empresas	Marca Própria	INPI	Manual	2014 Município	Empresas	Ataca do	Varejo	Atac/Var.	Atac/Terc.	Atac/Var/Terc.			
EGO	17	15	13	9	EGO	100%	19%	13%	69%	0%	0%			
EPTL	10	10	7	3	EPTL	100%	0%	10%	90%	0%	0%			
ETQ	18	18	16	1	ETQ	100%	28%	0%	50%	0%	22%			
Total Geral	45	43	36	13	Total Geral	100%	18%	7%	66%	0%	9%			
FE - Investimento em Comunicação/Marketing/ Divulgação														
2014 Investimento Comunicação		N.E.	0,1	0,5	1	2	2,3	2,5	3	5	Total Geral			
EGO		1	1	4	2		1	1	5	2	17			
EPTL		2			5	3					10			
ETQ		7			5	2			2	2	18			
Total Geral		10	1	4	12	5	1	1	7	4	45			
FE - Mercado Consumidor														
2013/2014 Município	Empresas	Produção %	Nacional		Norte		Nordeste		Sul		Sudeste		Centro-Oeste	
			Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.	Empr.	% Prod.
EGO	100%	100%	100%	98%	53%	16%	59%	12%	6%	1%	47%	10%	100%	59%
EPTL	100%	100%	100%	100%	30%	4%	20%	2%	10%	2%	70%	25%	100%	69%
ETQ	100%	100%	100%	100%	56%	14%	56%	7%	33%	7%	78%	23%	100%	49%
Total Geral	100%	100%	100%	99%	49%	13%	47%	8%	18%	3%	64%	18%	100%	57%

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

As análises cruzadas caracterizadas pelo agrupamento dos dados coletados durante a pesquisa tiveram a finalidade estabelecer conexões quanto aos requisitos da pesquisa e contribuir para assunção dos seus objetivos principais, quais sejam: caracterizar os fatores operacionais e estratégicos das etapas e atividades de inovação inseridos nas práticas de gestão das empresas pesquisadas; identificar a existência de estratégias de inovação nas empresas e em qual foco, operacional ou estratégico e; observar os fatores de aprendizagem e conhecimento que estimulam os processos inovativos nas empresas, buscando entender como estas empresas estão estruturadas para enfrentar a competitividade; os quais entende-se ter sido atingidos tanto na explanação dos dados de forma individual como de forma agrupada. E ainda, os resultados da pesquisa deram subsídios para a apresentação da proposta de um modelo de negócio orientada para a utilização de estratégias de inovação em micro e pequenas empresas de pequeno de diversos segmentos e setores.

6.5 Avaliação da pesquisadora

Levando em conta os objetivos específicos desta pesquisa que buscavam realizar um estudo nas empresas do segmento de moda de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás-GO, considerando os fatores operacionais e estratégicos, observar os fatores de aprendizagem e conhecimento que estimulam os processos inovativos nas empresas pesquisadas e; apresentar

uma proposta de modelo de negócio com estratégias de inovação para micro e pequenas empresas nesta etapa apresenta-se uma análise da dinâmica das empresas pesquisadas nos fatores operacionais e estratégicos sob o olhar e percepção da pesquisadora.

Os pontos de avaliação, no que se refere aos fatores internos (operacionais) e aos fatores externos (estratégicos) levaram em conta a busca de evidências sobre os pontos principais do questionário de pesquisa, buscando observar a forma como as empresas transitavam na sua estrutura operacional, estrutura de pessoas, capacitação/treinamento; desenvolvimento de produtos, acompanhamento e monitoramento de processos e resultados e, ainda, as formas como as empresas interagem com sua estrutura para a inovação, planejamento, clientes, fornecedores, concorrentes, ações com foco nos direcionamentos estratégicos para a inovação em cada um dos fatores. Foram avaliados dez pontos para cada fator e atribuídas notas de zero a cinco para cada um dos itens verificados.

Os resultados desta avaliação, juntamente com os resultados obtidos na aplicação do questionário, na análise de resultados e nas análises cruzadas, visaram identificar a existência de estratégias de inovação nas empresas pesquisadas nos fatores operacionais e estratégicos e checar evidências da percepção de que tais empresas atuavam com foco mais acentuado na dimensão operacional do que na estratégica e com isto ter subsídios complementares para desenvolver o modelo proposto. Assim, para efeito desta pesquisa, seguindo a abordagem apresentada no questionário e na avaliação da pesquisadora, caracterizou-se as etapas das atividades de inovação para os fatores operacionais, nas dimensões **estrutura, processos e gestão**.

Na dimensão da **estrutura** foram avaliados os itens referentes ao ambiente de trabalho e à infraestrutura, à dinâmica da gestão do processo produtivo verificando se as unidades de produção contemplavam a amplitude dos processos (produção interna, etapas terceirizadas) para a inovação; a relação do empresário com as tecnologias disponíveis para o segmento (matéria-prima, máquinas e equipamentos) com foco na inovação e a dinâmica de aquisição de conhecimentos por meio de capacitação, treinamento e formação.

Na dimensão dos **processos** foram avaliados os itens referentes à transformação de ideias em produtos inovadores; pesquisa e desenvolvimento de coleções e processo de criação de novos produtos, documentação e registro das etapas do processo produtivo e desenvolvimento de novos produtos e; na dimensão **gestão**, avaliou-se as práticas de gestão participativa, monitoramento dos processos de aprendizagem para a geração de inovações ,

existência de cultura de avaliação dos resultados de produtividade e gestão da capacidade operacional do negócio.

A avaliação dos fatores estratégicos seguiu a mesma dinâmica dos fatores operacionais, caracterizando-se as etapas das atividades de inovação das empresas pesquisadas com foco estratégico, observando as dimensões **negócio, mercado e competitividade**. Na dimensão do **negócio**, avaliou-se se a estrutura da empresa favorece a inovação; observando a existência de planejamento estratégico e objetivos estratégicos com foco na inovação e a existência de um plano de marketing documentado; na dimensão **mercado**, foi avaliada a forma como as empresas pesquisadas interagem com seu público-alvo, a existência de pesquisa de satisfação do cliente; a interação da empresa com seus parceiros e redes observando a participação das mesmas em programas que favorecessem o acesso a mercados e a cultura de monitoramento sistemático da concorrência e; na dimensão **competitividade**, foram observados, a existência de estratégias para se manter no mercado ou ampliar a participação com abertura de novos mercados, ainda neste requisito, observou-se como as empresas analisavam e acompanhavam os resultados da sua competitividade e se possuíam indicadores da capacidade estratégica do negócio.

Os resultados obtidos nesta análise apresentados na Tabela 104, mostram a média aritmética calculada sobre pontuação total das notas atribuídas pela pesquisadora a cada item para o conjunto empresas pesquisadas e a média atingida por grupos de empresas pesquisadas nos municípios. Foram contempladas as informações dos fatores operacionais e estratégicos nos períodos de 2013 e 2014. Conforme se pôde observar, começando a análise pela dimensão estrutura operacional, obteve-se que a média do total geral das notas atribuídas às empresas pesquisadas nesta dimensão foi de 2,91 em 2013 e 2,79 em 2014.

Considerando os requisitos avaliados na dimensão estrutura, observou-se que neste aspecto, os requisitos com maior pontuação foram os relativos à gestão do processo produtivo que atingiu média 3,06 em 2013 e 3,13 em 2014, seguido da atenção percebida para o requisito referente à seleção e utilização de novos materiais, máquinas, equipamentos e tecnologias a média geral obtida pelas empresas pesquisadas foi 3,08 em 2013 e 3,04 em 2014.

Quanto aos requisitos: ambiente de trabalho e infraestrutura e investimento em capacitação e desenvolvimento dos funcionários a média atingida a partir das notas atribuídas com a coleta de evidências realizada pela pesquisadora foi de 2,97 em 2013 e 2,91 em 2014 para o primeiro e 2,53 em 2013 e 2,08 em 2014 para o segundo.

Diante dos resultados apurados, levantou-se duas questões importantes obtidas na dimensão estrutura operacional para a composição dos resultados, levando em conta a percepção de que as empresas pesquisadas apresentaram uma tendência de atuação mais forte operacionalmente do que estrategicamente, a primeira é que esta foi a dimensão onde, tanto no total geral, quanto nos resultados coletados por grupo de empresas pesquisadas por município, as empresas obtiveram suas maiores notas elevando com isto a média do conjunto de empresas pesquisadas e a segunda questão se refere ao item capacitação e desenvolvimento cujas médias por grupos de empresas pesquisadas por município diminuíram de um ano para outro, apontando uma tendência à redução de investimentos em capacitações, que pode afetar o desenvolvimento da inovação.

Na dimensão processo a média obtida pelo total das empresas pesquisadas foi de 2,9 em 2013 e 2,15 em 2014, observando que pesquisa e desenvolvimento e processos de criação documentados foram os itens que atingiram maior média neste quesito (2,42 em 2013 e 2,40 em 2014), apontando para uma há tendência à busca pela melhoria e organização dos processos executados pelas empresas pesquisadas.

As evidências apuradas a partir da avaliação da pesquisadora apontaram ainda que a busca pela melhoria no nível de execução dos processos reflete na questão da existência de documentação nas etapas do processo de criação e desenvolvimento de produto, uma vez que este requisito atingiu uma média de 2,35 em 2013 e 2,31 em 2014, considerando o nível de implementação percebido pela pesquisadora. No entanto, no que se refere ao aproveitamento de ideias para a inovação, a média geral atingida a partir da busca de evidências realizada pela pesquisadora nas empresas pesquisadas foi de 1,5 em 2013 e 1,75 em 2014 reforçando a percepção de atuação voltada para as operações internas.

Ainda, quanto aos processos, entende-se que nesta dimensão estão alocadas as atividades que favorecem a utilização dos conhecimentos instalados na empresa para a execução de pesquisa e criação de novos produtos e ainda para a formalização de processos diversos, além das atividades de caráter prescritivo.

Com isto, avaliando a dimensão processos pelo conjunto de empresas pesquisadas, observou-se que enquanto as empresas pesquisadas em Goiânia atingiram sua maior média nos itens referentes aos processos, nos períodos pesquisados (3,56 e 3,26) o que leva à percepção de que tais empresas fazem parte do grupo de empresas que apesar de atuar com fortes características operacionais, estão buscando caminhos para estruturar seus processos

inovativos, as médias das empresas pesquisadas em Pontalina (1,41 em 2013 e 1,66 em 2014) e Taquaral de Goiás (1,35 em 2013 e 1,48 em 2014) foram consideradas baixas na organização dos seus processos.

Ainda observando a atuação das empresas pesquisadas por municípios, notou-se que enquanto as empresas pesquisadas em Goiânia obtiveram média alta no requisito pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (4,06 em 2013 e 3,78 em 2014), as empresas pesquisadas em Pontalina (1,2 em 2013/2014) e Taquaral de Goiás (1,62 em 2013 e 1,56 em 2014) obtiveram médias baixas neste mesmo item, podendo-se inferir que nestas empresas a inovação, quando ocorre se dá empiricamente, não seguindo princípios de gestão empresarial ou de planejamento ou de estratégias definidas, ocorrendo de forma descontinuada.

Na dimensão **gestão** foram considerados os atributos que observaram a gestão com foco em resultados; monitoramento e avaliação de aprendizagem com foco na inovação e avaliação dos resultados da produtividade e da capacidade operacional da empresa. A média do conjunto total das empresas pesquisadas para estes requisitos levantados a partir da avaliação da pesquisadora foi de 1,22 em 2013 e 1,12 em 2014, médias consideradas baixas levando em conta os resultados das dimensões operacionais estrutura e processos.

Considerando que os itens avaliados na dimensão gestão levaram em conta avaliações e monitoramentos de processos internos diversos como ferramentas para a tomada de decisões de caráter estratégico e, comparando a média total desta dimensão (1,22) com as médias das dimensões estrutura (2,91) e processos (2,09), as evidências coletadas a partir da avaliação da pesquisadora apontaram para a possibilidade de que as empresas pesquisadas estavam, em sua grande maioria, focadas nas suas operações/execução de atividades produtivas e nos processos que compõe estas atividades, do que propriamente nos itens que oportunizam um processo de gestão empresarial para a inovação e para o acompanhamento do mercado formalizados e com foco estratégico definido.

Esta análise se confirma ao observar o conjunto de notas atribuídas pela pesquisadora para as empresas pesquisadas nos fatores estratégicos. Para os fatores estratégicos, observando as notas atribuídas para o total das empresas pesquisadas na dimensão **negócio** com foco em estratégias de inovação, a maior média atingida pelas empresas pesquisadas foi para a adequação da estrutura da empresa para a inovação (3,16 em 2013 e 4,28 em 2014).

Estes dados obtidos a partir das notas atribuídas pela pesquisadora para este requisito confirmam os dados levantados na pesquisa de que na percepção dos entrevistados a

estrutura de inovação das empresas é boa e muito boa (Gráfico 8) e que grande parte das empresas possuíam estrutura e ambiente favorável para a inovação, no entanto, as evidências levantadas apontaram para as condições e cultura de planejamento das empresas pesquisadas, os objetivos estratégicos para a inovação e plano de *marketing* não adequados, uma vez que as médias destes requisitos ficaram abaixo de um.

Observou-se que apenas o grupo de empresas pesquisadas em Goiânia possuía esta prática, obtendo uma média de 2,79 em 2013 e 2,67 em 2014 para a dimensão negócio, podendo-se inferir que nestas empresas a prática da inovação planejada e conduzida por estratégias está instituída ou em fase de implementação.

Tabela 104 - Avaliação da pesquisadora quanto ao nível inovação nos fatores operacionais e estratégicos nas empresas pesquisadas 2013 e 2014

	2013 Aval.Fatores Operacionais		EMPRESAS						Total Geral 45 Empr.		2014 Aval.Fatores Operacionais		EMPRESAS						Total Geral 45 Empr.	
	EGO - 17 Empr.	EPTL - 10 Empr.	ETQ - 18 Empr.	Pontuação	Média	Pontuação	Média	Pontuação	Média	Pontuação	Média	Pontuação	Média	Pontuação	Média	Pontuação	Média	Pontuação	Média	
ESTRUTURA																				
Geral																				
Amb.Infra-estrutura	57	3,35	27	2,7	50	2,78	134	2,97			54	3,00	27	2,7	50	2,78	131	2,91		
Proc.Prod. Gerido UP	58	3,41	33	3,3	47	2,61	138	3,06			59	3,27	32	3,2	50	2,78	141	3,13		
Materias-Inov.Processo	65	3,82	30	3,00	44	2,44	139	3,08			64	3,55	30	3,00	43	2,39	137	3,04		
Capacitação Desenvolv.	55	3,06	22	2,2	37	2,05	114	2,53			43	2,65	18	1,8	31	1,72	94	2,08		
Sub-total	235	3,41	112	2,8	178	2,47	525	2,91			222	3,11	107	2,67	174	2,41	503	2,79		
PROCESSO																				
Geral																				
Transformação Ideias	44	3,38	9	0,9	15	0,83	68	1,5			52	3,06	4	0,4	23	1,28	79	1,75		
Pesquisa Desenvolv.	69	4,06	12	1,2	28	1,62	109	2,42			68	3,78	12	1,2	28	1,56	108	2,4		
Doc.Proc.CriaçãoDesen.	55	3,24	22	2,2	29	1,61	106	2,35			53	2,94	22	2,2	29	1,61	104	2,31		
Sub-total	168	3,56	43	1,43	72	1,35	283	2,09			173	3,26	38	1,66	80	1,48	291	2,15		
GESTÃO																				
Geral																				
Gestão Participativa	30	1,76	11	1,1	20	1,1	61	1,35			29	1,7	7	0,7	16	0,89	56	1,55		
Acomp.An.Resul.Prod.	44	2,59	2	0	11	0,61	57	1,26			41	2,27	2	0,2	12	0,67	55	1,22		
Mon.Aval.Proc.Aprend.	33	1,95	3	0,3	12	0,67	48	1,06			30	1,66	3	0,3	12	0,67	45	1		
Sub-total	107	2,1	16	0,53	43	0,42	166	1,22			100	1,87	12	0,4	40	2,23	156	1,12		
Total Geral	510	3,02	171	1,58	593	1,41	974	2,07			495	2,74	157	1,57	451	2,04	950	2,02		
ESTRATÉGICOS																				
Geral																				
Estrutura p/Inovação	67	3,94	32	3,2	43	2,39	142	3,16			70	3,88	31	3,1	47	2,61	193	4,28		
Planej.Estratégico Doc.	43	2,53	0	0	0	0	43	0,96			39	2,16	0	0	0	0	39	0,86		
Obj.Estrat.p/Inovação	37	2,18	0	0	0	0	37	0,82			40	2,22	4	0,40	0	0	44	0,97		
Plano de Marketing	43	2,53	0	0	2	0,11	43	0,95			44	2,44	0	0	2	0,11	44	0,97		
Sub-total	190	2,79	32	0,8	45	0,62	265	1,46			193	2,67	35	0,87	49	0,68	320	1,77		
MERCADO																				
Geral																				
Conhec.público/cliente	33	1,94	2	0,2	39	2,16	74	1,64			33	1,83	2	0,2	39	2,16	74	1,64		
Partic.Programa Mercado	67	3,94	26	2,6	45	2,5	138	3,06			65	3,61	26	2,6	45	2,5	136	3,02		
Monit.Sistemática Concor.	47	2,7	19	1,9	19	1,5	85	1,88			48	2,66	19	1,9	17	0,95	84	1,86		
Sub-total	147	2,88	47	1,56	103	2,05	297	2,19			146	2,7	47	1,56	101	1,87	294	2,17		
COMPETITIV																				
Geral																				
Estrat.Partic.Mercado	39	2,3	12	1,2	14	0,77	65	1,44			37	2,05	11	1,1	15	0,83	63	1,4		
Conhec.posição Mercado	42	2,47	13	1,3	20	1,1	75	1,66			43	2,38	13	1,3	20	1,11	76	1,68		
Acomp.Anal.Resultados	26	1,53	0	0	3	0,16	26	0,57			28	1,55	0	0	3	0,16	31	0,68		
Sub-total	107	1,33	25	0,83	37	0,67	166	1,22			108	1,99	24	0,8	38	0,7	173	1,25		
Total Geral	444	2,33	104	1,06	185	1,11	726	1,62			447	2,45	106	1,07	188	1,08	78	1,73		

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Na dimensão **mercado** prevaleceu a média das notas atribuídas às empresas para o item participação em programas que auxiliam a busca de novos mercados (3,06 em 2013 e 3,02 em 2014), estes resultados reforçam a presença da cultura de busca e utilização de parcerias e participação em redes nas empresas pesquisadas, que são recursos importantes para o desenvolvimento das inovações e conforme mostraram os dados coletados durante a aplicação

do questionário, bastante forte no grupo de empresas pesquisadas, por outro lado, observou-se que as médias atingidas para os itens conhecimento do público alvo e realização de pesquisa sistemática de satisfação do cliente (1,64 em 2013/2014) e monitoramento da concorrência (1,88 em 2013 e 1,86 em 2014) foi baixa, podendo-se inferir que esta cultura ainda é incipiente e possivelmente não inseridas no contexto estratégico do conjunto total das empresas pesquisadas.

Quanto à dimensão **competitividade**, a média das notas atribuídas para o conjunto de requisitos avaliados nesta dimensão que verificou se as empresas pesquisadas adotavam estratégias para aumentar a sua participação no mercado, se possuíam indicadores da capacidade estratégica do negócio e se conheciam sua posição e a do segmento no mercado, foi 1,22 em 2013 e 1,25 em 2014.

Assim, considerando as médias obtidas na dimensão competitividade, avaliando o conjunto de empresas pesquisadas, observou-se as empresas pesquisadas em Goiânia, atingiram as maiores médias (embora não altas) nas evidências apresentadas a partir da avaliação da pesquisadora para os itens monitoramento sistemático do ambiente/utilização de estratégias inovadoras para aumentar/manter sua participação no mercado (2,3 em 2013 e 2,05 em 2014) e conhecimento da posição do seu segmento no mercado/avaliação do potencial e o seu grau de participação neste mercado (2,47 em 2013 e 2,37 em 2014). Estes resultados apontam para a possibilidade de que estas empresas fazem parte do grupo de empresas que estava buscando atuar estrategicamente e possui planejamento e objetivos estratégicos com foco na inovação e no mercado em busca pela competitividade. Por outro lado, a observação da pesquisadora indicou que as médias para esses requisitos nas empresas pesquisadas em Pontalina e Taquaral de Goiás foram baixas, conforme apontado na Tabela 104.

Diante disto, comparando as médias gerais obtidas pelas empresas pesquisadas nas dimensões avaliadas para os fatores operacionais (2,07 em 2013 e 2,02 em 2014) e para fatores operacionais (1,62 em 2013 e 1,73 em 2014) observou-se que, embora ambas possam ser consideradas baixas considerando as notas atribuídas para as evidências encontradas (zero a cinco), os resultados obtidos para as práticas operacionais se classificam acima dos resultados obtidos com as práticas estratégicas pelas empresas pesquisadas.

A representação gráfica (Gráfico 19) mostra o resultado da avaliação realizada pela pesquisadora quanto à presença de estratégias de inovação nos fatores operacionais e

estratégicos, abordando os pontos de forças e de fragilidades em cada um dos itens averiguados em conformidade com a análise realizada e os dados apresentados na Tabela 104.

Considerando as categorias atribuídas para análise representadas pelos dez itens apresentados nos fatores operacionais e os dez itens apresentados nos fatores estratégicos, e, considerando as notas e médias atribuídas a cada categoria, buscou-se por meio da média ideal⁶² identificar os pontos de fragilidade⁶³ e os pontos de força onde ocorrem as inovações nas empresas pesquisadas.

Levando em conta as questões das fragilidades e pontos de força, no que se refere aos fatores operacionais, pôde-se observar os pontos de convergências ideais traçados em linhas equilibradas na média 2 e os pontos de convergência e incongruências encontradas nos resultados da análise das categorias. Desta forma, foi possível observar que os pontos instituídos e que extrapolaram a linha da média ideal para a inovação nos fatores operacionais estão suportados na dimensão **estrutura**, nas categorias do ambiente e da infraestrutura, gestão de processos por unidades de produção, utilização de materiais, máquinas e equipamentos modernos e na estrutura de treinamento e capacitação/treinamento de colaboradores, as demais categorias alocadas nas dimensões **processos** e **gestão** se encontram localizadas aquém da linha estabelecida como média ideal para a inovação, sendo possível aventar a possibilidade de que embora exista um esforço mínimo na estrutura que caminha por si, os elos frágeis e pontos de estrangulamento nas operações ocasionam picos de inovação desordenada, desestruturada que não se sustenta ao longo do tempo. Esta questão sustenta a percepção de que as empresas pesquisadas estão fortemente ancoradas nas questões operacionais e suas estratégias para inovação, quando existem seguem esta dinâmica.

Ainda, considerando as fragilidades e pontos de força, no que se refere aos fatores estratégicos, conforme se pode observar os pontos de convergências ideais traçados em linhas equilibradas na média 2 e os pontos de convergência e incongruências encontradas nos resultados da análise das categorias, observou-se conforme apresentado no Gráfico 19, que os

⁶²N.A: Para efeito desta pesquisa, considerou-se como ideal um padrão que está além daquele considerado “real”, que já existe e foi identificado a partir da avaliação da pesquisadora, que possa reunir condições concebíveis, factíveis que possa estabelecer um ponto de compatibilidade entre os pontos de fragilidade e fortalecer os pontos de inovação. Esta média foi estabelecida a partir da ponderação da média das categorias estabelecidas para avaliação das empresas corrigida para a pontuação máxima de 10 (escala de 0-a 10), traçando indicadores que possibilitam a visualização dos pontos definidos pelas categorias.

