

## PROCESSO DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS ALFA

Paulo Eugênio Warken<sup>1</sup>, Dusan Schreiber<sup>2</sup>, Vanessa Theis<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo geral evidenciar, por meio de um estudo caso, os elementos mais relevantes do processo de inovação organizacional. Com base no referencial teórico que serviu para embasamento às análises realizadas, constata-se que a empresa Alfa não apresenta um modelo de inovação com visão sistêmica. A empresa focaliza sua estratégia de inovação em produtos, tanto por meio de identificação de novos nichos de mercado, bem como de inovações incrementais orientadas aos processos de produção e ergonomia dos produtos.

**Palavras-chave:** Gestão da Inovação. Indústria calçadista.

## INNOVATION PROCESS IN THE ALFA FOOTWEAR INDUSTRY

**Abstract:** The main goal of this work is to highlight, through a case study, the most important elements of the organizational innovation process. Based on the theoretical framework that served as a basis for the carried out analyzes, it appears that Alfa company does not have an innovation model with systemic vision. This company focuses its strategy of innovation in products, both by identifying new market niches, as well as incremental innovations oriented towards the production processes and ergonomics of the products.

**Keywords:** Innovation Management. Footwear Industry.

### 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do ambiente competitivo tem proposto renovados desafios à sobrevivência da indústria calçadista brasileira, à medida que surgem novos produtos, processos, serviços e modelos de negócio. A concorrência com produtos importados, especialmente asiáticos,

- 
- 1 Possui graduação em Tecnólogo de Produção de Calçados pela Universidade FEEVALE. Diretor na Warken Consultoria.
  - 2 Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Professor e pesquisador do Programa de Pós Graduação em Qualidade Ambiental e graduação em Administração da Universidade Feevale.
  - 3 Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Qualidade Ambiental na Universidade Feevale. Mestre em Qualidade Ambiental e Bacharela em Administração de Empresas pela mesma instituição.

impulsiona a adoção de estratégias que proporcionam a configuração de uma nova forma de inserção no mercado internacional. Deste modo, as referidas empresas estão combinando suas vantagens comparativas tradicionais com vantagens competitivas mais duradouras e sustentáveis (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012).

Dentre essas estratégias, destacam-se: diversificação de mercados, descentralização e internacionalização da produção, inovação de produto e processo, diferenciação de produtos com maior valor agregado e investimentos em *marketing*, *design* e conceitos de moda, além da produção com melhor qualidade. Nesse sentido, o principal desafio é a construção de uma nova imagem do calçado brasileiro, que requer estratégias que vão além do preço (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012).

Neste sentido, um aspecto essencial para a diferenciação das empresas é o valor atribuído à inovação para a competitividade sustentável (COUTINHO; FERRAZ, 1994). Este reconhecimento conferido à inovação contrasta, segundo Fajnzylber (1988), com a usual prioridade dada à exploração das vantagens competitivas tradicionais, como baixos custos de mão de obra, de exploração de recursos naturais e manipulação da taxa de câmbio, sem uma perspectiva de longo prazo.

Considerando que a inovação representa um caminho para proporcionar as condições de permanência das empresas no mercado, bem como a fonte para a concepção do diferencial competitivo, este trabalho tem como objetivo geral evidenciar os elementos mais relevantes do processo de inovação organizacional. Em termos metodológicos, este estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem qualitativa e estudo de caso único, sendo os dados obtidos por meio de entrevista em profundidade com três gestores da unidade de análise, levantamento documental e observação não participante.

A estrutura do trabalho inicia com a contextualização da indústria calçadista, sendo sequenciado pela revisão da literatura acerca da temática de inovação. No método são especificados os procedimentos metodológicos empregados para a coleta de evidências e seu devido tratamento. Na análise, capítulo seguinte, são apresentados os resultados, à luz das vertentes teóricas abordadas. Considerações finais e referências encerram o presente trabalho.

## 2 INDÚSTRIA CALÇADISTA

A abertura econômica implementada pelo governo brasileiro, ocorrida a partir dos anos noventa, ampliou a competição no mercado interno e externo, o que impôs a necessidade de um novo conjunto de estratégias frente a produtores de outros países, notadamente a China. Devido ao acirramento no cenário competitivo, a indústria calçadista brasileira vem passando, nos últimos anos, por um processo de reestruturação, no qual estratégias baseadas somente na redução de custos e na ampliação das escalas de produção não se mostram sustentáveis (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012).

