



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PÂMELLA KEYLLA PEREIRA DE SOUSA

**PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo no setor calçadista  
de Patos/PB**

PATOS - PB  
2014

**PÂMELLA KEYLLA PREIRA DE SOUSA**

**PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: Um  
estudo no setor calçadista de Patos/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento  
à exigência para obtenção do grau de Bacharel

Orientador (a): Simone Costa Silva

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S725p Sousa, Pâmella Keylla Pereira de  
Processo de inovação nas organizações: um estudo no  
setor calçadista de Patos, PB [manuscrito] / Pamella Keylla  
Pereira de Sousa. – 2014.  
26 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais  
Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.  
“Orientação: Profa. Msc. Simone Costa Silva, CCEA”.

1. Inovação. 2. Processo. 3. Setor calçadista. I. Título.

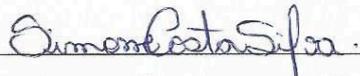
21. ed. CDD 658.406 2

PÂMELLA KEYLLA PEREIRA DE SOUSA

PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO NO SETOR  
CALÇADISTA DE PATOS-PB

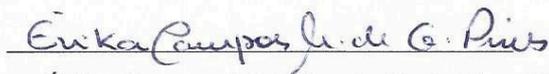
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento  
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovado em 22/07/14



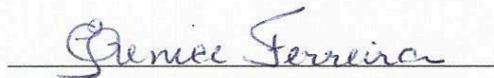
Profª. Ms. Simone Costa Silva/ UEPB

Orientadora



Profª. Esp. Érika Campos Marinho de Goés Pires/ UEPB

Examinadora



Profª. Ms. Eunice Ferreira/ UEPB

Examinador

Patos-PB

2014

# PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES – Um estudo no setor calçadista de Patos/PB

Pâmella Keylla Pereira de Sousa<sup>1</sup>  
Simone Costa Silva<sup>2</sup>

## RESUMO:

Este trabalho objetivou analisar os processos de inovação utilizados nas micro e pequenas empresas de Natureza Jurídica LTDA do setor calçadista de Patos-PB, visto que, a inovação é um dos caminhos utilizados pelas organizações para conquistar novos mercados ou manter-se nele e, o processo de inovação é o caminho utilizado para se alcançar os objetivos desejados. Para operacionalização da pesquisa, foi realizado, inicialmente, um levantamento teórico sobre o tema, visando dar suporte a todas as outras fases do estudo. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, qualitativa e quantitativa, utilizando o estudo de caso comparativo. O mesmo enfatiza os modelos de processo de inovação, utilizado pelas organizações estudadas. Após a análise dos dados coletados, os resultados mostraram que o modelo mais empregado é o Modelo da Escada de Aprendizagem e Inovação (A&I). Neste sentido, é possível concluir que, com o emprego de tal modelo, as empresas buscam planejar e compreender o que o mercado oferece e como a organização pode aplicar tais novidades nos seus processos.

**Palavras-chave: Inovação. Processo. Setor calçadista.**

## 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade dos mercados e das mudanças que acontecem muito rapidamente, as organizações estão cada vez mais obrigadas a redefinir estratégias e a combinar os seus recursos de forma mais eficaz e eficiente, no sentido de se distanciarem dos principais concorrentes no mercado em que estão inseridas, ou seja, ganhar vantagens competitivas.

Entre os poucos consensos estabelecidos no intenso debate que procura entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que, inovação e conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração – UEPB – pamellakeylla2@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora – UEPB – monyadm@yahoo.com.br

Inovação, em seu sentido mais genérico, pode ser definida como algo novo para a organização. A palavra inovar, do latim, significa tornar novo, renovar, enquanto inovação traduz-se pelo ato de inovar (MACHADO, 2004.). No contexto organizacional, a inovação é usualmente apontada como mecanismo central de renovação nas organizações. Sob a forma do desenvolvimento e da implementação de novos produtos, novas tecnologias, novos processos de produção e novos métodos gerenciais, as inovações exercem considerável influência no modo como as organizações são estruturadas e geridas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

Atualmente, a inovação apresenta-se como uma das principais e fundamentais estratégias levadas a cabo pelas organizações, no sentido de manterem os seus níveis competitivos elevados. A implementação de uma cultura de inovação numa organização implica uma reavaliação de produtos, serviços e processos operacionais, constituindo a melhor forma de conferir à organização uma maior longevidade e capacidade de adaptação às constantes flutuações de mercado, sendo também, a melhor garantia para uma sobrevivência em longo prazo.

Assim, a inovação nas organizações é de grande importância para que haja uma melhoria na qualidade e, em muitos casos, a sobrevivência da mesma, principalmente para empresas que dependem dessa ferramenta para continuar no mercado, como é o caso do setor calçadista. Os esforços inovativos das empresas calçadistas são centrados em design e desenvolvimento de produtos, buscando a diferenciação (CGEE, 2008).

Além disso, com o mercado globalizado há o aumento na importância da qualidade, no design e nos prazos de entrega, sendo estes, determinantes da competitividade do setor calçadista. Ademais, como o calçado é um produto sujeito às variações da moda, a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado, são atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor. (GARCIA, 1996).

Segundo Alves (2005) o município de Patos localiza-se no Sertão Paraibano e, é considerado o mais importante centro comercial, industrial e de serviços dessa microrregião. Alves e Moutinho (2006) dizem que Patos detém uma importante parcela do setor tradicional produtor de calçados do Estado, onde esse arranjo é constituído apenas por Micro e Pequenas Empresas e possui uma significativa presença de produtores informais.

Neste sentido, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Como ocorre o processo de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas de Natureza

Jurídica com Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada (LTDA), fabricantes de calçados na cidade de Patos/PB?

Visando elucidar tal problema de pesquisa, foram propostos os seguintes objetivos: **Geral** - Analisar como ocorre o processo de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas de Natureza Jurídica com Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada (LTDA), fabricantes de calçados, na cidade de Patos/PB; **Específicos** - Identificar o modelo de processo de inovação empregado nas organizações estudadas; - Descrever as etapas do processo de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas de Natureza Jurídica com Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada (LTDA), fabricantes de calçados, na cidade de Patos/PB; - Comparar as etapas do processo de inovação ocorrido nas organizações estudadas com as identificadas nos modelos de processo de inovação proposto na literatura estudada.

