



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – MARZO 2016

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO

Dra Ivana Aparecida Ferrer Silva

CV: <http://lattes.cnpq.br/5438328918498066>

Esp. Diogo Barbosa Leite

CV: <http://lattes.cnpq.br/1694293856568132>

Adriana Garcez Rocha

CV: <http://lattes.cnpq.br/4481225472550894>

Laís Garcez Rocha

CV: <http://lattes.cnpq.br/5642756746644897>

Resumo: o objetivo do estudo é descrever a visão que a direção da organização avaliada possui quanto à inovação, evidenciando como inovou-se no negócio e utilizou-se a inovação como ferramenta de vantagem competitiva. O segmento explorado foi da indústria de vestuário, sendo a empresa como de médio porte, situada na cidade de Cuiabá. A pesquisa é classificada como do tipo aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa com coleta de dados realizada por meio de entrevista estruturada. O corte do estudo é transversal, os dados foram coletados entre os meses de Dezembro de 2013 e Janeiro de 2014. Os principais resultados observados se relacionam com a inovação informal, em meio de sistemas implícitos, informais, pautados na interação entre os participantes do processo, como o líder, o colaborador, o fornecedor e o cliente. Além disso, a inovação na indústria pesquisada adquire um caráter estratégico, ligado fundamentalmente à certificações de qualidade, a processos internos, à estrutura organizacional e à força de trabalho.

Palavras chave: inovação, indústria de vestuário, gestão da inovação.

INNOVATION IN THE APPAREL INDUSTRY: A CASE STUDY

Summary: This study aims to describe the view that the direction of the organization has on innovation, to show how business was innovated and innovation was used as a competitive advantage tool. The explored segment was the apparel industry, and the company studied is a medium-sized enterprise, in the city of Cuiabá. The research is classified as the type applied, descriptive and qualitative approach with data collection conducted through structured interviews. The cut of the study is cross-sectional data were collected between the months of December 2013 and January 2014. The main results observed relate to informal innovation, through implicit systems, informal, guided by the interaction between process participants like leaders, employees, suppliers and customers. Furthermore, innovation in the researched company acquires a strategic character, fundamentally connected to the quality certifications, internal processes, organizational structure and workforce.

Keywords: innovation , apparel industry, innovation management

1 INTRODUÇÃO

A inovação é um ingrediente indispensável para o sucesso sustentado e é uma parte do negócio e como tal deve ser gerida, não se tratando somente de mais um elemento “que é bom ter” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 55) a inovação é explicada como “a implementação de um produto 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”.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação é segmentada em quatro grupos abrangentes, sendo a inovação de produto (mudanças nos produtos/serviços oferecidos), a inovação de processo (mudando a forma como os produtos/serviços são entregues ou criados), a inovação de posição (relativa ao contexto de introdução de um produto/serviço) e a inovação de paradigma (relacionada a mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz).

Em um contexto de competição entre organizações a inovação adquire um status indispensável, já que é primordial para ganhos competitivos, promoção de mudanças evolutivas e como mecanismo de adaptação às mudanças do ambiente. A questão norteadora deste caso por objetivo de investigar e descrever o processo de inovação na indústria de confecção Alfa, localizada na cidade de Cuiabá em Mato Grosso. A partir de entrevista com a gestora da organização foram abordados pontos relativos a estrutura organizacional, histórico e processo de inovação empresarial.

Utiliza-se o conceito de inovação radical e incremental (TIGRE, 2006) na varredura do processo organizacional, estando relacionado ao desenvolvimento de produtos ou serviços completamente novos ou significativamente melhorados. Similarmente abordou-se uma temática recente e de significativa importância social e ambiental: as inovações para a sustentabilidade. Essa variante é entendida como sendo a forma de inovação, conceito inicialmente mencionado, com ações voltadas às questões ambientais (BESSANT; TIDD, 2009).

2 REVISÃO DA LITERATURA

No decorrer deste capítulo apresenta-se a revisão da literatura abrangente sobre a Teoria da Inovação e o contexto da indústria regional mato-grossense.

2.1 A ideia de Inovação

Ainda no século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador (aquele que desenvolve algo único), sendo o responsável por reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009).

De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 57), o conceito Inovação é definido como a “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou uso previstos”. Rogers e Shoemaker (1971) definem inovação como “uma ideia, uma prática ou um objetivo percebido como novo pelo indivíduo”.

