**Inovações no Setor Calçadista: O Caso de uma Empresa do Rio Grande do Sul**

**Resumo**

Tradicionalmente um dos grandes motivadores para a implementação de inovações no setor calçadista é a busca pela constante oferta de novos produtos ao mercado. Nesse sentido, a capacidade de inovar pode ser considerada como uma importante característica para as organizações que almejam manter-se competitivas. A inovação é um dos elementos críticos no desempenho das empresas, visto possibilitar mudanças nos processos, assim como o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Diante do exposto, este estudo teve por objetivo identificar a contribuição da inovação no desempenho de uma organização do setor calçadista. Para tanto adotou-se um estudo de natureza aplicada, com cunho exploratório e descritivo e abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu mediante entrevista com os gestores responsáveis pelo setor de P&D por meio de um roteiro semiestruturado. A análise dos resultados foi feita através de análise de conteúdo. Dentre os principais resultados destaca-se a importância da inovação para o incremento do faturamento, *market share*, lucro líquido.

**Palavras-chave**: inovação, setor calçadista, desempenho.

# INTRODUÇÃO

Em um contexto cada vez mais complexo e caracterizado por rápidas mudanças, as diversas necessidades dos clientes e a concorrência internacional obriga as organizações a adquirirem novas capacidades tecnológicas e explorarem novos processos de negócio, a fim de manter a rentabilidade a longo prazo (VANHAVERBEKE; PEETERS, 2005). A inovação é um dos meios fundamentais para adentrar em novos mercados e aumentar o *market share* existente. Sob estas condições, a inovação tem sido reconhecida como um dos principais facilitadores para a criação de valor e sustentação de vantagem competitiva (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005).

Motivados pelo aumento da concorrência global, a capacidade inovativa passou a ser um importante fator para empresas, visto que ao apresentarem maior capacidade de inovação serão mais bem sucedidas nas respostas às necessidades dos clientes e no desenvolvimento de novas capacidades que lhes permitam alcançar um melhor desempenho ou rentabilidade superiores (CALANTONE; CAVUSGIL e ZHAO, 2002). A inovação é dita como um importante fator no sistema capitalista desde a visão clássica de estudiosos como Adam Smith e Karl Marx, entretanto, somente a partir de estudos realizados por Schumpeter em 1934 passou-se a pesquisar explicitamente. Posteriormente, em 1957, Solow realizou os pioneiros estudos empíricos sobre a relação entre inovação e desempenho (SANTOS et al., 2014).

É geralmente aceito que as empresas devem ser inovadoras para sobreviverem e prosperarem em uma economia competitiva. Nesse sentido, tornou-se um tema comumente discutido na literatura que tenta definir, categorizar e investigar os impactos da inovação no desempenho (SANTOS et al., 2014). Porém, de acordo com Bowen, Rostami e Steel (2010) a relação entre inovação e desempenho ainda é uma questão em aberto.

Destaca-se que de acordo com Murat Ar e Baki (2011) desempenho organizacional pode ser medido através de diversas técnicas. Neste estudo, adota-se o desempenho organizacional em termos de vendas, rentabilidade e *market share*. Estudos realizados na Turquia evidenciaram que alguns mercados emergentes são mais sensíveis às estratégias de crescimento de longo prazo e expansão de mercado (HITT et al., 1995).

Um número substancial de pesquisas buscam identificar as interações entre inovação e desempenho organizacional. Garcia-Morales, Ruiz-Moreno e Llorens-Montes (2007) evidenciaram que as empresas inovadoras são mais capazes de se adaptar às mudanças, sendo esta capacidade um fator importante para o seu desempenho. Cozzarin (2004) complementa que as empresas inovadoras apresentam melhor desempenho do que as empresas não inovadoras. Do mesmo modo, Baldwin e Johnson (1996) indicaram que há impacto significativo da inovação no desempenho de empresas canadenses. Diante deste contexto, este estudo teve como objetivo identificar a contribuição da inovação no desempenho de uma organização do setor calçadista.

# REFERENCIAL TEÓRICO

## INOVAÇÃO

Atualmente, a inovação é caracterizada como um importante elemento para o desempenho organizacional (MARTÍNEZ-COSTA; MARTÍNZE-LORENTE, 2008). De acordo com Kuo e Wang (2011), as empresas precisam inovar para poder sobreviverem e terem sucesso em um mercado cada vez mais competitivo. Haghi, Sabahi e Salnaryan (2011) também observaram que a inovação é necessária para o desenvolvimento econômico e está ligada a ganhos de produtividade.

Nesse sentido, Damanpour (1991), considera que a inovação é a capacidade da organização inserir mudanças/melhorias nos processos organizacionais. Sendo que é a maneira que a organização adota novas ideias que conduz ao desenvolvimento ou lançamento de novos produtos/serviços (HURLEY; HULT, 1998). De acordo com o Manual de Oslo (2005) inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Bessant, Tidd (2009) complementam que a inovação fomenta o desenvolvimento, podendo ser representada por novos processos e métodos de fabricação, produtos e serviços disponibilizados à sociedade. Através da inovação, novos negócios devem surgir antes que os antigos sucumbam (GOVINDARANJAN; TRIMBLE, 2004). São apresentados quatro tipos de inovação diferentes, são eles: inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional. Inovações de produtos e processos estão intimamente relacionados com o conceito de desenvolvimentos tecnológicos (OCDE, 2005).