Este trabalho encontra-se dividido da seguinte forma: inicialmente são apresentadas algumas visões e considerações de autores que tratam sobre o tema desta pesquisa; posteriormente, são mostrados os procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa. Na seção seguinte apresentam-se os resultados obtidos com a realização deste estudo, através da descrição e interpretação dos dados colhidos na empresa estudada. São apresentadas ainda, as considerações finais acerca do tema tratado e as referências consultadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: CONCEITOS E ASPECTOS**

A inovação, dependendo do contexto em que é analisada, pode assumir diferentes significados. Pode abranger processos, serviços e produtos. Na visão de Gundling (1999), a inovação é a adoção de uma nova ideia que, por meio de ações, gera resultados para a organização, seja como melhoria, como ganho ou lucro. A inovação é o ato de fornecer um produto ou serviço aos consumidores que, empregou-se novo conhecimento tecnológico ou novo conhecimento de mercado, surgindo assim “algo” novo, seja no produto, no processo ou negócio. “É a invenção mais à comercialização” (AFUAH, 2003, p. 13).

O conceito de inovação baseia-se no princípio de criação de valor, a partir da identificação e exploração de oportunidades de mudança. Van de Ven et al. (1999) descrevem a inovação como uma jornada que as organizações empreendem cada vez que desenvolvem ou modificam seus produtos, serviços e processos, ou implantam novas tecnologias ou aprimoramentos administrativos.

A definição de Udvardi (1990) parece ser particularmente pertinente neste contexto, segundo ele, inovação é a criação, desenvolvimento e introdução no mercado de novos produtos, processos ou serviços.

No entanto, tem sido notória a tendência de se falar em inovação, quer a nível da tecnologia e do desenvolvimento de novos produtos, quer a nível da estratégia e da gestão de processos.

O processo de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias através de transações ou relacionamentos com outras pessoas ou entidades, realizando as adaptações necessárias para atingir os resultados planejados, dentro de um contexto institucional em mudança (VAN DE VEN ET AL., 2000, p 36.)

A inovação não é um fenômeno instantâneo e efêmero, mas um longo e crescente processo, com um conjunto de sub processos relacionados com tomadas de decisão nas organizações, que vai desde a fase em que é gerada uma nova ideia (detecção de uma nova necessidade de um cliente, de uma nova metodologia de produção, etc.), até a sua implementação, garantindo a sua comercialização através de um novo produto no mercado, ou um novo processo com custos reduzidos e maior produtividade.

Dessa forma, podemos perceber que a palavra inovação é atribuída a algo novo, que pode ser um produto ou um serviço, que surpreenda o consumidor, que atenda às suas expectativas, necessidades e desejos. Existem várias definições de inovação, muitas das quais relacionadas apenas com o desenvolvimento tecnológico. A tecnologia desempenha papel cada vez mais importante como fator explicativo das indústrias e do comportamento competitivo das empresas, conforme a definição da inovação de Christensen (2003), a aquisição de tecnologia é uma inovação sustentadora que aprimora o produto/serviço existente ao nível de processos que pode resultar em maior produtividade e qualidade.

A tecnologia pode ser definida, ainda, como o conhecimento teórico e prático, relativo a certos tipos de ocorrências e atividades associadas à produção e transformação de materiais (ROSENBERG, 1982; BURGELMAN ET AL, 2004). Tecnologia é a aplicação

sistemática do conhecimento científico a um novo produto, processo ou serviço, enquanto inovação é o processo decorrente da mudança na tecnologia. Surgindo, a necessidade de gerenciar adequadamente este processo.

Assim, de acordo com Barbieri (1996) tecnologia é conhecimento, mas nem todo conhecimento é tecnologia. Já de acordo com Sábato e Mackenzie (1981) tecnologia é um pacote de conhecimentos organizados de diferentes tipos (científicos, empíricos, etc.), provenientes de várias fontes (descobertas científicas, outras tecnológicas, patentes, livros, manuais, etc.), através de diferentes métodos (pesquisa, desenvolvimento, adaptação, reprodução, espionagem, especialistas etc.). Se compararmos esta definição com a de Kruglianskas (1996), como sendo a tecnologia um conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva. Poderemos concluir que, a tecnologia é um meio e não um fim em si mesmo.

## 2.2 MODELOS E ETAPAS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

A inovação como um processo, assume o papel de juntar todos os elementos fundamentais para um resultado positivo dentro de uma organização em relação à aplicação de inovações. De acordo com Kanter (1984) a inovação é concebida como um processo e passa por uma fase de geração de ideias, em que variações podem ser feitas por meio de agentes externos ou internos, e depois, por uma fase de implementação, impulsionada por uma coligação necessária para patrocinar a ideia, desenvolver testes, protótipos e concretizar a produção da nova ideia, sob a forma de produto ou serviço.

Giget (apud GOLLO e CASTRO, 2006, p.04) dispõe que o processo inovativo não é determinista e não segue uma fórmula pronta; ele é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação e, portanto, deve ser entendido como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, os quais constituem a rede de inovação.

Durante os últimos trinta anos há se tentando desenhar um modelo que explicasse satisfatoriamente a função da inovação tecnológica, de maneira a incorporar os diferentes fatores ou variáveis que intervêm. Todavia hoje, independente de numerosos modelos existentes, não se dispõe de um modelo geral que se possa aceitar como razoavelmente explicativo, coisa que seguramente confirma a complexidade do processo de inovação (OLEA, 2001, p.13)

Dessa forma, é necessário definir processo para identificar suas ações e consequentes etapas de atuação. Seguindo este preceito, Bárbara (2006) conceitua processo como um conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações. Rummler e Brache (1994) compreendem o processo como uma série de etapas que são desenvolvidas para produzir um produto ou serviço, sendo que, se configura em uma cadeia de agregação de valores, já que cada etapa do processo deve acrescentar valor às etapas que a precedem. Assim, por processo entende-se que são atividades/ações ordenadas no tempo e no espaço, com um início (entradas), um desenvolvimento e um fim (saídas) definido para estruturar uma ação, sendo que esta ação pode ser a geração de produtos, serviços ou informações.

O Manual de Oslo (1998) classifica as etapas do processo de inovação em científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em conhecimentos, que de fato, levem ou pretendam levar, à implementação de produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados. Algumas delas podem ser inovadoras por si mesmas, outras, embora não sejam novidades, são necessárias para a implementação.