⁶³N.A: Para traçar estes pontos, utilizou-se a média aritmética ponderada que embora seja parecida com a média aritmética comum, se difere da mesma por levar em consideração a relevância (peso) de cada termo, identificando os termos que contribuem mais do que outros, no ato de calculá-la. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9dia_Aritm%C3%A9tica_Ponderada>. Acesso em: 20 mar.2016.

pontos estratégicos definidos que se apresentaram além da linha da média ideal para este fator estavam alocados na dimensão **negócios** com o requisito estrutura para a inovação e na dimensão **mercado** com o requisito participação em programas que auxiliam a busca de novos mercados, os demais itens destas dimensões juntamente com os itens da dimensão competitividade se localizaram aquém da pontuação mínima estabelecida como média ideal para a inovação. Os resultados obtidos a partir das evidências levantadas apontam para a as questões de que embora as empresas pesquisadas apresentassem estrutura e ambiente adequado para inovar e participassem de programas de para a busca de novos mercados estes requisitos, se caracterizem como estratégicos, ocorriam na plataforma operacional das empresas pesquisadas, uma vez que suas estratégias para a inovação ainda se apresentassem incipientes.

Gráfico 19 - Avaliação da pesquisadora quanto ao nível inovação nos fatores operacionais e estratégicos nas empresas pesquisadas 2013 e 2014



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Assim, levando em conta o contexto geral da pesquisa e as informações obtidas a partir da aplicação do questionário que caracterizou os fatores operacionais e estratégico e suas respectivas etapas e atividades da inovação nas empresas pesquisadas, acredita-se que as notas e médias atribuídas aos fatores e suas dimensões estão coerentes com os resultados coletados na pesquisa, uma vez que a partir da análise comparativa dos fatores operacionais e estratégicos obtida pela soma da pontuação das notas e das médias atingidas pelo conjunto total das empresas pesquisadas e pelo grupo de empresas pesquisadas por município, onde se obteve para os fatores operacionais a média geral de 2,07 em 2013 e 2,02 em 2014 e para os fatores estratégicos 1,62 em 2013 e 1,73 em 2014, foi possível apurar que as empresas pesquisadas, em

que pesem as suas características heterogêneas, possivelmente atuassem com foco nas operações internas e que é possível que a atuação com estratégias de inovação no seu modelo de negócio pode se torna-las mais competitivas. As evidências encontradas no contexto da pesquisa e na avaliação da pesquisadora forneceram elementos para a elaboração do modelo de negócios com estratégias de inovação para micro e pequenas empresas.

6.6 Limitações da pesquisa de campo

Segundo Vergara (1997, p. 59) “[...] todo método tem possibilidades e limitações”, assim, é importante apresentar as restrições e limitações às quais estiveram sujeitas esta pesquisa. Levando em conta que os estudos e métodos se proponham dar um tratamento de natureza explicativa aos resultados obtidos, algumas limitações se manifestaram durante o processo quais sejam: quanto à amostra, por se tratar de uma amostra previamente definida entende-se que este pode ser um fator limitante para a interpretação dos resultados, uma vez eles estão limitados à população pesquisada; outra questão é que as respostas apresentadas por este grupo de empresas pesquisadas não podem ser generalizadas para outros grupos de empresas do mesmo segmento ou de outros segmentos, dada a especificidade dos temas tratados para a averiguação da existência de estratégias de inovação nos fatores operacionais e estratégicos destas empresas. Considerando a especificidade e heterogeneidade das empresas a obtenção de informações desta natureza em outros grupos, requer outra investigação. A escolha da amostra também pode ser considerada uma limitação, uma vez que ela foi previamente definida entre empresas do segmento de moda participantes dos projetos de moda do Sebrae/Go.

Ressalta-se que, embora não tenha comprometido os resultados da pesquisa, uma das limitações encontrada, da parte dos respondentes, foi certa reserva quanto às informações de ordem financeira, quanto se tratava se valores de investimentos em inovação e comunicação. Ressalta-se ainda que o estudo não investigou a profundidade e os efeitos das inovações nas empresas pesquisadas, ficando restrito à compreensão da existência e utilização de estratégias para o desenvolvimento da inovação e onde se localizava seu maior peso, se nos fatores operacionais ou nos estratégicos, cujos resultados levaram à elaboração do modelo proposto. Assim, observa-se que as limitações apresentadas receberam um tratamento de natureza descritiva e explicativa no desenvolvimento da pesquisa, incorrendo em inferências por vezes de caráter subjetivo quanto à percepção da pesquisadora.

7 PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO COM ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

Conforme Zawislak (in TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. xi) a grande maioria das pequenas empresas brasileiras “não tem consciência do processo de inovação e da sua gestão” e tão pouco fazem “ideia de como implementar um sistema por mais simples que seja.” É considerado que as mudanças no mercado e as estratégias competitivas das grandes empresas tem aumentado a pressão sobre as pequenas, forçando-as a se concentrar na capacidade de inovar e na gestão para a inovação (HOTH0; CHAMPION, 2011, p. 30). E é considerado também que pelas suas características heterogêneas, os fatores internos como estrutura, gestão, capacidade e competências exercem maiores impactos ou influência do que os fatores externos no desempenho das mesmas (LEITE FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012).

Neste aspecto, há que se considerar que as micro e pequenas empresas e seus processos diversos são diferentes da dinâmica de operação e funcionamento das grandes empresas (LEONE, 1991; WEE; CHUA, 2013) e o que as difere não é só o tamanho, mas também as formas de gestão e por consequência as características dos processos de aprendizagem e geração de inovação. Conforme Hotho e Champion (2011, p. 35) “[...] as organizações capazes de sustentar vantagem competitiva e de alto desempenho são aquelas igualmente capazes de explorar a inovação”, e, isto se aplica às grandes e às pequenas empresas.

Há evidências da preferência manifestada pelas organizações para a inovação predominantemente impulsionada pela exploração da eficiência, antes que pelo pleno esforço contido no “*modus operandi*” (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009, apud HOTH0; CHAMPION, 2011, p. 35), há evidências também de que “a nova configuração da competitividade sustentável prescreve uma reestruturação em termos de aparatos tecnológicos, gestão de pessoas e custos e de estratégias empresariais” (RECH, 2006, p. 232), vale ressaltar que em se tendo como objetivo a inovação impulsionada pela eficiência, as pessoas precisam ser supervisionadas, ao passo que se o objetivo da inovação for de caráter estratégico, as pessoas precisam ser orientadas, capacitadas e provocadas para tal (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Estas e outras questões de ordem operacional, estratégica, mercadológica, de gestão de negócios etc., surgem no universo das micro e pequenas empresas como desafios a serem superados na busca pela sua permanência no mercado competitivo e, ignorar as questões

latentes dessa busca significa, “ignorar o desafio da inovação e, inevitavelmente resultar em falha do negócio.” (BARKEMA et al., 2002, apud HOTHO; CHAMPION, 2011, p. 35).

As condições apresentadas levam à percepção da importância de se dedicar um novo olhar na forma de atuação das micro e pequenas empresas e à proposição de orientações para a realização de mudanças gradativas no seu *modus operandi* atual, conduzindo-as para a formulação de estratégias com foco na inovação, e, mais ainda, para a compreensão da importância, do significado e da relevância da inovação para a permanência desses negócios no mercado. A percepção da importância de se dedicar um novo olhar para a forma de atuação das micro e pequenas empresas e da proposição de orientações para mudanças gradativas no seu *modus operandi*, particularmente no que diz respeito às suas formas de inovar, foi a motivação para desenvolver um modelo de negócio orientado para a utilização de estratégias de inovação nas empresas de micro e pequeno porte.

Esta motivação surgiu a partir da observação de que tais empresas, embora se capacitassem para várias atividades de gestão, ainda assim, apresentavam uma ausência de habilidades gerenciais, de conhecimentos ou de cultura inovadora para inserir a inovação às estratégias do negócio. Tal percepção se fez mais visível a partir da análise dos resultados da pesquisa aplicada junto ao grupo de empresas do segmento de moda, onde observou-se que as atividades de inovação são executadas de forma esporádica, não estruturada e sem vínculos ou conexões com estratégias ou com os objetivos da empresa, confirmando a observação de Zawislak (in TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. xi) de que a grande maioria das pequenas empresas brasileiras “não tem consciência do processo de inovação e da sua gestão.”

Tendo-se claro a existência das diversas formas, métodos, ferramentas amplamente divulgadas e utilizadas para o desenvolvimento, planos, planejamentos e formulação de estratégias para empresas, esta proposta não tem a finalidade de questionar, nem contradizer os modelos existentes, considerando que cada um tem a sua finalidade, seu objetivo e busca os melhores resultados. A proposta é, a partir das observações, das análises e resultados apurados nesta pesquisa, apresentar uma alternativa de solução prática para que antes de implantar um modelo ou ferramenta com foco em estratégias para a inovação, as empresas reflitam sobre o que realmente significa inovação no seu contexto interno e externo e busquem suas próprias respostas ao questionamento de como se pode implantar um modelo de negócio utilizando estratégias de inovação. Para isto se entendeu ser importante desenvolver formas práticas de implantação que os gestores/executivos/diretores/empresários pudessem começar a

atuar imediatamente e, por consequência se convençam de que o caminho da inovação leva à obtenção de resultados no curto, médio e longo prazo.

Assim, a proposta do Modelo de Inovação com Importância, Significado e Relevância (Modelo IISiR) como será mencionado neste texto apresentado pela pesquisadora, propõe reflexões a respeito do modelo de atuação vigente nas micro e pequenas empresas no que se refere à inovação; observando a compreensão dos dirigentes para a importância, o significado e a relevância que atribuem à inovação e propondo a utilização de estratégias para as atividades de inovação, uma vez estas devem ser contínuas e constantes nas empresas (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). A implantação de um modelo de inovação com importância, significado e relevância oferece a possibilidade de utilização de estratégias de inovação nas atividades da empresa a ser definidas pelo gestor e sua equipe, a partir da aplicação do questionário que pode identificar a ocorrência ou não de inovações, se ocorrem com maior peso nos fatores operacionais e ou nos estratégicos uma vez que a visualização da prática leva à aprendizagem, a aprendizagem produz conhecimentos e o conhecimento produz inovação.

Ao trazer a discussão sobre a importância da inovação para uma empresa de micro e pequeno porte, vale ressaltar que, na proposta de Modelo IISiR, são apresentados os conceitos básicos de importância, significado e relevância da inovação com o intuito de contribuir para a reflexão de cada empresa para que as mesmas encontrem a importância, o significado e a relevância da inovação para sua própria característica ou especificidade e que estejam em consonância com seu modelo de negócio, observando alguns pilares básicos para a ocorrência das atividades de inovação alocados nos fatores operacionais e estratégicos.

7.1 Fatores operacionais e Fatores estratégicos

A proposta central do Modelo IISiR é fazer uma ligação entre a empresa, seus focos de atuação operacional e o mercado, orientando-a a desenvolver mecanismos que possibilitem “esquadrinhar e pesquisar ambientes e cenários interno e externo para identificar sinais potenciais de inovação” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 61) e, estabelecer ações estratégicas para o desenvolvimento das mesmas, observando “aquelas que oferecem melhor chance de desenvolver vantagem competitiva [...]” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 61) desde que estejam alinhadas com a importância, o significado e a relevância da inovação para a empresa e sejam compatíveis com o seus propósitos.

Para estabelecer a conexão e interação dos elementos importância, significado e relevância com os fatores operacionais e estratégicos e sua relação com o desenvolvimento da inovação, os mesmos foram vinculados a três dimensões relacionadas ao contexto empresarial, são elas: i) a dimensão operacional da inovação, onde se avalia o contexto da estrutura organizacional e define a **importância da empresa**; ii) a dimensão do conhecimento da inovação – à qual vinculou ao **significado** e; iii) a dimensão emocional da inovação – onde se avalia o objeto da inovação e se define sua **relevância**. Entende-se que o detalhamento das partes que compõe cada um destes fatores, traz à luz conhecimentos tácitos existentes na empresa, porém ainda não explorados, que contribuirão para a compreensão de que há diversas formas de inovar e diversos tipos de inovação e, ainda a compreensão de que para que inovação ocorra nem sempre é necessário novas tecnologias, mas sim perceber novas formas de utilizar os recursos existentes na empresa (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011), entende-se ainda que esta compreensão pode favorecer o desenvolvimento de habilidades que propiciarão uma gestão para inovação que leve em conta e integre a combinação dos diversos conjuntos de conhecimentos existentes.

7.1.1 Fatores operacionais

São considerados fatores operacionais aqueles que estão diretamente relacionados ao ambiente interno, às operações rotineiras da gestão empresarial e considerados elementos essenciais para a composição das estratégias de inovação em uma empresa. Estão relacionados aos fatores operacionais a dinâmica de controles e gestões diversas onde estão envolvidos conhecimentos, procedimentos, receitas e rotinas, que impactam nos *inputs* e nos *outputs* necessários para a criação da inovação de acordo com Dosi e Nelson (2010). Tais fatores são considerados intensivos na geração de conhecimento da operação de uma empresa, mesmo daquelas empresas consideradas de baixa tecnologia, sendo nesses fatores que ocorrem as alterações processuais de um modelo de negócio (DOSI; NELSON, 2010; HIRSCH-KREISEN, 2003).

Entende-se desta forma que nesta dimensão, onde estão aportados os recursos internos de uma empresa, sua estrutura física, organizacional, tecnológica e humana, também é possível serem explorados os conhecimentos necessários para uma estratégia de inovação bem-sucedida (TIGRE, 2006), uma estratégia baseada nos recursos físicos, humanos, materiais que uma empresa dispõe de acordo com Penrose (2006).

Nesta dimensão, também se estabelecem ao longo do tempo uma serie de relações ou “vínculos internos que formam as constantes estáveis do sistema empresarial” (MUÑOZ-SECA; RIVEROLA, 2004, p. 243) dando sentido ao seu ambiente interno e criando a estrutura de conhecimento para atribuição de importância à inovação. Diante disto, para o modelo proposto, considerou-se como elementos básicos na composição dos fatores operacionais os componentes **estrutura, recursos, processos e gestão**. Cada um destes elementos tem sua função no ambiente interno e conseqüentemente nos fatores operacionais de uma empresa.

Conforme mostra a Figura 13, o elemento interno ligado à **estrutura** trata das questões relacionadas à infraestrutura interna de uma empresa, no que se refere aos **recursos** investidos na constituição física, tecnológica, organizacional e legal de uma empresa, ou seja, o seu capital físico (máquinas, equipamentos, sistemas operacionais e técnicos) e capital organizacional relacionado às formas de organização, administração e gestão da empresa (FIGUEIREDO, 2015; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2004; STEWART, 1998), já ao item **recursos** estão ligados o capital humano e intelectual (pessoas e conhecimentos), insumos e matéria-prima e capital financeiro.

Outro componente que se definiu como parte integrante dos fatores operacionais para efeito da proposição do modelo foram os **processos**⁶⁴ a estes processos atribuiu-se as características de técnicos, de produção e organizacionais. Aos processos técnicos, vinculou-se as atividades caracterizadas como primárias ou essenciais que são aquelas que executam “as atividades essenciais que uma organização desempenha para cumprir seu papel na entrega de valor aos clientes” (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONAL, 2009, p. 29), estes processos envolvem desde criação física de um produto (da concepção à produção) às receitas e artefatos, capacitação e treinamentos, e ainda, manutenção da infraestrutura física, tecnológica (sistemas, máquinas e equipamentos) e operacional, entretanto os processos de produção estão voltados à execução do objeto do negócio, os produtos/bens ou serviços. Estes processos, na abordagem estratégica de cadeia de valor de Porter (1992, p. 34), são denominados de atividades de valor e aparecem como “atividades primárias e atividades de apoio”.

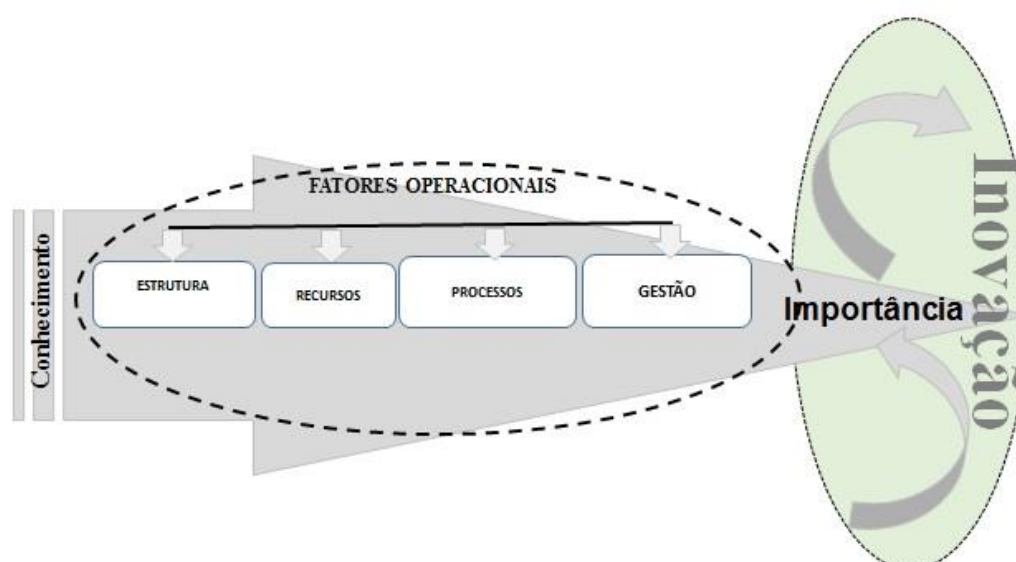
⁶⁴ N.A: Para efeito deste modelo, assumiu-se como definição de processos aquela dada pela *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), qual seja: “processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais finalidades da empresa” (ABPMP, 2009, p. 23)

Denominou-se de processos organizacionais a terceira categoria de processos definidas para os fatores operacionais, estando alocados neste item a gestão dos processos referentes à descrição de normas, procedimentos e rotinas, registro, acompanhamento e monitoramento dos conhecimentos existentes na empresa, bem como da aprendizagem e gestão dos demais processos internos que atuam no desenvolvimento da inovação e criação de valor.

Entende-se que processos não ocorrem isolados ou independentes, eles são “constituídos por várias atividades que se relacionam entre si e que podem ser sobrepostas e acontecerem simultaneamente no desenvolvimento de uma tarefa, ou na solução de questões específicas da organização.” (CORSATTO; HOFFMANN, 2011, p. 146).

O terceiro item do fator operacional está relacionado à **gestão** empresarial no que se refere ao conhecimento/domínio do negócio, ao investimento e aos resultados/retorno gerados com a inovação, entendendo-se por domínio do negócio o conhecimento que o empresário precisa ter sobre o seu empreendimento para tomadas de decisões quanto aos investimentos e quando ao retorno/resultados gerados pela inovação, do lucro para a empresa, da capacidade para novos investimentos em outras inovações (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2004, s.p.).

Figura 13 - Composição dos fatores operacionais - Modelo IISiR



Fonte: Figura adaptada do Programa Sebrae Capacitação em Atendimento Individual – Unidade 3 Entendendo o Cliente (2004).

Considerando a composição dos fatores operacionais, observa-se que estes requerem uma gestão voltada para mudanças para que a inovação seja efetiva, desta forma,

“uma análise pormenorizada desta estrutura poderá indicar onde se situam os maiores obstáculos e oportunidades em matéria de inovação” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 95) uma vez que o fator operacional é considerado “em teoria” aquele com maiores possibilidades de ocorrer a maior parte das inovações nas micro e pequenas empresas.

Neste fator, estão situadas duas dimensões importantes para o desempenho da empresa, a técnica, a qual a inovação “depende em grande parte das condições que a empresa tem internamente ou, as quais pode ter acesso por meio da sua rede” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 93) e a organizacional onde, “a capacidade de cultivar inovação também depende da existência, na empresa, das condições operacionais para tanto”(DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 93), observando estas dimensões e a forma como elas interagem entre si, é possível às empresas darem sentido ao seu ambiente interno, compreenderem sua forma de atuação e sua cultura e com isto, a partir das experiências compartilhadas com seus funcionários é possível que estejam aptas para iniciarem seu processo compreensão da importância, do significado e da relevância da inovação para a empresa.

7.1.2 Fatores estratégicos

Os fatores estratégicos, por sua vez, estão relacionados à interação da empresa com seu ambiente externo e sua condição estratégica para a geração de valor por meio da inovação, desta forma, conforme afirmam Dávila, Epstein e Shelton (2007, p. 104) embora as empresas não necessitem de desenvolver grandes quantidades de inovações é “indispensável que as tenham alinhadas com suas respectivas competências e estratégias[...]”. Entre estas variáveis que se referem aos fatores externos, se encontram aquelas consideradas fora do controle dos gestores “tais como o crescimento da economia, a estrutura da indústria, concorrência e mercados” (DAVIDSSON, 1989 apud LEITE FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012), diante disto, entende-se ser fundamental que a empresa utilize o conhecimento instalado e desenvolva sua inteligência para a observação do ambiente externo, analisando as tendências, prospectando possibilidades de inovação e com isto mantendo atualizada sua dimensão estratégica da inovação. Este aspecto das estratégias com foco na observação do ambiente externo foi caracterizado por Porter (1986) como estratégia competitiva, tendo estas a função de estabelecer as vantagens competitivas das empresas junto ao mercado. Nesta abordagem o autor traz o contexto das estratégias competitivas genéricas na busca pela vantagem competitiva sustentável, onde, ao combinar os dois tipos básicos de

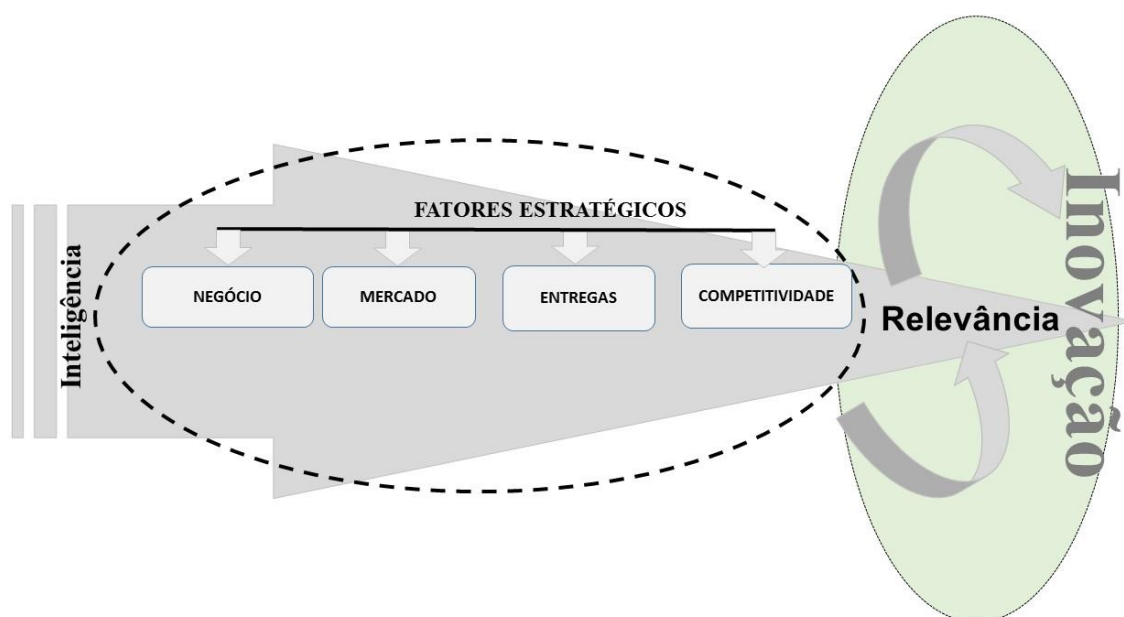
vantagem competitiva definidos pelo autor como custos e diferenciação “o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar um desempenho fora da média em uma indústria: liderança de custos, diferenciação e enfoque no custo.” (PORTER, 1992, p. 10). Seguindo esta linha de pensamento no que se refere à estrutura dos fatores externos, o modelo da inovação com importância, significado e relevância buscou atuar nos fatores estratégicos, considerando como elementos básicos da sua composição os componentes **negócio, mercado, entregas e competitividade** (Figura 14).