A inovação de produto é “a introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou usos pretendidos; incluindo melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OCDE, 2005). Complementa-se que esse tipo de inovação pode utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou então estar embasada em novos usos ou combinações de conhecimentos ou tecnologias existentes. Destaca-se que o termo produto abrange tanto bens, quanto serviços (OCDE, 2005). A inovação de produto é um processo impulsionado principalmente pelo avanço de tecnologias e mudanças nas necessidades dos clientes, acarretando assim, a redução dos ciclos de vida dos produtos e aumento da concorrência global. (AKOVA et al., 1998). Uma inovação de processo é a “implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”. Este tipo de inovação pode ser implementada com o intuito de reduzir custos de produção ou de distribuição, ou mesmo para aumentar a qualidade, ou para produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2005).

Até a segunda edição do Manual de Oslo em 1997, consideravam-se apenas esses dois tipos de inovação: produto e processo. Entretanto, a partir da edição seguinte, houve a expansão do conceito de inovação incluindo outros dois tipos de inovação: marketing e organizacional (OCDE, 2005). Assim sendo, uma inovação de marketing é a “implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”. (OCDE, 2005).

Finalmente, uma inovação organizacional é a “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005). As inovações organizacionais são implementadas com o intuito de aumentar o desempenho da empresa, reduzindo os custos, melhorando a satisfação no local de trabalho (e, assim, a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis ​​(como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos (OCDE, 2005).

Para tanto, a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) realizada pelo IBGE, estabeleceu dois tipos de atividades que as empresas devem empreender para inovar: pesquisa e desenvolvimento - P&D (pesquisa básica, aplicada ou desenvolvimento experimental); e outras atividades não relacionadas com P&D, envolvendo a aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos. Assim, de acordo com essa pesquisa, a mensuração dos recursos alocados nestas atividades revela o esforço empreendido pela organização para inovar.

A inovação possui um papel fundamental para a estruturação de uma organização. Ela é uma ferramenta para a sobrevivência principalmente diante da competitividade apresentada atualmente e pela necessidade de que as empresa tem de adequarem-se ao mundo globalizado e complexo. Christensen e Rosenbloom (1995) e Christensen, Berstell e Nitterhouse (2007) destacam que a principal relação entre inovação e competitividade reside no fato de definir novos produtos e processos com melhores atributos, identificados através da coleta de informações dos clientes.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavit (2008) a inovação nas organizações reforça a importância de se desenvolver habilidade para estabelecer relações com o mercado e todos os *stakeholders*, além de levantar oportunidades e tendências e de direcionar as estratégias para tirar proveito delas. É válido destacar, que ao se tratar de inovação é importante distinguir a inovação incremental como aquela que acontece naturalmente nas empresas, ao longo da trajetória, da inovação radical que são aquelas capazes de criar novos mercados e produtos, proporcionando rápida expansão e crescimento econômico (CHRISTENSEN; ROSENBLOOM, 1995).

Segundo Rimoli (2008) é crescente a importância da inovação nos negócios, sejam elas radicais ou incrementais, por provocarem impactos substanciais na comercialização de produtos e na competitividade organizacional. Principalmente, no que se refere às inovações radicais, que precisam antecipadamente, ouvir os melhores clientes para incorporar suas necessidades no desenvolvimento de novos produtos. Já, para as inovações incrementais (contínuas) o feedback dos clientes é fundamental para que os novos produtos sejam consumidos.

Ao se tratar de inovação é necessário comentar o enfoque Schumpeteriano que aborda as empresas inovativas como sendo aquelas que se diferenciam de seus concorrentes, auxiliam no aumento da competitividade e tornam-se mais lucrativas. O autor complementa ainda, o fato de a inovação levar as organizações para um desenvolvimento tecnológico auxiliando na absorção de informações e conhecimentos externos à organização. Consoante a isso, verifica-se que a competitividade e a inovação fazem relação com o desenvolvimento de novos produtos, inovação de processos e a capacidade de prestar serviços mais eficientes. Trabalham ainda, com o desenvolvimento da capacidade criativa e intelectual da organização; prospecção, seleção e filtragem de ideias; agregação de valor; utiliza-se de sistemas de informação estratégica na tomada de decisões e; propiciam a criação e disponibilização de produtos e serviços inovativos (MARQUES; NETO, 2002). Barbieri (2007, p.88) complementa que a organização é inovadora quando agrega “novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados”, o autor refere-se como bases sistemáticas inovações intencionais.

## DESEMPENHO

Os estudos destacam a relação direta e positiva da maneira como a inovação contribui no sucesso empresarial (CALANTONE; CAVUSGIL, e ZHAO, 2002). Por meio de uma meta-análise Rubera e Kirca (2012), evidenciam que a inovação afeta indiretamente o desempenho da empresa no decorrer de seus efeitos sobre a posição de mercado e a posição financeira, acentuando uma forte relação nas empresas de alta tecnologia.