Além disso, existem alguns modelos que ao longo do tempo, foram concebidos por diversos autores, para melhor mostrar como este fenômeno ocorre nas organizações. Sobre estes é possível citar:

- **Os modelos da escada de Aprendizagem e Inovação (A&I)** que segundo Cardoza (2004) apud Agostini (2009) propõe um modelo para estudar aprendizado e inovação, têm como etapas: (1) Busca de novas oportunidades e novas necessidades de mercado; (2) Exame das fontes de informação e conhecimento; (3) Avaliação de oportunidades e de competências centrais; (4) Definição do projeto; (5) Desenho do produto e do processo; (6) Rotinas de produção e distribuição; (7) Exploração do mercado e interações.

- **Modelo das 12 dimensões da inovação de Sawhney, Wolcott, e Arroniz** (CARDOZA, 2004 apud AGOSTINI, 2009) no qual ele classifica com: (1) Ofertas; (2) plataforma; (3) Soluções; (4) Clientes; (5) Experiência do cliente; (6) Agregação de valor; (7) Processos; (8) Organização; (9) Cadeia de fornecimento; (10) Presença; (11) Rede; (12) Marca.

- **Modelo de Roberts** (CARDOZA, 2004 apud AGOSTINI, 2009): nesse modelo o processo de inovação passa por diversas etapas, sendo que Roberts as divide em seis, onde, cada uma delas busca respostas para diferentes situações que surgem durante o processo. Sendo elas: (1)

Pré-Projeto; (2) Possibilidades do Projeto; (3) Início do Projeto; (4) Execução do Projeto; (5) Avaliação dos Resultados; (6) Transferência do Projeto.

Estes são modelos sugeridos pelos autores e que são possíveis de serem observados nas organizações. Isso pode depender de vários aspectos: o setor de atuação, o processo produtivo, a liderança atuante, entre outros. Este trabalho de pesquisa visou justamente, descobrir como este processo ocorre nas organizações estudadas.

O mundo atual vem assistindo ao desenvolvimento de movimentos e situações em que o ambiente no qual atuam as empresas, apresenta-se de forma cada vez mais dinâmico e turbulento, em especial no que tange aos aspectos de mercado, de tecnologias, meio ambiente, transformações políticas, econômicas, culturais e sociais.

Este é o novo contexto de competição das empresas, que tentam, em primeiro lugar, buscar a sobrevivência. E sobrevivência das empresas significa cada vez mais, aprender á aprender, através de atividades de captação, assimilação e utilização do aprendizado, de forma permanente.

### 2.3 A INDÚSTRIA CALÇADISTA

A década de 1990, marca uma profunda mudança no ambiente competitivo de que participam as empresas de calçados brasileiras, decorrente de mudanças institucionais, macroeconômicas e da concorrência internacional. Entre as principais mudanças institucionais destacam-se dois importantes fatos: o processo de abertura comercial e a Constituição de 1988. As barreiras à entrada no setor calçadista são baixas e a economia de escala não é tão significativa, fatos que, explicam a presença das indústrias desse setor em diferentes regiões e países, com a particularidade de geralmente se localizarem em aglomerados industriais, contudo, a organização industrial desse setor é heterogênea, verificando-se a existência de diversos portes de empresas com eficiências distintas (COSTA, 2002).

Atualmente, existem mais de oito mil empresas produzindo uma ampla diversidade de calçados, chegando à aproximadamente 800 milhões de pares/ano, dos quais, 113 milhões destinados à exportação (ABICALÇADOS, 2012). No conjunto, o complexo calçadista brasileiro é composto por mais de 2.400.

Em termos de concentração espacial, 37,1% dos empregos diretos está na região Sul, 35,8% no Nordeste, 25,9% no Sudeste e, apenas 1,2% / 0,1%, no Centro-Oeste e Norte,

respectivamente (ABICALÇADOS, 2012). Um dos aspectos estruturais mais relevantes dessa indústria é sua concentração espacial em polos regionais, na forma de distritos ou clusters, pois, a proximidade física contribui para a eficiência geral do setor. Uma das principais compradoras de itens brasileiros, a China é também para muitos o algoz da indústria nacional. A China coloca produtos baratos no mercado, mas hoje é também o maior parceiro comercial. Não se pode ir contra eles frontalmente Alves (2012) apud Terra (2013).

Entre os freios da competitividade brasileira frente à China, estão velhos conhecidos dos empresários brasileiros, uma infraestrutura deficiente aliada ao complicado sistema burocrático são alguns deles. A isso, se aliam à baixa qualificação da mão-de-obra aliada aos salários altos em comparação com a China, e a relativamente recente valorização do real, tornam os produtos brasileiros menos competitivos no mercado internacional Alves (2012) apud Terra (2013).

O setor no Brasil é pulverizado e concorrencial, os principais pólos produtores estão nos estados do Rio Grande do Sul - denominado Vale dos Sinos é o maior polo do Brasil; São Paulo, onde há três pólos: Franca, Birigui, Jaú e Ceará. Outras aglomerações importantes encontram-se nos estados de Minas Gerais, Bahia, Paraíba e Santa Catarina (ABICALÇADOS, 2012).

A indústria calçadista é tradicionalmente caracterizada por uma baixa complexidade produtiva, baseada em tecnologias relativamente simples e uso intensivo de mão de obra, o que resulta em uma produção predominantemente artesanal, no entanto, as estruturas organizacionais e os processos produtivos têm incorporado, no período recente, mudanças tecnológicas significativas, gradativamente deslocando a indústria de suas características tradicionais. Destacado também por Campo e Calandro (2009), as etapas da produção, como modelagem/design, corte, costura, montagem e acabamento, passaram a ser transferidas entre empresas, numa nova divisão de trabalho que extrapola os limites da firma individual, na direção de outras regiões e países produtores, por meio de mecanismos de subcontratação. E mais, a produção de calçados passa a exigir constantes inovações em modelos, estilos e materiais, seguindo a tendência estabelecida pela moda e pelas condições competitivas.

A Paraíba é o segundo maior estado exportador calçadista do Brasil. Os dados são da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) e apontam que o estado atingiu a marca de 25 milhões de pares vendidos para o exterior. Sobre a receita com as

exportações, a Paraíba também ocupa posição de destaque, sendo o quarto maior do país, com 90 milhões de dólares negociados (PARAÍBA, 2014).

A maior concentração de indústrias de calçados encontram-se nas cidades de João Pessoa, Campina Grande e Patos, sendo que, nas cidades de Campina Grande e Patos as indústrias foram desenvolvidas geralmente de forma artesanal e em João Pessoa esse desenvolvimento ocorreu na década de 90 através de incentivos governamentais (BARBOSA; TEMOCHE, 2006).

