

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO VESTUÁRIO: O CASO DAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE SARANDI-RS

Luiz Fernando Fritz Filho¹, Gabriela Zanetti², Ana Claudia Machado Padilha³,
Karen Beltrame Becker Fritz⁴, Janine Fleith de Medeiros⁵

Resumo: Esta pesquisa analisou as inovações tecnológicas em processos e produtos adotadas pelas indústrias do vestuário de Sarandi-RS. Em termos metodológicos, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo estudo de caso, em que foram investigadas dezoito indústrias do setor. Como resultados significativos destacam-se os baixos níveis de investimentos em inovações do tipo incremental e a falta de mão de obra qualificada. Entre as principais inovações em produtos foram identificados o uso de fibras modernas/atualizadas e o desenvolvimento de coleções com design moderno em produtos específicos com uso de matéria-prima diferenciada. A inovação em processos volta-se para a aquisição de máquinas modernas/atualizadas, mudança no layout e técnicas de redução de custos.

Palavras-chave: Inovação. Indústrias do vestuário. Competitividade.

INNOVATION AND COMPETITIVENESS IN CLOTHING: THE CASE OF THE CITY OF INDUSTRY SARANDI-RS

Abstract: The research analyzed the technological innovations in products and processes adopted by the Sarandi-RS garment industries. In methodological terms, a survey of the case study, where eighteen industries were investigated in the sector was developed. How significant results highlight the low levels of investment in innovations of incremental type and the lack of skilled labor. Among the major innovations in products using modern / updated fibers and the development of collections with modern design products with specific use of differentiated raw material were identified. Innovation in processes back to the acquisition of modern / updated machines, change the layout and technical cost reduction.

Keywords: Innovation, Industry Clothing; Competitiveness.

-
- 1 Bacharel em Administração (PUC-RS), doutor em Desenvolvimento Rural (PGDR-Ufrgs). e professor pesquisador na Universidade de Passo Fundo (UPF).
 - 2 Bacharela em Administração (UPF).
 - 3 Bacharela em Ciências Contábeis (UPF), doutora em Agronegócio (Cepan/Ufrgs) e professora pesquisadora na Universidade de Passo Fundo (UPF).
 - 4 Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), doutora em Desenvolvimento Rural (PGDR-Ufrgs) e professora do Mestrado em Direito da Universidade de Passo Fundo (UPF).
 - 5 Graduada em Comunicação Social Publicidade e Propaganda (UPF), doutora em Engenharia da Produção (Ufrgs) e professora Pesquisadora na Universidade de Passo Fundo (UPF).

1 INTRODUÇÃO

Atualmente nota-se uma oferta sem precedentes de modelos de negócios e de relacionamentos inovadores, exigindo do administrador cada vez mais a adoção de inovações com o intuito de manter ou ampliar vantagens competitivas frente aos concorrentes estabelecidos no seu setor de atuação.

Nessa dinâmica de mercado, a inovação consolida-se como uma estratégia que ganha cada vez mais espaço nas decisões organizacionais. Isso quer dizer que as empresas devem estabelecer mecanismos para que as inovações propostas estejam alinhadas às necessidades latentes do mercado. Caso contrário, o custo despendido no desenvolvimento de uma inovação pode não ter retorno, uma vez que o ciclo de vida de vendas do produto provavelmente será interrompido antes mesmo de o ponto de equilíbrio ser alcançado (DATAR; JORDAN; SRINIVASAN, 1997; TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007).

Para Fayet (2010), a exigência dos clientes demandando produtos diferenciados faz com que as empresas modifiquem-se e adaptem seus produtos a fim de buscar o desenvolvimento tecnológico diante do aumento da competitividade. O que se observa, é que as organizações expostas à concorrência setorial, em que os produtos ofertados pelos concorrentes são similares ou substitutos próximos, precisam concentrar seus processos de gestão no desenvolvimento de inovações que surpreendam consumidores e competidores, gerando vantagem competitiva a sua marca (GRIFFIN; HAUSER, 1993; HAUSER, TELLIS, 2004).

O setor de produção do vestuário nacional encontra-se em um contexto similar quanto aos fatores mencionados. Esse setor tem evoluído, modernizando-se ao longo do tempo, sendo forçados a buscar tecnologias atualizadas, gestão competitiva e comprometimento com a qualidade, o que implica em formas de gestão mais preocupadas com ênfase nos processos de qualificação profissional (MOZZATO; DIKESCH, 2004).

Nessa dinâmica as estratégias competitivas adotadas pelas empresas de confecção de vestuário envolvem diferentes graus e formas de verticalização da produção em larga escala, flexibilidade, qualidade e rapidez na resposta às mudanças na demanda (GARCIA, 1993).

Nesse aspecto, este estudo tem como objetivo analisar as inovações nas indústrias do setor de confecção de vestuário do município de Sarandi-RS. A importância do estudo deve-se pela inovação ser utilizada como ferramenta capaz de tangibilizar os mercados consumidores.

Sabe-se que as empresas que pretendem continuar a crescer devem, periodicamente, agregar novos produtos ao seu *portfolio*, notadamente em função dos estágios de maturidade e declínio possíveis no ciclo de vida das linhas (KOTLER; KELLER, 2006). Destaca-se, ainda, que o estudo também foi realizado nessa região pelo fato de o município de Sarandi/RS ser um reconhecido polo de vestuário que industrializa e comercializa seus produtos para atacados de todo o Brasil.

2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: DEFINIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E TIPOLOGIAS

Esta seção apresenta ao leitor algumas definições acerca de inovação, tipos, categorias e elementos ligados à evolução do conceito e sua interface com as organizações.

A primeira definição de inovação foi cunhada por Joseph Schumpeter no final de 1920 (HANSEN; WAKONEN, 1997). Embora Schumpeter (1934) tenha claramente posicionado sua definição de inovação no domínio da empresa, que pode ser em produto, processo e modelo de negócios, os debates persistem sobre vários aspectos da invenção, sua necessidade e suficiência (PITTAWAY et al., 2004), sua intencionalidade (LANSISALMI et al., 2006.), sua natureza benéfica (CAMISON-ZORNOZA et al., 2004.), sua implementação bem sucedida (HOBDDAY, 2005; KLEIN; KNIGHT, 2005) e sua difusão (HOLAND, 1997) para se qualificar como inovação.

Nesse sentido, Crossan e Apaydin (2010) definem inovação como sendo produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômica e social, renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, o desenvolvimento de novos métodos de produção e formação de nova gestão de sistemas.

Fernandes (2003) complementa que a inovação é o processo pelo qual uma ideia, invenção, informação ou conhecimento é transportado para a economia, passa pela criação de novo processo ou produto e conclui com a disponibilização para o consumo. A agregação de valor ao produto, ou ao processo produtivo ou de gestão é resultado do processo de inovação.