Sendo que as principais razões para o efeito positivo da inovação, de acordo com Damanpour, Walker e Avellaneda. (2009) no desempenho refere-se ao fato de que as organizações estão inovando com o propósito de alcançar os melhores desempenhos e atingirem a vantagem de serem as pioneiras. Nesse sentido, as empresas inovadoras pretendem atender constantemente o mercado, principalmente às necessidades e exigências dos clientes. Portanto a inovação é um importante fator para explicar a eficiência da organização, do mesmo modo seu sucesso. (ALIPOUR; KARIMI, 2011). Assim como possibilita a criação de novas de oportunidades que reflitam em novas fontes geradoras de receitas e de vantagens competitivas. (CARMELI; AZEROULA, 2009)

Desempenho de acordo com o FPNQ (1995) é definido como o resultado provindo de processos e produtos que possibilitam avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Tais resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

De acordo com Neely, Gragory e Platts (2005, p.1229) medição do desempenho pode ser definida “como o processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação”. Os autores complementam que uma medida do desempenho, por sua vez, pode ser definida como uma “métrica utilizada para quantificar a eficácia e/ou eficácia de uma ação”, enquanto um sistema de medição pode ser definido “como o conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência ea eficácia das ações (NEELY; GRAGORY; PLATTS, 2005, p.1229).

Nesse sentido, para garantir a realização de suas metas e objetivos, as organizações utilizam medidas para avaliar, controlar e melhorar o seu desempenho, através da comparação entre o que é esperado e o que foi realizado (LOTTA, 2002). Os dados provenientes da avaliação de desempenho permitem a comparação do desempenho entre diferentes organizações, plantas, departamentos, equipes e indivíduos. (GHALAYINI; NOBLE, 1996). Dentre os indicadores comumente adotados pelas empresas Cao e Zhang (2011) destacam quatro dimensões que compõem o desempenho organizacional, quais sejam: 1) Crescimento das vendas; 2) Margem de lucro sobre as vendas; 3) Retorno do investimento realizado; 4) Crescimento no retorno do investimento realizado.

Para Dutra (2005) a avaliação do desempenho organizacional incide em atribuir valores, em decorrência dos seus objetivos, considerando a sua situação atual e o que pretende alcançar com os avanços. Nesse sentido Martins (1999) complementa que a avaliação é influenciada pela estrutura, ambiente organizacional. Sendo que no decorrer do tempo, a avaliação de desempenho acrescentou caraterísticas relacionadas ás áreas: financeiras, recursos humanos, tangenciando causa-efeito e associando características da avaliação de desempenho ao estudo de mercado, capital intelectual, entre outros, ocasionando a complexidade no gerenciamento. (CRISPIM; LUGOBONI, 2012).

Consoante a isso Maltz, Shenhar e Reilly (2003) enumeram os seguintes índices para avaliar o desempenho: (i) medidas financeiras: seria a abordagem tradicional, apresenta métricas: lucro, venda, investimento; (ii) cliente / mercado: se relaciona com aspectos de relacionamento organização e clientes; (iii) processos: referenciam aspectos de eficiência organizacional e aspectos de melhoria; (iv) pessoas: são partes importantes para o sucesso da organização; (v) preparação para o futuro: relaciona com aspectos relacionados com o planejamento estratégico.

Já Cho, Zheng e Su (2007), o desempenho organizacional pode ser observado em relação: analogia da rentabilidade em relação ao concorrente, a satisfação dos clientes com relação aos produtos/serviços comprados, aumento das vendas, retenção dos clientes, e enfim o desempenho global. Assim, pode-se afirmar que a inovação reflete no desempenho organizacional, sendo um fator que propicia criação de vantagens competitivas e novos modelos de gestão de negócio. (CALANTONE, CAVUSGIL, ZHAO, 2002).

# METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, com cunho exploratório, descritivo e abordagem qualitativa. Os estudos qualitativos possibilitam ao pesquisador um entendimento dos fenômenos. (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006). Para Miles e Huberman (1994), a pesquisa qualitativa são importantes fontes que possibilita rever modelos conceituais, conservar fluxos cronológicos, reconhecer descobertas imprevisíveis, esse tipo de pesquisa possibilita o envolvimento do público em decorrência da riqueza de interpretações.

Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso único, conforme Yin (2010), o estudo de caso apresenta uma atitude empírica, que investiga um acontecimento na conjuntura da vida real. Gil (2002) acrescenta que este estudo engloba o aprofundamento de um ou mais objetos, possibilitando um detalhamento do conhecimento. Complementa Schramnn (1971), o estudo de caso permite deixar claro os motivos pelas quais as decisões foram tomadas, foram implementadas e quais os seus resultados.

Sendo assim, foi realizado um estudo de caso em uma organização do setor calçadista localizado no Rio Grande do Sul, com o objetivo de identificar a contribuição da inovação no desempenho da referida empresa. Nesse sentido Yin (2010, p. 133) “uma das fontes mais importantes de informação” no desenvolvimento do estudo de caso é a realização de entrevista. Sendo que Flick (2009, p. 106) acrescenta que “a entrevista é um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa”.