A partir do Manual de Oslo (OECD, 2005. p. 55) a inovação pode ser dividida de quatro diferentes formas:

Inovação de produto: é a introdução de um produto (bens ou serviços) tecnologicamente novo ou aprimorado, envolvendo uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais;

Inovação de processo: envolve a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados. Envolvem mudanças no equipamento ou na organização da produção e podem derivar do uso de novo conhecimento;

Inovação de marketing: caracterizada pelo uso de um novo método de marketing, envolvendo mudanças no “design”, na embalagem do produto, na promoção e no posicionamento do produto, e na definição de preços;

Inovação organizacional: referem-se a implementação de novos métodos organizacionais, englobando alteração nas estruturas organizacionais, técnicas de gerenciamento e novas orientações estratégicas ou substancialmente alteradas.

Para Drucker (2011, p. 45) “a inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social”.

O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. Desta maneira, a criação de conhecimento leva a uma inovação contínua. A inovação e a competitividade estão diretamente relacionadas, e empresas inovadoras diferenciam-se da concorrência por meio de produtos inovadores, lançados a custos menores e mais competitivos. Essas empresas inovadoras também geram postos de trabalho de maior qualidade, pois empregam mão de obra mais qualificada, melhor remunerada e com mais estabilidade no emprego (ROSSI, 2009).

Para os teóricos, o alcance da inovação envolve diversas visões. É necessário acessar os melhores talentos e recursos disponíveis, em qualquer lugar do mundo (recursos oriundos de muitos para atender as necessidades de poucos). Os processos internos constituem agente fundamental de inovação da empresa e de vantagem competitiva (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

Os processos internos são os elos entre a estratégia da empresa, os modelos de negócio e as operações de rotina, representam o conhecimento explícito e detalhado do modelo de negócios e definem as relações lógicas entre as atividades da empresa (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 42).

A força e o poder da inovação afeta até mesmo o desempenho econômico de um país, de acordo com Tigre (2006). O autor enfatiza que a história demonstra que a competitividade de um país está associada a sua capacidade para construir vantagens competitivas face a criação de uma matriz industrial dinâmica e intensiva em conhecimentos.

Então, a inovação pode ser segmentada de duas vertentes. O nível mais elementar e gradual das mudanças tecnológicas é representado pelas inovações incrementais, definidas como aquelas que abrangem melhorias feitas no *design*/qualidade dos produtos, layout/processos, novos arranjos logísticos e organizacionais. Ocorrem de forma contínua, mas variam conforme os fatores ambientais como oportunidades, pressões da demanda e trajetórias tecnológicas. Além disso, não são atreladas diretamente a P&D, sendo facilmente resultantes do aprendizado interno e da capacitação acumulada (TIGRE, 2006).

De outro modo, a inovação radical é caracterizada por romper trajetórias naturais e existentes, abrindo rumo para uma nova rota tecnológica. Comumente, é fruto de P&D e tem um caráter descontínuo nos tempos e nos setores, por trazer um salto de produtividade e iniciar uma nova trajetória tecnológica (TIGRE, 2006).

Inovações sustentáveis são ordinariamente difundidas no ambiente empresarial atual. Sua abordagem mais convencional concentra-se em influenciar o desenvolvimento e a aplicação de inovações por meio de regulamentos e controles que assegurem a proteção ambiental. Por um lado, a inovação é apontada como uma poderosa subsidiária da degradação do meio a medida que colabora para o aumento do crescimento econômico e do consumo.

Mas a inovação representa também grande parte de qualquer solução possível para questões ambientais. As inovações sustentáveis visam: tornar os produtos mais limpos, com um menor impacto ambiental ao longo de seu ciclo de vida; tornar processos mais eficientes, minimizando, reutilizando ou reciclando resíduos; proporcionar tecnologias alternativas, como novas fontes de energia; desenvolver novos serviços, substituindo o consumo de produtos; difundir inovação sistêmica, mensurando e monitorando impactos ambientais (BESSANT; TIDD, 2009).

2.2 Breve caracterização da indústria em Mato Grosso

De acordo com dados da FIEMT (2011) em Mato Grosso existem 2.888 indústrias, subdivididas em 13 distintos segmentos industriais, caracterizado pelo critério SEBRAE que define o porte das empresas pelo número de funcionários percebe-se uma considerável superação no número de micros e pequenas empresas em relação às médias e grandes. Dessas, apenas 73 são consideradas grandes, por possuírem acima de 500 funcionários, o que corresponde a aproximadamente 2,5 % do universo pesquisado. Por possuírem entre 100 e 499 funcionários, 196 empresas são consideradas de médio porte, percentualmente 6,7% da população total. São denominadas empresas de pequeno porte 649, já que possuem entre 20 e 99 funcionários, percentualmente 22,47% do universo. A maior parcela das empresas corresponde a microunidades locais 68,17%, ou seja, do total de indústrias 1.969 possuem entre 01 a 19 funcionários (FERRER SILVA, 2012).