A concepção que se atribuiu para o item **negócios** está relacionada à observação dos gestores quanto ao universo amplo do processo de gestão que ultrapassa a dimensão operacional, um negócio, de acordo com Kotler (2000, p. 89) “precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias”, considera-se neste aspecto a importância da lógica e viabilidade do negócio quanto aos aspectos econômicos, financeiros, tributários, legais, tecnológicos e outros. Assim, para efeito deste modelo, inseriu-se no contexto dos fatores estratégicos as questões da política, economia, sociedade e tecnologia por entender que estão diretamente relacionadas ao ambiente externo, e ao ambiente das políticas públicas, ao ambiente institucional, legal, normativo ou ligado às questões sociais e tecnológicas que fogem da autonomia e poder de decisão dos gestores e os quais os gestores têm pouca ou nenhuma inferência (ESCRIVÃO FILHO, 2006 ; DAVIDSSON apud LEITE FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012) e que, no entanto, impactam na concepção e na sustentabilidade de um negócio.

O segundo componente deste fator está ancorado no **mercado** que neste modelo trata da percepção da oportunidade para geração de inovação por meio de análise do mercado; da análise e percepção das necessidades do cliente, da definição dos requisitos demandados para o produto a ser desenvolvido, do estabelecimento de parcerias na busca por informações e conhecimentos, competências e valores e na atuação em rede, por se entender que a participação em redes de cooperação, de relacionamentos, de clientes e outras são questões importantes para o estabelecimento de estratégias de inovação. As são consideradas fontes de informação e formulação de estratégias para o desenvolvimento da inovação, e, portanto, estabelecer relações com redes de cooperação tácita e explícita, nacional ou internacional favorece a inovação, particularmente para as pequenas empresas uma vez que estas oferecem vantagens competitivas básicas como poder, velocidade e flexibilidade (LIPNACK; STAMPS, 1984).

O terceiro item a ser trabalhado nos fatores estratégicos são os aspectos relacionados às **entregas**, nesta dimensão estão inseridos os canais de comunicação, distribuição e vendas caracterizadas como formas de acesso ao mercado e, ainda, o último item deste fator é a **competitividade** que está relacionada à forma como as empresas gerenciam sua capacidade criativa e inovativa transformada em produtos/serviços inovadores, à forma como as empresas tratam e utilizam as informações captadas no ambiente externo e sua capacidade de transformá-las em estratégias para o desenvolvimento de produtos/serviços inovadores (KOTLER, 2000 ; OSTERWALDER ; PIGNEUR, 2011), neste componente serão avaliados os itens clientes, fornecedores e concorrentes que são elementos considerados por Porter (1992) como relevantes por fazerem parte da composição da atividade, setor ou segmento onde uma indústria/empresa está inserida, daí a importância de ter conhecimento dos clientes, da concorrência e a habilidade para captar e utilizar informações de clientes, fornecedores e concorrentes na composição das estratégias para a inovação.

Figura 14 - Composição dos fatores estratégicos - Modelo IISiR



Fonte: Figura adaptada do Programa Sebrae Capacitação em Atendimento Individual – Unidade 3 Entendendo o Cliente (2004).

Pode se observar, pela ilustração da Figura 14, que os aspectos estratégicos requerem ações estruturadas de médio e longo prazo, com resultados definidos e com mecanismos para a medição, observa-se ainda que tais ações estão ou deveriam estar fundamentadas no conhecimento do ambiente econômico, social, tecnológico, concorrência,

mercado, produto, tais questões são consideradas por Tarapanoff (2001, p. 45) como a “inteligência competitiva” do negócio, pela sua função de transformar as informações coletadas neste ambiente em conhecimentos e estratégias (TARAPANOFF, 2001), que por sua vez, estabelecem a relevância da inovação para a empresa. Ressalta-se que neste contexto o processo de inteligência está suportado na estrutura básica e nos *inputs* recebidos dos fatores operacionais que geram e disponibilizam conteúdos processuais para a realização das atividades estratégicas para a inovação uma vez que os dois fatores interagem entre si sistematicamente para a definição das estratégias de inovação em uma empresa.

7.1.3 A Interação entre fatores estratégicos e operacionais

Conforme Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 95) “os fatores internos não são as únicas forças confirmadoras, fatores externos entram igualmente na conformação da estratégia da inovação”, ou seja, os dois fatores são interdependentes e complementares, na medida em que um necessita do outro no desenvolvimento de um modelo de gestão que utilize estratégias de inovação.

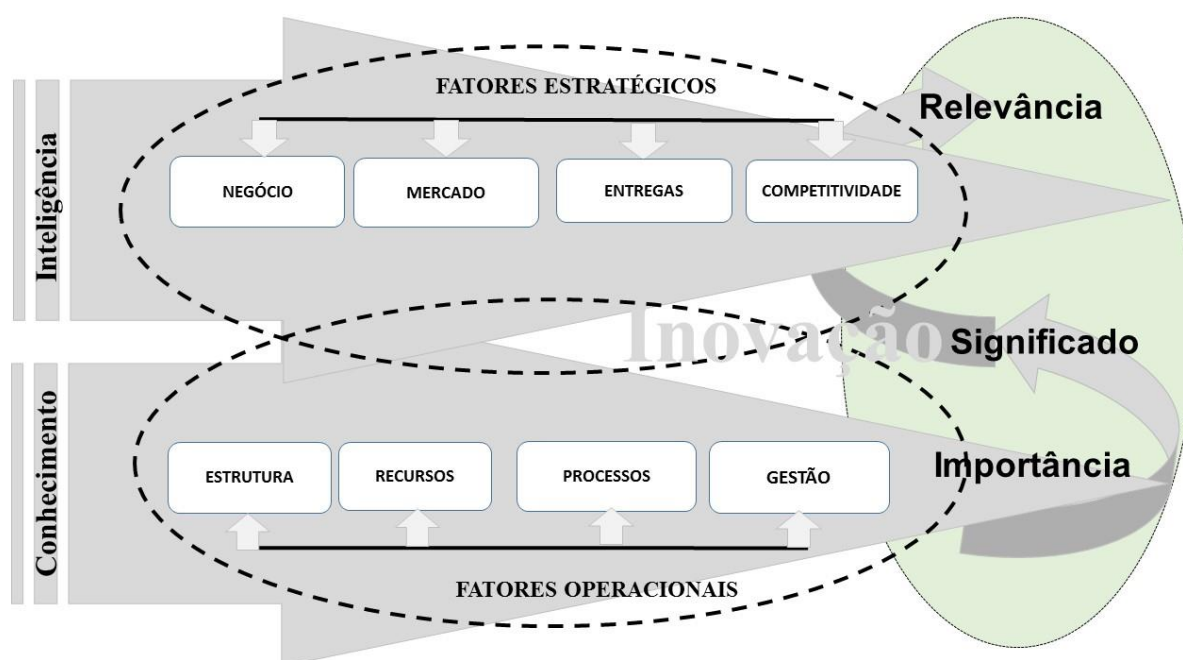
Assim, enquanto os fatores operacionais estão vinculados ao conhecimento gerado em uma organização, os fatores estratégicos se referem à inteligência do negócio, desta forma, na medida em que uma empresa “avança no cumprimento do seu ciclo de vida, o aprendizado que dá suporte à inovação também varia” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 236) esta dinâmica está relacionada à evolução da compreensão da importância, do significado e da relevância dos processos inovativos para a empresa. Entende-se que, a partir desta compreensão ocorrem as mudanças de focos estratégicos e os esforços do aprendizado passam a se “concentrar na exploração de novas oportunidades e na geração de novas soluções.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 237).

A Figura 15 ilustra a forma como o modelo de inovação com importância, significado e relevância integra os fatores operacionais e estratégicos, na proposta de orientar as empresas sobre a importância dos movimentos internos para a criação de conhecimentos organizacionais que gerem inovação, sobre a busca dos significados dessa inovação para as empresas e, ainda sobre a relevância dos elementos do ambiente externo para subsidiar a formulação de estratégias empresariais e de inovação para a competitividade.

Assim, a interação e a combinação dos fatores estratégicos e operacionais, se propõe orientar as empresas de micro e pequeno porte para as variadas possibilidades de

estratégias de inovação, a partir da explicação da importância de cada um dos elementos contidos nos fatores estratégicos e operacionais, de forma a levá-la à compreensão da importância, do significado e da relevância da inovação para estabelecer vantagens competitivas no mercado onde estão inseridas.

Figura 15 - Interação entre os fatores estratégicos e operacionais – Modelo IISiR



Fonte: Figura adaptada do Programa Sebrae Capacitação em Atendimento Individual – Unidade 3 Entendendo o Cliente (2004).

Para a melhor compreensão das dimensões da importância, do significado e da relevância no contexto do modelo indicado, apresenta-se as suas definições encontradas na literatura que se adequam ao modelo e suas funções na execução da proposta.

7.2 Dimensões da inovação com Importância, Significado e Relevância

Conforme mencionado por Verganti (2012, p. 8) na maioria das vezes os modelos ou estratégias de inovação existentes “são tão distantes da realidade das empresas de micro e pequeno porte que elas acabam por não enxergar nenhuma utilidade neles.” Entende-se que ao definir estas dimensões uma empresa reflete e toma consciência da sua essência, das suas motivações reais, e, diante desta tomada de consciência, se torna mais apta para se apropriar das informações e dos conhecimentos disponíveis com vistas a superar suas dificuldades para se estabelecer no ambiente onde está inserida.

Neste contexto, no sentido de orientar as empresas para a inserção da inovação como estratégia empresarial, foram definidos para este modelo três dimensões de atuação com foco na utilização de estratégias de inovação, são elas: i) dimensão operacional da inovação; ii) dimensão do conhecimento inovação e; iii) dimensão emocional da inovação. Estas dimensões estão respectivamente relacionadas à importância, ao significado e à relevância da inovação para uma empresa.

7.2.1 Dimensão operacional da inovação - Importância

Entende-se que uma das questões básicas que estabelece o perfil de competitividade de uma empresa vai além da compreensão do seu propósito, do seu significado ou das estratégias utilizadas para criar necessidades nas pessoas, no contexto econômico atual, antes mesmo de olhar para o mercado, uma empresa precisa saber qual a importância que ela se atribui mediante o ambiente onde está inserida. Se dar importância é uma tarefa urgente, uma vez que o ambiente no qual as empresas estão inseridas é considerado atualmente dinâmico e de rápidas mudanças, o que as coloca frente ao desafio de definir sua importância no momento da ação, pois “[...] o que é eficiente hoje, deixará de ser e, dessa maneira as empresas enfrentam o desafio de conciliar a eficiência diária, a manutenção das regras e o sistema de trabalho com os processos de mudança, melhoria e inovação.” (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 32).

A compreensão da importância da sua existência (porquê existe?) e de como define suas estratégias de inovação está diretamente relacionada à importância que ela atribuiu aos elementos chaves dos seus fatores operacionais (processos), incluindo os executores das tarefas (pessoas), por este motivo definiu-se essa como a dimensão operacional da inovação.

Desta forma, as características atribuídas a esta dimensão estão atreladas ao desenvolvimento das operações da empresa, às tarefas, rotinas e procedimentos, às entradas (*inputs*) e às entregas (*outputs*) e ainda a um valor, uma vez que importância está relacionada àquilo que é essencial em uma empresa, às características que ela valoriza em si mesma e que constam na sua percepção de **valores** sejam eles implícitos ou explícitos, portanto atribuir importância é pensar em valor.

Assim, para chegar à definição da importância das coisas (atividades, processos, pessoas) propôs-se a seguinte pergunta: Para que isto serve? Que valor se pode atribuir a isto? É importante para que ou por quê? A reflexão e as respostas a estas questões propiciarão a atribuição da devida importância aos processos de uma empresa. Esta dimensão, por sua vez,

se conecta ao **significado** e à **relevância** atribuídos ao propósito da existência de uma empresa e sua permanência no mercado. Entende-se com isto, que a compreensão destas dimensões permitirá à empresa definir a mensagem que deseja passar aos funcionários, colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e desta forma atribuir valor aos desafios de inovar e ainda, a capacidade de comunicar sua importância para o ambiente onde está inserida. Promover reflexões sobre a importância de uma empresa, pode estimulá-las a olhar sua trajetória passada e construir uma nova trajetória a partir das descobertas das suas competências específicas para a construção de novas estratégias de negócio.

7.2.2 Dimensão do conhecimento da inovação - Significado

Em um período de economia em queda, dar significado à inovação a torna mais relevante para a empresa e para o cliente/consumidor. Significado é o resultado da interação da inovação com aquilo que ela representa para quem a realiza e para a empresa devendo estar em consonância com a proposta de valor que a empresa apresenta ao mercado, fazendo sentido para as partes envolvidas. Conforme Choo (2006, p. 32) “as pessoas dentro da organização estão sempre tentando entender o que acontece à sua volta”, ou seja, o significado é a produção sociocultural do sentido da existência de uma empresa, desta forma, dar sentido ao que acontece no ambiente leva à luz, as ações ou fatos que ocorrem no seu ambiente.

Para a melhor compreensão desta dinâmica, se faz necessária uma definição da palavra significado, variável do verbo significar que na sua acepção quer dizer “i) ter a significação ou o sentido de, denotar, declarar, comunicar; ii) aquilo que uma coisa quer dizer; iii) manifestar-se como, traduzir-se por”. a definição do verbo, dá sentido à palavra que é definida como aquilo “que é representado ou expresso por um sinal, um sistema de sinais, um gesto, um fato”⁶⁵. Ou seja, ao assumir a atribuição de sentido à inovação, cria-se um significado e, a criação de significado “contribui para um processo de mudança no ambiente da empresa tornando-a uma organização interpretativa e capaz de construir uma base de conhecimentos e obter melhores resultados por meio da interpretação, seleção e retenção de dados e fatos.” (CHOO, 2006, p. 46). Ainda, processo de criação de significado estimula a interpretação do ambiente e ao criar a interpretação as empresas “concentram sua atenção em certos elementos do ambiente, selecionam atos e textos, rotulam-nos com nomes e buscam relações.” (CHOO, 2006, p. 33).

⁶⁵Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/significacao/>>. Acesso em: 20 jun 2015.

Considerando que esta é a dimensão do conhecimento da inovação, relacionada à cultura da empresa, pode-se dizer que esta dimensão representa a compreensão do que há de mais significativo em uma empresa, traduzindo-o para o conhecimento do que há de melhor como símbolo para a inovação, uma vez que a interpretação do ambiente está diretamente relacionada ao envolvimento das pessoas e que, ao atribuir significados às atividades que ocorrem em suas etapas, a empresa “constrói, reorganiza, destaca e destrói muitos aspectos objetivos do ambiente” (CHOO, 2006, p. 33) provocando mudanças ou inferências no modelo mental vigente e no fluxo de experiências vivenciadas até então. E, como esta atribuição de significado pode acontecer?

Entende-se, que a pergunta a ser feita para descobrir o significado daquilo que se pretende atuar é ‘o que isto significa’, a partir da compreensão de ‘o que significam as coisas ou ações’, pode-se atribuir a elas um significado que faça sentido para o universo cognitivo de cada empresa, considerando que significado faz parte o contexto cognitivo, simbólico e ontológico da essência da empresa ou ainda do alcance sobre o que ela traz na sua história, portanto, faz parte da função do significado conter o motivo pelo qual uma empresa existe em toda a sua extensão (CHOO, 2006; MUNÓZ-SECA; RIVEROLA, 2004; VERGANTI, 2012).

Ao definir a seu significado, a empresa transita nos ambientes interno e externo, atuando na busca de informações e na geração de conhecimentos e conteúdo para a construção da inteligência do negócio no nível estratégico. Assim, pode-se observar que se trata da construção de um modelo que promove a interação dos três elementos ou dimensões que interagem entre si e contribuem para um modelo de gestão que busca favorecer e estimular a compreensão da função da empresa e facilitar o processo de tomada de decisões em vários âmbitos empresariais, inclusive no que se refere à implantação de um modelo de negócio que utilize estratégias de inovação.

7.2.3 Dimensão emocional da inovação - Relevância

A nova ordem econômica que se estabeleceu a partir do processo de globalização e abertura de mercados levou empresas a procurarem novas formas de preservar seus espaços de atuação e buscar novos espaços para se sustentar em um mercado onde a cada momento novos negócios inovadores vão surgindo, “industrias completamente novas se formam enquanto as antigas desabam” (OSTERWALDER; PGNEUR, 2011, p. 4), uma ordem onde o novo desafia o velho que “luta fervorosamente para se reinventar.”(OSTERWALDER;

PGNEUR, 2011, p. 4). Nesta realidade estão as empresas de micro e pequeno porte brasileiras, buscando entender seu *locus* de controle para garantir sua permanência no mercado. Entende-se que a inovação no contexto empresarial apresentado, se bem compreendida pode ser o elemento de reinvenção e crescimento para as empresas. Sem inovação, afirmam Davila, Epsteine Shelton (2007, p. 247) “qualquer corporação acaba sucumbindo diante dos concorrentes ou em consequência de mudanças no mercado, e eventualmente tende a desaparecer.”

Esta compreensão remete ao seguinte questionamento: para quem uma empresa inova? Para quem ela cria relevância no ambiente externo? Diante destes questionamentos, surge a terceira dimensão da proposta de modelo de negócio com a utilização de estratégias de inovação – a dimensão emocional. Esta dimensão está relacionada à inteligência do negócio, à essência da empresa, sua impressão digital, o que a faz única, ou seja, naquilo que diz respeito à experiência que ela proporciona ao cliente, naquilo que faz com que ela se destaque das demais. A dimensão da relevância conduz à reflexão de como o cliente percebe essa essência, onde ela se reflete com mais fidedignidade, como se dá o processo de geração de valor, para quem ela cria este valor, como ela inova e como são aos retornos da percepção do cliente sobre os produtos, serviços ou até mesmo sobre sua capacidade de estabelecer relacionamentos com o mercado? Estas reflexões levaram à classificação desta como a dimensão da **relevância**, uma vez que “[...] a busca pela relevância é uma característica básica da cognição humana” (WILSON; SPERBER, 2005, p. 223), podendo, por sua vez ser o termômetro da relação da empresa com seu público-alvo.

Neste contexto, conforme a Teoria da Relevância, algo se torna relevante para um indivíduo “quando ele se conecta com informação de *background* disponível, de modo a produzir conclusões que importam a este indivíduo e quando seu processamento, em um contexto de suposições disponíveis, produz um efeito cognitivo positivo” (WILSON; SPERBER, 2005, p. 223) ou seja, quando o contato com um bem, produto ou serviço consegue transmitir para este indivíduo o mago de sua essência, levando-o a uma experiência positiva, que se traduz em uma vantagem competitiva para a empresa. Assim, entende-se que a dimensão da **relevância** com esta caracterização assume uma posição significativa para a utilização de estratégias de inovação em negócios de qualquer natureza, por se tratar da dimensão que lida diretamente com a relação do indivíduo e a empresa, da disposição da empresa em proporcionar

a esses indivíduos experiências de produtos/serviços diferenciados levando-o a estabelecer uma relação emocional com os bens/serviço oferecidos.

A relevância remete a “algo muito importante, que possui relevo, que tem ou merece destaque”⁶⁶, ou ainda, algo ou alguém que é lembrado em um momento histórico marcante e colocado em condição de protagonismo por causa da importância que conquistou, neste contexto, pode-se entender que a relevância será proporcionalmente equivalente ao significado e à importância que a empresa definiu para seu escopo de atuação e ainda à reflexão de como ela se posiciona enquanto protagonista da própria história para valorizar a experiência do seu segmento de clientes. Diante do exposto, considerando que a relevância está diretamente relacionada à essência de uma empresa, à experiência que o cliente expressa ao se relacionar ela, à forma como ela se comunica e interage com o ambiente externo, mercado, cliente, parceiros, entende-se que esta essência será explicitada quando a empresa se perguntar: para quem criamos valor?

Esta pergunta resgata a essência e dá parâmetros para estabelecer a conexão com a importância, e o significado, dando margens para a reflexão de como esta empresa é percebida pelo seu mercado e qual o nível de relevância ela busca obter do seu cliente, entenda-se, quais os requisitos que lhe proporcionam vantagens competitivas e que merecem atenção na esfera da competição. A atribuição da relevância aos processos empresariais está relacionada aos fatores estratégicos, transita na dimensão das experiências emocionais com a inovação, tendo a incumbência de observar as tendências sociais e comportamentais para a aceitação de uma inovação no mercado. Esta está atrelada à sua capacidade de construir ou identificar e aproveitar suas competências essenciais, que, de acordo com Prahalad e Hamel (1995), são produto do aprendizado coletivo relacionado à coordenação de habilidades diversas, entre elas as de produção, integradas às tecnologias que oportunizam a uma empresa a capacidade de oferecer bens/produtos/serviços ou benefícios aos clientes. Assim, conexões da importância, significado e relevância no processo de desenvolvimento da inovação em uma empresa, não se trata apenas de questões de implementação de um modelo, se trata de integração de observação dos requisitos operacionais, de construção de estratégias e de gestão na busca pela eficiência e êxito competitivo.

⁶⁶ Disponível em: <<http://www.significados.com.br/relevante/>>. Acesso em 30 jun.2015.

7.3 Etapas do Modelo IISiR

O modelo de inovação com importância, significado e relevância foi proposto, a partir da análise dos resultados obtidos nas empresas pesquisadas neste estudo, além da observação e depoimentos colhidos de profissionais e empresários dizendo de sua dificuldade de se planejarem minimamente para conviver e enfrentar a dinâmica do mercado e principalmente os novos limites de fronteiras comportamentais exigidas para que as micro e pequenas empresas se insiram neste mercado. Considerando estas questões buscou-se desenvolver uma forma prática que possa contribuir para que as empresas entendam de forma simples e objetiva o significado e a importância do seu negócio e o contexto da inovação e a partir desta compreensão, possam definir novas estratégias para consolidar sua relevância, e potencializar suas competências de forma a transformá-las em estratégias de inovação efetivas, com vistas à competitividade. No que se refere aos termos significado, importância e relevância, conforme conceitos e definições apresentadas, o modelo se propõe orientar a gestão para a inovação a partir da compreensão dos gestores sobre o que essa significa ‘para a empresa’ e, a partir desta compreensão, alinhar conceitos, fazer o reconhecimento dos produtos/bens/serviços relevantes para o cliente e com isto, refletir sobre a importância ou necessidade de se organizar internamente para atuar com foco em inovação.