Nesse caso, a coleta de dados ocorreu, por meio de entrevistas individuais em profundidade, conduzidas por intermédio de uma abordagem semiestruturadas e através de um Roteiro Básico de Questões (FLICK, 2009) em uma única sessão, por aproximadamente 1h, as mesmas foram gravadas por meio eletrônico e transcritas. (FLICK, 2009). Para auxiliar na análise e interpretação dos dados, foi utilizado a análise de conteúdo (WOLCOTT, 1994; BARDIN, 2004). Com relação aos entrevistados, apurou-se os informantes-chaves, sendo profissionais responsáveis pelo setor de P&D desta organização. A partir das entrevistas realizadas foi possível coletar os dados necessários e analisá-los qualitativamente.

## AMBIÊNCIA DE PESQUISA

A organização estudada apresenta incutida na sua cultura a questão da inovação, sendo que a sua primeira patente foi em 1977. No ano de 1978 realizou a sua inovação radical ao criar um modelo novo de calçado no mercado com material diferente dos até então utilizados. A referida empresa apresenta em torno de 20 marcas e cada marca s possui um logotipo também registrado.

De acordo com informações fornecidas pelos respondentes, no período de 2010-2013 a empresa apresentou em torno de 15 patentes de inovação em processo, já proteção industrial sobre os desenhos dos novos calçados são muitas, pois cada modelo diferente é registrado. Afirmaram ainda que a organização estudada mantém um processo para a geração de ideias, no qual segue duas linhas de pesquisa: (i) a primeira é voltada para a necessidade que um produto pode estar precisando, o mercado está pedindo algo novo diferente para aquele produto novo, ou seja, o novo produto pede algo diferente, material, processo etc. (ii) a segunda é uma oportunidade de mercado, que pode ser adaptada a um produto gerando um diferencial para este produto, que pode ser um processo novo, um processo mais econômico, ou que gere um diferencial reconhecido pelo cliente.

A partir desse momento tem-se um caminho pelo qual a nova ideia se transforma em um projeto, é realizado um estudo prévio da viabilidade desta nova ideia e se ela agrega ao produto algo diferente, uma inovação reconhecida pelo mercado, ou gera algum ganho para o negócio, inovação de processo. Caso seja positiva, esta ideia é levada a um comitê de inovação que discute a sua validação. Tendo a validação, neste mesmo momento escolhesse o patrocinador, um líder de projeto e os colaboradores que irão ajudar no desenvolvimento da ideia, normalmente os colaboradores são pessoas que se envolvem no processo, são especialistas em suas atividades. Na organização estudada, o tempo desse processo depende da complexidade, ou seja; baixa complexidade em torno de 6 meses, média complexidade de 12 a 14 meses e de alta complexidade uns 18 a 24 meses.

O surgimento das ideias pode surgir de qualquer colaborador, mas a organização tem oficialmente um comitê de inovação que se reúne uma vez por mês para análise do andamento das entregas e análise de novas sugestões, que podem ser aceitas ou não. Este comitê é formado por 8 pessoas, com representantes das fabricas, matrizaria, suprimentos, custos e comercial, e em casos onde demande muito investimento o presidente da empresa participa da decisão final, sempre com foco no negócio e na estratégia. Sendo que os produtos antes de serem comercializado, passam por análise de custo e têm que dar lucro, para serem vendidos por este motivo o pessoal de custo faz parte do comitê de inovação que aprova os projetos, eles participam ativamente do levantamento de custos de cada projeto.

A métrica utilizada para medir o resultado é o valor faturado com os modelos produzidos com alguma inovação divididos pelo faturamento. A organização apresenta um alinhamento entre a estratégia de negócios e a estratégia de inovação da organização, por este motivo o comitê é formado por pessoas de áreas diferentes, para que não se tenha conflitos entre a decisão e as estratégias já definidas. E quando um novo projeto gera um impacto muito grande em um produto, ou demanda muito investimento a decisão é compartilhada com o presidente da empresa.

Os seus gestores deixam muito claro a importância da inovação, reforçando a importância da gestão de inovação em produto e em processos, pois possibilita garantir a sobrevivência da empresa em longo prazo e a subsistência dos empregos. Em relação às dificuldades enfrentadas, elas são vistas pelos gestores como uma oportunidade de aprendizado e servem como estimulo para continuarem as pesquisas. Mas tem consciência de que não acertam tudo no momento certo, tem muitos erros, mas acreditam em errar rápido para poder corrigir rápido.

# RESULTADOS

O setor calçadista está enquadrado de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) em indústrias de transformação - preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados (PINTEC, 2013).

Inicialmente foi analisado o número de produtos novos lançados no mercado pela empresa estudada. Sob essas condições considerando como temporalidade o período entre 2010 a 2013 foi observado um aumento de 34,43% neste quesito. Conforme descrito na Figura 1, observa-se que no ano de 2010 a empresa lançou 610 novos produtos, em 2011 foram 780, em 2012 foram 760 e por fim em 2013 foram 820.