A mesma autora segue dizendo que:

“[...] uma análise mais apurada revela que as indústrias da alimentação; construção e mobiliário são segmentos com um dos maiores números de unidades. Outro destaque é a presença de 13 grandes empresas totalizando 5,55% de grandes empresas no segmento industrial química, petroquímica e farmacêutica, que ao serem identificadas pontualmente 12 são indústrias sucroalcooleiras, estimuladas pelo PRÓALCOOL, que poderiam estar alocadas no segmento Alimentação, mas por decisão institucional estão filiadas nas indústrias químicas, as usinas de açúcares e álcool são também grandes empregadoras do Estado. A configuração atual do Estado 68,17% das empresas se enquadra como micro e 22,47% são estabelecimentos de pequeno porte percebe-se que a estrutura produtiva do Estado possui uma maioria de micro e pequenas empresas, totalizando 90,64% das indústrias de Mato Grosso [...]”.

Desse total, micro e pequenas indústrias totalizam 2.618 estabelecimentos que operam em desvantagem se comparadas às possibilidades de investimento e estrutura de apoio oferecida ao grande empresário, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Distribuição por porte da população de empresas em Mato Grosso 2011

Porte ¹	Grande		Média		Pequena		Micro		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Alimentação	3 3	7,72%	67	15,69%	101	23,65%	226	52,92%	427
Construção e Mobiliário	1 3	1,13%	90	7,88%	341	29,88%	697	61,08%	1141
Extrativa	5	3,44%	7	4,82%	32	22,06%	101	69,65%	145
Fiação e Tecelagem	4	8,16%	2	4,08%	19	38,77%	24	48,97%	49
Instrumentos Musicais e Brinquedos	0	0	0	0	0	0	5	100	5
Lapidação	0	0	0	0	0	0	9	100	9
Metalúrgica, Mecânica e Material Elétricos	2	0,40%	4	0,81%	40	8,10%	441	90,36%	488
Química, Petroquímica e Farmacêutica	1 3	5,55%	10	4,27%	60	25,64%	151	64,52%	234
Urbana	3	2,54%	9	7,62%	26	22,03%	80	67,79%	118
Vestuário e de Artefatos em Couro	0	0%	7	2,57%	30	11,02%	235	86,39%	272
Total	7 3	2,52%	196	6,78%	649	22,47%	1.969	68,17%	2888

Fonte: FIEMT 2011.

A análise do quadro permite inferir que a caracterização do porte das indústrias mato-grossenses tem realidade correlata à formatação nacional, na qual os micros e pequenos empreendimentos historicamente são importantes indústrias que movimentam o país. Identificam-se nas micro e pequenas indústrias vantagens atreladas a maior capacidade de adaptação às mudanças, em função da tomada de decisão centralizada, dos profissionais polivalentes que desempenham múltiplas funções e dominam a empresa de modo sistêmico. As lacunas estão relacionadas ao frágil poder político e institucional das pequenas empresas geram condições desfavoráveis ao acesso a crédito, sendo exigido destas garantias formais que não condizem com a realidade das mesmas. A estrutura familiar e a baixa formação gerencial são outros aspectos desfavoráveis às micros e pequenas.

Sendo o estado de Mato Grosso o maior produtor de algodão do país segundo IBGE, não existe um claro arranjo ou cooperação entre o segmento de fiação e tecelagem ao segmento de confecção e vestuário para, a partir disso, promover estruturação da cadeia produtiva relativa ao complexo industrial do algodão. Reside nesta constatação uma das várias possibilidades para o incremento na receita financeira, diminuição de custos de operação e principalmente potencialização da competitividade do setor industrial de confecção do estado, considerado ainda, insipiente.

Credita-se ao Programa de Incentivos às Indústrias Têxteis e de Confecção de Mato Grosso, (PROALMAT) a fixação das indústrias têxteis nas áreas de fiação, tecelagem e confecção. Criado em função da necessidade de dinamizar o processo de industrialização da matéria-prima da cotonicultura do Estado. O parque industrial do Estado, conforme dados da

¹De acordo com o SEBRAE os critérios de classificação de empresas podem ser dois: quanto à Receita Bruta Anual sendo para o Empreendedor Individual - EI - Lei 123/06 - Até R\$ 60.000,00; Microempresa - ME - Lei 123/06 - Até R\$ 360.000,00; e para Empresa de Pequeno Porte - EPP - Lei 123/06 - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00. E quanto ao número de Empregados, o critério utilizado na listagem oficial FIEMT 2011, no entanto a distinção indústria e comércio não foi praticada. Micro até 19 empregados, Pequena: de 20 a 99 empregados; Média: 100 a 499 empregados e Grande: mais de 500 empregados. Já para Comércio e Serviços existe uma diferenciação Micro: até 9 empregados; Pequena: de 10 a 49 empregados; Média: de 50 a 99 empregados e Grande: mais de 100 empregados.