A inovação tecnológica é o processo pelo qual uma ideia ou invenção é transportada para a economia, ou seja, ela percorre o trajeto que vai desde essa ideia, fazendo o uso de tecnologias existentes ou buscadas para tanto, até criar o novo produto, processo ou serviço e colocá-lo em disponibilidade para o consumo ou uso. A utilização completa o processo pela introdução do produto ou serviço na economia até que ele seja suplantado por outro, oriundo do ciclo que vai substituí-lo (MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

Para Cavalcante (2010), as empresas mais admiradas pelos brasileiros são as que possuem um processo de gestão de inovação controlado, com cultura de inovação, lançamento de *portfolio* de inovações de sucesso e pioneirismo em novos mercados. Segundo essa autora, mais de 80% das empresas brasileiras são pequenas e médias e são as que menos inovam.

As empresas que querem se tornar perenes necessitam de uma visão estratégica da inovação, uma abordagem holística que considere as dimensões de processos, pessoas, tecnologias, abordagem ao mercado e construção de parcerias (MAGALHÃES, 2007).

Segundo Mattos e Guimarães (2005), as fases constitutivas da inovação tecnológica são altamente interativas, com fluxos e refluxos em ambas as direções, impulsionadas pelas forças do mercado, que são a oferta ou oportunidades e a demanda ou necessidades e que podem partir de qualquer dos participantes do processo. Esses autores ainda complementam que uma nova tecnologia deve criar vantagem competitiva, reduzindo os custos de levar o produto para o mercado ou aumentando o valor de um produto para um cliente. Por outro lado, uma nova tecnologia pode ter o seu lado ruim, pois o investimento pode estar além

da capacidade de financiamento da empresa, ou até mesmo pode ser arriscado devido às incertezas quanto a correspondentes lucros unitários e demanda futura.

Davila, Epstein e Shelton (2007) colocam que a capacidade de inovação não é uma garantia de sucesso para o inovador. Desencadear uma inovação e esperar que o mercado passe a recompensar a companhia com crescimento sustentado é um erro muito comum. O único fator no longo prazo que é capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo que as concorrentes, uma vez que a inovação de qualidade proporciona à empresa a oportunidade de crescer de maneira mais rápida, melhor e com mais sagacidade.

Dessa forma, nota-se que as decisões da firma frente à dinâmica do mercado tornam-se sobremaneira essenciais na determinação da estratégia competitiva que é explicada pelo diferencial. Essas decisões caracterizam suas estratégias, tendo em vista suas capacidades organizacionais e seus limites, sendo, nesse aspecto, a inovação um fator imprescindível.

Para Schumpeter (1934), a inovação tem implicações fundamentais no capitalismo, sendo importante sua compreensão para entender a natureza do capitalismo e a natureza do processo competitivo. Segundo ele, a inovação é a força propulsora do capitalismo, assim como o processo de destruição criadora, que revoluciona a estrutura econômica destruindo incessantemente o antigo e criando o novo.

A magnitude da dimensão da inovação indica o grau de resultado da novidade da inovação em relação a um referencial adequado. Em termos de magnitude, os estudiosos tendem a classificá-la em inovação incremental e radical (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997), a seguir descritas.

2.1 Classificação da inovação: incremental e radical

Para Mattos e Guimarães (2005), existe uma profusão de classificações de inovação tecnológica. Cada uma depende da perspectiva do usuário e são úteis para descrever a inovação em circunstâncias diferentes, mas, basicamente, a classificação de inovação divide-se em inovação incremental e inovação radical, conforme item apresentado a seguir.

a) Inovações incrementais

As inovações incrementais são o resultado de melhoria funcional de algum objeto ou processo, ou seja, de pequenas modificações ou criações em cima de um produto ou processo preexistente, sem, no entanto, alterar sua essência (PADILHA et al., 2010). Também compreendidas como a exploração de formas existentes ou tecnológicas, podendo tanto melhorar qualquer coisa que já existe ou reconfigurar uma forma ou tecnologia existente para servir a outros propósitos. Seu curso geralmente é caracterizado pelo longo período de inovação incremental pontuado pelas não frequentes inovações radicais. Esse progresso acontece por meio de pequenas melhoras incrementais até aparecer uma inovação radical que dá “um salto” à frente (DAY; SCHOEMAKER; GUNTHER, 2003).

Freeman e Perez (1988), ao descreverem as inovações incrementais, mencionam que elas ocorrem quase que continuamente nas indústrias ou serviços, dependendo da combinação de pressões de demanda. Fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias

tecnológicas nem sempre são resultado de pesquisa deliberada, mas sim, de melhorias sugeridas por seus usuários. Esse processo acontece quando são feitas pequenas melhorias em um produto ou nos processos empregados na fabricação. Essas mudanças aperfeiçoam o desempenho funcional do produto, reduzem seus custos ou aumentam a eficiência e qualidade dos respectivos processos de produção (MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

As inovações incrementais são uma maneira de extrair o máximo possível de produtos e serviços existentes sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou grandes investimentos. São tão importantes quanto aquelas em produtos e serviços. Técnicas de controle de qualidade dão às empresas a capacidade de melhorar constantemente a qualidade, a análise financeira ajuda a identificar erros a fim de ir adiante, a pesquisa de mercado proporciona informação destinada a melhorar a verificação das necessidades dos clientes e a administração da cadeia de suprimentos destina-se a intensificar a eficiência dessa cadeia pela remoção de atividades carentes de valor agregado (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Segundo Day, Schoemaker e Gunther (2003), as inovações incrementais contribuem para o lançamento de produtos novos, produtos melhorados e variados, que precisam crescer e permanecerem competitivos, devendo ser observadas algumas precauções.

b) Inovações radicais

Entende-se por inovação radical alguma coisa nova para o mundo a partir de métodos ou tecnologias existentes. Termos como “inovação de avanço” e “inovação descontínua” são frequentemente utilizados como sinônimo para inovação radical. O termo “tecnologia perturbadora” pode ser usado para descrever a inovação tecnológica que tem o potencial de derrubar o modelo existente de negócio da organização ou da indústria, podendo, em muitos casos, criar novos mercados que, classificados inicialmente como pequenos, podem assumir um porte grande (DAY; SCHOEMAKER; GUNTHER, 2003).

Inovações radicais acontecem quando são feitas grandes melhorias em um produto, por vezes denominadas como “revolucionárias”, “disruptivas”, “descontínuas”, ou “avanços” (FREEMAN, 1974; GARCIA; CALANTONE, 2002; TUSHMAN; ANDERSON, 1986). Induzem mudanças fundamentais e de um claro afastamento práticas existentes na organização, enquanto a inovação incremental representa uma variação de rotinas e práticas existentes (DAMANPOUR, 1991; DEWAR; DUTTON, 1986; ETTLIE et al., 1984).