Isso pode ser explicado de acordo com os respondentes, em virtude, desta empresa atender diversas classes sociais e faixas etárias. Ao mesmo tempo em que busca lançar produto para ambos os segmentos masculino e feminino. Ressalta-se ainda, que a empresa atua além do mercado nacional também no internacional, exportando para mais de 90 países, nesse sentido precisa desenvolver novos produtos para atender as peculiaridades de cada nicho.

Figura 1 **-** Número de produtos novos lançados

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com os entrevistados, destes novos produtos lançados alguns são considerados como inovações incrementais de produto. Afirmam ainda que embora em menor proporção a empresa implementou inovações em processos e organizacionais. Nesse sentido pode-se perceber na Figura 2 que considerando o período analisado, há uma predominância em inovação de produto, verifica-se que em 2010, foram implementadas 30 inovações em produto, em 2011 foram 40, em 2012 foram 55 e em 2013 foram 60. Assim, pode-se constatar que a empresa foco desse estudo primordialmente inova em produto, verificando-se um aumento de 100% em inovações de produto neste período. Contudo, a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC-IBGE) constatou que das 3.306 empresas estudadas deste setor, em 1.112 delas foram observadas implantações de inovação, sendo 576 inovações em produtos, 918 inovações em processo e 383 em produto e processo (IBGE, 2013).

De acordo com os dados coletados no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), dessas inovações geradas no ano de 2010 apenas 12 foram patenteadas, 8 em 2011, 17 em 2012 e 5 em 2013. Questionando os entrevistados para o fato desta redução de patentes estes relatam que isto ocorreu devido à estratégia da organização em focar os investimentos em infraestrutura como ampliação de fábrica e aberturas de novas unidades no exterior. Em relação às inovações de processo, embora não sejam patenteadas, os respondentes afirmam que são mantidas como sigilo industrial garantindo a sua confidencialidade.

Em contrapartida não houve um aumento nas inovações organizacionais e em processo. Percebe-se uma evolução pequena em quantidade no período analisado, mas em percentual de 100 % e em processo de 66,66% em organizacional.

Isso pode ser explicado em decorrência da referida empresa pertencer ao setor calçadista, e por isso as suas demandas serem influenciadas pela moda, nesse sentido precisa investir constantemente em inovação de produto. Conforme Mytelka e Farinelli (2000) as indústrias têxteis e calçadistas devem apresentar uma capacidade de desenvolver novos produtos buscando responder de forma imediata às peculiaridades desse mercado.

Figura 2 – Tipos de Inovações

Fonte: Elaborado pelos autores

Contudo, para que ocorra a inovação é necessário que sejam realizados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, de acordo com Silva Jr (2009) trata-se de um dos principais fatores que influenciam o processo de inovação na organização. Conforme demonstrado na Figura 3, no período de 2010 investiu 2,09% do lucro líquido em P&D, em 2011 o percentual foi de 1,96%, em 2012 teve como percentual 2,86% e em 2013 um percentual de 4,15%, pode-se constatar que a organização constantemente aumenta o seu valor nos gastos de P&D, tendo como variação 98,56%.

Figura 3 – Dispêndios em P&D

Fonte: Elaborado pelos autores

Constata-se que nos anos estudados a incidência média sobre o lucro líquido em dispêndios realizados para atividades internas de P&D foi de 2,76%. Nesse contexto, é demonstrado pela PINTEC (IBGE, 2013) que neste quesito o coeficiente das empresas inseridas no mesmo setor foi de 0,52%, o que denota que a empresa foco deste estudo, apresenta um índice de investimento maior do que a maiorias das concorrentes.

Observando tais resultados, procurou-se investigar os principais resultados provindos da inovação. Segundo a PINTEC (2013) dentre os principais resultados destaca-se a obtenção de lucros diferenciados, aumento da capacidade competitiva e conquista de mercados. Assim, de acordo com os dados coletados e apresentados na Figura 4, no ano de 2010 decorrente das inovações lançadas a empresa obteve um aumento no seu *market share* de 8%, em 2011 de 5%, em 2012 de 12% e em 2013 de 15%.

Figura 4 – Aumento do *Market share*

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesse sentido, Kuo e Wang (2011) afirmam que as empresas que inovam conseguem aumentar o seu *market share*, visto que a medida que novos produtos são lançados no mercado a popularidade dos produtos aumenta influenciando na participação do mercado da organização. Os resultados obtidos nesse estudo corroboram com essa afirmação, visto que observou-se que no período estudado houve uma evolução da participação da empresa no mercado.

Do mesmo modo, constatou-se no relatório produzido pela PINTEC (IBGE, 2013) que nas empresas do setor de indústria, o principal impacto das inovações apontado esteve relacionado à capacidade de manutenção da participação da empresa no mercado, apontado por 83,4% das empresas.

Pode-se verificar através da Figura 5, que os investimentos em P&D, influenciaram diretamente no *market share* da organização. Observa-se que no período de 2011 houve uma redução do *market share*, que pode ter sido influenciado em decorrência da redução no investimento em P&D. Este resultado corrobora com o estudo realizado por Kuo e Wang (2011) onde também observou que os investimentos em P&D influenciam no seu *market share*, indicando que quanto maior a atividade de inovação de uma empresa maior será sua participação no mercado.