FIEMT (2011), possui 70 empresas no segmento de Fiação e Tecelagem, subdivididas em 8 Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAEs) conforme o ramo de atuação da empresa. Desse total de 70 empresas, 49 delas compõem a população de indústrias, as demais são empresas de prestação de serviço, que coletivamente geram 2.095 empregos diretos. Dentre as que mais empregam estão a Santana Têxtil do Brasil com 600 funcionários - sendo a única grande empresa do segmento, a Cotton King com 350 e a Fazenda Mutum com 125 funcionários. Organizações caracterizadas como médias empresas, enquanto as demais são caracterizadas como pequenas e microempresas em função de seu número de funcionários.

Quadro 2 - CNAEs e Número de unidades locais no segmento de fiação e tecelagem de Mato Grosso

CNAEs Indústria de Fiação e Tecelagem	70 empresas
Comércio atacadista de algodão	1
Fabricação de artefatos de tapeçaria	14
Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico	9
Fabricação de calçados de material não especificados anteriormente	1
Fabricação de outros produtos têxteis não especificados anteriormente	4
Fabricação de tecidos especiais, inclusive artefatos	1
Preparação e fiação de fibras de algodão	36
Tecelagem de fios de algodão	4

Fonte: FIEMT (2011). Quadro elaborado pelos autores a partir da lista das empresas FIEMT - 2011.

Já no segmento vestuário existem 238 empresas catalogadas, destas 232 compuseram a população de indústrias. As empresas de confecção totalizam 232 em sua maior parte atendem ao mercado local, confeccionando roupas para atender a crescente demanda por uniformes, roupas íntimas e vestuário. O segmento também adquire matéria-prima dos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina - os maiores produtores nacionais de tecidos. Apesar da produção recorde de algodão em Mato Grosso, o Estado não possui fábricas de tecidos que possa “trabalhar” e agregar valor ao algodão no próprio Estado. Durante a pesquisa empírica foi notado desabafo de empresários do segmento:

“[...] várias empresas já fecharam as portas aqui e foram para outros Estados, estarei fazendo a mesma coisa, é muito complicado manter a indústria aqui, somos desestimulados a produzir em função de uma carga tributária exagerada. Os últimos gestores públicos legislaram e administraram o Estado favorecendo e institucionalizando a exportação de commodities, os que querem gerar empregos aqui sofrem [...]”.

Identifica-se pela pesquisa empírica um paradoxo, visto a existência do programa que posterga o pagamento de imposto. Contudo o Estado não viabiliza condições estruturais favoráveis para que a matéria-prima local seja processada no território mato-grossense. Em relato, outro empresário do mesmo segmento criticou a política de exportação, pois acredita que nos últimos 10 anos o Estado ficou refém da Lei Kandir² e de uma estrutura tributária e fiscal que dificulta o beneficiamento do algodão produzido no Estado. Segundo fala transcrita do empresário:

“[...] em Mato Grosso as empresas desencaroçam o algodão e se faz o primeiro beneficiamento. As tecelagens existentes aqui adquirem a matéria-prima de outros centros nacionais e internacionais”.

²Lei Kandir sancionada em 1996 possuía o intuito de tornar as commodities nacionais mais competitivas no mercado externo, entretanto, a lei se apresenta como um empecilho a geração de conhecimento, desvalorizando inovação e a possibilidade de agregar tecnologia a produção. Ao favorecer exportação in natura inviabiliza a construção de uma rede cooperativa para gerar melhorias aos produtos e commodities exportáveis, assim os investimentos na indústria ficam subvalorizados. Deixa de gerar empregos e agregar valor através das transformações que poderiam ser processadas via indústria.

O número de unidades em cada CNAE pode ser analisado no Quadro 3:

Quadro 3 - CNAEs e número de unidades locais no segmento de vestuário de Mato Grosso–FIEMT 2011

CNAEs Indústria do Vestuário	238 empresas
Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida	70
Confecção de roupas íntimas	28
Confecção de roupas profissionais, exceto sob medida	39
Confecção, sob medida, de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	54
Confecção, sob medida, de roupas profissionais	17
Fabricação de acessórios do vestuário, exceto para segurança e proteção	8
Fabricação de artigos do vestuário, produzidos em malharias e tricotagens, exceto meias	10
Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material	2
Fabricação de calçados de material não especificados anteriormente	1
Fabricação de calçados de material sintético	1
Fabricação de produtos diversos não especificados anteriormente	2
Facção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	2
Facção de roupas íntimas	1
Facção de roupas profissionais	2
Outros serviços de acabamento em fios, tecidos, artefatos têxteis e peças do vestuário	1

Fonte: FIEMT (2011). Quadro elaborado pelos autores a partir da Lista das Empresas FIEMT 2011.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

No que se refere ao tipo de pesquisa, o estudo é caracterizado como um de pesquisa aplicada, pois seu objetivo é o de conhecer como se dá o fenômeno da inovação no empreendimento analisado, permitindo assim resolver problemas (VERGARA, 2000).