Em seus estudos, Kehrlé e Moutinho (2005) buscam caracterizar o setor calçadista de Patos, onde os resultados de sua pesquisa demonstram que a produção predominante no arranjo de Patos é a informal, estando o maior número de empregados ligados a esse tipo de empresa. O município de Patos se caracteriza como um grande centro de distribuição e comércio pela sua localização geográfica, devido a sua fácil acessibilidade aos estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará (PATOS, 2005).

O setor de calçados, em termos gerais, é um setor intensivo em trabalho, podendo apresentar traços artesanais em sua produção e faz parte das indústrias chamadas “tradicionais”. Os avanços tecnológicos do setor dependem, em grande parte, dos fornecedores de componentes e de máquinas e equipamentos, envolvendo as indústrias químicas, têxteis e de bens de capital, por exemplo.

## 2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Pode-se afirmar que, não há uma unanimidade no que se refere à conceituação e classificação das micro e pequenas empresas (MPE), pois, cada país adota formas particulares e de acordo com suas realidades de mercado (SALES; SOUZA NETO, 2004).

No Brasil, micro e pequenas empresas são definidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que utilizam como forma de classificação, a receita bruta anual. Por sua vez, o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Relação Anual de Informações Sociais/ Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal (RAIS/MTE) promovem a classificação das referidas empresas, baseada no número de empregados que compõe suas estruturas (CAMPOMAR & CEZARINO 2006).

Segundo o Sebrae (2007), grande parte dos empreendimentos no Brasil são formados por micro e pequenas empresas (MPEs). O bom desempenho da economia brasileira na última década aliado às políticas de crédito vêm impulsionando o crescimento das MPEs no país. No Brasil, mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais são criados anualmente, desse total, 99% são MPEs. Elas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no país, pode-se dizer que, as micro e pequenas empresas são responsáveis por cerca de dois terços do total de ocupações geradas no setor privado da economia.

Nos últimos doze anos, as micros e pequenas empresas (MPE), ao lado dos Microempreendedores Individuais (MEI), representaram importante e indispensável elemento para movimentação da economia brasileira, que deve ao segmento 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial. Com crescimento significativo na última década, o setor influencia de forma direta na geração de recursos e já representa 25% do PIB nacional. Só em 2012, foram 891,7 mil empregos criados (AZEVEDO, 2013).

A classificação de porte de empresa adotada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2010) e aplicável a todos os setores, está resumida no quadro a seguir:

| Classificação        | Receita operacional bruta anual                             |
|----------------------|---|
| Microempresa         | Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões                            |
| Pequena empresa      | Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões |
| Média empresa        | Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões  |
| Média-grande empresa | Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões |
| Grande empresa       | Maior que R\$ 300 milhões                                   |

**Quadro 01:** Classificação do porte da empresa

**Fonte:** BNDES (2010)

O conceito formal de microempresa trata-se da pessoa jurídica que tem receita bruta anual inferior ou igual a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais). O SEBRAE define como porte micro as empresas com até 19 (dezenove) empregados na indústria e até 9 (nove) empregados no setor de comércio e serviços. Nesta pesquisa, o conceito de microempresa aceito será o definido pelo SEBRAE, considerando, pois, aquelas que têm até 19 empregados já que este estudo foi realizado no setor da indústria.

Ceglie e Dini (1999) ressaltam que, as micro e pequenas empresas têm assumido uma importância crescente na economia. Reduzem os riscos de problemas inflacionários,

decorrentes da existência de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado.

Segundo Gonçalves (1994), em países como o Brasil, onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenos empreendimentos podem desempenhar um importante papel na descentralização industrial. As pequenas empresas são, portanto, um dos principais agentes de crescimento e desenvolvimento econômico de um país, pois possibilitam a geração de empregos mais estáveis e duradouros e a criação de inovações tecnológicas. Micro e pequenas empresas movem a economia e o emprego informal no país, tornando-se responsáveis pela absorção da maior parte de profissionais, representando um importante mecanismo de mobilidade social e de melhor distribuição de renda.

O tratamento jurídico diferenciado, aplicado às micro e pequenas empresas, é previsto pela Constituição Federal de 1988 em seu artigo 179, há muitos anos é tratado de forma relevante pela legislação de nosso país. Deste modo, para atendimento ao disposto em nossa Carta Magna, foram publicados vários diplomas legais, tanto em âmbito federal, quanto em âmbitos estaduais e municipais, visando à simplificação, ou mesmo, a redução ou eliminação das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias das microempresas e das empresas de pequeno porte.

As empresas mercantis poderão ser constituídas sob diversas espécies e naturezas jurídicas, sendo as mais usuais as seguintes: Firma Individual, Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, Sociedade em Nome Coletivo, Sociedade por Ações. Sendo que o presente trabalho adotou como fonte de estudo as micro e pequenas empresas do setor calçadista de Patos de Natureza Jurídica com Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, a fim de viabilizar a operacionalização da pesquisa, uma vez que, o universo é constituído por 57 organizações, sendo necessário restringir o número de empresas a serem abordadas.

O Brasil foi o quinto país do mundo à legislar sobre as sociedades de responsabilidade limitada, baixando, em 10 de janeiro de 1919, o Decreto nº 3.708, que introduziu em nosso sistema legal esse novo tipo societário. No Brasil, a sociedade por quotas de responsabilidade limitada perdurou regulada pelo Decreto nº 3.708, de 10 de janeiro de 1919, até a entrada em vigor do atual Código Civil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (MIRANDA).

Sociedade limitada é aquela que realiza atividade empresarial, formada por dois ou mais sócios que contribuem com moeda ou bens avaliáveis em dinheiro para formação do

capital social. A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor do capital social, porém, respondem solidariamente pela integralização da totalidade do capital, ou seja, cada sócio tem obrigação com a sua parte no capital social, no entanto, poderá ser chamado a integralizar as quotas dos sócios que deixaram de integralizá-las. (PORTAL DO EMPREENDEDOR).

A sociedade empresarial limitada poderá optar por se enquadrar como microempresa ou empresa de pequeno porte, se atendida as exigências contidas em lei.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Nos tópicos anteriores, procurou-se esboçar o referencial teórico-empírico desta pesquisa. Destacaram-se as questões mais abrangentes de inovação, assim como, a inovação como um processo, delimitando-se a evolução do conceito de inovação, segundo diferentes enfoques preconizados por alguns estudiosos do assunto, bem como, a aplicação nas organizações destes conceitos. Buscou-se delinear a importância da inovação no desenvolvimento organizacional, como também, um pouco sobre a indústria calçadista e micro e pequenas empresas. Nesta fase, mostra-se o caminho traçado para alcançar as respostas dos questionamentos que deram origem a este estudo.