A indústria calçadista nacional tem sido pressionada pelos produtos asiáticos, de qualidade similar, contudo mais econômicos, e pelos produtos italianos de preço mais elevado, mas com melhor imagem no mercado internacional (COSTA, 2011). Na busca por mão de obra mais econômica e obtenção de benefícios fiscais, algumas empresas

passaram a se deslocar do Rio Grande do Sul para regiões de maior oferta de mão de obra, principalmente para o Nordeste bem como frequentemente afastadas das capitais e sem tradição na produção de calçados (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012). Este processo se caracterizou pela transferência de unidades de produção, predominantemente de artigos mais econômicos, ficando na sede das empresas a produção de artigos mais elaborados, assim como as áreas estratégicas.

A indústria calçadista brasileira é constituída por *clusters*, dentre os quais se destacam o do Vale do Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul, Jaú, Birigui e Franca em São Paulo e Nova Serrana em Minas Gerais. Muitas empresas, que se instalam em *clusters*, têm a finalidade de imitar as já existentes, reduzindo os ganhos de apropriabilidade das pioneiras. Caracterizam, assim, um perfil de estratégia imitativa, pois realizam a cópia de tecnologias e produtos inovadores, e a busca em paralelo de oferta destes em menores preços (FREEMAN; SOETE, 1997).

Os autores Souza, Paula e Fuck (2012) destacam que os *clusters* favorecem a competitividade, uma vez que atraem novos concorrentes e intensificam a rivalidade das empresas, além de favorecer o intercâmbio de informações e formas colaborativas de produção. Entretanto, o perfil de estratégia imitativa reduz os ganhos de apropriabilidade das empresas pioneiras. Consequentemente, essa atitude acaba por inibir estratégias de investimento em inovação e provoca comportamentos predatórios por parte dos inovadores pioneiros, os quais rechaçam novos entrantes, enquanto estes não constroem competências que possam ampliar a capacidade competitiva do cluster ou da indústria como um todo.

Mesmo assim, estudos demonstram que o foco em inovação na indústria de calçados é uma estratégia cada vez mais valorizada e adotada (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012). Contudo, cumpre destacar que, conforme argumentado por O'connor et al. (2008), a gestão da inovação deve ser consolidada por um sistema gerencial que habilite a organização a inovar de forma sistemática, visando, sobretudo, sobrevivência e aumento da competitividade organizacional no longo prazo.

### 3 INOVAÇÃO

Segundo Schumpeter (1961), considerado o precursor teórico sobre o tema, a inovação leva ao desenvolvimento econômico e pode ditar o ritmo de crescimento de um país. Drucker (1974), também reconhece a inovação como fator essencial para a competitividade empresarial. Corroborando, Kotler, Jatusripita e Suvit (1997) afirmam que a inovação representa um importante recurso para a sobrevivência das organizações e elemento chave para o sucesso em mercados competitivos. Nesta perspectiva, é possível afirmar que as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos (NONAKA, 2001), tecnologias e produtos, caracterizando um negócio de inovação contínua (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008).

O Manual de Oslo, elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), apresenta quatro definições para a inovação: (i) inovação de produto; (ii) inovação de processo; (iii) inovação de *marketing* e (iv) inovação organizacional.

Novos produtos são bens que apresentam uma diferenciação significativa em suas características ou usos em relação aos itens já produzidos pela empresa.

A inovação de processo ocorre quando os métodos de produção são alterados, de modo a melhorar a qualidade de um produto existente, ou quando desenvolvem-se novos processos para fabricar um produto novo ou melhorado (TTID; BESSANT; PAVITTT, 2008). A inovação em *marketing* refere-se à introdução de novos métodos de promoção do produto, ou de *design* do produto, que não alterem suas características funcionais, embalagem e precificação. Na inovação organizacional, o Manual de Oslo se refere a mudanças relacionadas à estrutura de gestão (OCDE, 2005).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação está fortemente atribuída à mudança econômica. A inovação, em um determinado processo, permite que uma organização obtenha vantagem competitiva perante seus concorrentes, por meio da redução de custos, resultante de uma melhoria no processo, ou seja, uma maneira mais econômica de executar determinada atividade, por exemplo. Caso o processo de inovação aconteça em produtos, a empresa também obtém vantagem competitiva, uma vez que o tempo para desenvolver um produto semelhante e o registro de patentes passa a ser um impeditivo para os concorrentes.

