

REVISTA GESTO:

Revista de Gestão Estratégica de Organizações

Santo Ângelo, v. 6, n. 1, p. 59-77, jan./jun. 2018.

## CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA COUREIRO-CALÇADISTA DO CENTRO DO RIO GRANDE DO SUL – BRASIL

### INNOVATION CAPACITY IN THE INDUSTRY OF LEATHER-FOOTWEAR IN CENTRAL RIO GRANDE DO SUL – BRAZIL

**Rodrigo Belmonte da Silva**

Universidad Nacional Autónoma de Misiones – UnaM, Argentina, [rodrigo.silva@iffarroupilha.edu.br](mailto:rodrigo.silva@iffarroupilha.edu.br)

**Mateus Lopes de Freitas**

Instituto Federal Farroupilha – IFFar, RS, Brasil, [mateuslopesfreitas@gmail.com](mailto:mateuslopesfreitas@gmail.com)

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/rg.v6i1.2608>

Recebido em: 12/04/2018

Aceito em: 02/07/2018

#### Resumo

Sabe-se que a competitividade e o desempenho econômico das empresas são influenciados pela sua capacidade de inovação. Este estudo objetiva diagnosticar a capacidade de inovação de empresas que compõem uma Rede Organizacional Industrial, do ramo coureiro-calçadista, na região central do Rio Grande do Sul. Assim, neste caso, de caráter exploratório-descritivo, investigou-se sete fábricas localizadas no município de Nova Esperança do Sul. Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como *quali-quantitativa*, sendo a coleta de dados efetuada através de uma entrevista estruturada em profundidade, com a presidente da Rede e proprietários das empresas. Além da descrição das firmas, realizou-se uma análise quantitativa do potencial de inovação, considerando as perspectivas de estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processo, *funding* e liderança, que foram avaliadas pelo método Octógono da Inovação. Os resultados evidenciam que as firmas se classificam, quanto ao porte, como microempresas, basicamente sem nenhum investimento em projetos de inovação, com baixa capacidade para inovar, todavia mencionando a intenção em inovar. Nesse sentido, desenvolveu-se, à luz da Teoria Evolucionária da Mudança Econômica, de Nelson e Winter (1982), uma modelagem a fim de melhorar o desempenho inovador das empresas. O modelo configura relevante contribuição teórica aplicada, pois, mediante validação, poderá ser replicado em outros contextos empresariais.

**Palavras-chaves:** Inovação. Teoria econômica. Capacidade de inovação. Gestão de micro e pequenas empresas.

#### Abstract

It is known that the competitiveness and economic performance of companies are influenced by their capacity for innovation. This study aims to diagnose the innovation capacity of companies that make up an Industrial Organizational Network, from the leather-footwear sector, in the central region of Rio Grande do Sul. Thus, in this case, of an exploratory-descriptive nature, seven factories located in municipality of Nova Esperança do Sul. Regarding the approach, the research is characterized as qualitative-quantitative, being the data collection carried out through a structured interview in depth, with the president of the Network and owners of the companies. In addition to the description of the firms, a quantitative analysis of the innovation potential was made, considering the perspectives of strategy, relationships, culture, people, structure, process, funding and leadership, which were evaluated by the Octagon Method of Innovation. The results show that firms are classified, in terms of size, as micro-enterprises, basically without any investment in innovation projects, with a low capacity to innovate, nevertheless mentioning the intention to innovate. In this sense, in the light of the Evolutionary Theory of Economic Change, Nelson and Winter (1982) developed a model to

improve the innovative performance of companies. The model configures relevant theoretical contribution applied, since, through validation, it can be replicated in other business contexts.

**Keywords:** Innovation. Economic theory. Innovation capacity. Micro and small enterprises management.

## 1 Introdução

Considera-se que a competitividade e o desempenho econômico das empresas são influenciados pela sua capacidade de inovação (BRAVO-IBARRA e HERRERA, 2009). Destaca-se, portanto, que esse pressuposto, originado na Teoria Econômica e defendido por *Schumpeter*, rompe o equilíbrio entre oferta e demanda, defendido pelos neoclássicos. Assim, a afirmação, ainda, posiciona as firmas como protagonistas do sistema econômico.

Nesse sentido, o Fenômeno da Inovação pode ser comparado, nos dias de hoje, ao que foram nos anos noventa, os conceitos dominantes de qualidade. Assim sendo, no momento presente, a vantagem competitiva (PORTER, 1986) está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos, além de conceber a criação de novidades em suas ofertas nas formas como as criam e as lançam (TIDD e BESSANT, 2015).