Sendo a pesquisa como um meio para se alcançar respostas diante dos objetivos propostos, esta será realizada conforme a classificação de Vergara (2007), sendo descrita quanto aos fins e quanto aos meios.

Neste sentido, este trabalho pode ser classificado, quanto aos fins, como uma pesquisa de carácter descritivo o que segundo Gil (2002, p.42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que envolve o uso de dados obtidos em entrevistas, documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos (DIAS; SILVA, 2010). Neste tipo de pesquisa, “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). Para Minayo (2003, p. 16-18) é o caminho do pensamento

a ser seguido, ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade.

Trata-se ainda, de um estudo quantitativo que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para inseri-las e analisá-las (SILVA; MENEZES, 2005).

Richardson (1999, p.70) afirma que a abordagem quantitativa.

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Quanto aos meios este é um estudo de caso comparativo. Sobre este Yin (2010, p. 24) enfoca que “o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Para este autor, o estudo de caso pode ser usado em muitas situações, contribuindo no conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos entre outros. No entender de Godoy (1995b, p.25) visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

Para coleta dos dados necessários à análise, foram abordados os gestores das organizações estudadas que tenham condições de fornecer informações sobre o processo de inovação das empresas, tais como: Diretores, gestores de produção, gestores de inovação (quando existentes na empresa), entre outros envolvidos neste processo.

A escolha das empresas visitadas se deu, a partir de um cadastro existente no Sebrae, apresentando todas as empresas formais do setor calçadista de Patos/PB, nele existiam 57 empresas, dessas foram selecionadas 6 (seis) as quais são consideradas micro e pequenas empresas de Natureza Jurídica LTDA como foco do estudo. Para tanto, apenas 4 (quatro) fizeram parte da pesquisa pois 2 (duas) trata-se de uma única empresa mas com razões sociais diferentes com a finalidade de facilitar o processo de comercialização e uma outra empresa que deixou de fabricar os produtos.

Tais dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário de múltipla escolha elaborado com base nos três modelos de inovação estudados, quais sejam: Os modelos da escala de Aprendizagem e Inovação (A&I); Modelo de Roberts; Modelo das 12

dimensões da inovação de Sawhney, Wolcott, e Arroniz (apud AGOSTINI, 2009). O referido instrumento de coleta de dados era constituído de duas partes: A primeira buscava conhecer dados genéricos da organização, entre eles tempo de atuação, os produtos fabricados, entre outras informações; A segunda parte do instrumento consistia em um questionário com 25 assertivas alocadas nos três modelos do processo de inovação, anteriormente citados. Os respondentes eram questionados e levados a responder a partir de uma escala de Likert de 5 pontos variando de 1 – Nada aplicável / 2 – Pouco aplicável / 3 – Razoavelmente aplicável / 4 – Muito aplicável / 5 – Totalmente aplicável. Os dados foram coletados pela própria pesquisadora nas dependências das empresas no período de 16 a 18 de junho de 2014.

Após a coletada de dados, estes foram tabulados em planilha do Microsoft Excel 2010 objetivando encontrar a média das respostas produzidas pelos respondentes que levariam à identificação do processo de inovação adotado a partir de um dos modelos propostos. Para melhor exposição dos dados foram confeccionadas tabelas e quadros.

#### 4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Visando analisar os processos de inovação utilizados pelas micro e pequenas empresas do setor calçadista da cidade de Patos/PB, foram abordadas aquelas empresas de Natureza Jurídica com Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada (LTDA). Nesta perspectiva, foi elaborado um questionário para a obtenção das informações necessárias a interpretação dos modelos de inovação utilizados nessas organizações. Os resultados encontrados a partir da operacionalização da pesquisa são mostrados nesta seção. No Quadro 02 estão os dados das empresas pesquisadas, tais como: denominação, atividade principal, tempo de atuação no mercado e o responsável pelas respostas das questões.

| <b>Empresa</b> | <b>Produto</b>                         | <b>Tempo</b> | <b>Suj. Pesq.</b>   |
|----------------|--|--------------|---------------------|
| A              | Calçados de couro feminino             | 9 anos       | Gerente de Produção |
| B              | Calçados de couro masculino e feminino | 25 anos      | Diretor             |
| C              | Calçados de masculino e feminino       | 1 ano        | Gerente de Produção |
| D              | Calçados sintéticos feminino           | 17 anos      | Diretor             |

**Quadro 02:** Dados das empresas estudadas

**Fonte:** Elaboração própria (2014)

A partir da análise dos resultados coletados foi possível identificar as etapas do processo de inovação empregado nas organizações estudadas. Os resultados a cerca da empresa “A” evidenciam que o modelo utilizado na organização é o Modelo da escada de Aprendizagem e Inovação (A&I) (CARDOZA, 2004 apud AGOSTINI, 2009) uma vez que, apresentou como maior média de respostas 4,57 (Tabela 01). Tal modelo tem como pontos: (1) Busca de novas oportunidades e novas necessidades de mercado; (2) Exame das fontes de informação e conhecimento; (3) Avaliação de oportunidades e de competências centrais; (4) Definição do projeto; (5) Desenho do produto e do processo; (6) Rotinas de produção e distribuição; e (7) Exploração do mercado e interações – busca de novas oportunidades de negócio e estabelecimento de novas metas.

A Tabela 01 mostra as médias das respostas, destacando-se o Modelo empregado:

**Tabela 01:** Médias do modelo de inovação “Organização A”

| MODELOS   | MÉDIAS      |
|---|-------------|
| <b>Modelo da escada de aprendizado e inovação (A&amp;I)</b> | <b>4,57</b> |
| Modelo das 12 dimensões da inovação                         | 4,00        |
| Modelo de Roberts   | 4,33        |

**Fonte:** Elaboração própria (2014)

Dentro do modelo que ficou evidenciado, a assertiva que apresentou menor valor foi a que questionava sobre a existência de uma equipe para a monitoração do que o mercado necessita e como aplicá-la dentro da organização. Esta apresentou o valor 3,00 que na escala utilizada significa ‘razoavelmente aplicável’. As demais assertivas mantiveram um mesmo nível de pontuação mostrando que o grau de importância tido pela organização é o mesmo em quase todas as respostas.

Palop e Gomila (1999, p.22) afirmam que, o monitoramento é um esforço sistematizado e organizado pela empresa para observação, captação, análise, difusão precisa e recuperação de informações sobre o entorno econômico, tecnológico, social ou comercial, indicando ameaças ou oportunidades para a mesma.