Observa-se que, atualmente, as empresas entendem inovação como sinônimo de melhoria, tanto em processos quanto em produtos. Esta questão está ligada diretamente à competitividade das empresas, onde a principal ferramenta para que isto ocorra se dá na reinvenção constante do próprio negócio. Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005), Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Prahalad e Ramaswamy (2004), as empresas podem tanto inovar para atingir uma posição estratégica, para ganhar maior participação no mercado em relação aos seus concorrentes, como inovar para se defender e ficar um passo à frente das outras empresas, bem como, para geração de barreiras de imposição, no que tange, por exemplo, elevação dos padrões técnicos dos produtos.

De acordo com Mattos e Guimarães (2005), as inovações também podem ser classificadas quando ao grau de novidade envolvido: incremental e radical. Segundo OCDE (2005, p. 32), “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança”. Bessant e Tidd (2009), sinalizam que a inovação incremental pode ser uma melhoria de produto ou processo já existente, consistindo em uma mudança muito significativa em seu desempenho ou na readequação, reconfiguração, atualização de uma tecnologia já existente para outros fins.

Zogbi (2008), ao relacionar o termo “melhoria contínua” com inovação incremental, explica que estas ocorrem quando as organizações estão voltadas para competências internas, ou seja, quando estão buscando “forças” internas para melhorar seus produtos ou serviços. Já as inovações radicais, são inovações de produto ou processo inexistentes, ou seja, algo inédito e diferente de todos os produtos e processos existentes no mercado – e no mundo. Davila, Epstein e Shelton (2007) afirmam que as inovações radicais, por sua vez, são mudanças significativas, que podem afetar tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia das empresas.

Neste sentido, Tigre (2006) observa que, geralmente, as inovações radicais são provenientes das atividades de P&D e possuem uma característica de descontinuidade no tempo e nos setores, onde elas foram desenvolvidas. Esta descontinuidade, causada pelas inovações radicais, interrompe as trajetórias das inovações incrementais. Quando a inovação radical alcança seu ponto máximo de produtividade, iniciam-se as trajetórias das inovações incrementais novamente.

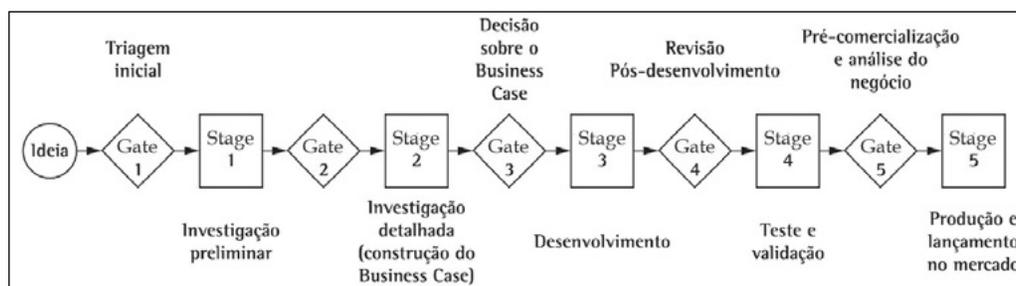
A inovação é fundamentalmente um produto do conhecimento e da criatividade, exigindo planos estratégicos flexíveis, controles financeiros não restritivos e sistemas de reconhecimento das inovações implementadas (GRANT, 1988). Os recursos intangíveis, presentes nas redes sociais, quando direcionados para um esforço conjunto de desenvolvimento, convergem no que Schmitz e Nadvi (1999) chamam de “eficiência coletiva”, envolvendo um complexo de interações sociais que propiciam a produção e reprodução de conhecimento, promovendo processos de inovação e difusão.