No entanto, essas aptidões, capacidades ou competências, termos aqui delimitados como sinônimos, não são iguais para todas as firmas, uma vez que dependem, evidentemente, do seu porte, amadurecimento da gestão, nível de conhecimento, condições financeiras, etc. Assim, vale acentuar que a Teoria Evolucionária da Mudança Econômica (NELSON e WINTER, 2005) faz uma analogia, comparando *genes* organizacionais, com conceitos evolucionários biológicos, afirmando que o nível e a capacidade para inovar vêm do desenvolvimento de rotinas específicas e individuais, permitindo que as organizações criem e desenvolvam bens e/ou serviços ao longo de períodos de tempo consideráveis, para garantir-lhes vantagem competitiva.

Corroborando com esse pressuposto, Lawson e Sanson (2001) definem capacidade inovadora como a habilidade para transformar, continuamente, o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas que beneficiam a organização e seus *stakeholders*. Entretanto, as firmas de pequeno e médio porte, ou seja, com número menor do que noventa e nove funcionários, caso específico da indústria, segundo a classificação do Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa [SEBRAE], têm sérias dificuldades para inovar, seja pela impossibilidade de infra-estrutura, dificuldades de gestão ou relacionamento com o mercado, constituindo uma realidade à parte.

É nesse contexto que o trabalho propõe investigar um grupo de empresas, de um município do centro-oeste do Rio Grande do Sul que, isoladamente da geografia de seu setor coureiro-calçadista, integralizam um Produto Interno Bruto de 70% de receitas financeiras advindas da atividade industrial. Um ponto fora da curva para a economia regional, visto que essas empresas estão organizadas, recentemente, em uma Rede Empresarial, na intenção de abertura de novos mercados, diminuição de custos de produção e melhora na representação do setor.

Sendo assim, a proposta deste estudo é analisar e pesquisar os *genes* das empresas, também conhecidos por rotina, sob o contexto da inovação e à luz da Teoria Evolucionária da Mudança Econômica (NELSON e WINTER, 1982), realizando um diagnóstico do potencial inovador (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009) e sugerindo uma modelagem para o desenvolvimento das capacidades inovadoras, que seja replicável no contexto econômico e social das empresas.

## 2 Inovação, firmas e teoria econômica

Chama a atenção o quanto a importância da expressão Inovação se modifica na teoria econômica utilizada para sua explicação. De acordo com a teoria neoclássica, por exemplo, utilizam-se os termos avanço técnico, ou tecnológico, como expressões alusivas aos conceitos contemporâneos de inovação. Conforme essa linha de pensamento, o mercado apresenta um pressuposto de equilíbrio econômico, onde as firmas são apenas atores coadjuvantes, reagindo perfeita e imediatamente às oscilações econômicas. Em outras palavras, a produção tende a equilibrar-se, naturalmente, com a demanda.

Isto posto, é pertinente acentuar que o termo, literalmente, só aparece em 1934, com *Joseph Schumpeter*, o qual avança sobre os estudos da teoria econômica neoclássica, propondo uma ruptura. De acordo com a abordagem *schumpeteriana*, a economia impulsiona-se pelo progresso e pela mudança tecnológica. Nesse contexto, as firmas são protagonistas do desenvolvimento econômico, ou seja, o empresário, chamado então de empreendedor, tem o papel de impulsionador das ações inovadoras. Assim, diferente das ideias neoclássicas, as empresas e seus recursos, assumem importante papel enquanto vantagem econômica.

Dessa forma, é na obra do autor supracitado, *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, que se iniciam as primeiras constatações sobre os estudos contemporâneos do capitalismo, visto que, de forma bastante sintética, Schumpeter caracteriza as empresas com fins lucrativos e seus concorrentes como atores principais. Valendo-se do pensamento de Nelson (1996), pode-se dizer que ele atesta o quanto Schumpeter acreditava que elas operavam na busca de um monopólio temporário; pelas leis e o contexto capitalista, as firmas propunham manter uma hegemonia, pelo menos por um tempo, sob as novas tecnologias criadas, o que lhes proporcionava diferenciais vantajosos em relação aos concorrentes.

Além disso, outra constatação da obra citada, decorre da proposta de criação de conhecimento científico público, a qual Nelson (1996) considera como uma questão que confere à P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) industrial o poder de resolução dos problemas relativos às novas tecnologias, proporcionando, portanto, às empresas a criação de algo valioso para o mercado. Dessa maneira, suas rivais são induzidas a fazer o mesmo, ou seja, também investir em P&D, sob a imposição de inexistirem logo em seguida. Seguindo a mesma linha de raciocínio, destaca-se que o mercado faz a seleção das inovações oferecidas pelas diferentes empresas, as quais deverão produzir os produtos e criar entre si, o que nomeamos de concorrência.