Da mesma forma, Porter define monitoramento como investigação do ambiente em busca de informação pertinente, envolvendo vigiar, observar, verificar e manter-se a par dos desenvolvimentos dentro da área estabelecida, podendo ser focalizada ou contextual (apud VIEIRA, 1999, p.176). Daí a importância de uma equipe para monitorar o mercado

externo. No entanto, as organizações estudadas mostraram que isso não é empregado em pequenas empresas, sobretudo, pela falta de pessoal para realizar tal atividade.

Sobre isso Longenecker et al (1997) ressaltam que em uma pequena empresa, o empreendedor tipicamente não dispõe de staff especializado adequado. Os gerentes são, em sua maioria, generalistas, e não dispõe de suporte de staff experiente em pesquisa de análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. O empreendedor geralmente precisa tomar decisões envolvendo essas áreas sem o conselho e orientação disponíveis em uma grande empresa.

Nesse modelo adotado pela “Organização A” percebe-se que a empresa busca levar em consideração as interações dinâmicas entre as diversas variáveis envolvidas no ciclo de desenvolvimento de um produto, serviço ou tecnologia, mas ainda deixando de lado um ponto importante para captar todos os dados necessários para uma maior compreensão do mercado que é a criação de uma equipe para monitorar e entender as necessidades do mercado. Nesse modelo, a busca de novas oportunidades e novas necessidades de mercado é o ponto principal e requer a existência de uma equipe especializada, sendo um fator primordial para esse tipo de processo de novação.

Os resultados acerca da empresa “B” evidenciam que o modelo utilizado na organização é o mesmo utilizado na empresa “A”, tendo os modelos da escada de Aprendizagem e Inovação (A&I) e o Modelo de Roberts com médias 4,43 e 4,33, respectivamente. Já o Modelo das 12 dimensões da inovação de Sawhney, Wolcott, e Arroniz obteve resultado menos significativo, isto é, média de 3,33. Na Tabela 02 são mostradas as médias obtidas.

**Tabela 02:** Médias dos modelos de inovação “Organização B”.

| MODELOS  | MÉDIAS |
|--|--------|
| Modelo da escada de aprendizado e inovação (A&I) | 4,43   |
| Modelo das 12 dimensões da inovação              | 3,33   |
| Modelo de Roberts                                | 4,33   |

**Fonte:** Elaboração própria, 2014.

Com isso, observa-se que a organização tem foco no processo que envolve todos os elementos envolvidos na construção de novos produtos com abordagem das capacidades interna e externa, o que justifica essa aproximação dos dois modelos uma vez que as médias foram bastante aproximadas. A escada de A&I permite ver os circuitos de feedback (respostas

e opiniões) característicos desse processo, sendo cumulativo, contínuo e circular. Permitindo coletar novas informações e identificar oportunidades de negócios para, posteriormente, serem avaliadas do ponto de vista do mercado, da rentabilidade e da viabilidade técnica. Já o Modelo de Roberts busca ferramentas que apresentem e relacionam todas as dimensões com as quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar.

Os resultados referentes à “Organização C” mostram que o modelo aplicado nessa organização é o mesmo utilizado nas organizações “A” e “B”, ou seja, o Modelo da Escada de Aprendizagem e Inovação (A&I) apresentando nota máxima em todas as assertivas e tendo os dois modelos restantes médias idênticas. Nesse modelo, a organização tem foco no melhor posicionamento da empresa, baseado no planejamento adequado para a produção e comercialização dos produtos, visando sempre o que tem de novo no mercado e como aplicá-lo da melhor forma dentro da organização. Os outros modelos apresentaram médias aproximadas ao modelo que se destacou o que torna explícito uma relação bem próxima nos três modelos, assim como os mostrado na Tabela 03.

**Tabela 03:** Médias dos modelos de inovação “Organização C”.

| MODELOS   | MÉDIAS   |
|---|----------|
| <b>Modelo da escada de aprendizado e inovação (A&amp;I)</b> | <b>5</b> |
| Modelo das 12 dimensões da inovação                         | 4,33     |
| Modelo de Roberts   | 4,33     |

**Fonte:** Elaboração própria, 2014.

Já os resultados referentes à “Organização D” mostra que o modelo empregado pela empresa é o Modelo das 12 dimensões da inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (apud AGOSTINI, 2009) o qual apresenta os seguintes passos para operacionalização do processo de inovação: (1) Ofertas; (2) plataforma; (3) Soluções; (4) Clientes; (5) Experiência do cliente; (6) Agregação de valor; (7) Processos; (8) Organização; (9) Cadeia de fornecimento; (10) Presença; (11) Rede; (12) Marca. A média apresentada foi 4.

**Tabela 04:** Médias dos modelos de inovação “Organização D”

| MODELOS  | MÉDIAS   |
|--|----------|
| Modelo da escada de aprendizado e inovação (A&I) | 3,29     |
| <b>Modelo das 12 dimensões da inovação</b>       | <b>4</b> |
| Modelo de Roberts                                | 3,67     |

**Fonte:** Elaboração própria, 2014.

A referida organização diferenciou-se das demais participantes da pesquisa em relação ao processo de inovação empregado. Este modelo tem como foco a relação empresa/cliente, preconizando que a organização deve buscar uma maior oferta com mais rapidez, mas procurando manter a qualidade e atender às necessidades dos clientes e a procura para se manter nesse ciclo.

Atualmente a necessidade das organizações de se relacionar com os clientes e os manter como consumidor fiel está estruturada no atendimento com qualidade. Desse modo, Kotler (1991) explica que a qualidade do atendimento que se oferece pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia.

Assim, através dos dados analisados, percebe-se que as empresas estudadas mostraram que o produto comercializado precisa estar sempre em concordância com o mercado, levando em consideração todos os fatores internos e externos que possam influenciar na concepção e composição dos produtos e procurando sempre mantê-los o mais próximo do que o mercado deseja. No entanto, foi possível perceber uma contradição no sentido de que, nenhuma organização possui equipe/gestor de inovação que é um fator de grande importância para se obter os dados necessários referentes ao processo. O gestor assume muitas vezes o papel de gerente de produção e é quem cuida das questões relacionadas à inovação.