Para atingir este objetivo, Galbraith e Lawler (1995), entendem que a empresa deve estimular a inovação por meio de recursos de conexão, tais como integração, comitês permanentes, grupos de trabalho, estrutura horizontal, redes de contato interdepartamentais, contatos frequentes com grupos externos e reduzido controle hierárquico. Cabe aos gerentes, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), criar um clima propício à inovação, desenvolvendo habilidades capazes de gerar competências que permitam à organização utilizar seu potencial inovador para o aproveitamento das melhores oportunidades do mercado.

Para apoiar as organizações no processo de inovação, foram concebidas diversas técnicas. Inicialmente, destaca-se o *workshop*, uma técnica que permite promover o desenvolvimento da inovação e proporcionar um momento de imersão criativa, e visa apontar diferentes caminhos para a inovação (SCALETZKY, 2008). A prática do *brainstorming* pode ser empregada nestes momentos, sendo uma técnica para auxiliar a equipe a gerar diversas ideias em pouco tempo (RODRIGUES, 2010). Os autores Kotler e Keller (2006) referenciam o processo de *stage-gate*, como uma prática de geração de inovação que permite, em cada fase de um projeto, tomar decisões para continuar ou finalizar, com o objetivo de maximizar as probabilidades de sucesso e lucro das inovações.

No entanto, não se pode confundir o processo *stage-gate* com gerenciamento de projetos. O *stage-gate* trata do macroprocesso decisório, já o gerenciamento de projeto se encarrega do micro-processo. Dentro do processo de desenvolvimento de novos produtos, ambos são utilizados conjuntamente, devendo ser considerado que a prototipagem, incorporada no processo *stage-gate*, é um processo de construção e avaliação de funcionamento de um sistema para auxiliar na aprendizagem de alguns de seus aspectos e suas eventuais soluções (COOPER, 2001).

Figura 1 - Modelo *Stage-Gate* para inovação



Fonte: Adaptado de Cooper (2001).

O processo *Stage-Gate* foi desenvolvido por Robert G. Cooper em 1986, sob a perspectiva da integração das particularidades do risco do negócio, provendo maior agilidade à sequência de atividades. No seu formato mais simples, conforme demonstrado na Figura 1, o processo consiste em cinco estágios (*stages*), onde a equipe do projeto compromete-se com o trabalho, obtendo as informações necessárias para a integração de dados e posterior análise, seguido por cinco pontos de decisão (*gates*) responsáveis pela viabilidade da continuidade de investimento no projeto (Cooper, 2008).

#### 4 METODOLOGIA

Com o propósito de adotar as decisões adequadas no processo de investigação científica, a fim de que aos resultados possa ser conferido o rigor científico, os autores optaram pela realização do estudo de caso único e abordagem qualitativa. Para Yin (2010) a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Neste sentido, no estado exploratório desta pesquisa, coletaram-se dados a partir de entrevistas semiestruturadas com o diretor-presidente, gerente de *marketing* e gerente de vendas da unidade de análise, devido à necessidade de entender a percepção destas pessoas sobre o universo organizacional. Em atendimento à recomendação de autores que versam sobre o método de estudo de caso, com destaque ao Yin (2010), os pesquisadores realizaram a triangulação de dados, por meio de entrevista em profundidade com os gestores supracitados, levantamento documental e observação não participante.

As entrevistas foram gravadas e transcritas no prazo máximo de seis horas após o evento. Como o formato da transcrição resulta, normalmente, em um texto não linear e até mesmo confuso, a entrevista foi reescrita na forma de um texto coeso, em formato de narrativa (POLKINGHORNE, 2007). Na sequência, foi submetida à apreciação da pessoa entrevistada, para conferência, ajustes ou contribuições.

O teor das entrevistas em profundidade foi submetido à análise de conteúdo. Roesch (2005) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em

categorias de conteúdo. Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se o *software* NVivo, a fim de compilar, comparar e decifrar os dados da entrevista, de forma segura.

Para o levantamento documental utilizou-se de documentos internos fornecidos pela empresa, tanto em meio físico como eletrônico, via sistema interno de controle, que possibilitou a identificação e caracterização de processos internos mencionados durante a entrevista. A observação não participante, por seu turno, ocorreu através da visita às instalações da empresa, ao longo de um dia, que facultou aos pesquisadores observar a realização de diversas rotinas organizacionais. Desta forma também foi possível reconhecer vários dos processos e práticas internalizadas pelos colaboradores no desempenho de suas funções.