Figura 5 - Aumento do *Market share* x Gasto em P&D

Fonte: Elaborado pelos autores

A literatura preconiza que a inovação proporciona aumento no faturamento das organizações. Em um estudo elaborado por Yang (2010) foi verificado associação significativa entre o faturamento e a porcentagem de investimento em inovação. Diante do exposto, segundo os entrevistados, a empresa objeto de estudo, também obteve um crescente faturamento diante das inovações lançadas.

Assim, pode-se averiguar na Figura 6 que no ano de 2010 um acréscimo de 25% no faturamento da empresa, decorrente das suas inovações, já no ano de 2011 teve 27% de aumento, em 2012 30%. Por outro lado no ano de 2013 houve um decréscimo no faturamento comparativamente com ano anterior. Porém, quando questionados os participantes afirmam que esse resultado era esperado, pois a empresa focou no aumento de sua participação no mercado, e uma das formas estratégicas encontradas foi à redução do preço do produto.

Para organizações inseridas em setores produtivos que demandam constantes lançamentos, torna-se necessário que despendam parte do seu faturamento no desenvolvimento de novos produtos, uma vez que estas variáveis estão intimamente relacionadas (YANG, 2010).

Figura 6 - % do faturamento que as inovações representam

Fonte: Elaborado pelos autores

Observando o lucro líquido obtido pode-se perceber uma evolução de 38,76% entre o período de 2010 a 2013, outro ponto a ressaltar que no período de 2011 que houve um decréscimo em P&D, observa-se uma queda no lucro líquido de 2,29% em relação ao ano anterior.

Tabela 1 - % gastos em inovação x lucro líquido

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ano** | **% gasto em P&D** | **Lucro Líquido**  **(R$ milhões)** |
| **2010** | 2,09% | 312,4 |
| **2011** | 1,96% | 305,4 |
| **2012** | 2,86% | 429 |
| **2013** | 4,15% | 433,5 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que em 2011, embora os gastos com P&D tenham sido menores, o número de inovações se manteve crescente. A organização preconiza que essa inovação resulta de esforços em pesquisa realizados no ano anterior. O fato de ser verificado também a redução do *market share* afirmam ser decorrente da facilidade das organizações concorrentes encontram em produzir produtos semelhantes, por um preço menor, em decorrência de somente realizarem a cópia, sem necessitar de investimento em pesquisa. Este fato é confirmado por Freeman (1974), segundo o autor empresas que não disputam posições com os líderes, normalmente não realizam investimento em P&D limitando-se a imitar produtos lançados no mercado, com custos mais baixos de produção. Essa redução observada foi um propulsor para que a organização incrementasse os investimentos em P&D, com o intuito de gerar inovações de produto e processos focando o mercado externo. Do mesmo modo as pesquisas de 2012 possibilitaram a substituição da formulação base do produto, que permitiu a organização expandir o seu mercado de atuação.

No ano de 2013, a organização investiu em ferramental de produção com o propósito de confeccionar calçados em uma única etapa, assim como realizou inovações no produto relativo a acessórios, formato, largura da tira e substituição do estilo da embalagem. Essas mudanças propiciaram que o produto da referida empresa obtivesse maior visibilidade no mercado, proporcionando assim aumento no seu *market share* e lucro líquido, em contrapartida pode-se observar redução no seu faturamento, em decorrência do investimento realizado nas mudanças de ferramental.

Os entrevistados comentam que quanto aos motivadores para inovação, pode-se destacar a padronização do mercado, ou seja, pelo fato de haver uma similaridade nos produtos apresentados no mercado por diferentes empresas, torna-se necessário inovar para que a organização apresente ideias não convencionais, possibilitando se destacar no mercado. Além disso outro ponto a ser destacado refere-se ao fato do produto estar vinculado ao mercado da moda. Por este mercado ser versátil torna-se necessário apresentar novos produtos que possibilitem a permanência no mercado. Nesse sentido Freeman (1974) afirmam que as empresas que detêm a maior parte do mercado, deve adotar estratégias ofensivas de inovação investindo em P&D, buscando obter conhecimentos técnicos e científicos que vão além do disponível no mercado e assim implementar a inovação no produto a ser lançado.

Vale ressaltar que em função de ser um mercado competitivo, é necessário identificar artifícios que agreguem valor ao produto, consoante a isso, inovações em processo permitem redução de custos. Outro fator relevante, refere-se ao fato que as inovações são rapidamente copiadas pelo mercado, isso ocasiona que necessite estar em um ciclo contínuo em inovação, para continuar sendo líder. Para Porter (2004) a chave para o crescimento e para a sobrevivência é assumir uma vigilância com relação ao mercado.

Entretanto durante o processo de inovação são observados pela organização alguns dificultadores, por ser um processo realizado em linha, a organização não investe em mão de obra especializada, o que dificulta a adaptação em mudanças, em virtude da resistência por parte dos colaboradores tanto de gestão como de produção à implementação de algo novo. Para Jacobsen e Rodrigues (2002) um dos principais motivos para a resistência a mudança está relacionado com o temor em desempenhar novas atribuições, receando não possuir habilidades necessárias para cumpri-las. Complementam Hernandez e Caldas (2001), que as resistências podem também serem provenientes dos próprios gestores, que são considerados os responsáveis por instaurar mudanças organizacionais. Desse modo, Cotec (1998) afirma ser necessário gerenciar a cultura organizacional durante a transição, para evitar a resistência a estas mudanças. Também é destacado as políticas governamentais e burocracia como um dificultadores para a inovação, por afetar no tempo de desenvolvimento da inovação.