Tais mudanças, frequentemente fazem com que os princípios de funcionamento do produto ou dos processos de produção sejam alterados e, envolvendo uma nova tecnologia, torna obsoleta a que era anteriormente empregada, exigindo o desenvolvimento de novos canais de *marketing* (MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

A inovação radical é uma mudança significativa no cenário competitivo que afeta simultaneamente tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia da empresa (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Quando bem-sucedidas, as inovações radicais têm a capacidade de reescrever as regras da competição na indústria. As inovações radicais solidificam o posicionamento no longo prazo e as empresas, geralmente, são vinculadas a acionistas que desejam rápido retorno de seus investimentos e a clientes que não estão interessados em

produtos que possam atender suas necessidades futuras. Por isso, geralmente a estratégia adotada pelas empresas é de realizar pequenas alterações em produtos já existentes, as quais são copiadas rapidamente pelos concorrentes (RIJNBACH, 2007).

Para Rijnbach (2007), um fator limitante para os líderes desenvolverem inovações radicais é o pouco tempo que se tem para lançar as novidades e conseguir se sobressair frente aos competidores. Outro fator que dificulta a implantação das inovações radicais é que inovações incrementais, em grandes mercados, têm mais chance de gerar resultados de curto prazo.

2.2 Tipologias de inovação

Apesar de haver uma profusão de categorias de inovação apresentadas na literatura, este estudo se assenta em duas delas, quais sejam: inovação em processo e inovação em produto.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), as inovações em processos são atividades que aumentam a eficiência da distribuição e das operações. Mesmo sendo as melhorias consideradas como redução de custos, também podem aumentar a diferenciação de produtos e serviços, o que gera vantagem competitiva frente aos concorrentes. Essa pode acontecer no modelo linear, ou então no modelo interativo (FURTADO; FREITAS, 2004). O modelo linear contempla o desenvolvimento, a produção e a comercialização de novas tecnologias em uma sequência de tempo bem definida, enquanto o modelo interativo indica que a relação entre as organizações e a pesquisa pode ocorrer de forma sistêmica e incidir em diversas etapas do desenvolvimento de um novo processo (GONÇALVES, 2000).

É importante enfatizar que as inovações em processos também desempenham papéis de competição na produção por meio da redução do número de etapas de processos que estejam desconectados no interior das organizações (DAY; SCHOEMAKER; GUNTHER, 2003).

Em se tratando de inovação de produto, esta por sua vez tem a função de ofertar ao mercado novos produtos e/ou novas tecnologias (LUKAS; FERREL, 2000). Observando que a inovação deve trazer mudanças e novidades, distintos estudos estabeleceram graus de novidade em relação às mudanças apresentadas nos produtos e, assim, validaram os conceitos de inovação incremental e de inovação radical (TUSHMAN; NADLER, 1997; TIDD et al., 2001).

2.2 Paradigmas da inovação

Sabe-se que, ao longo dos anos, as empresas passaram por diversos estágios de evolução na prática da gestão da inovação. Nesse sentido, autores como Takahashi e Takahashi (2007) caracterizaram quatro estágios e modelos-padrão de gestão de inovação (TABELA 1), denominados paradigmas de competitividade.

Tabela 1: Paradigmas de Gestão de Inovação de Produtos

PARADIGMAS	OBJETIVOS	COMPETÊNCIAS
Produtividade	- Alto volume de produção - Alta produtividade	- Administração científica - Início da “engenharia de produção” com os estudos de tempos, e métodos e técnicas de otimização
Qualidade	- Busca atender as necessidades dos clientes	- <i>Marketing</i> - Controle de qualidade total - Ferramentas da qualidade aplicadas ao projeto - Gerenciamento de projetos
Flexibilidade/ Rapidez	- Diversificação dos produtos - Introdução de novos produtos com frequência e rapidez no mercado	- Gestão da informação com utilização da tecnologia de informação - Promoção da integração na empresa com as tecnologias de informação de auxílio, como CAD/CAM, CIM, ERP - Reestruturação, redução de níveis hierárquicos e descentralização - Gestão de portfólio de projetos - Desenvolvimento de equipes multifuncionais
Inovação	- Geração de inovações de soluções contínuas - Criação de conhecimento - A inovação do produto amplia-se para a inovação de negócios - Complementaridade de conhecimento	- Gestão do conhecimento e capacitação para a criação do conhecimento - Desenvolvimento de parcerias e alianças com efetivação pela transparência de conhecimento externo - Gestão do capital intelectual (ativos intangíveis) - Desenvolvimento de ambientes “cooperativos” para aumentar o compartilhamento do conhecimento “tácito”

Fonte: Adaptado pelos autores de Takahashi e Takahashi (2007).

No chamado paradigma da produtividade, a inovação apresenta-se focada em processos produtivos evoluindo em seguida para o atendimento das necessidades dos clientes. Em um terceiro momento (paradigma) contempla o fato de que, além da qualidade, torna-se necessária a diversificação de forma frequente e ágil no mercado. Por fim, o paradigma da inovação amplia o objetivo para a inovação de soluções e de negócios, tornando-se então importante o conhecimento tácito, a abrasão criativa e o desenvolvimento de ambientes colaborativos.

Damanpour (1994) e Tushman e Nadler (1997) mapearam variáveis organizacionais que exercem impactos positivos e negativos sobre a inovação em produto, destacando alguns elementos, como a aversão ao risco, as recompensas baseadas em padrões tradicionais, a burocracia, a cultura e a estrutura conservadora da empresa, as rivalidades internas, as hierarquias empresariais complexas, as rígidas e centralizadas barreiras, a coordenação e a relação interfuncional, a capacidade de incentivar e recompensar ideias, a atitude gerencial positiva em relação à mudança e a cultura mais voltada ao mercado (facilitadores).

Henard e Szymanski (2001) identificaram 24 antecedentes para a inovação, destacando dentre eles a vantagem do produto, o potencial de mercado, o conhecimento das necessidades dos clientes, a competência nas tarefas de pré-desenvolvimento e os recursos dedicados à inovação.

Paralelamente, Baker e Sinkula (1999a; 1999b), apontam como elemento-chave do sucesso em longo prazo e do desempenho organizacional a inovação em produtos. Em estudo publicado no ano de 2005, esses autores ratificam tais percepções e também identificaram uma influência indireta, mais forte e positiva da orientação para o mercado, a qual é mediada pelo sucesso de novos produtos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo do estudo, de analisar as inovações nas indústrias do setor de confecção de vestuário do município de Sarandi-RS, foi realizada uma pesquisa exploratória, do tipo estudo de caso (YIN 2001).

Nesse sentido, foram pesquisadas dezoito empresas de confecção de vestuário, que se encontram geograficamente localizadas no município de Sarandi-RS, associadas da Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agronegócios de Sarandi (Acisar), sendo os dados coletados por meio da realização da aplicação de questionário aos proprietários das empresas investigadas. Transcorridos quinze dias, retornou-se às empresas com o intuito de recolher os questionários preenchidos.