A empresa à qual se refere este estudo de caso está sediada na cidade de Novo Hamburgo, e será denominada “Alfa”, em virtude da solicitação de manutenção do anonimato comunicada aos pesquisadores. A escolha da empresa se deu em função de apresentar forte orientação para a inovação, o que pode ser observado na análise dos resultados desta pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A narrativa individual com os profissionais, tinha como objetivo central evidenciar os elementos mais relevantes do processo de inovação organizacional na Alfa. O teor dos discursos dos entrevistados, facultaram a percepção de que a Alfa atribui à inovação a obtenção de vantagem competitiva, pois a organização vê a inovação como um valor estratégico. Este alinhamento para a inovação, pode ser comprovado por meio das premiações recebidas, como por exemplo em 2010, quando a Alfa foi ganhadora do prêmio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FISP), na categoria de melhores produtos de EPI.

Os entrevistados sinalizaram a pressão exercida pelos produtos asiáticos, como um dos principais motivadores na busca da diferenciação pela inovação. Tal afirmação corrobora ao exposto por Costa (2011) e Souza, Paula e Fuck (2012) na revisão bibliográfica. Neste sentido, o diretor da Alfa afirmou que a empresa passou por um processo de reestruturação, a fim de buscar outro posicionamento na cadeia de valor, tendo a inovação como pilar na busca de vantagem competitiva. Cumpre destacar que, autores como Schumpeter (1961), Drucker (1974), Kotler, Jatusripita e Suvit (1997) apontam a inovação como um importante recurso para a sobrevivência das organizações em mercados altamente competitivos.

Em seu discurso, o gerente de *marketing* da Alfa ressalta que a empresa também buscou outro posicionamento na cadeia de valor, por meio de qualidades valorizadas pelos clientes. Neste sentido, os focos mais recentes têm sido a incorporação de atributos de conforto ao calçado e qualificar sua área de *marketing* e vendas, para terem capacitação para saberem vender o novo produto. Ao mesmo tempo, tem buscado trilhar um caminho de aprimoramento contínuo e crescimento lucrativo. O proprietário da Alfa é quem lidera o processo de inovação.

Sendo assim, a inovação na empresa está centrada nas competências de seu diretor-presidente, a partir de suas experiências decorrentes da carreira profissional, bem como o domínio de determinadas tecnologias (GRANT, 1988). Desta forma, a empresa tem pautado

sua estratégia em identificar lacunas não atendidas no segmento de calçados profissionais e industriais, dando preferência às inovações radicais, uma vez que estas fazem uso de novas tecnologias e que tem seu desenvolvimento facilitado, ou até mesmo incorporado ao processo produtivo, em função da formação técnica do diretor.

Sendo assim, complementam-se as bases conceituais expostas por Davila, Epstein e Shelton (2007), os quais afirmam que as inovações radicais possibilitam mudanças significativas que afetam tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia das empresas. Cumpre destacar que algumas dessas modificações ocorrem inclusive a nível mundial, o que tem permitido à empresa alcançar uma boa posição competitiva, ganhando participação no mercado em relação aos seus concorrentes devido à elevação dos padrões técnicos dos produtos desenvolvidos pela Alfa. Tal constatação encontra respaldo teórico em Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Prahalad e Ramaswamy (2004), bem como no Manual de Oslo (OECD, 2005).

No entanto, apesar da preferência por inovações radicais, a Alfa também realiza diversas inovações de natureza incremental, com o objetivo de proporcionar melhorias contínuas nos produtos e processos. O diretor da Alfa sinaliza que, em determinados momentos a empresa faz uso de uma tecnologia já existente para readequação ou reconfiguração de algum processo produtivo, a fim de melhorar o desempenho do referido processo. Esta prática da Alfa, está alinhada com os conceitos expostos por Bessant e Tidd (2009), no que diz respeito a atualização de uma tecnologia já existente para outros fins, configurando uma inovação incremental.