Assim, proposta do modelo de inovação com importância, significado e relevância denominado Modelo IISiR é composta por seis etapas que se complementam e que, portanto, recomenda-se que sejam aplicadas na sequência para a obtenção dos resultados esperados. O Quadro 4 traz a representação das etapas de aplicação do Modelo IISiR, que contempla: i) Sensibilização, esta etapa tem a finalidade de orientar os empresários para a possibilidade de acesso a informações relevantes sobre o tema inovação, seus conceitos, e sua importância para a competitividade e o cenário atual, propiciando que elas sejam disponibilizadas e incorporadas por eles, via palestras, internet e apoios de pessoas ou instituições e, ainda, apresentar o modelo de negócio com estratégias de inovação e oferecendo a ele a oportunidade de conhecê-lo e implementá-lo; ii) Despertar para a inovação, nesta etapa, buscar-se-á promover o início das reflexões sobre os caminhos a percorrer para ser competitivo, iniciando com reflexões sobre situações e experiências passadas, o momento atual e onde pretende chegar, contando com apoio de pessoas e instituições que possam ser parceiras, incluindo participações em atividades como *workshops*, redes de relacionamentos, apoio técnico, etc.

A dinâmica de pensar ou repensar um modelo de negócios com estratégias de inovação, pode levar à adesão para a aplicação de um diagnóstico que verificará a existência ou não de ações de inovação na empresa e, caso existam, onde e como elas ocorrem, se voltadas para as questões operacionais ou estratégicas. Assim, com a aplicação do diagnóstico (etapa iii) na empresa e posterior tabulação e análise das informações coletadas, realiza-se a devolutiva dos resultados que poderão apontar o perfil da empresa para inovação e os pontos a serem trabalhados para sua atuação estratégica. Em seguida poderá ser elaborado um plano de ação que é trabalhado na quarta etapa; iv) Transformando inovação em resultados - esta etapa envolve a orientação para a inserção de estratégias de inovação no modelo de negócio da empresa, nesta etapa, será desenvolvido o desenho do modelo de negócios com estratégias de inovação, definindo resultados e medições.

Para a realização desta etapa, utiliza-se quadro de aplicação do Modelo IISiR para a formatação do modelo de negócio com estratégias de inovação, aplicando as prerrogativas da inovação com importância, significado e relevância e, em seguida faz-se a; v) Implementação e acompanhamento das ações levantadas a partir da aplicação do modelo, com o objetivo de consolidar a apropriação e aplicação do conhecimento adquirido durante a realização das etapas, procede-se a implantação na empresa e faz-se o acompanhamento e atualizações que forem necessárias.

Quadro 4 - Etapas do modelo IISiR

Etapas	Tema	Objetivo	Atividades
1ª Etapa	Inovação como diferencial competitivo	Sensibilizar o empresário para a inovação	Ações e Contatos
2ª Etapa	Modelo de negócio com estratégias de inovação	Entender o contexto estratégico da inovação	Workshop Redes
3ª Etapa	Diagnóstico	Identificar ocorrências de inovação nas empresas	Aplicação do Diagnóstico
4ª Etapa	Transformando Inovação em resultados	Definir estratégias de inovação	Desenho do Modelo de Negócio
5ª Etapa	Implementação	Aplicação prática do modelo	Implantação e Acompanhamento

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

7.4 Metodologia de desenvolvimento e de aplicação do Modelo IISiR

Algumas questões básicas para uma empresa ser competitiva passam pela compreensão do motivo da sua existência, sua importância, seu significado e relevância para o

mercado, passam também pelas questões relacionadas às formas de gestão as quais estão submetidas e, principalmente pelas dificuldades em definir e implementar estratégias efetivas de inovação que atribuam a estas empresas vantagens comparativas e competitivas. Repensar o modelo de negócio para a inserção de estratégias de inovação é uma opção para as empresas de micro e pequeno porte se fortalecerem no quesito competitividade, é também um alerta para observar as oportunidades de incremento do negócio existentes no ambiente externo, uma vez que, “em alguns casos, as oportunidades de inovação surgem quando repensamos a forma como olhamos para algo.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 31).

Acredita-se ser nestes momentos que os empresários olham para o negócio de forma sistêmica, tendo a oportunidade de exercitar uma visão ampla do contexto empresarial e de buscar elementos para definir para quem a inovação se destina e o quanto o mercado assimila as características inovadoras da empresa e ainda, o quanto a experiência do mercado retorna em forma de resultados. Levando em conta estas questões, entende-se que o Modelo IISiR pode contribuir para a concepção de um modelo de negócio com estratégias de inovação, por meio da reflexão sobre a importância, significado e relevância da inovação para as empresas, promovendo a inserção destas estratégias nas suas atividades. Para estimular esta compreensão e reflexão, o modelo de negócio com a utilização de inovação com importância, significado e relevância foi desenvolvido seguindo dois princípios básicos o da **aprendizagem** e o do **conhecimento** organizacional.

O primeiro está apoiado nos quatro princípios básicos da educação utilizados pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). São eles: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Tais princípios, de acordo com o documento da UNESCO, propiciam a possibilidade de autonomia e educação permanente na medida em que o requisito **aprender a conhecer** combina os aspectos da cultura geral dos indivíduos com as oportunidades oferecidas pela educação ao longo da vida, ou seja, um ciclo de aprendizagem que oportuniza também o ‘aprender a apreender’; o **aprender fazer** envolve as diversas experiências oferecidas aos indivíduos, desde a aquisição de qualificação profissional como também a capacidade que torna o indivíduo apto a desenvolver as competências para vivenciar experiências sociais ou de trabalho, trabalhar em equipe entre outras. Ainda seguindo os pilares do aprendizado propostos, tem-se o **aprender a conviver** que tem a função de desenvolver nos indivíduos a compreensão do outro e das interdependências, preparar-se para gerenciar conflitos, trata dos valores e da compreensão

mútua e o **aprender a ser** para desenvolver, o melhor possível, a personalidade e estar em condições de agir com uma capacidade cada vez maior de autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal (DELORS, 2010, p. 31), estas prerrogativas são importantes para promover a reflexão do conjunto de indivíduos que constitui uma empresa quanto à sua cultura, seus valores e por consequência seu significado.

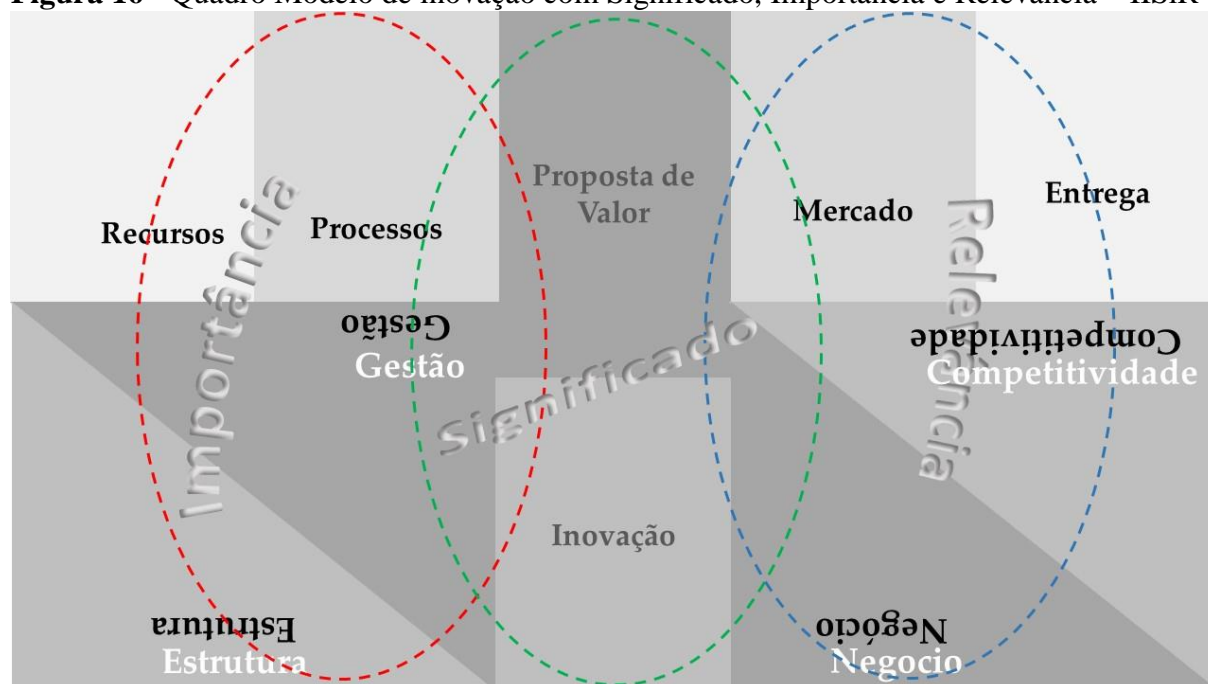
Na esfera do conhecimento organizacional, utilizou-se os princípios básicos das três dimensões da inovação e do conhecimento utilizada por Kusunoki (2008) que complementam as dimensões da aprendizagem, são elas: i) **Know-why** que compreende o saber por que e está relacionado ao aprendizado por meio de estudos, experimentos e simulações, sendo caracterizado como um conhecimento de domínio específico e de fácil codificação; ii) **Know-how** está vinculado ao processo de aprender fazendo, este conhecimento depende da experiência de tentativa e erro e trata do “conhecimento dos processos e dos procedimentos que criam combinações e vínculos entre os componentes, permitindo que o sistema funcione como um todo” (KUSUNOKI, 2008, p. 145) e; iii) **Know-what** que se refere ao “saber o quê” um sistema de produtos/bens/serviços deve ter para atender aos valores do cliente, assim, entende-se que a combinação destes elementos básicos contribui para compreensão da forma como os aprendizados são transformados em conhecimento e utilizados na empresa para a formulação de estratégias de inovação.

Seguindo a observação destas prerrogativas a aplicação do modelo pode ocorrer de forma simples, seguindo uma proposta de busca de um novo modelo de estratégia com foco na gestão para a inovação baseado nos estudos realizados sobre os fatores estratégicos e operacionais que compõe um negócio e integrado à atribuição da importância, significado e relevância da inovação para a empresa e baseada na observação real das necessidades das empresas em inserirem estratégias de inovação em seu modelo de negócio. Desta forma, entende-se que concretização da inserção de estratégias de inovação em uma empresa pode ocorrer por meio da aplicação proposta pelo Modelo IISiR que inclui a composição de um quadro sequencial adaptado do Quadro Modelo de Negócios *Business Model Generation* desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) e se encontra disponível para acesso e utilização pública⁶⁷.

⁶⁷ Disponível em : < <http://www.businessmodelgeneration.com/> > Acesso em 20 jan.2015.

Assim, a Figura 16 ilustra o Modelo IISiR apresentando um quadro que busca proporcionar aos empresários, a possibilidade de refletir sobre a essência das operações básicas do seu negócio e a importância das estratégias para inovação, motivando-os, a utilizar os elementos do quadro como forma de planejamento nas mais diversas instâncias, com abordagens diversas que estimulam reflexões sobre práticas comportamentais, gerenciais e estratégicas que fazem parte do cotidiano de uma empresa. O modelo apresentado traz o conjunto dos elementos que compõe os Fatores Operacionais (Figura 13), Fatores Estratégicos (Figura 14) e as interações destes dois fatores (Figura 15) e sua aplicação segue a dinâmica proposta por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 20), contendo dez janelas a serem preenchidas indicando cada um dos itens trabalhados para criar um ambiente adequado a pensar e a construir estratégias empresariais, inserindo neste contexto as estratégias para a inovação.

Figura 16 - Quadro Modelo de inovação com Significado, Importância e Relevância – IISiR



Fonte: Adaptado do *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

7.4.1 Roteiro para aplicação do Modelo IISiR

A aplicação prática do modelo se dá a partir da sua **terceira etapa** de realização (Quadro 4), que se trata da etapa de aplicação do diagnóstico com a finalidade de identificar as ocorrências de inovação nas empresas e qual o seu peso maior, se nos fatores operacionais ou estratégicos. Após a identificação dos resultados, faz-se a devolutiva dos mesmos aos gestores.

A identificação destes resultados que contempla nos fatores operacionais as dimensões relacionadas à estrutura, recursos, processos, e gestão da empresa e nos fatores estratégicos as dimensões relacionadas ao negócio, mercado, entregas e competitividade será validada pelos gestores e a partir desta validação, será realizada a interação destes fatores, propondo as reflexões sobre o significado, importância e relevância para as empresas, esta etapa é pré-requisito para a aplicação do modelo, uma vez que define o perfil de inovação das empresas.

Tendo aplicado o diagnóstico, parte-se para a aplicação da **quarta etapa** do modelo cujo tema é ‘transformando a inovação em resultados.’ Esta etapa tem a finalidade de contribuir para a definição de estratégias de inovação e do desenho do modelo de negócio da empresa, ela pode ocorrer individualmente ou em grupo. A aplicação desta etapa requer dois requisitos essenciais: a presença de um facilitador que conheça a proposta e a utilização do quadro Modelo de Inovação ISiR que foi desenvolvido para esta finalidade.

O preenchimento das janelas do quadro que compõe o Modelo IISiR tem a proposta de responder as três perguntas básicas que por consequência respondem às três dimensões definidas para a compreensão dos processos inovativos, são elas: 1) Para que/como? (Importância); 2) O que? (Significado); 3) Para quem? (Relevância). O preenchimento de cada bloco segue uma sequência, iniciando pela dimensão do conhecimento da inovação, a atribuição de **significado**, seguida do preenchimento da dimensão da emoção da inovação, buscando as conexões entre a empresa e seu mercado, atribuindo a **relevância** e a terceira dimensão a ser trabalhada, trata da dimensão operacional da inovação onde será verificada a **importância** da inovação para a empresa.

1 Dimensão do Conhecimento da Inovação - Significado

A primeira dimensão a ser trabalhada com as empresas no preenchimento do quadro do Modelo IISiR é a do **significado da** inovação, esta dimensão contempla o estímulo à reflexão sob dois prismas: o da proposta de valor e o do conceito da inovação. Assim, o primeiro componente do quadro a ser trabalhado é a **proposta de valor**, este componente responde a pergunta ‘O que?’ O componente ‘proposta de valor’, tem objetivo principal provocar nos gestores e corpo funcional da empresa uma reflexão sobre o que acontece à sua volta, levando-as à interpretação do ambiente onde estão inseridas, seu contexto, aprendizado

e conhecimentos, permitindo que se sintam parte do ambiente e por consequência possam atribuir à empresa como um todo e às atividades selecionadas seu devido significado.

Entende-se que o ato de pensar a proposta de valor leva a reflexões sobre seu ambiente interno e externo, compreendendo o que faz, o que oferece ao mercado, o que cria valor, quais as características de novidade, o que este produto/serviço significa para a empresa e que valor é entregue ao cliente, estes requisitos iniciam a reflexão para o pensamento estratégico quanto à inovação. Esta discussão ocorre simultânea à atribuição do significado à **inovação** para a empresa, levantando as formas de atuação, os entendimentos de inovação e realizando os alinhamentos de conceitos, compreensão e definição do que é inovação e seu contexto no mercado, em seguida desenvolve-se uma proposta de valor onde serão descritos os bens, produtos e serviços que receberam seu devido significado no contexto da empresa uma vez que criam valor para um segmento específico de clientes que a empresa atende ou pretende conquistar. Entende-se que a partir do alinhamento da compreensão destes dois elementos é possível iniciar a reflexão sobre a forma como acontecem os processos de inovação nas empresas e seguir para as próximas etapas que começarão a dar elementos para iniciar o esboço das possíveis estratégias de inovação para a empresa, de acordo com sua proposta de valor e seu significado. Após proceder aos alinhamentos e definições quanto aos conhecimentos da empresa sobre o significado da inovação, a próxima etapa se propõe analisar como esta estabelece as relações com seu cliente, como é manifestada a relevância por meio da experiência que o seu público-alvo revela quanto aos seus bens e serviços.

2 Dimensão emocional da inovação - Relevância

Tendo promovido a reflexão sobre a compreensão da inovação e a proposta de valor da empresa passa-se para a análise do ambiente externo. Assim, os quatro próximos componentes a serem observados estão ligados à dimensão emocional da inovação, sua essência, nesta etapa serão abordadas as questões da conexão do cliente com a empresa, os valores que ele aprecia, o nível de **relevância** que o mercado atribui aos seus bens e serviços.

Os componentes trabalhados na dimensão relevância são: **negócio, mercado, entregas e competitividade**, nesta dimensão busca-se respostas e soluções dos problemas do cliente, à pergunta, para quem? Estas reflexões são conduzidas também observando os resultados apresentados no diagnóstico para o posicionamento da empresa quanto à inovação nos fatores estratégicos. Verifica-se como a empresa interage com o ambiente externo e orienta-

se para a definição dos diferentes grupos de pessoas que a empresa pretende alcançar e servir, quais as estratégias que podem ser utilizadas para isto e qual o alcance da inovação na experiência do cliente. Inicia-se com o preenchimento da dimensão **negócio** propondo uma reflexão sobre como a empresa avalia e explora as tendências e oportunidades do ambiente externo para o desenvolvimento dos seus produtos/serviços, observa as variáveis do mercado e as transforma em informação e conhecimentos compatíveis com o negócio e a proposta de valor para a empresa. Em seguida, preenchendo a dimensão **mercado** observa-se quem são e como a empresa se relaciona e interage com seus principais parceiros, se utiliza redes de relacionamento, fornecedores, concorrentes, verifica-se o estabelecimento de aliança estratégicas, propondo a avaliação de todo o aparato necessário para a construção de um ambiente propício para o desenvolvimento das inovações previamente definidas, conduzindo à percepção de como a empresa interage neste ambiente. Em seguida, atua-se no terceiro componente deste bloco, que se refere às **entregas**. Nesta etapa, se propõe às empresas a observação da sua atuação não só quanto a logística de entrega, formas de comunicação com o público, formas de distribuição e vendas, mas ao sentido amplo da palavra, avaliando se as entregas estão em consonância com o significado que ela se atribuiu, se representa a identidade da empresa e se retrata a proposta de valor para o público definido e ainda, de acordo com a lógica do negócio avalia se as oportunidades identificadas foram viabilizadas com foco estratégico na inovação e na relevância para o cliente.

Vista esta questão, o próximo passo a ser trabalhado será a avaliação da empresa quanto a sua **competitividade** uma vez que este componente determina a posição da empresa diante do seu mercado, sua capacidade de adequação ao mesmo propondo a utilização do seu potencial para a criatividade e inovação. Esta etapa fecha o ciclo da avaliação da relevância pretendida, em consonância com a proposta de valor, que conduziu a análise do ambiente externo, seus impactos na empresa e o esboço de estratégias com foco em inovações.

3 Dimensão operacional da inovação - Importância

Definidos os significados e a relevância da inovação para a empresa, passa-se para o preenchimento dos itens que compõe a dimensão operacional da inovação e que definem sua **importância**. Nesta etapa resgata-se a compreensão do significado da inovação e vincula-se esta compreensão à importância conectando-a com importância da execução das atividades

operacionais para o bom desempenho da empresa. Trata de entender como e para que se executa determinadas atividades e qual a importância destas atividades para o todo.

Este bloco do quadro do Modelo IISiR, tem a intenção de provocar a reflexão sobre questões como: Para que isto serve? É importante para que ou por que? Como posso realizar? Na dimensão da importância estão inseridos os componentes **estrutura**, **recursos**, **processos** e **gestão**. Inicia-se esta etapa estimulando uma reflexão sobre os **processos** executados em uma empresa onde estão inseridas as principais atividades que movem a estrutura, a produção e a gestão entre outras. Ao componente **processos** cabe a tarefa de coordenar as atividades que serão desenvolvidas para realizar a proposta de valor, desta forma provoca-se a reflexão sobre e qual a importância desses processos no contexto geral da empresa, e quais as consequências da não realização de um processo completo ou de uma etapa de um processo, para o resultado final. Lista-se os principais processos e avalia-se a **importância** do mesmo para a empresa. Propõe-se reflexões sobre as ações definidas como mais importantes para fazer seu modelo de negócio funcionar, qual seu papel no contexto da inovação e sua função estratégica. Atrelada à definição da importância dos processos internos, a próxima janela a ser analisada refere-se aos **recursos** necessários para a execução dos processos internos, entende-se por recursos os elementos ativos que contribuem para a entrega dos itens previamente definidos na criação de significados e na proposta de valor, desta forma estimula-se nesta janela a atribuição a importância dos recursos vitais (físicos, operacionais, financeiros) para fazer um negócio funcionar. Estão atribuídos a este bloco o significado e a importância das entradas (*inputs*) e das entregas (*outputs*). Tendo trabalhado processos e recursos, os próximos elementos a serem incorporado à análise fazem parte do processo de finalização do preenchimento dos quadros do modelo, onde se propõe a reflexão sobre a constituição da **estrutura** física, tecnológica, organizacional, legal e financeira onde se observa as condições estruturais para a execução das estratégias de inovação, traçando um esboço dos custos envolvidos na implementação do modelo de negócios almejado e, avalia-se as condições de **gestão** do negócio onde se promove a reflexão para o domínio/ conhecimento que o empresário tem do seu negócio, as condições para a implementação das estratégias de inovação, a capacidade de geração de valor, condições de investimentos, caso seja necessário, resultados esperados, condições de medição do retorno do valor criado pela inovação, itens como lucratividade, produtividade, capacidade de entrega entre outras questões.

Entende-se que o movimento de transitar pelas dimensões da importância, significado e relevância da inovação para uma empresa, contidas nos dez componentes propostos para a análise, leva à reflexão sobre seu contexto interno e externo, suas potencialidades e restrições, criando um ambiente propício para a percepção de oportunidades, opções e possibilidades estratégicas não só para a inovação mas para o contexto empresarial antes não percebidos. Assim, a partir das análises e reflexões geradas durante o trânsito entre os componentes propostos, onde se prepara gradativamente o ambiente para a percepção das potenciais estratégias surgidas durante a aplicação do modelo, retorna-se à componente inovação e orienta-se para a definição das estratégias com foco em inovação, coerentes e integradas ao modelo de negócio avaliado, que podem ser utilizadas pelas empresas, fechando-se o ciclo de definições de estratégias de inovação proposto pelo Modelo IISiR.

Após a finalização do ciclo de definições de estratégias, parte-se para a **quinta etapa** proposta pelo modelo: a etapa de **implementação** que compreende a etapa de aplicação prática das estratégias definidas, com a implantação do modelo e acompanhamento dos resultados previamente definido por meio de indicadores no processo de definição das estratégias. Esta etapa deverá ser acompanhada por uma pessoa que tenha conhecimento do modelo.