Quanto aos objetivos tem-se uma pesquisa descritiva, pois descreverá as características dos empreendedores e da organização, bem como o nível de inovação. Quanto ao método e a forma de abordagem, a pesquisa é de caráter qualitativo, pois sendo estudo de caso, é a forma mais adequada para se entender a natureza e o acontecimento do fenômeno “inovação”, selecionando casos e realçando valores, atitudes e opiniões (ANDRADE, 1999).

Utilizar-se-á a pesquisa bibliográfica, para a fundamentação teórico-metodológica do estudo será realizada investigação sobre a inovação com base em material já elaborado (GIL, 2008). A pesquisa é de corte transversal, pois será ambientada em um determinado período de tempo. Os dados foram coletados nos meses de Novembro e Dezembro de 2013, caracterizado pelo foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, proporcionando uma maior abrangência dos resultados (YIN, 2001).

O instrumento de coleta de dados será a entrevista estruturada, composta de questões abertas, deixando o entrevistado livre para responder conforme sua percepção. A entrevista fora gravada e depois realizada a transcrição para a realização das análises.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 O histórico e a estrutura da indústria Alfa

A organização fora denominada “Alfa”, a fim de preservar o planejamento da mesma. As atividades da empresa Alfa, inicialmente reconhecida com outra marca, se deram no início no ano de 1996 em Cuiabá, capital do estado de Mato Grosso, no quintal da casa da família

empreendedora. As duas sócias até então geriam o negócio como também trabalhavam na área operacional. Nessa fase, eram confeccionados apenas uniformes, mas logo a expansão do mercado consumidor tornou-se a oportunidade para as sócias investirem mais no negócio. Contratou-se novos funcionários e máquinas foram adquiridas, o que proporcionou incremento no portfólio de produtos. A partir desse momento, em meados dos anos 2000, com a indústria já constituída e em fase de crescimento optou-se pela nova marca, que vigora até hoje. A “nova-velha” empresa fabricava além dos uniformes, “modinhas”, posteriormente vendidas para lojas em Cuiabá, que revendiam as peças utilizando suas próprias marcas.

O grande salto da empresa ocorreu em 2006, quando um novo sócio entrou na sociedade. O empreendedor, recém-formado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso, sugeriu as demais sócias a abertura de uma loja própria. Então foi aberta no Shopping 3 Américas, em Cuiabá, naquele mesmo ano a primeira loja própria de comercialização da marca. A divisão societária mudou com o tempo, ficando responsáveis pela indústria e lojas, respectivamente uma das sócias-fundadoras e o novo sócio.

Naqueles primeiros anos do novo arranjo societário foram abertas em média de uma a duas lojas por ano. No entanto, devido ao entrosamento entre os sócios e ao *feeling* comercial para oportunidades, a média de lojas abertas aumentou para cerca de sete ao ano, levando a marca a uma fase de crescimento, solidificação e reconhecimento. Atualmente a empresa conta com 38 lojas distribuídas em quatro estados do Brasil, grande parte em Cuiabá, e também no interior do estado de Mato Grosso, em Rondônia, Tocantins e Goiás. Esse total está dividido em franquias e lojas próprias, mais numerosas, além da própria indústria.

A Alfa possui uma marca “forte”, de acordo com a gestora de Recursos Humanos da empresa:

“ [...] as pessoas procuram a gente querendo abrir uma franquia, a gente não vai atrás de ninguém. É uma situação de muito orgulho tanto para os sócios-proprietários, quanto para os demais funcionários [...]”.

O clima organizacional, e conseqüentemente o relacionamento dos funcionários, foi se intensificando na empresa a partir da criação do departamento de Recursos Humanos, no ano de 2010. Essa reengenharia possibilitou que a equipe passasse a ser monitorada mais de perto, permitindo principalmente que Treinamento e Desenvolvimento de colaboradores fosse disponibilizado em áreas críticas. Atualmente, por exemplo, as líderes de confecção recebem treinamento mensal em Liderança. A proximidade com a equipe permitiu constatar que, em muitos casos as líderes de equipe são costureiras que foram promovidas para o cargo, e por conseqüência, não estavam habituadas ao processo de liderança de equipes.

A visão estratégica dos empreendedores proporcionou a empresa o reconhecimento da qualidade da gestão organizacional: a premiação em 2012 na Categoria Bronze do Prêmio Quali – MT. Essa certificação atesta e verifica requisitos necessários para o Modelo Estratégico de Gestão, em que cada categoria possui requisitos mínimos de avaliação. Ao final de um ciclo é avaliado em qual categoria a gestão da empresa se torna merecedora. A organização “aposta”, segundo os entrevistados, no Prêmio Quali como meta e como um desafio:

“[...] onde a cada ano a empresa busca se superar, e para que isso seja possível é necessário que melhorias sejam realizadas”.