De um modo geral, a Alfa apresenta uma estratégia ofensiva de inovação, pois busca o pioneirismo nos calçados desenvolvidos (FREEMAN; SOETE, 1997). A Alfa também diferencia-se pela tecnologia de produção e pelas matérias-primas utilizadas, patenteando grande parte delas. Vale destacar que o registro de patentes passa a ser um impeditivo para os concorrentes, uma vez que o tempo para desenvolver um produto semelhante pelos concorrentes tende a aumentar (OECD, 2005), permitindo que a Alfa obtenha vantagem competitiva em função disto.

Durante a entrevista, o gerente de vendas destacou que a Alfa possui um reduzido *portfólio* de produtos, o que permite a empresa focalizar e otimizar os projetos e benefícios oferecidos por cada produto. Logo, os ganhos de produtividade e escala têm possibilitado reduções de custo com a maturidade dos produtos, fazendo que a empresa repasse parte destes ganhos aos clientes. Destarte, por meio da melhoria no processo produtivo, a Alfa pode reduzir seus custos de produção, descobrindo uma maneira mais econômica de executar determinada atividade. Conforme o Manual de Oslo (OECD, 2005), a redução de custos permite vantagem competitiva perante os concorrentes, e também caracteriza uma inovação, uma vez que a inovação está fortemente atrelada à mudança econômica.

O gerente de vendas também destacou que reduzido *portfólio* de produtos (dois apenas) possibilitou a qualificação da gestão comercial. Aliada à eficiência produtiva, estas ações têm proporcionado um importante crescimento de vendas e participação de mercado, bem como ganhos de rentabilidade. O investimento na gestão do *marketing* e vendas objetiva o reconhecimento de valor de toda cadeia influenciadora do consumo (atacadistas,

distribuidores, revendedores, indústrias e consumidores finais), conforme destacaram Kotler, Jatusripita e Suvit (1997).

Complementando estas análises, o gerente de *marketing* da Alfa aponta que as inovações têm sido focadas em produtos, buscando sempre uma diferenciação significativa em suas características e novos mercados de atuação, ou seja, os produtos não se limitam somente ao âmbito interno da indústria. Para desenvolver habilidades capazes de gerar competências que permitam à organização utilizar seu potencial inovador, o entrevistado sinaliza que a Alfa conta com o apoio de consultorias e entidades de pesquisa e de desenvolvimento do setor de calçados.

A empresa opta pela contratação de serviços de consultorias, seja em áreas operacionais, tais como pesquisa aplicada, seja na área de gestão, para o desenvolvimento de soluções diferenciadas e que possam agregar valor para os consumidores finais (KOTLER; KELLER, 2006). Ressalta-se que a empresa não executa planejamento estratégico formal. O conhecimento e a disseminação das estratégias da empresa ocorrem somente de maneira informal, compartilhado com as pessoas de responsabilidade estratégica e tática, não havendo uma maior participação e engajamento dos funcionários dos níveis operacionais.

Ressalta-se que na revisão bibliográfica, os autores Galbraith e Lawler (1995), e Prahalad e Ramaswamy (2004), discutem a importância de a organização estimular a inovação por meio de recursos de conexão, tais como integração, comitês permanentes, grupos de trabalho, estrutura horizontal, redes de contato interdepartamentais e contatos frequentes com grupos externos. Contudo, as áreas de *marketing* e vendas da Alfa não exploram os perfis de consumo, que poderiam contribuir, de forma relevante para a inovação de produtos.

Além disto, quando questionados se a empresa possui algum programa de gestão de ideias, os entrevistados foram unânimes em responder que a Alfa não possui nenhuma prática de recompensa por melhores ideias, e tão pouco incentiva os colaboradores a oferecê-las por meio de uma caixa de ideias, por exemplo, onde a pessoa poderia deixar sua ideia por escrito. Deste modo, constata-se que a Alfa não utiliza algumas técnicas de inovação, que podem contribuir de forma relevante para aumento de sua produtividade, como, por exemplo, o programa de gestão de ideias.