Observa-se que se trata de um modelo híbrido que busca extrapolar o paradigma de que a competição de uma empresa está estritamente relacionada ao mercado, ambiente interno (Porter, 1986) ou então à ideia de que ela ocorre no ambiente interno, buscando com isto promover a interação entre os fatores interno e externo com foco na inovação como estratégia competitiva. Observa-se ainda que, trazendo o modelo para a concepção de escolas de estratégias estabelecida por Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000), trata-se de um processo que promove o pensamento estratégico, partindo do ‘pensar’ (significado) para o ‘planejar’ (relevância) e em seguida para a prática (ação – importância) e, trata-se de um processo prescritivo que propõe a análise dos conteúdos, a utilização do conhecimento e o estímulo à reflexão.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em ambientes em rápida transformação, a capacidade de aprender com maior rapidez, mais eficiência e menores custos em relação aos concorrentes pode ser a diferença entre manter-se na liderança de um mercado ou simplesmente continuar batalhando pela sobrevivência de um empreendimento. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. .219).

O mercado têxtil, de confecção e moda no Brasil, conforme apresentado no referencial teórico, sustenta números significativos em volume de produção (4º maior produtor de vestuário do mundo em 2012), em geração de emprego, em número de empresas, em produção por tonelada/ano (1,3milhões/ton em 2013), no entanto, ao longo do século XXI vem perdendo competitividade e mercado, particularmente no segmento de moda. Este cenário faz parte do ambiente de rápida transformação citado por Davila, Estein e Shelton (2007), assim, a disponibilidade para o aprendizado rápido e a iniciativa de adotar as estratégias compatíveis com o mercado e com a realidade do modelo de negócio de cada empresa pode fazer a diferença para que as empresas se mantenham no mercado, minimizando seu esforço pela sobrevivência.

Observa-se ainda que, no contexto socioeconômico e empresarial apresentado, estão inseridas as empresas de micro e pequeno porte do segmento de moda de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás-GO objeto desta pesquisa que foi desenvolvida buscando responder a pergunta: Como fazer com que micro e pequenas empresas se estruturem internamente com estratégias de inovação para enfrentar a nova ordem mercadológica que se apresenta e buscar novos modelos de gestão que sejam adequados para seu negócio, para sua competitividade e sustentabilidade no mercado? Tal pergunta foi motivada pela observação da dinâmica das empresas que, quando inovam o fazem mais no âmbito operacional do que no estratégico e sob a hipótese de que aquelas que utilizam técnicas e/ou estratégias de inovação no seu modelo de gestão de negócio são mais competitivas e sustentáveis.

Diante do cenário apresentado e considerando a proposta da pesquisa de elaborar um modelo com subsídio no entendimento de como as micro e pequenas empresas estão estruturadas estrategicamente no que se refere às atividades de inovação para enfrentar o atual mercado competitivo, buscou-se observar como as empresas pesquisadas interagem com os fatores operacionais e estratégico, se e como utilizavam estratégias de inovação para enfrentar a concorrência e como buscavam novos modelos de gestão adequados para seu negócio, para sua competitividade e sustentabilidade no mercado, buscando, com isto, estabelecer a conexão da literatura e da prática das empresas, ligando-as com os resultados obtidos para responder o

problema apresentado e atender os objetivos da pesquisa. Assim, considerando o primeiro objetivo específico que tratou da revisão da literatura sobre os temas desta pesquisa, entende-se que a integralização dos conceitos sobre o tema encontrados na literatura, com o objeto da pesquisa foi realizada, uma vez que, além da apresentação do referencial teórico, o questionário de pesquisa foi desenvolvido a partir dos conceitos e proposta deste referencial.

Considerando as problemáticas e dificuldades levantadas para o segmento de moda que são comuns às empresas de micro e pequeno porte e os resultados obtidos com a aplicação do questionário de pesquisa, foi possível constatar a ausência de direcionamentos estratégicos estruturados e formalizados para o desenvolvimento de inovações e que as inovações quando ocorrem, se dão de forma desordenada e tendo suas características mais fortes, presentes nos fatores operacionais em detrimento dos fatores estratégicos. Esta constatação se deu mediante a análise dos resultados da pesquisa, combinados com a avaliação da pesquisadora que apontaram que o conjunto de empresas pesquisadas apresentaram características de atuação mais fortes nos fatores operacionais (atingindo média 2,07 em 2013 e 2,02 em 2014 para o conjunto de itens avaliados), enquanto que sua atuação nos fatores estratégicos atingiram médias baixas (1,62 em 2013 e 1,73 em 2014 para o conjunto de itens estratégicos avaliados) com foco em inovação.

Tendo em vista esta premissa e observando os resultados obtidos com a aplicação do questionário, entende-se que foi possível caracterizar a estrutura operacional e estratégica das empresas pesquisadas no que se referia ao modelo negócio e ao padrão de gestão para a inovação utilizado pelas mesmas, possibilitando a compreensão de como as empresas transitavam em relação aos fatores operacionais e estratégicos e como isto impactava no desenvolvimento e na existência de inovação. Os resultados obtidos com a pesquisa oportunizaram ainda a compreensão de que formas utilizadas para a gestão com foco em inovação, quando havia, estava em sua grande parte pautada em modelos de negócios tradicionais, praticados de forma empírica e por vezes obsoletas.

Diante disto, considerando os resultados alcançados com a análise dos fatores operacionais e estratégicos, entende-se que a investigação atingiu seu segundo objetivo específico realizar um estudo nas empresas do segmento de moda de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás, considerando os fatores operacionais e estratégicos, uma vez que o desenvolvimento da pesquisa observou os pontos chaves do ambiente interno (estrutura, pessoas, processos e produtos) e do ambiente externo (mercado, clientes, fornecedores,

concorrentes) avaliando os focos e as atividades de inovação existentes, cumprindo ainda a questão da observação dos fatores de aprendizagem que estimulam os processos inovativos nas empresas pesquisadas.

Quanto aos resultados obtidos para os fatores operacionais, observou-se que de maneira geral, embora as empresas tenham declarado ter estratégias e desenvolver atividades inovativas nos itens pesquisados neste fator (estrutura, pessoas, processos e produtos) e que neste aspecto os resultados apontam para a confirmação da observação de que tais empresas quando inovam o fazem nos parâmetros operacionais, não se pode afirmar que sejam empresas inovadoras. Ainda, com relação a estas questões, observou-se que as práticas de gestão utilizadas para melhorar certos aspectos/controles operacionais na empresa, podem ter sido os fatores geradores de inovações empíricas uma vez que atuaram na solução de problemas, gerando melhorias significativas aos processos objeto destas práticas.

As considerações subsequentes foram levantadas a partir dos resultados da pesquisa sobre a dinâmica dos fatores estratégicos e da estrutura para a inovação e sua ocorrência nas empresas pesquisadas. Uma questão que vale ser abordada versa sobre a compreensão dos empresários entrevistados sobre os **conceitos de inovação**, esta compreensão em que pesem sua apresentação sucinta e subjetiva, no contexto geral, demonstrou uma compreensão pouco clara por parte dos entrevistados sobre o que significa inovação e como esta transita no contexto das empresas. Podendo-se inferir que se faz necessária uma ação que busque esclarecer o conceito e sua utilização, uma vez que esta compreensão pode facilitar a implantação de medidas e estratégias de inovação nas empresas. Entende-se ainda que a necessidade de instituir a prática é premente, haja vista que o conjunto de conhecimentos e informações apresentados no referencial teórico para o tema inovação e suas aplicações, desde o conhecimento até a competitividade, endossam esta afirmativa, e foram, por consequência suporte para o desenvolvimento do questionário, para a aplicação da pesquisa de campo e para suas subsequentes análises, embasadas neste arcabouço teórico. Levando em conta o contexto apresentado para o entendimento dos conceitos e definições de inovação por parte dos entrevistados e os resultados obtidos com a aplicação do questionário para a utilização de inovação nos fatores estratégicos, percebeu-se que cultura de utilização de estratégias de inovação formalizadas no modelo de negócios das empresas pesquisadas se mostrou incipiente e que, a inovação quanto acontece, ocorre de formas isolada, independentemente da existência de práticas ou estratégias. Ao se observar como as empresas pesquisadas atuavam com relação

às suas formas de estimular a busca de informações, avaliação do processo de aprendizagem com as práticas inovativas, relacionamento com as parcerias institucionais e privadas na busca de conhecimentos e práticas para a inovação, formas de aquisição de *know how*, estímulo à geração de ideias e implementação de ideias e os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa para estes requisitos, considerou-se que esta avaliação, independente do seu resultado cumpriu parte a segunda parte do segundo objetivo específico que se propunha à observação dos fatores de aprendizagem e conhecimento que estimulam os processos inovativos nas empresas pesquisadas.

Ainda, a partir das análises apresentadas, para entender e identificar como as micro e pequenas empresas estão estruturadas estrategicamente no que se refere às atividades de inovação para enfrentar a nova ordem de competição que se apresenta no mercado, utilizando como objeto de estudo empresas do segmento de moda estabelecidas nos municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás –GO. Também, considerando os resultados da pesquisa observado por grupos de empresas pesquisadas por município, pode-se considerar que a hipótese de que empresas que utilizam estratégias de inovação no seu modelo de gestão de negócio são mais competitivas e sustentáveis.

Mediante estas questões, levantou-se elementos para cumprir o terceiro objetivo específico proposto de apresentar uma proposta de um modelo de negócio com estratégias de inovação para as micro e pequenas empresas. Assim, com relação à proposta de desenvolvimento de um modelo de negócio com estratégias de inovação para as micro e pequenas empresas, que visa contribuir para a inserção de estratégias de inovação com importância, significado e relevância nas empresas de micro e pequeno porte independente do seu segmento, a mesma foi apresentada.

Ressalta-se que, antes que apresentar uma solução estanque ou salvadora, teve como objetivo, estimular a criação da cultura da busca por soluções de problemas para a competitividade, no que se refere à inovação, por meio da observação dos ambientes internos e externo e a reflexão sobre a importância, o significado e a relevância de cada elemento no contexto da empresa. Ressalta-se também que a proposta buscou se abstrair da visão “tecnocêntrica da inovação que é menos sustentável hoje do que nunca e uma filosofia baseada apenas na seleção entre várias estratégias existentes provavelmente será superada por novos avanços domésticos ou no exterior” (BROWN, 2010, p. 3), para traçar uma trajetória de crescimento para os negócios, baseada em inovações que sejam compatíveis com a estrutura,

gestão e negócio de cada empresa e que possam propiciar o acesso aos mercados nacionais e internacionais. Podendo-se ultimar, com base no conjunto de empresas pesquisadas que: inovar é uma escolha, que fazê-la de forma estruturada é uma necessidade, e que independente do modelo a ser implementado, “escolher a estratégia e conduzir a evolução da cultura deve ser a principal responsabilidade da equipe de altos executivos, não há certamente ninguém mais qualificado para assumir esta responsabilidade[...]” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 19). Ainda, considerando o potencial para inserção de estratégias de inovação no modelo de negócios encontrado no grupo de empresas pesquisadas, pode-se afirmar que neste grupo existem empresas que se encontram em três categorias: “i) as potencialmente inovadoras, que são aquelas que possuem potencial para inovar, mas por algum motivo não o desenvolvem, são consideradas as que realizaram esforços (isto é, conduziram atividades de inovação, mas não atingiram resultados), ou seja, tem foco no esforço; ii) as ativamente inovadoras, sendo aquelas que tem atividades de inovação com foco em resultados.” (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2005, p. 158). E além disso, se propôs uma terceira categoria-iii) as empiricamente inovadoras, que são aquelas empresas cujas inovações acontecem sem pretensão, são inseridas no mercado, apresentam retorno, porém, a prática é descontínua. Com estas observações e os resultados obtidos pode-se mencionar que o que se busca, como citado na literatura, é “uma nova abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e, que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença.”(BROWN, 2010, p. 3).

Ainda, levando em conta os resultados da pesquisa, resgata-se a explicação de Drucker (2008, p. 208) de que é reação normal de uma empresa “[...] alocar recursos produtivos à crise diária e conseguir um pouco mais daquilo que já temos” do que envidar esforços e estabelecer estratégias para se tornar uma empresa empreendedora e inovadora. Entende-se que as operações e controles são importantes, uma vez que, sem elas e sem suas nuances estruturais, não há empresa, desta forma, a avaliação das questões de estrutura podem contribuir para que a empresa compreenda sua importância, significado e relevância no universo onde se insere, e assim, compreender sua dinâmica inovativa.

No entanto, diante destas observações, considera-se também que as abordagens apresentadas neste estudo permitiram a proposição de um modelo híbrido, replicável aos diversos segmentos, que estimula a reflexão sobre a importância e a compreensão do significado

da inovação para as empresas e que contempla etapas ligadas aos seus fatores operacionais e estratégicos, suas formas de captar ideias e transformá-las em inovação conectadas com o processo de aprendizagem, observando que a sinergia existente entre estes elementos, identificadas a partir da aplicação do diagnóstico, pode ser um fator chave que contribui para a sobrevivência de uma empresa no mercado.

Diante do exposto e considerando a máxima de Aristóteles (2005) de que o homem tem na sua essência o conhecer e busca na pesquisa os caminhos para desvendar suas dúvidas e incertezas e considerando que a pesquisa científica é a arte de buscar soluções para problemas teóricos ou práticos seja para estudá-los ou explicá-los, contribuindo para a busca e construção de conhecimentos (CERVO; BERVIAN, 2007; GIL, 2002), pode-se dizer que a proposição de identificar nas empresas de micro e pequeno a existência de estratégias de inovação nos fatores operacionais e estratégicos, o desenvolvimento do instrumento para tal (questionário de pesquisa) e a proposta de modelo de negócios com estratégias de inovação contribuíram para o avanço dos conhecimentos técnicos e científicos sobre as práticas inovativas nas micro e pequenas empresas que podem ser significativos para a sua evolução no mercado tanto em nível local, nacional como internacional.

Entende-se ainda que a partir da observação dos fatores operacionais e estratégicos, embora se tenha a consciência de que estes resultados não sejam estanques e não tenham atingido seus pontos de exaustão uma vez que todo instrumento traz em si um conjunto de forças e fraquezas a serem observadas (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000), combinadas e modificadas, eles podem dar margem para a geração de novos paradigmas, novas análises e novos corpos de conhecimento e ainda para novas pesquisas, pois com os resultados obtidos foi possível fazer uma comparação de como as empresas se situam quanto aos seus posicionamentos estratégicos, ressaltando que a maior força das ações são operacionais, de acordo com os resultados levantados e que o operacional está relacionado ao saber fazer, à transformação dos *inputs* em *outputs* e, estes processos nem sempre estimulam a utilização do conhecimento instalado.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Têxtil e Confecção**. Brasília: ABDI/Unicamp, 2008. v.1.

_____. **Contribuições para a política de Desenvolvimento Industrial, de Inovação e de Comércio Exterior: Período 2001/2014**. ABDI: Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/livroBrasilMaior.pdf>>. Acesso em: 16 fev 2015.

ARAÚJO, Paulo N. **Visão geral do processo de funcionamento de uma Indústria de Confecção**. Rio de Janeiro; Senai/Cetiqt, 2005. (Apresentação em powerpoint).

ARISTÓTELES. **Retórica**. 2.ed. Imprensa Nacional-Casa da Moeda: Lisboa, 2005. (Obras Completas de Aristóteles). Disponível em: <<http://www.Obrasdearistoteles.net/files/volumes/000000030.PDF>>. Acesso em: 20 dez 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Brasil Têxtil: Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira 2006**. São Paulo: IEM/ABIT, 2006.

_____. **Relatório da Cadeia Têxtil Brasileira 2005**. ABIT/IEMI: São Paulo, 2005.

_____. **Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira: Cenários, Desafios, Perspectivas e Demandas**, Brasília: ABIT, junho de 2013. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha_rtcc/cartilha.pdf>. Acesso em: 13 mai.2016.

_____. **Agenda de Prioridades Têxtil e Confecções - 2015 a 2018**. São Paulo: ABIT, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. **Panorama Geral do Setor Têxtil e do Vestuário no Brasil**. São Paulo: ABEST, 2013. Disponível em: <http://www.abraviest.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=83>. Acesso em: 20 fev.2015.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE PONTALINA. **Pontalina: A cidade da moda**. Pontalina: ACIAP/CDL, 2014.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios: corpo comum de conhecimento**. Versão 2.0 ABPMB, 2009.

BARBARA, H.R. **Administração em vendas: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1980.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERGAMO, A. O campo da moda. **Revista de Antropologia**. São Paulo, v. nº 41, n.2, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-7701199800200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 ago. 2016.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker, Graziela Perizzolo, Patricia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: ARTMED, 2009.

BRANDÃO, V.; et al. **Brasil inovador**: o desafio empreendedor – 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação. Brasília: IEL_NC, 2006. 164 p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Cartilha Brasil Maior**: Inovar para competir-Competir para Crescer. Plano 2001/2012. Brasília: MDIC, 2011. Disponível em: <http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/cartilha_brasilmaior.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Plano de Desenvolvimento Provisório do Arranjo Produtivo de Moda Feminina de Goiânia e Região**. Brasil: MDIC, 2006. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1248268621.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2015.

BRASIL. Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República. **Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas**: Legislação para Estados e Municípios. Brasil, DREE, 2014. Disponível em: <http://smpe.gov.br/assuntos/cartilhatratamentodiferenciado_mpe.pdf>. Acesso em: 05 out. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. **Presidência da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841.htm>. Acesso em: 13 nov. 2016.

_____. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Presidência da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 13 nov. 2016.

_____. Lei complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. **Presidência da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm>. Acesso em: 13 nov. 2016.

- BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRUNO, Flávio da Silveira; FILIPECKI, Ana Teresa Pinto; SOARES JUNIOR. Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro: a busca pelo controle de ativos escassos de conhecimento. **Revista Espacios**, v.30, n.1, 2009. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com>>. Acesso em: 11 jun. 2015.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. Tradução de Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BUNGE, Mario A. **Scientific research**. New York: Springer Verlag, 1967.
- CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M.M. Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. In: CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M.M. (Ed.). **Globalização e Inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT, 1999.
- CASTRO, Sérgio Duarte. **Mapeamento das aglomerações produtivas especializadas de Goiás**: identificação e caracterização de APL's potenciais no estado. Goiânia: Sebrae/Go, 2004.
- CASTRO, Sérgio D.; BRITO, Leila. **Dinâmica produtiva da indústria de confecções de vestuário em Goiás**. Goiânia: SEPLAN, 2010. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepim/pub/conj/conj7/05.htm>>. Acesso em: 18 maio. 2015.
- CAVALCANTI, G.A.; ARAÚJO JR., I.T. Efeitos do processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas da indústria de confecção em João Pessoa-PB. **Textos para Discussão**, João Pessoa, n.190, 9.1-10, agosto, 2000. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/AAB0AF7052E51C5403257058005016FD/\\$File/NT000AA86E.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/AAB0AF7052E51C5403257058005016FD/$File/NT000AA86E.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2015.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHANG, Há-Joon. **Chutando a escada**: estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. Tradução de Luiz Antonio O. de Araújo. São Paulo: Editora UNESP, 2004. 266 p.
- CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation Seminar-Brazil**: Open Innovation: A new approach to Industrial R&D. São Paulo: Pioneira, 2009.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 6.ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.
- Clark, K. B.; Wheelwright, S.C. **Managing New Product and Process Development**: Text and Cases. NY: Free Press, 1993.

CORSATTO, Cássia Ap. **Gestão da inovação no processo de desenvolvimento de software: o caso das empresas do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Goiânia.** 2010. 199f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade)-Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

CORSATTO, C.A.; HOFFMANN, W.A.C. Gestão de Desafios: conhecimento, inovação e sustentabilidade. In: HOFFMANN, Wanda A. Machado (Org.). **Ciência, Tecnologia e Sociedade: desafios da construção do conhecimento.** São Carlos: Edufscar, 2011. p.137-153.

COSTA, Ana Cristina R.da ; ROCHA, Érico R.P.da. Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a questão da inovação: Setor Têxtil e Confecção. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.29, p.159-202, mar.2009. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf>. Acesso em: 12 mai.2015.

CUNHA, G.E. da; BIGNETTI, L.P. Estratégias de inovação em empresas de desenvolvimento de software Gramado RS. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA ANPAD, XXIV, 2006. **Anais...** Gramado, 2006. CD-ROM.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação.** Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Desindustrialização: conceito e a situação do Brasil.** São Paulo: Dieese, junho 2011. (Nota Técnica).

DELORS, Jacques (Org.). **Educação um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI – Destaques.** Brasília: UNESCO, 2010. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>>. Acesso em: 10 março 2016.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994. p. 31 – 50.

DOSI, Giovanni; NELSON, R. Richard. Thechnical change and industrial dynamics as evolutionary processes, cap. 3. In: HALL, H.Bronwyn; ROSENBERG, N. (Org.). **Handbooks of the economics of innovation.** Amsterdam: Elsevier, 2010. v.1.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories: A suggest interpretation of the determinants and directions of technical changes. **Science Policy Research.** North Holland. v.11, 1982, p.147-162. Disponível em: <[https://pdfs.Semanticscholar.org/b372/ede0b08efd18e1f350bc4c3e03f732d37d27.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/b372/ede0b08efd18e1f350bc4c3e03f732d37d27.pdf)>. Acesso em: 12 fev.2015.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** 2. ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Cengage Learning Ed., 2008.

DUTTA, Soumitra; LANVIN, Bruno; WUNSCH-VINCENT, Sacha (Ed.). **The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development.** Geneva: Johnson Cornell University, 2015. Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>>. Acesso em: 05 out 2016.

ENGEL, J.; BALCWELL, R.; MINIARD, P. **Consumer behavior.** New York: Dryden Press, 1995.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Pequena empresa e administração estratégica:** reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. 2006. 173 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de Produção São Carlos, Departamento de Engenharia da Produção, USP. São Carlos.

FEGHALI, Marta K.; DWYER, Daniela. **As engrenagens da moda.** 1.ed. Rio de Janeiro: Senac/RJ, 2004.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da inovação:** conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FOGG, Marnie. **Tudo sobre moda.** Tradução de Débora Chaves. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. 576 p.

FONSECA, J.J.F. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UECE, 2002.

FORECAST. **Perspectivas para a economia Goiana no mundo globalizado:** cenários para a formulação de Políticas Públicas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Goiânia: s.ed., maio 2002.

FREDERICO, E.; ROBIC, A. Avaliação da resposta rápida da Indústria Têxtil: O *Fast Fashion* no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, XI, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008. p. 1-16.

FREEMAN, C. Innovation and the strategy of the firm. In: _____. **The economics of industrial innovation.** Harmondsworth: Penguin Books, 1974. p. 224-88.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation** 3.ed. Londres: Wellington House, 1997.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios para a qualidade:** Melhores Estratégias de Gestão. São Paulo: FNQ, 2014.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T.(Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002, 175 p.

GOIÁS (Estado). Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **Goiás em Dados 2012**. Goiânia: Instituto Mauro Borges de Estatística e Estudos Socioeconômicos/Segplan, 2013. 107 p.

_____. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. Instituto Mauro Borges de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Estatísticas Quadrimestrais: Estado de Goiás. **Estatísticas Básicas Quadrimestrais**, Goiânia, n.14, 3º Quadrimestre de 2014, março 2015; disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/down/3quadrimestre2014.pdf>>. Acesso: 10 maio 2015.