Perante ao exposto, Schumpeter (1934) define inovação como uma combinação de recursos de produção, a qual leva o inovador a obter lucros extraordinários por meio de monopólios temporários. Ademais, o economista complementa essa ideia, ao afirmar que inovação está relacionada a um esboço ou modelo que vai desencadear um novo dispositivo, podendo ser um produto, um processo ou um sistema. Assim, com uma diferença para a invenção, esse novo dispositivo referido, deverá ter finalidade e valor transacional comercial (SCHUMPETER, 1950).

Não obstante, o autor menciona que as inovações podem ocorrer de cinco formas: (1) novos produtos, (2) novos métodos de produção, (3) novas fontes de matéria-prima, (4) exploração de novos mercados e (5) novas formas de organizar as empresas (SCHUMPETER, 1934). Afinal, mesmo considerando o impacto das teorias *schumpeterianas* para o avanço da economia da inovação, percebe-se que no capítulo 7, da obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, onde essas ideias são apresentadas em apenas seis páginas escritas, persiste o quadro excessivamente resumido e esquemático, com sérias lacunas. Nesse sentido, devido ao contexto em questão é que avançam os novos teóricos, chamados de *neoschumpeterianos* ou evolucionários.

Por conseguinte, considerando a contribuição de Schumpeter como um belo ponto de partida, a Teoria Evolucionária propõe sua complementariedade e desdobramento, uma vez que os autores Nelson e Winter (1982) explicam que a denominação *neo-schumpeterianos* não poderia ser mais adequada, para afrontar a teoria econômica neoclássica; e, ainda, utilizando citações diretas de Schumpeter (1934) mencionam que o principal argumento contra a teoria tradicional, reside no fato de contradizer que toda a conduta econômica é imediata e racional. Contudo, o autor contraria essa direção, ao argumentar que um fato ou conduta deve ser considerado dentro dos limites em que aconteceram, podendo-se construir base teórica sobre ele, exatamente dessa maneira.

Dando seguimento, Nelson e Winter (1982) entendem estar em uma situação bem melhor que Schumpeter, em relação a fontes e apoio científico, pois na construção da proposta evolucionária, por exemplo, contaram com as ideias comportamentais de Simon, o qual, contemporaneamente, defendeu que as condutas empresariais não são imediatas e reais, visto que dependem de uma constância, padrão, de comportamento, apresentando uma perspectiva bem diferente para o contexto do avanço técnico. Considera-se pertinente afirmar que tal ideia será melhor explicada, logo adiante.

De mais a mais, enfatiza-se que a Teoria Evolucionária é antagônica a ideia neoclássica, pois essa defende que os agentes econômicos reagem de maneira imediata e perfeita às mudanças das condições de mercado, construindo, então, um equilíbrio econômico. Já os evolucionários, argumentam o contrário, posto que se posicionam a favor da ideia das firmas necessitarem de tempo para se adaptar às condições imprevistas, estabelecendo-se um intervalo entre a decisão e a ação. Ainda, a teoria econômica tradicional, acredita que o objetivo das firmas é apenas maximizar o lucro, adaptando-se as condições de mercado. Todavia, os Evolucionistas consideram-nas protagonistas da economia, inseridas em um ambiente dinâmico, buscando além do lucro outros fins, necessitando constantemente adaptarem suas habilidades e aptidões para se garantirem competitivas.

Do mesmo modo, esse pressuposto teórico faz toda a diferença em relação à inovação, uma vez que os evolucionistas consideram que as empresas só poderão competir no mercado, progredindo de maneira a construir habilidades internas, aproveitando as oportunidades para gerar inovações. Corrobora com essa ideia o fato da teoria se apropriar de um conceito interessante: a racionalidade limitada. Portanto, o argumento apoia que as firmas nem sempre possuem todos os conhecimentos e habilidades para a tomada de decisão e ajuste ao mercado (SIMON, 1951).

Nesse contexto, então, se justifica a comparação com a biologia sob o ponto de vista evolucionário, devido à teoria econômica ser capaz de defender que as firmas evoluem e melhoram suas aptidões ao longo do tempo, passando por um processo de seleção natural, onde aquelas que conseguem se sobressair, logo reúnem mais habilidades organizacionais e tecnológicas, ou melhor, são mais inovadoras. Afim de complementar tais argumentos, Nelson e Winter (1982) reconhecem tais habilidades como rotinas organizacionais, que são como padrões de comportamentos de cada firma, os quais a teoria evolucionária biológica darwiniana chama de genes.

Em vista disso, a Teoria Evolucionária da Mudança Econômica defende o pressuposto que a inovação parte de aspectos intra-organizacionais em detrimento dos aspectos exógenos. E, ainda, consideram as firmas como atores principais do avanço técnico, determinado no sistema capitalista como avanço econômico. Isto concluído, a próxima seção explicará no contexto evolucionista, como as chamadas aptidões, competências e ou capacidades, dependendo do autor, poderão ser consideradas fatores-chaves de sucesso, para que as organizações ampliem suas possibilidades de inovação.