Este programa, uma vez combinado com as práticas de *workshop* (SKALETZKY, 2008) e *brainstorming* (RODRIGUES, 2010), poderia promover o desenvolvimento da inovação, bem como contribuir para a consolidação do modelo de análise de *Stage-Gates* (COOPER, 2001). Também evidenciou-se, por meio da observação não participante, que a prototipagem, uma das etapas para triagem e refinamento de ideias, não envolve todos os *stakeholders*, nem está baseada no processo *Stage-Gates*.

Devido às atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos e à gestão da inovação serem centralizadas no diretor da Alfa, a empresa não possui uma estrutura gerencial de continuidade da inovação. Logo, se o diretor faltar, o processo de criação deixará de existir. Reconhecendo essa fragilidade em sua entrevista, o diretor da Alfa tem delegado, gradativamente, à sua filha, que ocupa a posição de gerente industrial, algumas das atividades de pesquisa com novas tecnologias, bem como seu envolvimento crescente

nos processos decisórios da empresa. Todavia este processo não se estende aos funcionários dos níveis operacionais, pois não existe um modelo de gestão de pessoas sistematizado.

A empresa não tem utilizado linhas de fomento à inovação disponibilizadas pelo governo federal, por entender que as possibilidades de acesso são muito complexas e burocráticas. Todavia, desenvolve ações de pesquisa aplicada junto ao Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro (IBTeC), especialmente para avaliação de atendimento à normas da ABNT nas áreas de segurança e conforto.

Com base no diagnóstico realizado, foram sintetizadas, na Tabela 1, as propostas de práticas e processos de inovação a serem implementados na empresa Alfa. A base é o referencial teórico, as práticas utilizadas no setor de calçados, bem como os dados coletados da referida empresa.

Tabela 1: Práticas de Inovação na empresa Alfa

| <b>Etapa</b> | <b>Ação</b>  | <b>Práticas de Inovação<br/>Modelo atual</b>                                 | <b>Práticas de Inovação<br/>Modelo proposto</b>  |
|--------------|--|--|--|
| 1            | Identificação de oportunidades de inovação (GALBRAITH; LAWLER, 1995) | Liderado e executado pelo líder da empresa. Foco exclusivo em clientes-alvo. | Implementar planejamento estratégico (GRANT, 1988).<br>Considerar as megatendências (GALBRAITH; LAWLER, 1995).<br>Desenvolver programa de gestão de ideias (GALBRAITH; LAWLER, 1995).<br>Realizar <i>workshops</i> de inovação (SKALETZKY, 1995) com <i>brainstorming</i> (RODRIGUES, 2010).<br>Aumentar o portfólio de produtos (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008). |
| 2            | Pesquisa de campo. (GALBRAITH; LAWLER, 1995)                         | Liderado e executado pelo líder da empresa.                                  | Utilizar linhas de fomento à inovação;<br>Evolver nível tático e <i>stakeholders</i> (GALBRAITH; LAWLER, 1995).  |
| 3            | Prototipagem. (COOPER, 2001)   | Execução de protótipos em número reduzido.                                   | Utilizar sistema <i>stage-gate</i> (COOPER, 2001).   |
| 4            | Validação (COOPER, 2001).  | Liderado e executado pelo líder da empresa.                                  | Utilizar sistema <i>stage-gate</i> (COOPER, 2001).   |
| 5            | Marketing e vendas (COOPER, 2001).                                   | Mesmo modelo para todo portfólio de produtos.                                | Estabelecer estratégias de marketing e vendas orientadas a modelos de perfis de consumo (OCDE, 2005),  |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Em complementação, na Tabela 2, apresenta-se uma proposta do processo de inovação para a empresa Alfa.