A inovação depende muitas vezes dos demais componentes da cadeia de suprimentos, nesse ponto é importante haver integração entre os membros. Visto que quando há falhas nesse processo a inovação pode ser afetada e até mesmo ocorrer a ruptura no seu desenvolvimento. Neste contexto Christopher (1997) argumenta que em decorrência da globalização e o aumento da competitividade, as organizações precisam buscar flexibilidade, coordenação e integração da sua cadeia de suprimentos, bem como os seus relacionamentos internos e externos, a fim de conseguir vantagens sustentáveis.

A organização estudada possui unidades fabris em diferentes estados, entretanto há apenas um centro de pesquisa. Este distanciamento e as diferenças culturais dificultam a comunicação dos processos de inovação e bem como da sua implementação. A cultura representa um importante fator estratégico para a implantação da inovação, podendo influenciar de forma positiva ou negativa este processo. Diante disso, torna-se primordial promover a cultura da organização estabelecendo com clareza os seus objetivos, valorizando o trabalho em equipe e o compartilhamento de ideias, contribuindo assim, para a criação e implementação dos projetos inovadores (MOURA et al., 2012).

# CONCLUSÃO

Ao analisar a referida organização,pode-se perceber que esta preocupa-se em inovar, para permanecer no mercado competitivo e dinâmico. Observa-se que dentre os principais impactos das inovações destacam-se a redução de custo, o aumento do *market share* e o retorno financeiro. Embora, essa empresa se mantenha no mercado há 36 anos após a sua inovação radical realizada em 1978, no período analisado observou-se a predominância de inovações com impactos incrementais, sendo a maioria delas voltadas para inovações de produto. O objetivo estabelecido com este estudo foi alcançado, visto que pode-se observar empiricamente através dos resultados obtidos por meio de um estudo de caso, que a inovação propicia resultados positivos que favorecem a competitividade das organizações.

Foi possível constatar que um dos principais motivadores para a empresa inovar está relacionado ao fato desta estar inserida no mercado da moda, contexto que exige constantes renovações e apresentação de novos produtos para que assim atenda as demandas dos consumidores. Destaca-se também a presença de empresas adotantes de estratégias de inovação imitativas, os quais não realizam investimento em P&D, limitando-se a cópia de produtos já lançados no mercado. Diante desse fato as empresas líderes necessitam constantemente inovar para superar esse obstáculo. Nesse sentido observou-se uma predominância de inovações de produtos, nos anos estudados, assim como destacam-se que as inovações em termos de processo buscam redução dos custos organizacionais. A organização ao perceber os resultados e a relevância das inovações para o seu desenvolvimento vem investindo cada vez mais em P&D, refletindo positivamente em seu lucro líquido.

Por fim, destaca-se que diante dos resultados aqui propostos sugere-se a necessidade de novas pesquisas com o objetivo de identificar quantitativamente as causas e os efeitos da inovação na referida organização. Assim, novos estudos devem ser realizados com o intuito de analisar as possíveis relações entre as variáveis associadas à inovação e desempenho. Finalmente, sugerem-se estudos que explorem uma abordagem intertemporal, considerando o horizonte temporal desde a criação da empresa. Como Bowen, Rostami e Steel (2010) sugerem, a falta de atenção ao tempo pode explicar resultados divergentes sobre o sinal da relação entre inovação e desempenho.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALIPOUR, F.; KARIMI, R. Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 19, p. 144-147, 2011.

AKOVA, B.; ULUSOY, G.; PAYZIN, E.; KAYLAN, A.R. New product development

capabilities of the Turkish electronics industry. **Fifth International Product Development Management Conference**, 863-876, Italy, p. 130- 139. 1998.

BALDWIN, C.C.; JOHSON, G.D. Chapter 14: **Interrelationships of Aulopiformes**.: 355-404. in Stiassny, M.L.J., Parenti, L.R. & G.D. Johnson (eds.). Interrelationships of Fishes. Academic Press, San Diego, CA., 1996.

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**.Lisboa: Edições 70, 2004.

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

BOWEN, F. E.; ROSTAMI, M.; STEEL, Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1179–1185, 2010.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Earning orientation, firm innovation capability, and firm. **Performance Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-552, 2002.

CAO, M.; ZHANG Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, p. 163-180, 2011.

CARMELI, A.; AZEROULA, B. How relational capital and knowledge combination capability enhance the performance of work units in a high technology. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 3, n. 1, p. 85-103, 2009.

CHO, N.; ZHENG, G. L.; SU, C. J. An Empirical Study on the Effect of Individual Factors on Knowledge Sharing by Knowledge Type. **Journal Global Business and Technology**, v.3, n. 2, Fall 2007.

Christensen, C.; Anthony, S.; Berstell, G.; NitterhousE, D. Finding the right job for your product. **MIT Sloan Management Review**, v. 8, n. 3, 2007.