Foi possível identificar que nenhuma empresa adota o “modelo 3”, o Modelo de Roberts (apud AGOSTINI, 2009), sendo composto pelas seguintes fases: (1) Pré-Projeto; (2) Possibilidades do Projeto; (3) Início do Projeto; (4) Execução do Projeto; (5) Avaliação dos Resultados; (6) Transferência do Projeto. É possível inferir que, o referido modelo é muito focado no planejamento, o que mostra a carência nas pequenas empresas quanto ao emprego das técnicas gerenciais, mesmo as mais triviais como o planejamento, organização, direção e controle.

Diante do que foi abordado neste estudo, é possível destacar a importância da inovação, dentro das organizações de um modo geral, e mais ainda, para as empresas de pequeno porte, uma vez que estas, precisam se destacar de suas concorrentes, muitas vezes de maior porte, para que possam ser vistas ou mesmo manterem-se no mercado atuante. No entanto, percebe-se que falta aperfeiçoamento dos processos desenvolvidos pela organização,

bem como pessoal adequado para operacionalização e condução das atividades organizacionais necessários para chegar aos objetivos propostos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo central desse estudo foi descrever os processos de inovação empregados nas micro e pequenas empresas de Natureza Jurídica LTDA do setor calçadista de Patos-PB. Neste sentido, buscou-se identificar alguns modelos de inovação praticados nessas organizações, tendo como parâmetro os Modelos da escada de Aprendizagem e Inovação (A&I); Modelo de Roberts; Modelo das 12 dimensões da inovação de Sawhney, Wolcott, e Arroniz. Assim, através do estudo realizado nessas empresas foi possível identificar o modelo que mais se adequou as organizações estudadas.

Os resultados demonstraram que o modelo mais utilizado é o Modelo da escada de Aprendizagem e Inovação (A&I). Nesse modelo as empresas buscam um melhor planejamento e maior compreensão do que o mercado oferece e como a organização pode aplicar tais novidades nos seus processos organizacionais, tendo como foco o monitoramento do mercado externo para, sistematicamente, se utilizar das melhores ferramentas existentes e, assim, manter um processo de inovação constante e bem conduzido.

Os fatores facilitadores do processo de inovação evidenciaram que as pessoas com diferentes funções na organização (alta administração, gerência média e demais colaboradores) são os atores principais para o êxito desse processo. Contar com pessoas com experiências, conhecimentos e habilidades diferentes é fundamental para a emergência de inovações. Isso mostra a importância desse tipo de colaborador dentro dessas organizações já que, a falta de profissionais para exercer o cargo de gestão da inovação é uma característica das pequenas empresas, devido o porte e a capacidade dessas organizações, assim, necessitando que o gestor seja um profissional multitarefa e, com isso, assuma também a responsabilidade pela inovação.

A inovação, portanto, deve ser uma constante nessas empresas, para manterem seus posicionamentos no setor em que atuam e superarem a concorrência. Além disso, inovação gera acesso mercadológico, recursos financeiros e impactos na competitividade da empresa no mercado.

É importante destacar, que a abordagem do tema não pretende ser esgotado neste estudo, nem poderia, uma vez que a complexidade do assunto revela limitações que requerem a realização de outras pesquisas, seja no mesmo setor (calçadista) com outras organizações, inclusive de porte diferente do estudado, ou ainda, em outros setores da indústria.

As limitações do trabalho estão contidas, sobretudo, nas inúmeras concepções a cerca do conceito de inovação, o que dificulta a possibilidade de formar uma única e esclarecedora interpretação do seu significado. Além disso, não foi possível estudar todas as empresas do setor e assim realizar um estudo mais abrangente e aprofundado, mostrando a realidade das demais organizações atuantes.

Desta forma, sendo um tema atual, são inúmeras as possibilidades e espera-se que este artigo contribua tanto para a prática, quanto para a teoria da área.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira da Indústria de Calçados. **Resenha Estatística** (vários anos).2012. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>> Acesso em: 05 Dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Indústria de Calçados do Brasil 2012**. 2012. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 10 Mai. 2014.

AFUAH, A. **Innovation mangement: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press, 2003.

ALVES, J. S. **Obstáculos e potencialidades à competitividade das micro e pequenas empresas de calçados da Paraíba**: um estudo da cooperação, do aprendizado e da inovação. Universidade Federal da Paraíba centro de ciências sociais aplicadas programa de pós graduação em economia curso de mestrado em economia , João Pessoa – PB, 2005.

ALVES, J. S; MOUTINHO, L. M, **Análise dos obstáculos e potencialidades à competitividade das micro e pequenas empresas de calçados dos APL'S de Campina Grande e de Patos**, XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

AZEVEDO, G. Micros e pequenas têm impacto significativo na economia. **Jornal do Brasil**. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>>. Acesso em: 18 de Mai. de 2014.

BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. **Inovações nas organizações empresariais.** In: BARBIERI, J. C. (Org.). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros.** Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 41-63.

BARBOSA, E. T.; TEMOCHE, C. R. **Inserção das indústrias de calçados do estado da Paraíba no mercado internacional.** Disponível em: <  
<http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B154.pdf>> Acesso em: 07 Fev. 2014.

Banco Nacional de desenvolvimento (BNDES). **Porte de empresa.** Disponível em: <  
[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)> Acesso em: 02 Jun. 2014.

Campos, S. H.; Calandro, M. L. (2009). Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 30, Número Especial, p. 517-546.

CGEE – CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **Estudo prospectivo: cadeia coureiro, calçadista e artefatos.** Série Cadernos da Indústria ABDI, v. IV. Brasília: ABDI, 2008a.

Campomar, M.C. & Cezarino, L. O. 2006. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Fafibe Online** 2: 1-5.

COSTA, A. B.. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio.** Cadeia: couro-calçadista. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. Núcleo de Economia Industrial e Tecnologia. Campinas, 2002. 73 p.

CHRISTENSEN. C. **O crescimento pela inovação.** Rio de Janeiro: CLSEVIER, 2003.

GARCIA, R. C. **Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil.** Dissertação (Mestrado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 1996.

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

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar/Abr. 1995a, p. 57-63.

GUNDLING, E.. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. Vintage Books; NY, 1999.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresa: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997

KEHRLE, L.; MOUTINHO, L. Competitividade presente e esperada de arranjos produtivos de calçados na Paraíba. **R. Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, 9(3): p.671-697, set./dez. 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Ediar, 1991.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

MACHADO, D. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185p. Tese: (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE). **Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Paris, 2004. Disponível em: < [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0005/5069.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5069.pdf) > Acesso em: 08 Mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Manual de Oslo. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Paris, 1998. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)> Acesso em: 05 Mai. 2014.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

OLEA, Pelayo Munhoz. (2001). **Aproximación conceptual al proceso de la innovación tecnológica**. 2001. Tese de Doutorado. Universitat Politècnica de Catalunya, Espanha, 2001.