GOMES FILHO, João. **Design do objeto: bases conceituais**. São Paulo: Escrituras Editora, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Um6MDnis4c4C&pg=PA212&lpg=PA212&dq=no+brasil,+a+confec%C3%A7%C3%A3o+foi+o+segmento+da+cadeia+%C3%AAxtil+qu+menos+apresentou+mudan%C3%A7as%2Bfeghali&source=bl&ots=UCwDLHQaTZ&sig=6bdb8001S7DGzm1W_NHQs1jmrVo&hl=ptBR&sa=X&ei=Ty1aVcHZNM OHNvGngsAG&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q=no%20brasil%2C%20a%20comfec%C3%A7%C3%A3o%20foi%20o%20segmento%20da%20cadeia%20t%C3%AAxtil%20que%20menos%20apresentou%20mudan%C3%A7as%2Bfeghali&f=false>. Acesso em: 15 maio 2015.

GOMES, Maria de L. B. **Um modelo de nivelamento da produção à demanda para a indústria de confecção do vestuário segundo os novos paradigmas da melhoria dos fluxos de processos**. 2002. 320 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84245/192995.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 maio 2015.

GONÇALO, Cláudio Reis. **Modelo das barreiras para o uso da inteligência organizacional através de estratégias de conhecimento**. 2004, 297 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <http://projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/sites/default/themes/gcon/arquivos/claudio_tese_dout.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

GONÇALVES, E.; LEMOS, M.B.; AMARAL, P.B.; FAJARDO, B.A.G. Padrões de acumulação de conhecimento e inovação no complexo têxtil-vestuário brasileiro. **Documentos Técnico-Científicos**. Belo Horizonte. v.43, n.2, 2012. p. 268-287. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1303>. Acesso em: 23 jan. 2016.

GUIMARÃES, Arthur Oscar. Inovação tecnológica, mudança técnica e globalização: conceitos básicos. In: VIOTTI, Eduardo Baumgratz; GUIMARÃES, Arthur O.; HOLLANDA, Sandra et al. **Dimensão econômica da inovação**. Brasília: ABIPTI/ Sebrae, 1997. Cap.3, p.23-54.

HAUSMAN, Angela. Innovativeness among small business: Theory and propositions for features research. **Industrial Marketing Management**, Edinburg. n.34, 2005. p. 773-782. Disponível em: <<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/15416.pdf>>. Acesso em; 14 fev. 2016.

HIRSCH-KREINSEN, H. JACOBSON D.; LAESTADIUS S.; SMITH K. Low-tech industries and the knowledge economy: state of the art and research challenges: Policy and innovation in low-tech – Pilot. **Step Report**. Norway. n. 47, sept.2003. Disponível em: <<http://www.nifu.no/files/2012/11/STEPrapport2003-16.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

HIRSCH-KREINSEN, H. Low-Technology: A forgotten sector in innovation policy. **Journal of Technology Management & Innovation**. Dortmund. v. 3, issue 3, 2008, p.11-20. Disponível em: <<http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v3n3/art02.pdf>>. Acesso em: 23 Jan. 2016.

HOFFMANN, Maria G. Fast fashion risco ou oportunidade: Relatório de Inteligência. **Sistema de Inteligência Setorial-Vestuário**, s.l, abril, 2011.

HOTH, S.; CHAMPIOM, K. Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. **Management Decision**. v. 49, n. 1, 2011. p. 29-54. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251741111094428>>. Acesso em: 20 fev.2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de inovação PINTEC – 2014**: Instruções para preenchimento do questionário. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/manual_de_instrucoes_pintec_%202014.pdf>. Acesso em: 05 out 2016.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Overview do Mercado de Vestuários e Calçados no Brasil**. São Paulo: IEMI, 2014. (Apresentação power point).

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS. - Análise da adequação da oferta de educação profissional e tecnológica à nova dinâmica do mercado de trabalho formal na mesorregião centro goiano, no Estado de Goiás. **Boletim técnico nº 1**, Goiânia, maio 2012. (Observatório do Mundo do Trabalho). Disponível em: <http://ifg.edu.br/observatorio/images/downloads/projetos/btcentro_goiano_revisado_maio_2012.pdf>. Acesso em 28 maio 2015.

ISHIWARA, Atsuo. **Uma visão do modelo japonês da produtividade**. Tradução de Motoko Tomita Yeboles. Curitiba: IBQP/Pr. 1996.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974, 551 p.

KELLER, Paulo F. Globalização e novas estratégias empresariais na cadeia têxtil brasileira: uma discussão sobre a via alta para uma inserção competitiva. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, Rio de Janeiro, ano 6, n. 1, 2005. Disponível em: <http://www.estacio.br/revistamade/05_2/artigo5.asp>. Acesso em: 24 jan.2016.

_____. Impactos da globalização econômica sobre a cadeia têxtil brasileira: o caso do pólo têxtil de Americana-SP. **Revista Humanas e Sociais**, Rio de Janeiro, v.28, n.1-2, p. 59-77,

jan.dez 2006. Disponível em: <<http://www.editora.ufrj.br/revistas/humanasesociais/rch/rch28n1-2/59-77.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2008.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KUPFER, David. **Desenvolvimento Econômico, Localização Industrial e APL's: Curso Gestão de Projeto de Desenvolvimento de APL's**. Apostila. Brasília: CEPAL, 2006.

KUSUNOKI, Kein. Diferenciação de valor: Organização do *Know-what* para a inovação do conceito do produto. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.142-164.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1990.

LASTRES, Helena M.M. **Gestão da inovação e sistemas nacionais de inovação: a experiência japonesa**. Brasília-DF: Sebrae, 1996.

LASTRES, Helena M.M., CASSIOLATO, José E. (coord). **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Brasília: Sebrae, 2003. 26 p. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf>. Acesso em: 06 abril 2015.

LEITE FILHO, G.A.; CARVALHO, D.de M.; ANTONIALLI, L.M. Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR). **Revista Eletrônica de Administração-READ**. Porto Alegre, ed.73, n.3, p.631-650, set/dez 2012. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/35433>>. Acesso em: 08 abr 2016.

LEMONS, Haroldo; BARROS, Ricardo L.P. **O Desenvolvimento Sustentável na Prática**. Rio de Janeiro: PNUMA, 2007. 40 p.

LEMONS, Mauro Borges. **Desenvolvimento Econômico, Localização Industrial e APL's : Curso Gestão de Projeto de Desenvolvimento de APL's**. Apostila. Brasília: CEPAL, 2006.

LEONE, N. C.P.G. Dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, 1991, p. 53-59. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n2/v31n2a05.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

LEONE, R.J.G.; LEONE, N.M.C.G. Pequenas e Médias Empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir seu tamanho. **Revista Eletrônica do Mestrado**

Profissional em Administração da Universidade Potiguar-RAUnP, Natal, v.4, n.1, mar 2012, p. 67-83. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/194>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

LIMA, J.C. Self-manageable work in production cooperatives: the revisited paradigm. **Revista Brasileira de Ciência Social**, Oct. 2004, vol. 19, n. 56. p. 45-62. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092004000300004&lng=em&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 04 fev.2016.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. Rede de Informação. São Paulo: Makron Books, 1994. 422 p.

LIPOVETSKY, GILLES. **O império do efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. Tradução de Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

LOVE-FULLER, N. Management development in small firms. **International Journal Management Reviews**. v. 8, n. 3, 2006. p. 175-190.

LUNDEVALL, B-A. User-producer relationships and national systems of innovation. In: _____. (Org.). **National system of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. Londres: Printer, 1992.

MARTINS, Suzana B. O paradoxo do *design* sustentável na moda: diretrizes para a sustentabilidade em produtos de moda e vestuário. In: SIMPÓSIO PARANAENSE DE DESIGN SUSTENTÁVEL, I, 2009, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2009, p. 99-105.

MATTOS, F.; et.al. (Coord.). **Manual de Inovação – 2008**. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008.

MICHAELIS. **Dicionário escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MIGLIORINI, S.M.S. A implantação e a consolidação da indústria de confecção na mesoregion Sudoeste do Paraná. **Revista RAE GA**, Curitiba, n. 14, p. 165-182, 2007. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/raega/article/viewFile/10318/9101>>. Acesso em: 11 nov.2014.

MINAYO, Maria Cecília S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOKYR, J. The contribution of economics history to the study of innovation and technical change: 1759-1914. In: HALL, H.Bronwyn ; ROSENBERG, N.(Eds.). **Handbooks of the economics of innovation**. Amsterdam: Elsevier, s.d .2010. cap.2. v.1.

MONTEIRO, Plinio R.R ; VEIGA, Ricardo T. Personalidade e segmentação do mercado da moda: contrastes e perfil de jovens inovadores segundo o gênero. **Revista Perspectiva**. Belo Horizonte, vol.10, nº 1, p. 69-87. jan/mar 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/479/474>>. Acesso em: 15 fev 2015.

MUÑOZ-SECA, Beatriz; RIVEROLA, Josep. **Transformando conhecimento em resultados: A gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade para a empresa.** Tradução de Carlos Racca. São Paulo: Clio Editora, 2004. 381 p.

MUNIZ JR., Jorge. **Administração de produção.** Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2012, 320p.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: Harvard University Press, 1982. 437 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento.** Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 920 p.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3.ed. Brasília: OCDE/FINEP, 2005.

_____. **Manual de Oslo: Propostas e diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** 3.ed.revisada. Brasília: OCDE/FINEP, 2013. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 15 jun.2015.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma.** Tradução de Tamás Szmrecsanyi. São Paulo: Unicamp, 2006. 400 p.

PESSANHA, G.R.G.; et al. Impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.13, n.5, set/out.2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n5/v13n5a05.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

PRADO, Marcelo. Pequeno manual da crise. **LectraInformation&Cases**, São Paulo: n.9, junho, 2015. Disponível em: <http://www.artpresse.com.br/Lectra/linc/pdf/linc09_a4.pdf>. Acesso em: 15 abr.2015.

PRADO, M.; ROBIC, André R. Cenários da Moda I: Informações do Setor de Moda: cenários atuais e futuros - slides aula 02. In: **Apostila: Curso de Extensão em Gestão de Negócio de Moda – IBModa.** São Paulo, IBModa, 2012.

PRAHALAD, C.K. The changing face of strategy and value creation. In: **HSM Fórum Mundial de Estratégias.** São Paulo, 05 e 06 de agosto de 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para manter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 347 p.

PRAHALAD, C.K.; KRISHMAN, M.S. **A nova era da inovação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 247 p.

PROCHNIK, V.; ARAÚJO, R. Uma análise do baixo grau de inovação na indústria brasileira a partir do estudo das firmas menos inovadoras. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. (Orgs.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras,** Brasília: Ipea, 2005. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/datacenterie/pdfs/seminarios/pesquisa/uma_analise_do_baixo_grau_de_inovacao_na_industria_brasileira_a_partir_do_estudo_das_firmas_menos_inovadoras.pdf>. Acesso em: 05 out 2016.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013: Índice de Desenvolvimento Humano Brasileiro.** Brasília: PNUD/IPEA/FJP, 2013. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/idhm-brasileiro-atlas-2013.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2015.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção.** 2006. 301 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88623/235597.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 maio 2015.

_____, Sandra Regina. **Moda: por um fio de qualidade.** Florianópolis: Editora EDUSC, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

REIS, Dálcio; GOMES, Hélio; CAVALCANTE, Maria Beatriz. **Gestão da inovação: inovar para competir manual do participante.** Brasília: Sebrae, 2009.

ROCHA, Ivan. **Ciência, tecnologia e inovação: conceitos básicos.** Brasília: Ed.Sebrae, 1996. 156 p.

SANCHES, Regina Ap. **Introdução à tecnologia têxtil: apostila do curso PRAModa.** São Paulo: IBModa, 2012.

SANTAMARÍA, Luís, NIETO, María Jesús, BARGE-GIL, Andrés. **Beyond formal R&D: taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries.** *Research Policy*, vol. 38, n. 3, p. 507–517, 2009.

SANTOS, M. A. B. dos. **Análise do Resultado Financeiro Operacional de Micro e Pequenas Empresas: um estudo de caso das indústrias do vestuário do município de Campo Grande/MS (Dissertação de Mestrado).** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985. 169 p. (Série Os economistas).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Programa Sebrae de Capacitação em Atendimento Individual**: Manual do Multiplicador. Brasília: Sebrae, 2004.

_____. **Termo de referência para a atuação do Sistema SEBRAE em inovação tecnológica**. Brasília: Sebrae, março de 2004.

_____. **Gestão Estratégica Orientada para Resultados**: avaliação e desafios. Brasília: Ed. Sebrae, 2006.

_____. **Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções**: Cenários e estudos setoriais. Recife: Sebrae, 2008.

_____. **Modelo de Atendimento SEBRAE**. Brasília: Sebrae, 2008.

_____. **Desenhar não é o bastante para empreender em moda**: Perfil de negócios da moda Sebrae 2014. Brasília: Sebrae, 2014.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**: Relatório Executivo. Brasília: Sebrae, 2015.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE GOIÁS. **Perfil socioeconômico Regional Metropolitana**. Goiânia: Sebrae/GO, 2014.

_____. **Perfil socioeconômico Regional Centro**. Goiânia: Sebrae/GO, 2014.

_____. **Perfil socioeconômico Regional Sul**. Goiânia: Sebrae/GO, 2014.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed.rev. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SOUZA, Gislaine. **Materiais e processo têxtil**. 2.ed. Florianópolis: CEFET/SC, 2012.

SOUZA, M.C.A. F. de. MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão da Produção**, São Carlos, v.15, n.3. set-dez 2008. p. 591-603. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n3/12.pdf>>. Acesso em: 14 fev.2016.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento Econômico**. 4.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999. 397 p.

STANISLAWSKI, R.; OLCZAK, A. Innovative activity in the Small Business sector of the textile and clothing industry. **FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe**, v.18, n.1(78), p.13-16, 2010.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

TAFNER, Paulo. **Estratificação de Empresas: Histórico e Proposta de Classificação.** São Paulo: IPEA, 1995. (Texto para discussão n. 386). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0386.pdf>. Acesso em: 10 fev.2016.

TARAPANOFF, Kyra (Org). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Ed.Unb, 2001.

TAURION, Cezar. **Inovação: demanda crescente.** E.book. São Paulo: Ed.Brasport, 2007. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/23089360/19118351-Inovacao-DemandaCrescente>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

TIDD, Joe; BESSANT,John; PAVITT, Ketih. **Gestão da Inovação.** 3.ed. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker et al. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

TIGRE, Paulo.B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 282 p.

TRÍAS DE BES, F., KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações.** Tradução de Texto Editores. São Paulo: Leya, 2011. 328 p.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre, L&PM, 2002.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation - mudar as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos.** 2.ed. Tradução de Adriana G.Pieracciani e Daniela Sequeira. São Paulo: Canal Certo, 2012. 269 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VICO MANÃS, Antônio. **Gestão de tecnologia e inovação.** São Paulo: Ed.Érica, 2001. 172 p.

VINCENT-RICARD, F. **As Espirais da Moda.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

VIOTTI, Eduardo Baumgratz; GUIMARÃES, Arthur O.; HOLLANDA, Sandra et al. **Dimensão econômica da inovação.** Brasília: ABIPTI/Sebrae, 1997.

WEE, J.C.N.; CHUA, A.Y.K. The peculiarities of knowledge management process in SMEs: The case of Singapore. **Journal of Knowledge Management.** v. 17, n.6, 2013. p. 958-972. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JKM-04-2013-0163>>. Acesso em: 06 fev.2016.

VON HIPPEL, Eric. Open user innovation, cap. 9. In: HALL, Bronwyn H.; ROSENBERG, Nathan (Org.). **Handbook of the economics of innovation.** Amsterdam: Elsevier, 2010. v.1.

WILSON, D.; SPERBER, D. Teoria da Relevância. Revista **Linguagem em (Dis)curso**, Tubarão, v.5, 2005, p. 221-268. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicosunisol.br/index.php/Linguagem_Discurso/article/view/287>. Acesso em: 30 jun. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE
Via Washington Luís, Km. 235-Cx. Postal 676. CEP: 13565-905 – São Carlos - SP
Telefone: (16) 3351-8417 - E-mail: ppgcts@power.ufscar.br - Site: www.ppgcts.ufscar.br

Pesquisa Doutorado

Aluna: Cássia Aparecida Corsatto

Orientadora: Wanda Aparecida Machado Hoffmann

Projeto: Proposta De Modelo De Negócio Com Estratégias De Inovação Para Empresas De Micro E Pequeno Porte: Baseada Em Estudo Realizado Em Empresas Do Segmento De Moda Dos Municípios De Goiânia, Pontalina E Taquaral De Goiás - Go

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA					
1 - DADOS DA EMPRESA					
Razão Social:					
CNPJ			Insc. Estadual:		
Nome Fantasia:					
ENTREVISTADO					
Nome :					
Cargo:			Fone:		
E.mail:					
2 - ANO DE REFERÊNCIA					
T-0 - 2013		[]		T-1 - 2014	
[]		[]		[]	
3 - Perfil dos Dirigentes					
3.1 - Qual seu grau de escolaridade (Dirigente)?					
Grau de Escolaridade	Dirigente 1	Dirigente 2	Dirigente 3	Quantos	Quais
Fundamental Completo	[]	[]	[]	[]	[]
Ensino Médio Completo	[]	[]	[]	[]	[]
Curso Tecnológico	[]	[]	[]	[]	[]
Curso superior completo	[]	[]	[]	[]	[]
MBA/Especialização latu-sensu	[]	[]	[]	[]	[]
Mestrado/Doutorado	[]	[]	[]	[]	[]
4- O Capital da EMPRESA É:			T-0		T-1
Independente			[]		[]
Sociedade			[]		[]
Parte de um grupo.			[]		[]
5 - ÁREAS DE ATUAÇÃO (AMPLITUDE)					
Ind. De Confeção		Com. de Confeção		Serv. De Confeção (Facção)	
[]		[]		[]	
6 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO FATURAMENTO (Valor em R\$ conforme Legislação Vigente no país)*					
Micro		T- 0		T - 1	
até 360.000,00 aa		[]		[]	
[]		[]		[]	
Pequena		T- 0		T - 1	
de 360.000,01 a 3.600.000,00aa		[]		[]	
[]		[]		[]	
Microempreendedor Individual (MEI)					
até R\$ 60.000,00 ano		[]		[]	
[]		[]		[]	
*LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.					
CAPÍTULO II					
DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE					
Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:					
I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e					
II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).					

BLOCO I - ESTRUTURA DA EMPESA						
I - ESTRUTURA DA EMPRESA						
P1- Qual a data de abertura? _____						
P1a - Tempo de existência			T- 0 .. anos		T-1 .. anos	
P2 - Qual o ramo de Atividade prioritário?						
T-0	[]	Indústria	[]	Comércio	[]	Serviço
T-1	[]	Indústria	[]	Comércio	[]	Serviço
P3 - Qual o número de funcionários da empresa?						
Área/Departamento			Quantidade/ nº			
			T- 0		T - 1	
Área administrativa			[]		[]	
Area de criação			[]		[]	
Area de produção			[]		[]	
Área de Embalagem			[]		[]	
Área de Distribuição			[]		[]	
II - CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO						
P4 - A empresa apoia o colaborador na sua formação/capacitação?						
T - 0	[]	Sim (vá para P4a)			[]	Não
T - 1	[]	Sim (vá para P4a ¹)			[]	Não
P4a - Qual tipo de formação/capacitação?						
Formação/Capacitação			Com Subsidio		Sem Subsidio	
			T - 0	T - 0	T- 0	T - 1
Ensino Médio Completo			[]	[]	[]	[]
Cursos Técnicos profissionalizantes			[]	[]	[]	[]
Curso Tecnológico			[]	[]	[]	[]
Cursos de Graduação			[]	[]	[]	[]
MBA/Especialização latu-sensu			[]	[]	[]	[]
Cursos de idiomas			[]	[]	[]	[]
Outros			[]	[]	[]	[]
P5 - A empresa promove/encaminha os colaboradores para treinamentos?						
T - 0	[]	Sim (vá para P5a)			[]	Não
P 5a - Qual média de hora de capacitação por colaborador/ano? _____						
P 5a ¹ - Qual média de hora de capacitação por colaborador/ano? _____						

P6 - Cite as areas que receberam capacitação em sua empresa este ano e quantos funcionários foram capacitados por area ?						
Área/Departamento		Quantidade/ nº				
		T- 0		T - 1		
1 -		[]		[]		
2 -		[]		[]		
3 -		[]		[]		
4 -		[]		[]		
5 -		[]		[]		
P6a - Liste os nomes das capacitações e a instituição/empresa ofertante (2013)						
CAPACITAÇÃO		Area da empresa		Ofertante		
1 -						
2 -						
3 -						
4 -						
5 -						
P6a ¹ - Liste os nomes das capacitações e a instituição/empresa ofertante (2014)						
CAPACITAÇÃO		Area da empresa		Ofertante		
1 -						
2 -						
3 -						
4 -						
5 -						
P7 - Entre as opções abaixo relacionadas ao desenvolvimento profissional, quais são disponibilizadas aos colaboradores?						
		T- 0		T-1		
Acesso à Internet - revistas, sites, informações sobre tendências e outros		[]		[]		
Aquisição de publicações especializadas		[]		[]		
Assinaturas de periódicos especializados		[]		[]		
Assinaturas sites especializados nos assuntos de interesse da empresa (moda, tendências, outros)		[]		[]		
Acesso a Normas, procedimentos e rotinas		[]		[]		
Palestras de tendências de Moda		[]		[]		
Participação em eventos nacionais		[]		[]		
Participação em eventos internacionais		[]		[]		
Outros		[]		[]		
P8- A equipe é incentivada a inovar?						
T - 0	[]	Sim		[]	Não	
T - 1	[]	Sim		[]	Não	

P9 - Indique se as práticas de incentivo à inovação listadas abaixo são adotadas pela empresa:					
Práticas	Sim (T-0)	Não (T-0)	Sim (T-1)	Não (T-1)	Exemplo
Sistemas de trabalho	[]	[]	[]	[]	
Capacitação e Desenvolvimento	[]	[]	[]	[]	
Estímulo à inovação	[]	[]	[]	[]	
Valorização de idéias	[]	[]	[]	[]	
Transformação idéias em produtos/serviços	[]	[]	[]	[]	
Qualidade de vida e ambiente favorável	[]	[]	[]	[]	
Outros	[]	[]	[]	[]	
P10 - Quantas inovações foram identificadas e implementadas com sucesso à partir do processo de valorização das idéias dos colaboradores nos últimos 02 anos? Exemplifique.					
Identificadas					
Implementadas					
Observações/Comentários:					
P11 - Quais dos mecanismos abaixo a empresa utiliza como forma de reconhecimento às práticas inovadoras?					
			T - 0	T - 1	
Promoção	[]	[]	[]	[]	
Gratificação	[]	[]	[]	[]	
Participação nos lucros	[]	[]	[]	[]	
Percentual sobre as vendas	[]	[]	[]	[]	
Premiações	[]	[]	[]	[]	
Outras	[]	[]	[]	[]	
Não existe mecanismo de reconhecimento na empresa			[]	[]	
P12 - A empresa faz avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem gerado pelas experiências adquiridas com as inovações?					
T - 0	[]	Sim (vá para P12a e b)	[]	Não	
T - 1	[]	Sim (vá para P12a ¹ e b ¹)	[]	Não	
P12a- Quais as formas de avaliação/acompanhamento do processo de aprendizagem?					
			T - 0	T - 1	
Estimulo à reflexão sobre o processo de inovação praticado	[]	[]	[]	[]	
Registro/documentação das experiências adquiridas com o processo	[]	[]	[]	[]	
Reuniões de feedback e aprendizagem futura	[]	[]	[]	[]	
Disseminação de informações e conhecimentos na empresa	[]	[]	[]	[]	
Outras	[]	[]	[]	[]	