Em termos operacionais, o questionário foi composto por dezoito questões fechadas e abertas, tomando-se como referência as categorias de análise apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Categorias de análise do estudo

CONCEITO	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES
I N O V A Ç Ã O	Perfil das indústrias de vestuário	<ul style="list-style-type: none"> - Percentuais de funcionários do sexo feminino e masculino - Graus de escolarização do nível estratégico - Percentuais de empresas familiares - Percentuais de atuação no mercado (em anos)
	Parcerias	- Órgãos formadores de parcerias que contribuem na melhoria de produtos e serviços
	Gestão empresarial	- Fatores internos prioritários na gestão estratégica das indústrias
	Desenvolvimento da inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Percentuais do lucro investido em inovação - Responsável pelo desenvolvimento das inovações - Fatores motivadores do desenvolvimento de inovações - Vantagens adquiridas com a implantação de inovações - Fatores que determinam o tipo de inovação - Dificuldades enfrentadas com a inovação - Tipos de inovação (em produto e processo-radical ou incremental) implantados pelas indústrias

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta breve contextualização da formação da indústria do vestuário no município estudado, seguida da análise dos dados coletados.

4.1 A indústria do vestuário sarandiense

Na década de 1980, o município de Sarandi passou por diversas transformações, impulsionado pela crise na agricultura e pelo fechamento de um grande frigorífico que, além de responder pela arrecadação de impostos, era responsável por gerar empregos ao município. Esses fatores despertaram na comunidade a busca por novas alternativas, entre elas, o processo de industrialização (PADILHA; SILVA; PEDROZO, 2006). Na mesma década foram realizadas viagens de estudo aos municípios de Toledo-PR, Panambi, Ijuí e Caxias do Sul, com o objetivo de conhecer o trabalho desenvolvido nesses municípios, tendo em vista que neles já existia uma atividade industrial com pequenas empresas do setor de vestuário (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL, SERVIÇOS E AGRONEGÓCIOS DE SARANDI - ACISAR, 2014).

No ano de 1984 formou-se uma parceria entre a Acisar e a Câmara Municipal de Vereadores, com o objetivo de incentivar a instalação de pequenas indústrias de vestuário, visando a aumentar a participação da economia municipal por meio do desenvolvimento de um setor ligado à indústria. Nesse mesmo ano houve a instalação das primeiras indústrias no ramo do vestuário em Sarandi (ACISAR, 2014).

Na década de 1990, o grande desafio municipal e empresarial foi a qualificação da mão de obra local. O quadro era de escassez de mão de obra especializada no município e região. A Acisar, representando os empresários, realizou, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, diversos cursos e conseguiu com que a Escola Móvel de Costura do Senai atendesse o município.

Em 1992 foi realizada a primeira exposição/feira da Associação das Indústrias e Comércio de Confecções e Vestuário de Sarandi - Induvesa. No ano seguinte foi realizada a primeira Feira das Indústrias de Sarandi - Feisa, reunindo todos os segmentos da indústria (vestuário, calçados, acessórios, metalúrgico, moveleiro, alimentação e construção). Nesse mesmo ano, com o incentivo da Acisar, foi inaugurado o *Shopping* das Fábricas de Sarandi, que funcionou até o ano de 1999, posteriormente sendo transformado em dois *Shoppings* distintos, um no centro da cidade e outro às margens da BR 386 (ACISAR, 2014).

Em junho de 1993, foi instalada a 5ª Escola de Costura Industrial do Senai no município, com a parceria da Acisar, Senai e Prefeitura Municipal de Sarandi. Os

investimentos locais em divulgação e comercialização de produtos do vestuário seguiram de forma diversificada.

No ano de 1997, além das já consolidadas Feiras Induvesa e Feisa, realizou-se a promoção “Sarandi está em Festa”, o “1º Criando” e o “Caminhão de Prêmios”, todos incrementando o Comércio Local. Sarandi destaca-se por ocupar o segundo lugar em termos de produção têxtil no Estado do Rio Grande do Sul, superado apenas pelo polo têxtil da Serra Gaúcha, apresentando, nos últimos dois anos, bons níveis de desenvolvimento (PADILHA; SILVA; PEDROZO, 2006).

Atualmente, a cada dois anos tem se realizado a Feisa. A edição do ano de 2000 foi a maior já realizada, quando houve a reestruturação do Parque de Exposições. Também iniciaram a mostra agropecuária e o fortalecimento dos setores têxtil, moveleiro e de agronegócios. A feira contou com 120 expositores e recebeu 1.302 lojistas de todo o norte do Estado e de Santa Catarina e mais de 50 mil visitantes (ACISAR, 2014).

4.2 Perfil das indústrias investigadas

Analisando as dezoito indústrias pesquisadas, pode-se notar que 50% delas são classificadas como microempresas e 50% como pequenas empresas, segundo a classificação do Sebrae. Cabe ressaltar que, no momento da realização da pesquisa, o critério utilizado era número de funcionários e, atualmente, essa classificação faturamento.

Tabela 2 - Porte das empresas pesquisadas segundo o número de funcionários

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	OBSERVAÇÕES
Micro - 0 a 19 funcionários	9
Pequena - 20 a 99 funcionários	9
Média - 100 a 499 funcionários	-
Grande - acima de 500 funcionários	-

Fonte: Cadastro Empresarial do Sebrae (2011) e dados da Acisar.

Quanto à estrutura produtiva/administrativa das empresas classificadas como microempresas, verifica-se que o nível tecnológico é baixo com estrutura física limitada. Por exemplo, há indústrias localizadas no porão da residência do empresário. Há desvio de funções os poucos colaboradores e a remuneração em alguns casos chega a ser inferior a um salário mínimo. Constatou-se a falta de investimentos em segurança no trabalho e o baixo investimento em treinamento dos funcionários.

Nas indústrias com maior número de funcionários (nesta pesquisa classificadas como pequenas empresas), notou-se que muitas investem em tecnologia, aquisição de máquinas importadas, *computer-aided design/computer-aided manufacturing* (CAD/CAM). Ocorre uma valorização do quadro funcional com investimentos em treinamentos e cursos. Maior responsabilidade social e ambiental por parte das indústrias e maior preocupação no que tange a segurança do trabalho, com ações como promoção de palestras da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) foram identificadas durante a pesquisa.

Em termos de mão de obra empregada, as dezoito indústrias totalizam 403 funcionários, sendo 345 mulheres (representando 86%) e 58 homens (representando 14%).

Isso pode estar relacionado à mão de obra barata, não qualificada, precariamente vinculada e minimamente produtiva, além do aspecto de que a mulher se lança mais intensamente no mercado de trabalho, visando à maior complementação da renda familiar.