PALOP, F.; VICENTE GOMILA, J. M. **Vigilância tecnológica e inteligência competitiva**. Valencia: COTEC, 1999. Disponível em: <<http://www.infocalidad.net/aa/doc/100300c.pdf>>. Acesso em: 3 Jul. 2014.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Site. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/sociedades-empresarias-limitadas>>. Acesso em: 14 de junho de 2014.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. Site. Disponível em: <[www.paraiba.pb.gov.br](http://www.paraiba.pb.gov.br)>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, N. (1982) **Inside the black box: technology and economics**. Cambridge: Cambridge University Press. 322p.

RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P.; **Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia**. Editora Makron Books, SP, 1994.

SABATO, Jorge A, MACKENZIE, M. **Tecnologia e estrutura produtiva**. São Paulo: IPT, 1981. (Publicações Especiais, n.2).

SALES, Alessandro Heleno e SOUZA NETO, Silvestre Prado de. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **RPA – Revista de Práticas Administrativas**, v.1 nº , 2 Set/Out. 2004.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. DIEESE, 4º ed. São Paulo, 2011<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. IN: Coleção estudos e pesquisas. SEBRAE. Brasília-DF, 2011b.

SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE PATOS. **Perfil da produção de calçados de Patos-PB**. Prefeitura Municipal de Patos- PB – Maio/2005.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

\_\_\_\_\_. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005;

TERRA. **Concorrência com China exige adaptação da indústria nacional**. Site. Disponível em: < <http://economia.terra.com.br/concorrenca-com-china-exige-adaptacao-da-industria-nacional,c63877561f66b310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>> Acesso em: 7 Jun. 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

Udwadia, F.E., 1990, Creativity and innovation in organizations: two models and managerial implications, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 38, Nº 1, 1990, pp. 65-80.

VAN de VEN, A. H. et al. **The innovation journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, A. da S. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros: um instrumento de macropolítica de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.174-189, maio/ago. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze innovation processes used in micro and small enterprises LTD Legal Nature of the footwear sector Patos-PB, since innovation is one of the ways used by organizations to capture new markets or keep it, and the the innovation process is the path used to reach the desired goals. To perform this research was performed initially a theoretical survey on this issue to support all other phases of the study. This is a descriptive research, qualitative and quantitative, using the comparative case study. The same models emphasizes the innovation process used by organizations studied. After analyzing the data collected, the results showed that the most commonly used model is the model ladder Learning and Innovation (E & I). In this sense, it can be concluded that with the use of such a model, companies seek to plan and understand what the market offers and how the organization can apply these innovations in their processes.

**Keyword: Innovation. Process. Footwear sector.**

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE INOVAÇÃO EMPREGADO**

O presente questionário busca analisar como ocorre o processo de inovação tecnológica em pequenas e médias empresas fabricantes de calçados na cidade de Patos/PB.

Nas assertivas abaixo, marque na escala apresentada a alternativa que melhor se aplica a sua organização, de acordo com as seguintes definições:

**1 – Nada aplicável / 2 – Pouco aplicável / 3 – Razoavelmente aplicável / 4 – Muito aplicável / 5 – Totalmente aplicável**

| <b>ASSERTIVAS</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Possui uma equipe para monitorar e entender as necessidades do mercado e traduzi-las em novos conceitos e oportunidades de negócios  |          |          |          |          |          |
| Examina as fontes de informação e conhecimento para avaliar adequadamente os indicadores do mercado, os produtos e serviços da concorrência e o alinhamento com a estratégia corporativa |          |          |          |          |          |
| Faz análise das capacidades técnicas, organizacionais, gerenciais e de produção existentes   |          |          |          |          |          |
| Desenvolve um plano de trabalho e fixa metas de curto e longo prazo  |          |          |          |          |          |
| Busca realizar testes de protótipos, aperfeiçoamento de padrões, rotinas de produção e aumento progressivo de fabricação   |          |          |          |          |          |
| Está sempre em busca de produção e comercialização de novos produtos e serviços  |          |          |          |          |          |
| Busca sempre novas oportunidades de negócio e estabelecimento de novas metas   |          |          |          |          |          |
| <hr/>  |          |          |          |          |          |
| Busca a criação de novos produtos ou serviços nos quais os consumidores identifiquem valor   |          |          |          |          |          |
| Procura sempre criar um conjunto maior de ofertas e com mais velocidade  |          |          |          |          |          |
| Busca criar valor para o consumidor pela grande variedade e pela profundidade de integração de diversos elementos  |          |          |          |          |          |
| A empresa procura descobrir novos segmentos de negócio ou identificar necessidades não atendidas   |          |          |          |          |          |
| A organização tenta rever todas as interfaces entre a empresa e o cliente  |          |          |          |          |          |
| Tenta descobrir fluxos não explorados, desenvolver novos sistemas, ampliar a capacidade de captar valor de interações com clientes e parceiros   |          |          |          |          |          |
| Pode recriar seus processos em busca de maior eficiência, de mais qualidade ou de um ciclo de tempo mais curto.  |          |          |          |          |          |
| Procura sempre reavaliar as atividades da empresa e redefinir seus papéis, suas responsabilidades e contribuições das unidades de negócio e dos profissionais                            |          |          |          |          |          |
| Busca mudar a estrutura de fornecimento com frequência   |          |          |          |          |          |
| Procura relacionar canais de distribuição criativos e inovadores.  |          |          |          |          |          |
| Tem o intuito de implantar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa   |          |          |          |          |          |
| A empresa valoriza ou amplia sua marca de maneira criativa   |          |          |          |          |          |
| <hr/>  |          |          |          |          |          |
| Antes de colocar em prática uma iniciativa a empresa realiza/confecciona um pré-projeto analisando as demandas internas e externas   |          |          |          |          |          |
| Frequentemente reavalia as possibilidades e potencialidades do projeto   |          |          |          |          |          |
| No momento de execução inicial possui todas as informações necessárias à boa condução das atividades   |          |          |          |          |          |
| Durante a fase de execução dos projetos ocorre o monitoramento das informações vindas do ambiente interno e externo  |          |          |          |          |          |
| Aplica alguma metodologia para avaliação dos resultados  |          |          |          |          |          |
| Tem interesse em transferir/dar continuidade ao projeto implantado   |          |          |          |          |          |