³ Quali-MT programa criado em 2007 pelo SENAI-MT e pela SICME, com objetivo de promover a cultura da qualidade, além da busca pela excelência em gestão pela qualidade ambiental, saúde, segurança ocupacional e responsabilidade social. O programa também permite a participação da empresa no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que reconhece as organizações de referência em excelência da gestão no Brasil.

Outro aspecto importante a ser ressaltado, é que a gestão interna, em seu processo de planejamento, modificou a visão da empresa em virtude do sucesso da mesma. Se antes a missão seria “Estar, até 2015, entre as 10 melhores confecções do estado de Mato Grosso” o crescimento da marca já havia, antes disso, atingido a meta. Não havia, segundo os gestores, uma indústria de vestuário do porte da organização:

“[...] em Mato Grosso qual outra indústria e loja igual a gente? Como estamos entre as dez melhores se somos a única?”.

Atualmente a visão empresarial realinha ao planejamento estratégico é “Abrir 200 lojas até 2020”. O sucesso da marca e a qualidade da gestão permitem crer no alcance da meta – até mesmo antes do prazo.

O segmento de clientes da marca vem sofrendo mudanças. A primeira delas é que em um primeiro momento os produtos atendiam as classes B e C, itens básicos e casuais, destinados a momentos como *happy hour* ou mesmo vestuário despojado para trabalho. Contudo, o crescimento possibilitou desenvolver a área de Moda. Isso permitiu atingir um novo público, mais exigente e com maior poder de compra. Os principais produtos dessa linha são relacionados a moda para festas. Segundo a entrevistada, a empresa Alfa conta com uma grande carteira de clientes fiéis, sempre atentos e receptivos as novidades lançadas pela empresa.

O portfólio de produtos da loja é composto pelas roupas confeccionadas na própria indústria e também pelos itens da linha Acessórios, como sapatênis e chinelos, importados da China e comercializados em solo brasileiro com a marca da empresa. Esses produtos são inspecionados por um departamento de qualidade, a fim de evitar que produtos danificados cheguem as mãos dos consumidores. Os principais itens comercializados são camisetas casuais e blusas *fitness*, líder na produção e vendas ao longo do ano todo.

O organograma da empresa tem a Diretoria no nível Estratégico, composta pelos sócios. Em seguida, no nível Tático o organograma é composto pelo setor de Recursos Humanos, Desenvolvimento (responsável pela modelagem e criação das peças) e Marketing. Existem quatro supervisores regionais de loja (Rondonópolis, Campo Grande, Porto Velho e Lucas do Rio Verde). Em sequência, estão os gerentes das lojas e líderes de setor da indústria. Nas lojas, abaixo dos gerentes, encontram-se os vendedores, caixas e ocasionais *freelances* para apoio. Há na indústria 6 líderes de setores: líder do setor de Corte, de Camisaria, de Camiseta, de Jeans, de Moda, de Planejamento e Controle dos Projetos. Cada setor possui o seu pessoal que se encarrega das atividades operacionais, como cortadores, costureiras, inspetores e “faccionistas”.

4.2 A inovação e a organização

Referente à análise dos dados da empresa, pode-se destacar, inicialmente, o papel do líder no processo da gestão da inovação, sendo possível constatar a dependência pela figura do gestor. As ações inovadoras costumemente partem de iniciativa do líder, que constitui a diferença fundamental para a criação e sustentação da inovação de sucesso (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007) que identifica, segundo relato, no mercado, nas solicitações dos clientes e na sinergia com os colaboradores as oportunidades para inovar. Os sócios possuem uma visão aberta para a inovação e aceitam a mudança como sendo sadia para a empresa.

Com relação a gestão da inovação, pode-se destacar que a organização se encontra em estágio inicial de desenvolvimento de atitudes inovadoras. Não permite-se a falsa ideia que antes não eram realizadas inovações, entretanto a partir de agora, tem-se nesse conceito como ferramenta de desenvolvimento de vantagens competitivas.

De mesmo modo pode-se explicar, que por buscar a certificação Quali-MT - Prata, mais exigente e obriga o desenvolvimento interno da gestão da inovação. Logo a indústria e o comércio passam a tratar a questão inovação com um viés para a estratégia corporativa. Embora não possua um setor ou mesmo um grupo de funcionários responsáveis exclusivamente pela inovação, o negócio demanda cada vez mais ações e planejamentos focados estritamente nesse assunto.