Tabela 3 – Grau de Escolaridade no Nível Estratégico

GRAU	OBSERVAÇÕES
Ensino Fundamental Incompleto	1
Ensino Fundamental Completo	2
Ensino Médio Incompleto	3
Ensino Médio Completo	6
Ensino Superior Completo	5
Especialização	1

Fonte: Dados do estudo (2014)

A escolarização do nível mais alto das indústrias, o nível estratégico, em que há a figura do proprietário/gerente, encontra-se carente de ensino superior completo, pois a promoção de inovações nas organizações, seja em produtos ou processos, o conhecimento técnico e teórico são aspectos importantes para o desenvolvimento de novidades para o setor. A maioria das indústrias está no mercado há aproximadamente vinte anos, sendo a média de atuação de dezoito.

4.3 O estabelecimento de parcerias

Observando os dados gerais da indústria de vestuário sarandiense e sua evolução, percebe-se, *a priori*, que a utilização de estratégias cooperativas entre as empresas do setor, é o que permeia a transformação econômica nas últimas décadas. O espírito empreendedor e a parceria entre a Acisar, instituindo os produtos e coleções no formato de catálogos e *sites* da internet, vêm contribuindo para o alcance de novos mercados consumidores. Nota-se que tais iniciativas contribuem para o aumento da competitividade das indústrias, especialmente no que se refere à colaboração inter e intrafuncional nos estágios de pré-desenvolvimento e desenvolvimento dos produtos, além de divulgação e comercialização integrada das coleções.

A Acisar é apontada pelos entrevistados como a entidade que mais colabora para o desenvolvimento de debates entre as indústrias de vestuário. O Sebrae mantém contratos formais com algumas empresas, porém, na grande maioria das indústrias investigadas, é solicitado eventualmente no desenvolvimento de um projeto interno que envolva produto/serviço.

Outra constatação que merece destaque foi o baixo índice de estabelecimento de parcerias. Nove indústrias investigadas expressaram que não possuem nenhum tipo de parcerias.

Tabela 4 - Formalização de parcerias para melhoria de produtos e/ou processos

Instituição	Nível	Observações
Senai	Formal	2
Sebrae	Formal	4
Parceria com <i>bureau</i> no Rio de Janeiro	Formal	-
Sindicato das Malharias da Região Nordeste do RS	Formal	-
Empresa de consultoria especializada	Formal	1
Feevale	Formal	-
Sebrae somente quando necessita	Informal	2
Senai	Informal	3
Estilista (quando necessita)	Informal	1
Não possuem parcerias	Informal	9
Não respondeu	Informal	2

Fonte: Dados do estudo (2014).

Esse dado preocupa, pois, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), a parceria é uma parte padronizada e potencialmente valiosa da caixa de ferramentas da inovação.

4.4 Gestão empresarial

Entendendo que a administração é um fenômeno complexo e que envolve uma visão sistêmica de seus tomadores de decisão, a Tabela 5 sistematiza os dados sobre os fatores internos prioritários na gestão estratégica da indústria que foram coletados nas entrevistas.

Tabela 5 - Fatores internos prioritários na gestão estratégica da indústria

Prioridade	Nula	Baixa	Média	Alta
Marca, tradição e experiência	-	-	6	12
Inovação e desenvolvimento de produtos	-	1	3	14
Inovação em processos (máquinas e equipamentos)	-	1	8	9
Planejamento com determinação de objetivos e metas	-	-	6	12
Tecnologia da informação (intranet, internet)	-	4	5	9
Terceirização de parte da produção	4	5	5	4
Qualidade da matéria-prima	-	-	2	16
Localização da empresa	3	-	8	7
Certificação de qualidade	1	1	7	9
Tecnologia de preservação do meio ambiente/gestão ambiental	-	2	6	10
Novos mercados consumidores	-	-	3	15
Satisfação e fidelidade dos clientes	-	-	3	15
Fidelidade dos fornecedores	-	1	5	12
Nível de profissionalização dos recursos humanos	-	1	8	9

Fonte: Dados do estudo (2014).

Entre os fatores internos ligados à gestão estratégica, as indústrias destacaram a importância da qualidade da matéria-prima envolvida no processo de produção (relação

direta com a concorrência externa e inovação) e a própria inovação sob a ótica do desenvolvimento de produtos. Segundo Mattos e Guimarães (2005), o desenvolvimento de produtos é uma etapa da espiral da qualidade que traduz as necessidades do usuário final por meio de descobertas por intermédio de pesquisas de campo em um conjunto de requisitos de projeto do produto para a fabricação. Complementarmente à alta prioridade foi referida a satisfação dos clientes e a fidelização dos fornecedores.

Ao comparar a evolução de ferramentas de gestão toma-se como exemplo o estudo de Padilha, Silva e Pedrozo (2006), o qual apontou a preocupação com a elaboração do plano de negócios fundamentado em metas e objetivos para esse setor, situação precária apontada nesse no estudo.

A gestão do ambiente externo foi tratada como prioritária em função de fatores como a cobrança legal associada à imagem da empresa aos olhos do consumidor. Para Bezzer e Monteiro (2011), quando uma indústria implanta um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), ela adquire uma visão estratégica em relação ao meio ambiente, na medida em que passa a percebê-lo como uma oportunidade.

Uma questão que chama atenção na Tabela 5 é a baixa frequência dada ao fator nível de profissionalização dos recursos humanos. Isso pode revelar-se como uma fragilidade do processo de gestão da inovação, especialmente porque a criatividade, eliminação de barreiras culturais, clima organizacional, experimentação e proatividade de líderes, dentre outros, influenciam positivamente o sucesso de mercado das inovações (MEDEIROS; RIBEIRO; CORTIMIGLIA, 2014).

4.5 Desenvolvimento da inovação

Para Davila, Epstein e Schelton (2007), a inovação é o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas e igualmente para aumentar os percentuais dos lucros. Na visão desses autores, não existem empresas que conseguem crescer apenas com a redução de custos e reengenharia. Muitas empresas recorrem à inovação para produzir crescimento das receitas quando as abordagens convencionais vão se esgotando.

Tabela 6 - Percentual do lucro investido anualmente em inovações

ESCALA EM %	OBSERVAÇÕES
De 1 a 5%	4
De 6 a 10%	6
De 11 a 15%	2
De 16 a 20%	2
De 21 a 25%	1
De 26 a 30%	1
Não investiu até então	1
Não soube informar	-
Não respondeu	1

Fonte: Dados do estudo (2014).

Nessa análise, pode-se observar que, entre as indústrias pesquisadas, a maior concentração de reinvestimento de lucro em inovação encontra-se no intervalo de 6 a 10%. No Brasil, cerca de 80% dos recursos financeiros são destinados à inovação incremental no setor de vestuário, estando, em boa parte das empresas, os *portfolios* voltados para projetos de pequenas mudanças (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Segundo Costa e Rocha (2009), a tendência dos investimentos no Brasil no setor de vestuário nas últimas duas décadas foi de aquisição de máquinas e equipamentos, especialmente na década de 1990, em função da abertura do mercado brasileiro. No período de 2003 a 2007, os maiores investimentos foram em máquinas importadas para filatórios (aparelhos que formam os novos), teares e máquinas de costura, somando cerca de US\$ 1,8 bilhão. Desse total, 22% foram para máquinas no segmento de fiação, 22% para tecelagem e 24% para confecção. Nos demais segmentos, os gastos giraram em torno de 10% cada (malharia, beneficiamento, artigos técnicos).