Christensen, C.; Rosenbloom, R. Explaning the attacker’s advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network**. Research Policy**, v. 24, 1995.

CHRISTOPHER, M. **Logistica e gerencimaneto de cadeias de suprimentos**: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São PAULO: Pioneira, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

COTEC. T. **A** **Guide to Technology Management and Innovation for Companies**. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 1998.

COZZARIN, B. P. Innovation quality and manufacturing firm’s performance in Canada. **Economics of Innovation and New Technology**, Routledge. v. 13, n. 4, p. 199-216, 2004.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: análise comapativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v.11, n.1, 2012.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R.; AVELLANEDA, C. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, p. 650-675, 2009.

DUTRA, A. Metodologia para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multucriterial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, ano 2, v.1, p. 25-56, 2005

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**.Porto Alegre: Artmed, 2009.

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência** - O estado da arte da gestão da qualidade total. FPNQ, São Paulo, 1995.

FREEMAN, C. **La teoría económica de la innovación industrial**. Madrid: Alianza, 1974.

GARCIA-MORALES, V.J.; RUIZ-MORENO, A.; LLORENS-MONTES, F.J. Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. **Technology Analysis & Strategic Management**, V. 25, N.4, 2007

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAGHI, S.; SABAHI, A.; SALNARYAN, A. Institutions and functions of national innovation sstem in Norway and Iran. **African Journal of Business Management**, v.5, p. 10108-10116, 2011.

HERNANDEZ, J.M. da C.; CALDAS, M.P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica. RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 14, n.2, 2001.

HITT, M. A.; TYLER, B. B.; HARDEE, C.; PARK, D. Understanding strategic intent in the global marketplace. **Academy of Management Executives**, v. 9, p. 12-19. 1995.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42, 1998.

INPI- INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL: **Site institucional** disponível em  <http://www.inpi.gov.br/> Acesso em : 10 Jun. 2014.

JACOBSEN, A.; RODRIGUES, M.M.B. **Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 4, n.6., p.39-49, 2002.

KUO, H.-C., WANG, L.-H. Innovation, market power, and firm valuation. **African Journal of Business Management**, v. 5, n.27, p. 11034-11-43, 2011.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspetivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, vol. 1, n.º 2, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALTZ, A.C. SHENHAR, A.J.; REILLU, R.R. **Beyond the balanced scorecard: Refininf the search for organizational success measures**. Long Range Planning. Londo, v. 36, n.2, p. 187-204, 2003.

MARQUES, M. ; NETO, S. L. Capital Humano e TI Gerando Vantagem Competitiva. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, Jul-Dez, 2002.

MARTÍNEZ-COSTA, M.; MARTÍNEZ-LORENTE, A. R. Does quality management foster or hinder innovation? an empirical study of spanish companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 19, n. 3, p. 209, 2008.

MARTINS, R.A. **Sistemas de medição de desempenho: m modelo para estruturação de uso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MOURA, M. P.; FEITOSA, M. G. G., SILVA, F. F.; SOUZA, F. A. **Fatores críticos para a disseminação da cultura da inovação através da gestão do conhecimento**. Revista Gestão Industrial. v. 08, n. 04: p. 30-50, 2012.

MURAT, A. I.; BAKI, B. Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 172-206, 2011.

MYTELKA, L. E.; FARINELLI, F. **Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness**, Rio de Janeiro, Instituto de Economia/UFRJ. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, 2000.

NEELY, A. ; GREGORY, M. PLATTS, K. Performance measurement system design. A literature review and research agenda. **International** **Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n.12, p. 1228-1263, 2005.

PINTEC- PESQUISA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA **Site institucional** disponível em http://www.pintec.ibge.gov.br/ Acesso em : 10 Jun. 2014.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** **Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RUBERA, G.; KIRCA, A. Firm innovativeness and its performance outcomes: a meta-analytic review and theoretical integration. **Journal of Marketing**, v. 76, p. 130-147, 2012.

SCHRAMM, W. **The nature of communication between humans**. In W. Schramm & D. F. Roberts (Eds.), The process and effects of communication p. 3-53. Urbana, IL: University of Illinois, 1971.

SANTOS, D. F. L.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H.; KAYO, E. K. Innovation efforts and performances of Brazilian firms. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 527–535, 2014.

SILVA Jr, G. G. **Inovação, salários e estrutura de mercado**. Porto Alegre, 179 p. Tese (Doutorado em Economia. Universidade Federal do Rio Grande doSul – Departamento de Economia), 2009.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M.A.The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. **Academy of Management Journal**. v. 48, p. 450-463, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **A Inovação Como um Processo de Gestão.** Tradução Elizamari Rodrigues Becker...[et al]. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VANHAVERBEKE, W.; PEETERS, N. (2005). Embracing innovation as strategy: corporate venturing, competence building and corporate strategy making. **Creativity and Innovation Management***,v.3, n.*14, p.246-257, 2005.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data:** description, analysis, and interpretation. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YANG, S. Open innovation como estratégia de inovação para indústrias farmacêuticas brasileiras: um estudo de caso exploratório. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejando métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.