Com relação aos processos internos são identificadas algumas inovações. Os processos internos constituem agente fundamental de inovação da empresa e de vantagem competitiva. (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

Os processos internos são os elos entre a estratégia da empresa, os modelos de negócio e as operações de rotina, representam o conhecimento explícito e detalhado do modelo de negócios e definem as relações lógicas entre as atividades da empresa (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 42).

Segundo a gestora “é um trabalho de formiguinha”, a busca pela empresa de novos procedimentos, métodos e técnicas. O objetivo nesse caso envolve atrair e agregar valores internos, além de buscar padronizar a corporação. A inovação adquire então a responsabilidade de preparar a empresa para o crescimento esperado, solidificando as bases para a expansão almejada pela Visão estratégica. Um aspecto referente ao surgimento de inovações é sua identificação como investimento. Na concepção organizacional, uma ideia inovadora não deve ser vista como um custo adicional, mas sim como um investimento, que agregará valor futuramente a empresa e que de fato, fará valer o uso de cada recurso dispendido na sua implementação.

Referente aos aspectos tecnológicos da inovação, infere-se que a empresa utiliza inovações em ferramentas, muito além de máquinas e equipamentos ligados a fabricação. O software *Audaces*® exemplifica esse tipo de inovação. Esse sistema de desenvolvimento da indústria integra todas as etapas de criação na confecção, facilita a produção, simplifica o trabalho e evita o desperdício a medida que torna possível testar modelos de vestuário digitalmente, antes que sejam de fato fabricados. Essa percepção está em linha com a ideia de que mudanças nos processos tecnológicos, em companhias de lançamentos de produtos e serviços, são vitais para a posição competitiva de um produto, reduzindo-se custos e aumentando a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

É nesse contexto, de competição entre mercados e empresas que a inovação adquire um *status* fundamental, já que é primordial para ganhos competitivos, promoção de mudanças evolutivas e como forma adaptação às mudanças do *locus*. O Brasil se diferencia dos países desenvolvidos, que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento, por um *gap* refletido em dinamicidade e competitividade. Estudos apontam que no Brasil menos de 2,0% do total das quase 4,5 milhões de empresas existentes adotam práticas efetivas para a gestão da inovação. O cenário brasileiro atual ainda tem muito a desenvolver quando o assunto é inovação (ROSSI, 2009). Segundo dado relativo ao ano de 2013 do GII – Global Innovation Index, ranking produzido pela OMPI - Organização Mundial da Propriedade Intelectual, Instituto Insead e Universidade Cornell, o país é apenas o oitavo colocado do ranking na América Latina e Caribe, e está no 64º lugar geral no ranking global de inovação.

Inovações para a sustentabilidade também foram verificadas de acordo com o relato da gestora. Nota-se uma clara preocupação nesse sentido. A empresa está passando por uma auditoria com o propósito de fomentar um estudo que visa clarificar os processos de produção da indústria, desde os insumos necessários a produção até os resíduos gerados ao longo da cadeia produtiva. Esses dados servirão de base para a criação de um relatório de avaliação de impacto, permitindo medidas corretivas e ajustes. Esse programa torna clara a consciência

própria da organização quando se trata de inovações sustentáveis. Além disso busca-se orientar a força de trabalho a adotar atitudes que visem a preservação do ambiente por meio de programas internos. Os colaboradores são sensibilizados possibilitando assim criar as condições necessárias para a promoção de um claro propósito de diminuição de impactos causados pela execução das suas atividades.

Durante a aferição para a certificação Quali-MT – Bronze a questão sustentável já possuía forte atenção da empresa. Foram identificados três resíduos básicos gerados pela produção: o plástico, o papelão e cones (suportes) de tecidos. Surge da busca pela “produção limpa” diversos exemplos de inovações sustentáveis. A primeira delas foi o aproveitamento dos descartes como fonte de geração de receita. O papelão e o plástico passaram a ser recolhidos para serem vendidos a uma empresa recicladora. A receita gerada foi utilizada na promoção de atividades do setor de Recursos Humanos, como na promoção de convivências internas, confraternizações, eventos, entre outros. Entretanto, a empresa encontra dificuldades para dar o descarte adequado aos cones, mas busca, a partir da consultoria dar a devida solução e da mesma forma identificar novos problemas propondo soluções para cada um deles.

Outro importante aspecto ressaltado consiste no fato da organização não se limitar somente ao tratamento correto de uma produção sustentável, mas também ao cuidado no pós-venda. Para isso, demanda-se uma integração e treinamento de toda força de trabalho, que lida diretamente com o público final, estimulando-os a serem “clientes sustentáveis de uma empresa sustentável”.

Outra dimensão interessante no uso da inovação é relativa a Saúde e a Qualidade de vida. Recentemente, a empresa implantou a ginástica laboral na indústria, duas vezes por semana. Isso força os colaboradores a “deixar as máquinas” e realizar atividades físicas que combatam a fadiga e as lesões causadas pela execução do trabalho. Com isso a empresa promoveu Índice zero de doenças relacionadas a esses problemas.