Outro aspecto interessante que se quis pesquisar foi a responsabilidade do desenvolvimento das inovações nas indústrias do vestuário. Nesse aspecto, a Tabela 7 apresenta os resultados coletados nas entrevistas realizadas.

Tabela 7 - Responsável pelo desenvolvimento das inovações

Variável	Observações
Proprietário	14
Consultoria especializada	3
Funcionários da produção	5
Senai	1

Fonte: Dados do estudo (2014).

Por se tratar de uma análise com indústrias de pequeno porte, identificou-se a figura do proprietário como o desenvolvedor das inovações na empresa. Isso se deve ao porte das empresas pesquisadas, além do fato de que o proprietário conhece as necessidades e os desejos de seus consumidores, os concorrentes, e assim identificar as tendências de moda e buscar elementos de inspirações para desenvolver uma coleção.

Para analisar os fatores motivadores que levam os tomadores de decisão a incorporarem a inovação na indústria do vestuário, a Tabela 8 resume os dados coletados na pesquisa.

Tabela 8 - Fatores que motivam o desenvolvimento de inovações nas indústrias

Variável	Observações
Desenvolver produtos atualizados com novas tendências da moda	14
Exigência crescente dos consumidores/clientes	12
Aumentar o faturamento	11
Sobreviver no mercado	10
Alcançar novos mercados, novos clientes	10
Perfil inovativo dos proprietários	9
Adquirir qualidade	9
Competir e enfrentar a concorrência	7

Variável	Observações
Aperfeiçoar produtos existentes	7
Novas máquinas e equipamentos modernos	6
Expansão do portfólio	6

Fonte: Dados do estudo (2014).

De acordo com a Tabela 8, destacam-se com catorze observações o desenvolvimento de produtos atualizados com nova tendência na moda, seguido pela exigência crescente dos consumidores/clientes, preocupação em aumentar o faturamento, a sobrevivência no mercado e alcançar novos mercados, novos clientes.

Relacionando-se tais resultados com os paradigmas da inovação apresentados por Takahashi e Takahashi (2007), identifica-se que as empresas gerenciam a inovação focadas no Paradigma da Qualidade e no Paradigma da Flexibilidade/Rapidez.

Segundo Pita (2011), uma inovação bem sucedida representa melhor posicionamento no mercado e até mesmo a sobrevivência da empresa. As pequenas e médias empresas buscam inovar para aumentar a eficiência e a produtividade, devido às oportunidades de mercado para reagir à concorrência.

Entendendo que a inovação é um dos elementos que impulsiona a competitividade de empresas que são pressionadas pela concorrência dos mercados globais, a Tabela 9 ilustra as vantagens percebidas pelas indústrias pesquisadas com a adoção da inovação.

Tabela 9 – Vantagens identificadas com a adoção da inovação

Variável	Observações
Aumento da qualidade dos produtos	15
Fidelização e satisfação dos clientes	12
Melhoria no design dos produtos	11
Aumento da produtividade	11
Crescimento da empresa	10
Oferecer produtos novos ao mercado	9
A marca como sinônimo de inovação	8
Alcance e conquista de novos mercados potenciais	7
Sustentar a competitividade	6
Aumento do portfólio de produtos	5

Fonte: Dados do estudo (2014).

Analisando os dados apresentados na Tabela 9, percebe-se que as principais vantagens estão ligadas à qualidade dos produtos que proporciona a fidelização e satisfação que, consequentemente, provocará um aumento da produtividade, crescimento da indústria. Outro ponto que merece destaque é a melhoria do *design* dos produtos, que também pode ser considerado um diferencial frente à concorrência.

As empresas passam por inúmeras dificuldades até atingir o seu propósito, sendo cada vez mais necessário identificar com clareza os fatores motivadores das mudanças a serem desenvolvidas internamente. Para Fayet (2010), o processo de mudança é difícil, pois

o exercício de mudar é essencial e, muitas vezes, ocorrem muitos erros até se atingir um acerto relevante.

A Tabela 10 apresenta os fatores que determinam o tipo de inovação adotado nas indústrias investigadas.

Tabela 10 - Fatores que determinam o tipo de inovação adotado nas empresas pesquisadas

Variável	Observações
Demanda do consumidor	15
Aumento das vendas	13
Novas matérias-primas	9
Máquinas modernas com maior produtividade	9
Lançamento de novas coleções no setor	9
Diferenciação dos produtos no mercado	9
Público-alvo	8
Sobrevivência no mercado	7
Retorno do capital investido	5
Painéis de moda	4
Palestras	3
Tempo gasto no processo de produção	2

Fonte: Dados do estudo (2014).

O fator mais evidente identificado na Tabela 10 foi a demanda do consumidor, que se encontra cada vez mais exigente, seguido pelo aumento das vendas, que acaba sendo uma consequência quando é adotado algum tipo de inovação. Igualmente relevantes são os lançamentos de novas coleções, a busca de novas matérias-primas e máquinas modernas com maior produtividade, bem como a diferenciação dos produtos no mercado.

Com base nos dados, pode-se inferir que as organizações tendem a evoluir para o paradigma da inovação. Inicialmente, elas já entenderam a relevância da orientação ao mercado. Infere-se isso uma vez que os componentes comportamentais da orientação ao mercado centram-se no entendimento dos clientes (para assim continuamente projetar ofertas de valor superior na percepção deles), na consciência da capacidade dos competidores a curto e longo prazo, na geração e manutenção de uma cultura organizacional que ligue o comportamento gerencial à satisfação dos compradores e, no foco de lucro no longo prazo (SLATER; NARVER, 1995; BAKER; SINKULA, 2005; 2007).

Todavia, ainda se faz necessária uma maior profissionalização da gestão, por meio da utilização de ferramentas formais como a utilização de um modelo referencial para o PDP, que envolve a formalização da pesquisa de mercado e testes de conceito. Ainda, devem ser estabelecidos mecanismos para que a aprendizagem organizacional seja possível. Segundo Perin, Sampaio e Faleiro (2004), a habilidade de se engajar em processos de aprendizagem organizacional e de inovação deve acompanhar a orientação para o mercado.

Entre as dificuldades encontradas com a adoção da inovação, a Tabela 11 evidencia as variáveis que merecem mais destaque.

Tabela 11 - Dificuldades enfrentadas com a adoção da inovação

Variável	Observações
Falta mão de obra qualificada (estilistas, modelagem, acabamento, linha de produção)	14
Falta de linhas de crédito para financiamento de máquinas importadas	8
Controle de qualidade na padronização	7
Matéria-prima de qualidade	6
Falta de centro tecnológico local de suporte	6
Altos impostos na importação de máquinas e burocracia nas aduanas	6
Altos custos de desenvolvimento de novos produtos	6
Fase inicial de implantação	5
Resistência dos colaboradores	4
Dificuldade de acompanhar lançamento de novas matérias-primas	4
Consumidores rejeitam a inovação	2
Atraso na entrega de processos terceirizados (estamparia)	2
Distância geográfica de fornecedores	1
Baixo poder aquisitivo dos consumidores	0

Fonte: Dados do estudo (2014).