Tabela 2: Proposta de processo de inovação na empresa Alfa

| Etapa | Processo  | Justificativas  |
|-------|---|---|
| 1     | Analisar sistematicamente o contexto da inovação.   | Busca de elementos como análise de tendências, novas tecnologias, processos e modelos de negócios como “ <i>insights</i> ” para a gestão de inovação. |
| 2     | Analisar as práticas de inovação na empresa Alfa e realizar <i>benchmark</i> de boas práticas utilizadas no segmento de calçados. | Permanente análise das práticas e ferramentas de inovação permite estabelecer ações para qualificar o processo de inovação na empresa.                |
| 3     | Refinar, definir e implementar diretrizes, práticas e ferramentas de inovação na empresa Alfa.                                    | Adequação e implementação das diretrizes, práticas e ferramentas de inovação, buscando crescimento da produtividade na inovação.                      |
| 4     | Gerenciar o processo de inovação.   | Objetivo de exercer controle de qualidade e implementação de melhorias contínuas no processo de inovação.   |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Entende-se que, uma vez implementado o modelo proposto, a organização em análise poderá ter aumento relevante na sua capacidade de competir no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi evidenciar os elementos mais relevantes do processo de inovação organizacional na Alfa. Com base nas evidências coletadas, constatou-se que a Alfa buscou a diferenciação por meio da inovação como forma de reposicionar-se no seu mercado de atuação, em virtude do acirramento no cenário competitivo que os produtos asiáticos têm exercido na indústria nacional. Contudo, o processo de gestão da inovação da Alfa está centrado nas competências de seu diretor-presidente, o que constitui uma fragilidade, à luz da literatura revisada sobre a gestão da inovação.

Sendo assim, acredita-se que a organização precisa desenvolver a capacidade de envolver seus funcionários nas atividades de inovação, descentralizando-a da alta administração. Além disso, o seu *mix* está atualmente limitado a apenas dois produtos, o que pode comprometer a sustentabilidade da empresa, considerando cada vez mais curto o ciclo de vida dos produtos.

No tocante às limitações da pesquisa, destacam-se a opção metodológica, de estudo de caso único e a coleta de evidências, realizada por meio de entrevistas em profundidade. A amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto do entrevistado como dos pesquisadores, com provável viés e influência na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada.

Entretanto, acredita-se que o estudo apresenta importantes análises para a compreensão de um processo estratégico voltado para a inovação, facultando o desenvolvimento de novos estudos sobre o referido tema. Sendo assim, propõe-se a ampliação do estudo, a

fim de abordar aspectos referentes a cenários e tendências, que poderiam ser elementos direcionadores de inovação. Por meio de um diagnóstico organizacional, o pesquisador poderia direcionar a organização para a realização de mudanças estruturantes subjacentes ao modelo de gestão atual, a fim de obter vantagem competitiva nos cenários e tendências previamente analisados.

## REFERÊNCIAS

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

COOPER, R. G. **Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch**. 3. ed. Addison: Wesley Publishing Company, 2001.

COOPER, R. G. Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What’s New, and NexGen Systems. **Journal of Product Innovation Management**, n. 25, pp. 213-232, 2008.

COSTA, A. B. **O papel dos Arranjos Produtivos Locais, das Grandes empresas e das Cadeias Produtivas**. Seminário: Os Desafios do Desenvolvimento Local. Porto Alegre, 2011.

COUTINHO, F.; FERRAZ, F. C. A. **Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira**. São Paulo: Campus, 1994.

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

DRUCKER, P. F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FAJNZYLBER, F. Competitividad Internacional: evolución e lecciones. **Revista de la Cepal**, 1998.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **Economics of Industrial Innovation**. 3. ed. Routledge, The MIT Press, 1997.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E. **Organizando para competir no futuro: Estratégias para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 3. ed. Malden: Blackwell, 1988.

KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; SUVIT M. **O Marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. São Paulo, SP: Futura, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTOS, J.R.L.; GUIMARÃES, L.S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Rio de Janeiro: FINEP, 2005, 3. ed. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/full/4639>> Acesso em: 15 mar. 2012.

O'CONNOR, G. C.; LEIFE, R.; PAULSON, A. S.; PETERS, L.S. **Grabbing Lightning: Building a Capability for Breakthrough Innovation**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POLKINGHORNE, D. Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, v. 13, n. 4, pp. 71-486. 2007.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. Atlas, São Paulo, 2005

SCALETZKY, C. Pesquisa aplicada/pesquisa acadêmica: O caso Sander. In: **Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. São Paulo: Centro Universitário SENAC, 2008

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction. **World Development**, n.27, v. 9, jan.1999.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SOUZA, V.; PAULA, N. M.; FUCK, M. P. Os desafios da Indústria Calçadista Brasileira: Competir ou proteger. **Revista Economia & Tecnologia (RET)**. v. 8, n. 4, pp. 93-100. 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman 2010.

ZOGBI, E. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.