Além disso a empresa incentiva os colaboradores por meio de inovações organizacionais. Em busca da melhoria da comunicação e motivação, em 2010 após treinamento de vendas no varejo com uma consultoria na área, deu-se início ao uso do “quadro dos sonhos”. Esse quadro auxilia o funcionário, tanto na reflexão sobre quais são realmente seus verdadeiros sonhos e sobre aquilo que ele espera obter da empresa. É uma ferramenta que dá um norte para as ações das pessoas e as relembra de seu propósito maior. A empresa estimula a cultura de que o desenvolvimento de pessoas é voltado para a realidade de cada um, no sentido de que a realização desse sonho se torna possível, e depende apenas do esforço próprio.

A satisfação e a motivação dos colaboradores se cruzam, na visão da empresa, diretamente com o diferencial organizacional, capaz de desenvolver vantagem competitiva. As práticas desenvolvidas na empresa incentivam a capacitação de sua equipe, bem como a unidade de direção de todos. Isso possibilitou mudanças, inclusive na forma de se trabalhar, quebrando barreiras, estimulando o trabalho “mais à vontade” e um canal de comunicação mais ativo e aberto. Atualmente, percebe-se trabalhadores motivados, empenhados em alcançar metas e em dispender esforços para que o sucesso da organização se torne o sucesso de cada colaborador, e vice-versa. Essa percepção corrobora para atestar a abordagem de Davila, Epstein e Shelton (2007), relacionando a inovação à motivação dos colaboradores, valendo-se de pontos fundamentais como incentivos, “paixão” das pessoas, reconhecimento do empenho e a criação de um claro sentido de propósito

5. CONCLUSÃO

Este estudo alcançou o objetivo inicial proposto, à medida que foi capaz de identificar os processos inovadores e as inovações que acontecem na empresa do caso. Foram verificados diferentes tipos de inovação, como por exemplo, inovação em processos, inovação ligada aos clientes, inovações sustentáveis, dentre as demais mencionadas no decorrer do estudo.

Em geral, a organização busca manter uma gestão da inovação contínua, baseada na colaboração entre empresa, fornecedores, clientes e colaboradores. Além disso, existe um viés intimamente ligado ao papel do líder como indutor de ações inovadoras.

Infere-se que a cultura da inovação é recente e passou a ser vista com maior ênfase pela empresa a partir do momento que passou a ser certificada com a premiação Bronze do Selo Quali-MT. A Diretoria da organização teve o seu interesse despertado pelo tema quando atestou que a prática de processos inovadores promove vantagens competitivas em escala e incrementos organizacionais, em novos processos e em novos produtos.

Uma limitação do estudo reside no fato da amostra da pesquisa ser composta de um único caso. A partir da análise e da discussão dos dados inferiu-se uma série de constatações ao longo do estudo. Logo, as constatações e resultados não estão sujeitos a representar o universo de empresas do segmento e por isso os resultados da pesquisa não podem ser generalizados.

Com base no estudo pode-se inferir que empreendedores que inovam em seus negócios alcançam benefícios valiosos, se mantêm próximos das necessidades dos clientes e por isso alcançam perenidade em um mercado competitivo. Parafraseando Drucker, o homem de negócios deve ser movido não apenas pelo empreendedorismo, mas é louvável a maximização das oportunidades. Cabe ao empreendedor identificar as mesmas para inovar ativamente, modificando velhas práticas e instituindo bases para um serviço inovador que atenda as expectativas dos clientes. Além de desenvolver o espírito empreendedor, precisa-se cultivar um “espírito inovador”.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

BESSANT, J. ; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FERRER SILVA, I. A. **Inovação sustentável na indústria do estado de Mato Grosso: setores de alimentos e madeireiro (1970-2012)**. 2012. 230 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) - Universidade Federal do Pará, Belém. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, A. D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de contas nacionais.** Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2329>> . Acesso em: 22 de novembro de 2013.

OECD ORGANIZATION ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3 ed. FINEP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN M. S. **A nova era da informação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Lei geral de micro e pequenas empresas e resoluções.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>>. Acesso em: 23 de novembro de 2012.

ROGERS, E.; SHOEMAKER, F. **Communication of innovations: A cross cultural approach.** Free Press, 1971.

ROSSI, A. **Inovar para competir.** Fundação Dom Cabral – Núcleo de Inovação. Nova Lima, 2009.

THE GLOBAL INNOVATION INDEX 2013. **The local dynamics of innovation.** Disponível em: < <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013#pdfopener>>. Acesso em: 22 de novembro de 2013.

TIDD, J. ; BESSANT, J. ; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.