Analisando os dados expressos na Tabela 11, destaque especial dá-se à falta de mão de obra qualificada. Se essa variável é considerada um gargalo na indústria, treinamento e qualificação profissional poderiam solucionar o problema, aspecto já levantado por meio da dificuldade de realização de parcerias no setor.

Outros gargalos, igualmente relevantes, são a falta de linhas de crédito para financiamento de máquinas importadas, controle da qualidade na padronização, altos impostos na importação de máquinas e burocracia nas aduanas. Conforme o estudo de Padilha, Silva e Pedrozo (2006), essas variáveis também se mostravam com altos índices de observações, percebendo-se que pouco mudou nesse período.

Um resultado interessante é a indicação de que não é a renda dos consumidores que dificulta a entrada de um produto no mercado, e tão somente o fornecedor estar longe da indústria, e sim, a falta de percepção das indústrias em identificar a constante mudança do perfil consumidor e o aumento de exigência. Esse fato reforça a sugestão dada anteriormente no que se refere à formalização de um modelo referencial de PDP que formalize as pesquisas de mercado. Portanto, a inovação é um processo iterativo, realizado com a contribuição de vários agentes que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos (FAYET, 2010).

Nesse sentido, a pesquisa também contemplou como fator estratégico o desenvolvimento ou a adoção de inovações que é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de inovações em produtos e processos

Tipo De Inovação	Inovação Identificada	Observações
Produtos	Uso de fibras modernas/atualizadas	11
	Coleções com <i>designs</i> modernos	10
	Produtos específicos para consumidores específicos	10
	Diversificação do <i>portfolio</i> de produtos	7
	Matéria-prima diferenciada da concorrência	10
Processos	Técnica de controle da qualidade do produto final	9
	Máquinas modernas, atualizadas	12
	Mudança do <i>layout</i> da linha de produção	10
	Técnicas de redução de desperdício	8
	Técnica de redução de custos na produção	10
	Técnica <i>just in time</i>	3
	Redução de falhas com a utilização de <i>softwares</i>	3
	Não respondeu	0

Fonte: Dados Do Estudo (2014).

Quanto à inovação em produto, destaca-se o uso de fibras modernas/atualizadas, em que a matéria-prima está diretamente ligada à competitividade dos produtos na indústria de vestuário, primando pela qualidade e pelo potencial de diferenciação; a fabricação de produtos específicos para consumidores específicos, desenvolvendo produtos adequados à preferência do consumidor; coleções com *designs* modernos e a matéria-prima diferenciada da concorrência.

Quanto à inovação em processos, ela se dá por meio de máquinas modernas e atualizadas, como forma de dinamizar a produção e reduzir falhas no processo produtivo; mudança no *layout* da linha de produção que dinamiza o processo de produção, melhora o ambiente de trabalho e o bem-estar dos funcionários; e a técnica de redução de custos na produção.

Na sua classificação de acordo com os dados coletados a maior parte das indústrias pesquisadas adota a inovação do tipo incremental.

Em síntese, é fundamental entender que a indústria deve fazer a sua parte. Políticas que incentivam o domínio tecnológico, ou seja, compra e desenvolvimento de tecnologia, fixação de um orçamento de P&D (com baixa variação dado seu caráter de longo prazo) e manutenção de uma equipe interna de P&D (para tirar melhor proveito da tecnologia, tanto comprada quanto desenvolvida internamente), constituem algumas questões que podem qualificar as indústrias para que elas atinjam maior eficiência e eficácia em seus processos de inovação.

Além disso, é pertinente que as indústrias pesquisadas promovam uma cultura de conhecimento de mercado, uma sistemática de colaboração inter e intraorganizacional, bem

como adoção de mecanismos para formalização e disseminação dos processos inovativos dentro das indústrias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação é necessária tanto para as empresas que almejam o crescimento no curto prazo (com adoção de inovações incrementais) como para o longo prazo (com a adoção de inovações radicais).

Em um âmbito geral, o estudo identificou que o percentual de lucro investido em inovações é baixo, o desenvolvimento das inovações concentra-se na figura do proprietário. O principal fator que motiva a adoção de inovação e que determina o tipo de inovação a ser implantado é a demanda dos consumidores que estão cada vez mais exigentes. Com o desenvolvimento de inovações, a vantagem mais relevante foi o aumento da qualidade dos produtos e a maior dificuldade é a falta de mão de obra qualificada.

Quanto às inovações implementadas em produtos, as variáveis que obtiveram maior número de observações foram o uso de fibras modernas/atualizadas, coleções com *design* diferentes e matéria-prima diferenciada da concorrência. Quanto às inovações em processos, a aquisição de máquinas modernas/atualizadas, mudança do *layout* da linha de produção e técnicas de redução de custos na produção foram os tipos mais frequentes.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a inovação ocorre de forma gradual e necessita de tempo, dedicação e muito investimento. É necessário sair da “zona de conforto” e correr riscos, explorando novos mercados, tecnologias ou processos. Isso é percebido por algumas das indústrias de Sarandi que entendem o quanto é importante inovar para continuar no mercado e aos poucos estão avançando. De fato, estudos confirmam que o sucesso de novos produtos influencia positivamente o crescimento de vendas e a lucratividade (NAVER e SLATER, 1995). Pontualmente, analisando-se a inovação realizada por algumas indústrias do Brasil, infere-se que elas acabam por influenciar positivamente a rentabilidade do *mix* de produtos (REIS, 2007; VIDEIRA, 2007; SALGADO, 2008; LIMA, 2008), bem como a qualidade percebida no que tange à identificação dos *stakeholders* e a participação de mercado (BERCHICCI; BODEWESS, 2005).

Somando-se a essas considerações, pode-se ainda traçar um conjunto de recomendações às indústrias pesquisadas, tais como: estratégia de alianças, enfatizando a redução de custos quanto à barganha na aquisição da matéria-prima, logística (fornecedor) e possibilidades de desenvolver tecnologias sofisticadas; implantação de um Centro Tecnológico que dê suporte às indústrias, especialmente no que se refere às linhas de crédito para financiamentos, incentivo ao desenvolvimento de inovações, atestado de qualidade e padrão dos produtos das indústrias; qualificação da mão de obra, tendo em vista a deficiência ou inexistência de programas de treinamento, cursos de aperfeiçoamento, levando-se em consideração que um dos entraves ao desenvolvimento de inovações centra-se na falta da qualificação da mão de obra; melhoria da infraestrutura; segurança no trabalho e melhor remuneração dos funcionários, entre outros.