P13 - Entre as afirmações abaixo relativos à inovação aplicada às pessoas, quais deles estão implementados na sua empresa?						
1 – Está plenamente implementado		4 – Não tem pretensão de implantar				
2 – Está em implantação		5 – Nunca pensei no assunto				
3 – Está sendo estudada a possibilidade de implantação						
Afirmação		Situação (T-0)		Situação (T-1)		
Qualificação das pessoas na empresa						
Capacitação das pessoas na empresa						
Horas de treinamento/pessoa/ano na empresa						
Participação nos resultados						
Pesquisa de satisfação das pessoas com a empresa						
Criação de condições favoráveis e seguras para o desenvolvimento das						
Monitoramento dos processos de aprendizagem						
Avaliação de desempenho						
II - PROCESSO PRODUTIVO						
P14 - Qual a sua modalidade de produção?						
T - 0	<input type="checkbox"/>	Própria	<input type="checkbox"/>	Facção (Vá para 14a)		
T - 1	<input type="checkbox"/>	Própria	<input type="checkbox"/>	Facção (Vá para 14a ¹)		
P14a/a ¹ - Quais dos processos abaixo são terceirizados?						
			T-0		T - 1	
Criação			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Planejamento			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Modelagem			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Corte			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Costura			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Serigrafia/Estamparia			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Lavanderia			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Acabamento			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Outros			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
P15- Qual o volume de produção/mês em número de peças?						
T-0			T- 1			
P16- Qual o tempo médio das máquinas do seu parque tecnológico?						
T-0	<input type="checkbox"/>	01 a 04 aa	<input type="checkbox"/>	05 a 10	<input type="checkbox"/>	acima de 10 anos
	<input type="checkbox"/>	Não acompanha (Facção)				
T-1	<input type="checkbox"/>	01 a 04aa	<input type="checkbox"/>	05 a 10	<input type="checkbox"/>	acima de 10 anos
	<input type="checkbox"/>	Não acompanha (Facção)				

P17- Indique a modalidade tecnológica dos equipamentos utilizados pela empresa de acordo com as etapas do processo produtivo?						
Etapas do processo	Manual	Mecânico	Eletromecânico	Eletrônico	Microeletrônico	Computadorizado
Criação	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
Modelagem	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
Risco	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
Corte	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
Costura	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
Serigrafia/estampagem	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
Bordado	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
Passadoria	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
Acabamento	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []	[] []
P18 - A empresa considera e avalia as novas tecnologias disponíveis no mercado para o segmento(máquinas, equipamentos)?						
T - 0	[]	Sim (vá para P18a)	[]	Não		
P18a- Cite um exemplo:						
T - 1	[]	Sim (vá para P18a ¹)	[]	Não		
P18a ¹ - Cite um exemplo:						
P19 - O lay out da produção está projetado para acomodar de forma adequada e dinâmica as máquinas e equipamentos necessários para o processo produtivo?						
T - 0	[]	Sim (P19a)	[]	Não		
P19a - Se não, justifique:						
T - 1	[]	Sim (P19a ¹)	[]	Não		
P19a ¹ - Se não, justifique:						
P20 - Qual a modalidade do lay out da produção ?						
	T - 0	T - 1		T- 0	T- 1	
físico funcional	[]	[]	físico linear	[]	[]	
células de produção	[]	[]	Outro. Qual?	[]	[]	
ido (/)	[]	[]	Facção	[]	[]	
Não aplica/não sabe	[]	[]				
P21 - Qual a capacidade produtiva em nº de peças/mês ?						
T-0:		T-1:				

P22 - Possui procedimentos e rotinas de produção documentados?						
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para P22a)	<input type="checkbox"/>	Não		
P22a- Cite um exemplo:						
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para P22a ¹)	<input type="checkbox"/>	Não		
P22a ¹ - Cite um exemplo:						
P23- Sua empresa introduziu novos processos ¹ produtivos ou promoveu melhorias significativas nos processos produtivos existentes nos últimos seis meses?						
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para P23a e 23b)	<input type="checkbox"/>	Não		
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para P23a ¹ e 23b ¹)	<input type="checkbox"/>	Não		
¹ Segundo a Pesquisa de Inovação Tecnológica - PINTEC , inovação em processo significa a "introdução de método de fabricação ou de produção de bens e serviços novo ou significativamente aperfeiçoado.						
P23a/a ¹ - Este processo é ?						
				T-0	T-1	
Novo para empresa, mas já existente para o setor				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Novo para o setor mas, já existente em outros países				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Inédito para a empresa e para o setor				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P23b/b ¹ - Em termos técnicos este processo é:				T-0	T-1	
Aprimoramento de um já existente				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Completamente novo para a empresa				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P24 - Quantas inovações em média são feitas no seu processo produtivo ao ano?						
T-0	<input type="checkbox"/>	0 a 01	<input type="checkbox"/>	02 a 04	<input type="checkbox"/>	mais de 04
T-1	<input type="checkbox"/>	0 a 01	<input type="checkbox"/>	02 a 04	<input type="checkbox"/>	mais de 04
P25 - Como você classifica essas inovações?						
T-0	<input type="checkbox"/>	Radicais	<input type="checkbox"/>	Incrementais		
T-1	<input type="checkbox"/>	Radicais	<input type="checkbox"/>	Incrementais		

P26 - Entre as afirmativas abaixo relativos à inovação aplicada aos processos produtivos, quais deles estão implementados na sua empresa?		
1 – Está plenamente implementado	4 – Não tem pretensão de implantar	
2 – Está em implantação	5 – Nunca pensei no assunto	
3 – Está sendo estudada a possibilidade de implantação		
Afirmativas	Situação (T-0)	Situação (T-1)
Modalidade de produção definida e implementada		
Planejamento e Controles de produção implantados.		
Normas, procedimentos, rotinas de produção estabelecidos e implementados		
Sistemas informatizados de acompanhamento da produção		
Gestão e controle periódicos de volume do peças produzidas/vendidas implementados		
Layout adequado à natureza do negócio, favorecendo a produtividade.		
Acompanhamento e mensuração dos resultados gerados a partir das inovações no processo produtivo		
Avaliação da qualidade do processo produtivo		
III - PRODUTO		
P27- Qual a característica do seu produto?		
Produto	T-0	T-1
Camisetas	[]	[]
Jeans	[]	[]
Moda Casual	[]	[]
Moda Festa	[]	[]
Moda Fitness	[]	[]
Moda Gestante	[]	[]
Moda Infantil	[]	[]
Moda Íntima	[]	[]
Moda Maior	[]	[]
Moda Praia	[]	[]
Moda Profissional/Uniformes	[]	[]
Moda Religiosa em geral	[]	[]
Pret-à-Porter (social)	[]	[]
Outras. Qual ?	[]	[]

P28 - Quantas coleções são lançadas pela empresa ao ano?				
P28a - Indicar o período e a quantidade				
T-0				
<input type="checkbox"/>	Primavera	<input type="checkbox"/>	Verão	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Outono	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Inverno
P28a ¹ - Indicar o período e a quantidade				
T-1				
<input type="checkbox"/>	Primavera	<input type="checkbox"/>	Verão	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Outono	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Inverno
P29 - A empresa lançou algum produto com características de Inovação/diferenciação nos últimos 02 anos?				
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim (Vá para P29a)	<input type="checkbox"/>	Não
P29a - Exemplifique as características inovadoras:				
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim (Vá para P29a ¹)	<input type="checkbox"/>	Não
P29a ¹ - Exemplifique as características inovadoras:				
P30 - A empresa tem cultura de lançamento de produtos/coleções inovadoras periodicamente?				
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim (Vá para P30a)	<input type="checkbox"/>	Não
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim (Vá para P30a ¹)	<input type="checkbox"/>	Não
P30a/a ¹ - Qual a periodicidade desses lançamentos:				
T-0				
<input type="checkbox"/>	01 a 03 meses	<input type="checkbox"/>	03 a 06 meses	
<input type="checkbox"/>	06 meses a 01 ano	<input type="checkbox"/>	mais de 1 ano	
T-1				
<input type="checkbox"/>	01 a 03 meses	<input type="checkbox"/>	03 a 06 meses	
<input type="checkbox"/>	06 meses a 01 ano	<input type="checkbox"/>	mais de 1 ano	
P31 - Indique em uma escala de prioridade (de 1 a 7) quais dos itens abaixo são praticados no seu processo de desenvolvimento de produtos.				
T-0			T-1	
<input type="checkbox"/>	Criação	<input type="checkbox"/>	Criação	
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento Técnico	<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento Técnico	
<input type="checkbox"/>	Modelagem	<input type="checkbox"/>	Modelagem	
<input type="checkbox"/>	Pilotagem	<input type="checkbox"/>	Pilotagem	
<input type="checkbox"/>	Aprovação	<input type="checkbox"/>	Aprovação	
<input type="checkbox"/>	Gradação	<input type="checkbox"/>	Gradação	
<input type="checkbox"/>	Produção	<input type="checkbox"/>	Produção	

P32 - Como sua empresa realiza pesquisa e desenvolvimento de coleções e criação de novos produtos?					
T-0					
<input type="checkbox"/>	Internamente (vá para 32a)	<input type="checkbox"/>	Externamente (vá para 32b)	<input type="checkbox"/>	Ambos (vá para 32c)
T-1					
<input type="checkbox"/>	Internamente (vá para 32a ¹)	<input type="checkbox"/>	Externamente (vá para 32b ¹)	<input type="checkbox"/>	Ambos (vá para 32c ¹)
P32a/a ¹ - Se faz internamente, em qual área da empresa está alocada a pesquisa, desenvolvimento e criação?					
T-0					
T-1					
P33- Costuma comprar informações técnicas, tecnológicas, de tendências ou outras como suporte para os processos de desenvolvimento de coleções /produtos?					
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para 33a e 33b)		<input type="checkbox"/>	Não
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para 33 a ¹ e 33b ¹)		<input type="checkbox"/>	Não
P33a/a ¹ - Que tipo de informações?					
T-0					
T-1					
P34 - Além dos métodos de desenvolvimento de coleções e produtos praticados, utiliza					
				T-0	T-1
Benchmarking (visitas a empresas referência no setor ou				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participação em Feiras e Exposições				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes de Relacionamento				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes de Cooperação				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visitas Técnicas				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observação de Mercado				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P35 - Sua empresa mede o desempenho dos produtos com relação à geração de					
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para 34a)		<input type="checkbox"/>	Não
P35a - Qe tipo de medida utiliza?					
T-1					
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para 34a ¹)		<input type="checkbox"/>	Não
P35a ¹ - Qe tipo de medida utiliza?					
T-0					
T-1					

P36- A empresa utiliza normas para definir requisitos de qualidade dos produtos?				
T-0	[]	Sim (vá para 38a)	[]	Não
T-1	[]	Sim (vá para 38a ¹)	[]	Não
P36a - Quais normas?				
36a ¹ - Quais normas?				
P37 - Entre as afirmativas abaixo relativas à inovação aplicada aos processos produtivos, quais deles estão implementados na sua empresa?				
1 – Está plenamente implementado		4 – Não tem pretensão de implantar		
2 – Está em implantação		5 – Nunca pensei no assunto		
3 – Está sendo estudada a possibilidade de				
Afirmção	Situação (T-0)	Situação (T-1)		
Area de criação implantada.				
Pesquisa de tendências e acompanhamento de informações de				
Planejamento e desenvolvimento de coleção implementado				
Utilização de normas para definir os requisitos de qualidade dos produtos				
Controle de qualidade dos produtos implementado.				
Medição do desempenho dos produtos com relação à inovação implementada.				
Mensuração da participação dos produtos com relação à criação de valor para a empresa.				

BLOCO II - FATORES ESTRATÉGICOS					
I - ESTRUTURA DE INOVAÇÃO					
P38 - O que é inovação para você?					
P39 - Sua empresa entende que criatividade é importante no processo de inovação?					
[]	Concordo plenamente	[]	Concordo parcialmente	[]	Não concordo nem discordo
[]	Discordo parcialmente	[]	Discordo plenamente		
P40 - A empresa tem profissional em design de moda/estilista?					
[]	Sim (vá para P42a/a ¹)		[]	Não	
P41a - O profissional é responsável pelo criação/desenvolvimento das coleções?					
T-0	[]	Sim	[]	Não	
P41a ¹ - O profissional é responsável pelo criação/desenvolvimento das coleções?					
T-1	[]	Sim	[]	Não	
P42 - Quais das afirmações abaixo podem ser reconhecidos como barreira para a inovação na sua					
Afirmação	Sim	Parcialmente	Não	NR	
Fatores relativos a custos	[] []	[] []	[] []	[] []	
Fatores relativos aos conhecimentos (falta de pessoal capacitado para desenvolver a inovação)	[] []	[] []	[] []	[] []	
Fatores relativos à cultura organizacional	[] []	[] []	[] []	[] []	
Fatores relativos ao mercado	[] []	[] []	[] []	[] []	
Fatores institucionais (Dificuldades de acesso a linhas de financiamento para inovação)	[] []	[] []	[] []	[] []	
Fatores relacionados ao parque tecnológico	[] []	[] []	[] []	[] []	
Fatores relacionados à pesquisa e desenvolvimento de coleções	[] []	[] []	[] []	[] []	
Outros	[] []	[] []	[] []	[] []	
P43 - Qual seu investimento anual médio em inovação?					
T-0					
T-1					
P44 - Utiliza recursos externos para financiar as despesas com inovação?					
T-0		Sim (Vá para P44a)		Não	
T-1		Sim (Vá para P44a ¹)		Não	
P44a/a ¹ - Cite quais fontes de financiamento utiliza.					

P45 - Entre os itens abaixo, indique na escala de prioridade (de 1 a 7) aqueles que sua empresa pratica com mais frequência?				
	T-0	T-1		
Busca de sinais no ambiente para potenciais inovações (mapeamento)	[]	[]		
Seleção das melhores oportunidades inovadoras de acordo com as estratégias da empresa (seleção)	[]	[]		
Definição de recursos para a implementação	[]	[]		
Implementação da inovação	[]	[]		
Indicadores de resultados	[]	[]		
Avaliação/monitoramento	[]	[]		
Outros, especificar	[]	[]		
P46 - Considerando as alternativas abaixo, escolha em ordem de prioridade (1 a 4) a área que sua empresa é mais forte em inovação.				
Área	Implicações	Escolha uma Alternativa		
		T-0 T-1		
Empreendimento	Mudanças no produto, serviço, mercado, negócios	[] []		
Estrutura	Realocação de pessoal, hierarquia, unidades de negócios	[] []		
Tecnologia	Mudanças de processos, equipamentos, relação homem-máquina ou máquina-máquina	[] []		
Comportamento	Mudanças de atitudes e habilidades das pessoas	[] []		
P47 - Quanto à estrutura de inovação, como você classifica sua empresa?				
T-0	[] Excelente	[] Muito boa	[] Boa	[] Razoável
	[] Ruim			
T-1	[] Excelente	[] Muito boa	[] Boa	[] Razoável
	[] Ruim			
P48- Avalie as opções abaixo e escolha a mais adequada.				
1 - Concordo plenamente	2 - Concordo parcialmente	3 - Não concordo nem discordo		
4 - Discordo parcialmente	5 - Discordo totalmente			
Afirmações	Situação (T-0)		Situação (T-1)	
A estrutura de inovação da empresa envolve as pessoas.				
A estrutura da empresa trata a inovação como algo isolado/ ocasional.				
A estrutura física da empresa está preparada para inovação				
A empresa tem ações que encorajam o desenvolvimento da inovação.				
A empresa é uma empresa inovadora.				
Comunica, formal ou informalmente, que esperam que as pessoas na empresa inovem.				

II - ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO								
P49 - Utiliza a inovação como estratégia para a competitividade?								
T-0	[]	Sim			[]	Não		
T-1	[]	Sim			[]	Não		
P50 - Existem direcionamentos estratégicos para a prática de inovação na empresa?								
T-0	[]	Sim (vá para P51a)			[]	Não		
T-1	[]	Sim (vá para P51a ¹)			[]	Não		
direcionamentos estratégicos para a prática da inovação na empresa? (Cinco maior nota; um menor nota)								
	T-0	T-1		T-0	T-1			
Missão			Objetivos					
Visão			Planejamento estratégico					
Política			Todos os itens					
Não tenho direcionamentos estratégicos para a prática da inovação na empresa								
Outros								
P51 - A prática da inovação na empresa é medida/mensurada?								
T-0	[]	Sim (vá para P52a)			[]	Não		
P51a - Explique como é realizada a mensuração? (indicadores, metas, relatórios, outros)								
T-0	[]	Sim (vá para P52a ¹)			[]	Não		
P51a ¹ - Explique como é realizada a mensuração? (indicadores, metas, relatórios, outros)								
P52 - Dentre os itens abaixo relativos à inovação, o que é mensurado na empresa?								
	T-0	T-1		T-0	T-1		T-0	T-1
Criatividade	[]	[]	Pesquisa e Desenv.	[]	[]	Processo	[]	[]
Marca	[]	[]	Produto	[]	[]	Geração de Valor	[]	[]
Resultado	[]	[]	Criação de Valor	[]	[]	Outros	[]	[]
P53- A empresa busca oportunidades para inovação?								
T-0	[]	Sim (vá para P53a)			[]	Não		
T-1	[]	Sim (vá para P53a ¹)			[]	Não		
P53a/a ¹ - Como?								
						T-0	T-1	
Conhecimentos Disponíveis na Empresa						[]	[]	
Pesquisa no ambiente externo						[]	[]	
Visitas técnicas a feiras, eventos, empresas						[]	[]	
Clientes, fornecedores, parceiros.						[]	[]	
Outros						[]	[]	

P54- Como você classificaria a atuação estratégica da sua empresa quanto à inovação?				
Estratégia	Definição	Objetivo	Classificação	
			T-0	T-1
Ofensiva	Introdução de novos produtos ou processos produtivos, novos modelos de negócio, design	Ser líder no mercado em determinado segmento	[]	[]
Defensiva	Manter um mix de produtos seguro, seleção de inovações a ser lançadas.	Não correr riscos de ser a primeira a inovar, mas acompanhar o desenvolvimento tecnológico	[]	[]
Imitativa	Adotar tecnologias desenvolvidas por outros.	Manter-se no mercado, oferecendo produto semelhante aos que já existem, não ficar obsoleta.	[]	[]
Dependente	Subordinação a outras empresas maiores (clientes ou empresas-)	Satisfazer as exigências dos clientes ou da empresa-mãe.	[]	[]
Tradicional	Não mudar os produtos, não inovar ou limitar-se à adoção de processos desenvolvidos por	Manter o status-quo.	[]	[]
Oportunista	Identificação de oportunidades de mudanças	Melhorar sua posição aproveitando as oportunidades.	[]	[]
P55 - A respeito das entidades/instituições abaixo, em escala de importância de parceria, qual você avalia que contribui para a prática de inovação na sua empresa ?				
1 - Muito importante		2 - Importante		
3 - Pouco importante		4 - Sem importância		
PARCEIRO	Situação (T-0)	Situação (T-1)	ATIVIDADE	
ABEST				
ABIT				
AGICON/Sinroupas				
SINVEST-GO				
FIEG				
SEBRAE/NA				
SEBRAE/GO				
SENAI-GO				
FAPEG				
SECTEC-GO				
SIC-GO				
FUNTEC-GO				
Rede Goiana de Inov.				
Universidades				
Outros				

P56 - A interação com estas entidades/instituições de apoio são relevantes para o desenvolvimento de inovação na empresa?							
T- 0	[]	Sim	[]	Não			
T- 1	[]	Sim	[]	Não			
P57- A empresa participa de processos de inovação cooperativa, extramuros? (Troca de informações, conhecimentos com outras empresas parceiras de outros segmentos ou do mesmo segmento).							
T- 0	[]	Sim (Vá para P57a)	[]	Não			
T- 1	[]	Sim (Vá para P57a ¹)	[]	Não			
P58a - Explique como se dá este processo?							
P58 - Conhece/participa de alguma rede(local,nacional, internacional) de inovação que propicie a apropriação de conhecimentos para a geração de inovação na empresa?							
T-0	[]	Sim (vá para P58a)	[]	Não			
P59a - Se sim, quais?							
T-1	[]	Sim (vá para P58a ¹)	[]	Não			
P58a ¹ - Se sim, quais?							
P59 - Sua empresa utiliza serviços terceirizados, tais como consultorias como forma de aquisição de							
T-0	[]	Sim (vá para P59a)	[]	Não			
P59a - Se sim, em qual tipo de atividade?							
T-1	[]	Sim (vá para P59a ¹)	[]	Não			
P59a ¹ - Se sim, em qual tipo de atividade?							
P60- Entre as afirmações abaixo relativas às estratégias de inovação na empresa, quais delas estão implementados na sua empresa?							
1 - Está plenamente implementada		2 - Está em implantação		3 - Está sendo estudada a possibilidade de implantação			
4 - Não tem pretensão de implantar				5 - Nunca pensei no assunto			
Afirmações				Situação (T-0)		Situação (T-1)	
Planejamento estratégico (Missão, visão,politica, objetivos de médio e longo prazo)							
Identificação e avaliação de técnicas/processos inovadores para atingir os objetivos.							
Diretrizes e práticas (estratégias) que permitam o desenvolvimento da inovação (estrutura).							
Foco estratégico em novas oportunidades							
Incentivo interno à inovação e criação de valor em processos, produtos e modelo de negócio							
Parcerias e cooperação entre redes de apropriação de conhecimentos em inovação.							
Conexão entre a empresa e elementos essenciais em seu cenário externo. (Parceria com entidades para o desenvolvimento de inovações)							
Monitoramento e avaliação de resultados de ações inovadoras							

III - ESTRATÉGIAS DE MERCADO (Competitividade)				
P61 - A empresa desenvolve produto com marca própria?				
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para 61a)	<input type="checkbox"/>	Não
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim (vá para 61a ¹)	<input type="checkbox"/>	Não
P61a - Se sim, em qual proporção? %				
<input type="checkbox"/>	Própria		<input type="checkbox"/>	Terceiros (private Label)
P61a ¹ - Se sim, em qual proporção? %				
<input type="checkbox"/>	Própria		<input type="checkbox"/>	Terceiros (private Label)
P62 - Sua marca é protegida legamente (INPI)?				
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
P 63- Possui um padrão documentado/manualizado de uso da marca?				
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
P64 - Quais os principais produtos comercializados por sua empresa em em quais proporções (0 a				
Nº	Produto	% (T0)	% (T1)	Observações
1				
2				
3				
4				
5				
P65 - Quais são os seus principais clientes?				
Nº	Clientes	% (T0)	% (T1)	Fidelização
1				
2				
3				
4				
5				
P66- A empresa possui um banco de dados de clientes ?				
T-0	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
T-1	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
P67 - Qual a periodicidade de atualização do banco de dados de clientes ?				
T-0				T- 1

P68 - A empresa mede a taxa de fidelização de clientes ?					
T-0	[]	Sim (vá para P68a e P68b)	[]	Não	
P68a -Qual a taxa de fidelização do seu cliente? (%)					
P68b- Como é feita essa medição?					
T-1	[]	Sim (vá para P68a ¹ e P68b ¹)	[]	Não	
P68a ¹ -Qual a taxa de fidelização do seu cliente? (%)					
P68b ¹ Como é feita essa medição?					
P69 - Como se distriui seu público-alvo?					
Nº	Público-Alvo	% (T0)	% (T1)	Observações	
1	Atacado				
2	Varejo				
3	Terceirização (Private Label)				
4	Outros				
P70 - Para qual mercado consumidor é destinada a sua produção em % ?					
Nacional	% (T0)	% (T1)	Internacional	% (T0)	% (T1)
Reg. Norte			Mercosul		
Reg. Nordeste			América do Norte		
Reg. Sul			Europa		
Reg.Sudeste			Asia		
Reg.Centro-Oeste			Oriente Médio		
			Outros		
P71 - Sua empresa procura sistematicamente identificar novos mercados para o produto?					
T-0	[]	Sim (vá para P71a ¹)	[]	Não	
P72a - Como?					
T-1	[]	Sim (vá para P71a ¹)	[]	Não	
P71a ¹ - Como?					
P72 - Quais os principais canais de comercialização para o seu produto?					
Nº	Canais	% (T0)	% (T1)	Observações	
1					
2					
3					
4					
5					

73 - A empresa monitora seus concorrentes?				
T - 0	[]	Sim (Vá para P73a)	[]	Não
T - 1	[]	Sim (Vá para P73a ¹)	[]	Não
P73a - Como:				
P73a ¹ - Como:				
P74 - Indique em uma escala de prioridade (de 1 a 6) quais dos itens abaixo considera mais importante para vencer a concorrência:				
			T-0	T-1
Custos - produzir com custo menor do que a concorrência			[]	[]
Qualidade: produzir com qualidade melhor ou igual a da concorrência			[]	[]
Logística : ter velocidade, confiabilidade nos prazos e logística de entrega dos produtos adequadas e superiores à concorrência			[]	[]
Flexibilidade: capacidade de respostas imediatas aos fatores externos repentinos e inesperados.			[]	[]
Preço: estrutura de gestão adequada para competir com a concorrência por meio de preços justos			[]	[]
Inovação: capacidade de responder ao mercado, gerando e criando valor para a empresa por meio da implantação de inovações nas diversas áreas da empresa.			[]	[]
P75 -Aponte seus três maiores concorrentes?				
Nº	Concorrente (T-0)			Concorrente (T-1)
1			1	
2			2	
3			3	
P76 - A empresa tem como referencial competitivo outras empresas do setor?				
T-0	Sim	[]	Não	
P77- Entre as afirmações abaixo relativas às estratégias de mercado, quais delas estão implementados na sua empresa?				
1 - Está plenamente implementada		2 - Está em implantação		3 - Está sendo estudada a possibilidade de implantação
4 - Não tem pretensão de implantar			5 - Nunca pensei no assunto	
Afirmações			Situação (T-0)	Situação (T-1)
Estratégias de desenvolvimento de produtos com marca própria				
Registro legal e Padrão documentado de uso da marca				
Objetivos estratégicos direcionados para a seleção de oportunidades de mercado.				
Sistema monitoramento do relacionamento com o cliente.				
Pesquisa de sistemática de satisfação das necessidades de clientes				
Avaliação e monitoramento sistemático da concorrência implantado.				
Diretrizes e práticas de mensuração da geração de valor pelo mercado.				

III - ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO								
P78- Quais as principais formas comunicação/ divulgação utilizada para seu produto e qual a proporção (%)?								
Nº	Tipo de Mídia				% (T0)	% (T1)	Observações	
1								
2								
3								
4								
5								
P79 - Quanto do faturamento total da empresa representa o investimento da empresa em comunicação/ divulgação(%)?								
T-0								
T-1								
IV - SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL								
P80 - Sua empresa tem conhecimento das questões sócio ambientais e utiliza alguma pratica de RS e RSA ?								
T - 0	Conhece				Utiliza			
	[]	Sim	[]	Não	[]	Sim vá para a P80a	[]	Não
T - 1	Conhece				Utiliza			
	[]	Sim	[]	Não	[]	Sim vá para a P80a ¹	[]	Não
P80a - Cite um exemplo?(redução do consumo de energia, papel , com colaboradores , com a sociedade								
P80a ¹ - Cite um exemplo?(redução do consumo de energia, papel , com colaboradores , com a sociedade								
P81 - Possui algum mecanismo de aproveitamento ou <i>redesign</i> produtos de coleções passadas?								
T- 0	[]	Sim vá para P81a				[]	Não	
P81a Como?								
P81a Como?								

P82 - Entre as opções abaixo relacionadas ao bem estar e qualidade de vida, quais são disponibilizadas aos colaboradores?					
	T- 0	T-1			
Ginástica laboral	[]	[]			
Refeitório	[]	[]			
Sala de lazer e descanso	[]	[]			
Acesso a TV e outras mídias para lazer	[]	[]			
Plano de saúde	[]	[]			
Vale alimentação/refeição	[]	[]			
Acesso a clubes	[]	[]			
Vale transporte	[]	[]			
Outros benefícios	[]	[]			
Nenhum	[]	[]			
P83- Avalie as opções abaixo e escolha a mais adequada.					
1 - Está plenamente implementado		2 - Está em implantação			
3 - Está sendo estudada a possibilidade de implantação		4 - Não está implantado		5 - Nunca pensei no assunto	
Afirmações	1	2	3	4	5
Objetivos estratégicos direcionados para a comunicação/divulgação da empresa.					
Possui Plano de Marketing documentado e implementado.					
Mecanismos de monitoramento e acompanhamento dos resultados gerados a					
Possui programa de sustentabilidade e responsabilidade social					
Possui práticas de RS e RSA implementadas.					
Possui práticas de bem estar e qualidade de vida implantadas na empresa.					

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO UTILIZANDO ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE: Aplicação e verificação em empresas do segmento de confecção de Goiânia, Pontalina e Taquaral – GO que tem por objetivo verificar, por meio das informações coletadas “a utilização de estratégias de inovação no modelo de negócio das empresas pesquisadas. A pesquisa será aplicada individualmente em 45 (quarenta e cinco) empresas de micro e pequeno porte do segmento de confecção nos municípios citados. Você foi selecionado por fazer parte das empresas participantes dos Projetos de Atendimento Coletivo de Moda e Confecção de Goiânia, Pontalina e Taquaral –GO do Sebrae/GO . Este estudo tem por objetivo identificar “como as empresas de confecção de Goiânia, Pontalina e Taquaral-GO estão estruturadas estrategicamente no que se refere às atividades de inovação para enfrentar a nova ordem de competição que se apresenta no mercado” e sua participação consistirá em responder ao questionário de pesquisas individuais A pesquisa será aplicada por esta pesquisadora, e, caso você concorde em participar da pesquisa, solicitarei sua gentileza em responder as questões apresentadas, e, caso sinta algum desconforto de qualquer ordem ou natureza, sejam relacionados às questões de gestão da sua empresa, questões morais, físicas, intelectuais, psicológicas ou outras que possam confrontar suas crenças, valores, costumes ou princípios lhe será dada total liberdade para se recusar em responder a qualquer das questões ou se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem que isto cause dano ou prejuízo na sua relação com o pesquisador, com a sua participação nas ações do Projeto ao qual está cadastrado ou com a instituição. A entrevista durará em torno de uma hora e meia. As informações coletadas serão direcionadas exclusivamente ao objeto da hipótese da pesquisa de que empresas que tem estratégias de inovação em seu modelo de negócio, seja em processo, produto, organizacional, marketing ou outras, são mais competitivas e sustentáveis. Informo que seus dados e os dados da sua empresa serão mantidos em sigilo, preservando a privacidade e garantindo a segurança das suas informações e da sua empresa. Esses dados, ficarão de posse do pesquisador e serão utilizados apenas como objeto de pesquisa acadêmica para comprovar ou refutar a hipótese proposta, não sendo divulgados de forma a possibilitar sua identificação ou disponibilizados para outras instituições ou empresas. As empresas participantes serão codificadas com letras e nº e a primeira letra de identificação do município E1G, E2G... E1P, preservando assim sua identidade. Por outro lado, todas as informações que são objeto desta pesquisa, juntamente com as das demais empresas participantes da pesquisa nos ajudarão a compreender as estratégias de inovação utilizadas no seu modelo de negócios e posteriormente propor a utilização das mesmas nas empresas objeto deste estudo, apresentando um modelo de negócio que utilize estratégias de inovação obtendo benefícios no desenvolvimento de ferramentas adequadas para implementação da inovação e busca pela competitividade e sustentabilidade. Informo ainda que, não haverá nenhum valor financeiro a pagar ou a receber pela sua participação na pesquisa, no entanto, caso seja haja algum ônus decorrente da participação no estudo, você será indenizado, conforme determina a lei. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Cássia Aparecida Corsatto

Rua T-36 nº 3.855 apto 103 BI F - Edifício Bartolomeu Bueno - Setor Bueno - Goiânia-GO Fone (62) 3255 0459/9975 0459

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFScar que funciona na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, km 235 – Caixa Postal 676 – CEP 13565-905 – São Carlos – SP – Brasil Fone (16) 3351-8110. Endereço Eletrônico: cephumanos@powerufscar.br

Goiânia, de de 2015.

Assinatura do responsável pela empresa pesquisada

APÊNDICE C - Avaliação do Pesquisador

III - AVALIAÇÃO DOS FATORES OPERACIONAIS			
Ítems			Avaliação
1. A empresa investe em capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores?			
2. Busca transformar as idéias inovadoras em produtos/serviços?			
3. A empresa tem políticas de gestão participativa que incentiva a inovação (reuniões informativas, avaliação de aprendizagem, participação em resultados, prêmios de incentivo etc.?)			
4. A empresa monitora e avalia os processos de aprendizagem dos colaboradores a partir do desenvolvimento das inovações?			
5. O ambiente de trabalho e a infra-estrutura da empresa são adequados?			
6 - O processo produtivo é gerido por unidade de produção de forma a contemplar a amplitude dos processos(produção interna, etapas terceirizadas)?			
7- Utiliza materiais; componentes; máquinas e equipamentos que propiciam inovação no processo produtivo?			
8 - Conhece e documenta as etapas do processo de criação e desenvolvimento de produto?			
9 - Realiza pesquisa e desenvolvimento para lançamento de coleções e criação de novos produtos?			
10 - Acompanha e analisa os resultados de produtividade e possui indicadores da capacidade operacional do negócio?			
Total de Pontos:	0	Resultado(%)	0,00
OBSERVAÇÕES			

Valores DE AVALIAÇÃO: 1 = Fraco; 2 = Regular; 3 = Bom; 4 = Muito Bom; 5 = Excelente

III - AVALIAÇÃO DOS FATORES ESTRATÉGICOS			
Ítems			
1 - A estrutura da empresa favorece a inovação?			
2. A empresa possui planejamento estratégico documentado (missão, visão, negócio, políticas, objetivos de médio e longo prazo)?			
3. A empresa possui objetivos estratégicos para a prática da inovação?			
4. A empresa monitora sistematicamente o ambiente e adota estratégias inovadoras para aumentar/manter sua participação no mercado?			
5 - A empresa participa de programas/ações que auxiliem na busca de novos mercados?			
6 - A empresa conhece a posição do seu segmento no mercado, avalia seu potencial e o seu grau de participação nele?			
7 - A empresa conhece seu publico alvo e efetua sistematicamente pesquisa de satisfação do			
8 - A empresa monitora sistematicamente a movimentação da concorrência no mercado?			
9 - A empresa tem um plano de marketing documentado e definido?			
10 - Acompanha e analisa os resultados de competitividade e possui indicadores da capacidade estratégica do negócio?			
Total de Pontos:	0	Resultado(%)	
OBSERVAÇÕES			

Valores DE AVALIAÇÃO: 1 = Fraco; 2 = Regular; 3 = Bom; 4 = Muito Bom; 5 = Excelente

APÊNDICE D – Lista de Cargos/Funções e das Formações dos empresários

CARGO/FUNÇÃO	MUNICÍPIOS		
	EGO	EPTL	ETQ
Diretor Presidente	1		
Diretor Administrativo	2		1
Diretor Comercial	2		1
Diretor Técnico	1		
Diretor de Relacionamento e Projetos	1		
Proprietário (a)	2	2	2
Sócio(a)-Proprietário(a)	9	7	10
Gerente			2
Gerente de Recursos Humanos		1	
Gerente de Estilo	1		
Administrador(a)			2
FORMAÇÃO	MUNICÍPIOS		
Graduação	EGO	EPTL	ETQ
Administração	5	1	
Arquitetura e Urbanismo	1		
Engenharia da Produção	1		
Design de Moda	2		
Psicologia		1	
Geografia		1	
Enfermagem		1	
Direito			1
Pedagogia			1
Farmácia			1
Matemática/Física			1
Curso Tecnológico			
Moda e Estilo	1		
Técnico em Administração			1
MBA/ESPECIALIZAÇÃO			
Adm.Rural	1		
Admin. de Negócios	1		1
Gestão Estratégica de Design	1		
Gestão Hospitalar	1		
Marketing e Negócios. Empresariais	1		
Processo Produtivo do Vestuário	1		
Metodologia de Ensino			1
MESTRADO/DOCTORADO			
Design	1		

Fonte: Pesquisa de campo

ANEXOS

ANEXO I – Termo de Autorização para Pesquisa- SEBRAE/GO.

**CARTA DE AUTORIZAÇÃO/ANUÊNCIA**

Eu, Manoel Xavier Ferreira Filho, Diretor Superintendente do SEBRAE/GO, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada "**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO UTILIZANDO ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE: Aplicação e verificação em empresas do segmento de confecção de Goiânia, Pontalina e Taquaral – GO**", a ser realizada sob responsabilidade da pesquisadora Cássia Aparecida Corsatto junto às empresas participantes dos Projetos de Atendimento Coletivo de Moda e Confecção de Goiânia, Pontalina e Taquaral –GO do Sebrae/GO . Esta instituição está ciente de que o estudo tem por objetivo identificar “como as empresas de confecção de Goiânia, Pontalina e Taquaral-GO estão estruturadas estrategicamente no que se refere às atividades de inovação para enfrentar a nova ordem de competição que se apresenta no mercado”. É de ciência ainda, que a pesquisa e sua metodologia serão desenvolvidas conforme as prerrogativas da resolução CNS 466/2012 e demais resoluções e documentos exigidos para a realização da mesma.


Goiânia, 19 de novembro de 2014

Manoel Xavier Ferreira Filho
Diretor-Superintendente

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Goiás
Av. T-3, nº 1000, Setor Bueno - Goiânia (GO)
CEP 74.210-240
Tel.: 62.3250.2000 Fax.: 62.3250.2300 - www.sebraego.com.br



ANEXO II – Parecer Consubstanciado do Conselho de Ética em Pesquisa (CEP)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS/UFSCAR 									
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP									
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA									
Título da Pesquisa: PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO UTILIZANDO ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO: APLICAÇÃO E VERIFICAÇÃO EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE CONFECÇÃO DE GOIÂNIA, PONTALINA E TAQUARAL e GO									
Pesquisador: Gisela Aparecida Corsetti									
Área Temática:									
Versão: 2									
CAAE: 57301114.4.0000.5904									
Instituição Proponente: CEICH - Centro de Educação e Ciências Humanas									
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio									
DADOS DO PARECER									
Número do Parecer: 022.790									
Data da Relatoria: 15/12/2014									
Apresentação do Projeto:									
<p>Estudo multicaso, exploratório, descritivo, de abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando-se de observação participante e entrevista semi-estruturada. Este projeto tem como proposta investigar o contexto da inovação em empresas de micro e pequeno porte e propor um modelo de negócio utilizando estratégias de inovação que serão aplicadas e verificadas por meio de pesquisas em empresas do segmento de confecção de Goiânia, Pontalina e Taquaral no Estado de Goiás e desenvolver indicadores de medição da inovação a ser atingida a partir da implementação das estratégias propostas.</p> <p>Serão entrevistados empresários, na busca de experiências práticas e descrição das características da população pesquisada e analisando a dinâmica das mesmas. Serão pesquisadas empresas de pequeno porte participantes dos Projetos Coletivos fortalecimento Moda do Sertão/Goiás nos municípios acima citados, resguardando itens referentes à legalidade da pesquisa, ética e aplicando diagnóstico prévio para identificação das estratégias das empresas pesquisadas no que se refere às atividades de inovação e definição de indicador de inovação analisando os itens gestão, estratégias, conhecimentos, pessoas, processos, produtos e resultados.</p>									
<table border="1"> <tr> <td>Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235</td> <td>CEP: 13505-905</td> </tr> <tr> <td>Bairro: JARDIM GARDINÁRIA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>UF: SP</td> <td>Município: SÃO CARLOS</td> </tr> <tr> <td>Telefone: (16)351-0683</td> <td>E-mail: cep@ufscar.br</td> </tr> </table>		Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235	CEP: 13505-905	Bairro: JARDIM GARDINÁRIA		UF: SP	Município: SÃO CARLOS	Telefone: (16)351-0683	E-mail: cep@ufscar.br
Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235	CEP: 13505-905								
Bairro: JARDIM GARDINÁRIA									
UF: SP	Município: SÃO CARLOS								
Telefone: (16)351-0683	E-mail: cep@ufscar.br								
Página 02 de 02									

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SÃO CARLOS/UFSCAR



Continuação do Parecer: 922.799

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo primário consiste em identificar como as empresas do segmento de confecção de Goiânia, Pontalina e Taquaral – GO estão estruturadas e estrategicamente no que se refere às atividades de inovação para enfrentar a nova ordem de competição que se apresenta no mercado. Os objetivos secundários estão direcionados à propor um modelo de gestão utilizando estratégias de inovação nas suas mais diversas formas, quais sejam: em processos, produtos, organizacional ou marketing, que auxiliem-nas a ser competitivas e sustentáveis no mercado e no desenvolvimento de indicadores de medição da inovação a ser atingida a partir da implementação das estratégias propostas, considerando-se o pensar a inovação de forma sistêmica e integrada às estratégias e modelos de gestão das empresas, vinculando-os aos fatores operacionais e estratégicos investigados.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisadora aponta que "há que se prever a possibilidade de riscos ou desconfortos de qualquer ordem ou natureza, sejam elas relacionadas às questões de: i) gestão da empresa como p. ex. a possibilidade de constrangimento do pesquisado ao perceber que a empresa não pratica os padrões de inovação pesquisados; ii) de natureza psicológica como p.ex. o pesquisado manifestar inibição para encarar o desafio de implantar práticas ou atividades de inovação ou ainda; iii) questões de ordem morais, físicas, intelectuais, ou outras que possam confrontar suas crenças, valores, costumes ou princípios". A pesquisadora explicita os benefícios diretos e indiretos adequadamente.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa de relevância científica e social

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

- Folha de rosto preenchida e assinada corretamente;
- Documentos enviados: projeto de pesquisa, questionário semi-estruturado; informações básicas do projeto da Plataforma Brasil corrigido;
- TCLE corrigido e adequado;
- Enviado Termo de Autorização Prévia das instituições pelo Diretor Superintendente do SEBRAE/GO

Endereço: WASHINGTON LUIZ KIM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SÃO CARLOS

Telefone: (16)3351-9583

E-mail: cephumanos@ufscar.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SÃO CARLOS/UFSCAR



Continuação do Parecer: 022.790

Recomendações:

Nada a acrescentar

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto aprovado

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

SAO CARLOS, 19 de Dezembro de 2014

Assinado por:
Ricardo Carneiro Borra
(Coordenador)

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.565-905
UF: SP Município: SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9683 E-mail: cephumanos@ufscar.br

ANEXO III - Artigo Publicado Revista Encontros Bibli (ISSN 1518-2924) – Qualis B1

ARTIGO

Recebido em:
30/08/2013Aceito em:
05/11/2013*Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 18, n. 38, p. 19-36, set./dez., 2013. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p19**Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva:
delineamento de estratégias de competitividade e inovação
para pequenas empresas***Knowledge management and Competitive Intelligence: designing
competitiveness and innovation strategies to small business*Cassia Aparecida CORSATTO¹Wanda Aparecida Machado HOFFMANN²**RESUMO**

O artigo faz uma apresentação dos conceitos e definições de gestão do conhecimento e de inteligência competitiva encontrados na bibliografia e traça um paralelo de sua importância e aplicabilidade no ambiente das pequenas empresas. Aborda a importância da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva no processo de delineamento de estratégias de competitividade e apresenta os elementos e ferramentas que apoiam a aplicação dos mesmos nas organizações, como pessoas e processos na geração do conhecimento no ambiente interno e a importância da informação organizada para adequação de empresas e instituições ao ambiente competitivo, no processo de tomada de decisão. Apresenta também ferramentas e metodologias para a implantação de estratégias de inteligência competitiva como forma de incremento à competitividade e geração de valor para os clientes e mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Inteligência Competitiva. Inovação. Pequenas empresas.

ABSTRACT

The present paper's intention was make a presentation about the concepts and definitions of knowledge management and competitive intelligence search in the current bibliography and draw a parallel about their real possibility of application in the small business context. By the way, the main intention was bring the discussion to the relevance of the knowledge management to make and applied competitiveness strategies in this enterprise, another intention was show others elements and tools to support the application of this strategies inside the organization. This elements are: person and process. This elements are: person and process and they have a essential importance to create an internal enterprise knowledge, to create and maintain the information organized to keep the organizations with more appropriate information witch will support the way to formulated strategies and make decisions. It also intend to show tolls and methodologies to help organizations improved the competitive intelligence's strategies as a way to increase competitiveness and value creation for customers and market.

KEYWORDS: Knowledge Management. Competitive Intelligence. Innovation. Small Business.



v. 18, n. 38, 2013.
p. 19-36
ISSN 1518-2924

¹Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - cassiacorsatto@gmail.com

²Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - wanda@nit.ufscar.br

ANEXO IV – Comprovante De Artigo Aceito Para Publicação Na Revista Perspectiva Em Gestão E Conhecimento Da Universidade Federal Da Paraíba – Qualis B1

Perspectivas em Gestão & Conhecimento

ufpb ibict ISSN: 2236-417X

CAPA SOBRE PÁGINA DO USUÁRIO PESQUISA ATUAL ANTERIORES NOTÍCIAS
INDEX UFPB IBICT ANPAD ANCIB SBGC EDICIC CAPES CNPQ

Capa > Usuário > Autor > **Submissões Ativas**

Submissões Ativas

ATIVO ARQUIVO

ID	MM-DD ENVIADO	SEÇÃO	AUTORES	TÍTULO	SITUAÇÃO
27222	12-27	ART	Corsatto, Hoffmann	A EVOLUÇÃO DAS MUDANÇAS TÉCNICAS, TECNOLÓGICAS E DA...	EM EDIÇÃO

1 a 1 de 1 itens

Iniciar nova submissão
[CLIQUE AQUI](#) para iniciar os cinco passos do processo de submissão.

17,128 visits
Oct 1st - Oct 31st

USUÁRIO
Logado como:
cassia_corsatto

- Meus periódicos
- Perfil
- Sair do sistema

AUTOR
Submissões

- Ativo (1)
- Arquivo (0)
- Nova submissão

IDIOMA
Selecione o idioma
Português (Brasil) ▼
Submeter

CONTEÚDO DA REVISTA

ndex?sort=section&sortDirection=1

23:43
20/10/2016