E, por fim, reconhece-se que a inovação tem sido objeto de debate para pesquisadores acadêmicos e gestores. Nesse cenário, ao se reportar às indústrias pesquisadas, conclui-se

que todas elas têm longo caminho pela frente e, na medida em que as inovações forem incorporadas, poderão alcançar e sustentar uma posição competitiva no setor em que atuam.

REFERÊNCIAS

ACISAR. O município. Disponível em < <http://www.acisar.com/site/historico.html>>. Acesso em 15 ago, 2014.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-27, Fall 1999a.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Integrating and Extending Models of Organizational performance. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999b.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market Orientation and the New Product Paradox. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 483-502, 2005.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n.4, p. 316-334, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Rio de Janeiro, Edições 70, Ltda, 1977.

BEZZERA, F. F. N.; MONTEIRO, M. S. L. **Sistema de Gestão Ambiental ou Produção Mais Limpa?** Estudo de Caso nas Indústrias de Confecção com Lavanderia, Teresina, Piauí. Disponível em <<http://www.prodema.ufc.br/revista/index.php/rede/article/view/19>>. Acesso em 05 nov, 2011.

CAMISON-ZORNOZA, C.; LAPIEDRA-ALCAMI, R.; SEGARRA-CIPRES, M.; BORONAT-NAVARRO, M. A meta-analysis of innovation and organizational size. **Organization Studies**, n.25, p. 331-61, 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo, Atlas, 1999.

CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. In: FAYET, Eduardo Alves (Coord.) **Gerenciar inovação: um desafio para as empresas**. Curitiba: IEL/PR, 2010.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf>. Acesso em 17 ago. 2011.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, n.47, v.6, setembro de 2010.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p. 550-590, 1994.

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

DAY, G.S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER R. E. **Managing Creativity and Innovation**. Harvard Business Essentials: Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts, 2003.

DATAR, S.C.; JORDAN, C.; SRINIVASAN, K.. Advantages of time-based new product development in a fast-cycle industry. **Journal of Marketing Research**, fev. 1997.

DEWAR, R. D.; DUTTON, J. E. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. **Management Science**, n. 30, p. 682-95, 1986.

ETTLIE, J. E.; BRIDGES, W. P.; O'KEEFE, R. D. Organization strategies and structural differences for radical versus incremental innovation. **Management Science**, n.30, p. 682-95, 1984.

FAYET, E. A. (Coord.) **Gerenciar inovação: um desafio para as empresas**. Curitiba: IEL/PR, 2010.

FERNANDES, J. M. **Gestão da Tecnologia como parte Estratégica Competitiva das Empresas**. Brasília: Editora IPDE, 2003.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. London: Penguin Books, 1974.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al. (Eds). **Technical Change and Economic Theory**. Londres: Pinter, 1988.

FURTADO, A. T.; FREITAS, A. G. Nacionalismo e aprendizagem no programa de águas profundas da Petrobrás. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n.1, 2004.

GARCIA, O. L. **Nota técnica setorial do complexo têxtil**. In: **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, 1993. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0002/2266.pdf>. Acesso em: 15 out, 2011.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, n.19, p. 110-2, 2002.

GAZZONA, R. S. **Trabalho feminino na indústria do vestuário**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73301997000400005&script=sci_arttext>. Acesso em: 22 nov, 2011.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são as grandes coleções de processos. **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, v. 40, n.1, p.6-19, 2000.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega – International Journal of Management Science**, n.25, p. 15-28, 1997.

GRIFFIN, A.J.; HAUSER, J. The voice of the customer. **Marketing Science**. Inverno, 1993. HANSEN, S. O.; WAKONEN, J. Innovation, a winning solution? **International Journal of Technology Management**, n.13, p. 345-58, 1987.

HAUSER, J.; TELLIS, G. J. **Research on innovation: a review and agenda for marketing**. MIT, 2004.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others. **Journal of Marketing Research**, v.38, p. 362-375, 2001.

HOBBDAY, M. Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries. **Technology Analysis and Strategic Management**, n.17, p. 121-46, 2005.

KLEIN, K. J.; KNIGHT, A. P. Innovation implementation – overcoming the challenge. **Current Directions in Psychological Science**, n.14, p. 243-6, 2005.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LANSISALMI, H.; KIVIMAKI, M.; AALTO, P; RUORANEN, R. Innovation in healthcare: a systematic review of recent research. **Nursing Science Quarterly**, n.19, p.66-72, 2006.

LUKAS, B.A.; FERREL, O. C. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 28, n.2, p. 239-247, 2000.

MAGALHÃES, M. F. Inovando para durar. In: TERRA, J. C. C. (Coord.) **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

- MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MEDEIROS, RIBEIRO, CORTIMIGLIA, 2014)..
- MEDEIROS, J., RIBEIRO, J., CORTIMIGLIA, M. Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, n. 65, p. 76-86, 2014.
- MOZZATO, A. R.; DIKESCH, L. E. **Gestão da Produção: Um estudo das indústrias do vestuário do Rio Grande do Sul**. Disponível em http://www.upf.br/cepeac/download/td_15_2004.pdf>. Acesso em 16 jul, 2011.
- NARVER, J.C; SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, Oct. 1990.
- OCDE. Manual de Oslo. Paris, 1998.
- PADILHA, A. C. M.; SILVA, T. N.; PEDROZO, E. A. Competitividade, estratégia tecnológica e inovação: uma análise nas empresas do vestuário de Sarandi – RS. In: CRUZ, C. M. L.; GOLLO, S. S.; SETÚBLA, J. B. **Competitividade sistêmica: estratégia e aprendizagem**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2006.
- PADILHA, A. C. M.; SEVERO, L. S.; DELGADO, N. A.; SILVA, T. N. Inovação tecnológica em indústrias competitivas do agronegócio: uma análise na Cooperativa Vinícola Aurora Ltda. –RS. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 17, n. 1, p. 91-109, 2010.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C.H.; FALEIRO, S.N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletro-eletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **RAC**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 79-104, 2004.
- PITA, C. C. **Gestão da inovação em pequenas e médias empresas**. Disponível em <http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/420>. Acesso em 20 nov, 2011.
- PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, n.5/6, p. 137-68, 2004.
- RIJNBACH, C. V. Como transformar ideias em inovações que geram resultados. In: TERRA, J. C. C. (Coord.) **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação das empresas**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/integra_bia/ident_unico/97. Acesso em: 15 out, 2011.

SILVA, A. P. et al. **Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: vantagens e desvantagens**. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2003_TR0801_1559.pdf>. Acesso em 14 nov, 2011.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55, Jan. 1994.

SLATER, S. F.; NARVER. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995.

TAKAHASHI, S; TAKAHASHI, V.P. **Gestão de Inovação de Produtos: Estratégia, Processo, Organização e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TIDD, B.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating technological, market and organization change**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, n.31, p. 439-65, 1986.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a Inovação. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.