### 3 Inovação e capacidades

Embora Schumpeter tenha definido o conceito de inovação, como tratado na seção anterior, existem outras definições para o termo. Variáveis como a dinâmica dos mercados e suas mutações, são consideradas pressupostos importantes para definir inovação (NELSON e WINTER, 1982). Dessa forma, agregam-se à definição termos como processo de mudança, novas rotinas, ideias criativas, lançamento de produtos e serviços novos no mercado e, ainda, a necessidade de novas competências e conhecimentos. No Quadro 1, Silva e Dacorso (2013) apresentam um resumo útil com múltiplas facetas de inovação, através de conceitos diferentes, e com as peculiaridades mencionadas.

Quadro 1: Definições de Inovação

Definições
A inovação, mais do que a criação de algo novo, constitui um processo pelo qual uma ideia criativa é difundida na sociedade (Rogers, 1995).
A ciência e a tecnologia são aliadas no processo de geração de inovações, de modo que o conhecimento científico ultrapassa os limites do método e recai na melhor utilização da ciência como propulsora do desenvolvimento por meio de saltos significativos de mudança social e econômica (Gibbons & Johnston, 1974).
A inovação diz respeito a um conjunto de processos, nos quais algumas mentes imaginativas interligam ciência, tecnologia e mercado, no intuito de desenvolver novas tecnologias e produtos (Freeman, 1979)
Inovar envolve uma série de descontinuidades, impulsionadas pelo desenvolvimento das tecnologias, as quais somadas a um grande nível de incertezas, criatividade humana e sorte dão origem a novos produtos ou processos (Utterback & Abernathy, 1975).
A inovação pode ser considerada uma habilidade em estabelecer relações, detectar as oportunidades e tirar proveito das mesmas, de forma a criar um processo baseado no conhecimento, por meio do qual é possível realizar uma série de combinações e extrair diferentes vantagens competitivas e de aprendizado (Tidd; Bessant & Pavitt, 2008).
A atual configuração do cenário competitivo tem exigido que as organizações transponham seus limites organizacionais e busquem conhecimento externo que se alie ao conhecimento interno que possuem, a fim de gerar inovações (Chesbrough, 2012 <sup>a</sup> )
A inovação envolve a criação de uma ponte entre o conhecimento externo e interno, que, ao serem inseridos de maneira integrada dentro de todo processo de inovação, permitem transformar 63 ideias em oportunidades de negócio (Lindegaard, 2011).
Num ambiente marcado por constantes mudanças as empresas tentam capturar, do meio, recursos que propiciem estratégias e processos mais adequados a essa dinâmica. Esse novo formato de perceber o negócio e o ambiente que o circunda tem no aprendizado, por meio dos múltiplos conhecimentos adquiridos, o principal motor da inovação organizacional tal qual essa se apresenta nos dias atuais (Weerawardena & Mavondo, 2011).
A criação de um produto, serviço ou processo novo faz parte de um processo muito mais amplo, no qual o conhecimento é recolhido e gerido de forma a ser traduzido em insumo dentro da cadeia de valor da inovação (Roper & Arvanitiz, 2012).

Fonte: Adaptado de Silva e Dacorso, 2013.

Assim, as definições que contemplam ideias de habilidades, capacidades, geração de comportamentos, mudanças de status, geração de conhecimento e aprendizagem, alinham-se com os pressupostos da teoria evolucionária, aqui colocado como marco teórico. Destaca-se, então, que essa teoria considera o papel das firmas como fator crucial para o desenvolvimento econômico. Diante disso, Teece (2000) enfatiza que o determinante para a força de uma empresa é estudar e desenvolver suas aptidões, competências ou capacidades. O autor afirma, ainda, que são dois os aspectos que determinam a força de uma firma: o aspecto estático e as questões dinâmicas. O estático compreende o desempenho, ou seja, suas capacidades para administrar, por exemplo, os custos de produção; e as questões dinâmicas, as quais são mais importantes, visto que nelas estão os aspectos fundamentais para impulsionar e desenvolver os negócios, favoravelmente.

Isto posto, acentua-se que essa última questão apresenta duas dimensões principais: (1) como alavancar os ativos existentes para os negócios e/ou afins, e (2) como aprender, combinar e recombinar ativos para estabelecer novos negócios e voltar-se para novos mercados. Entretanto, a resposta dessas questões nos leva a outras definições mais apropriadas e úteis acerca da Inovação, pois estabelece outra variável, a criatividade. Zawislak e Marins (2013a) definem inovação como qualquer ação de mudança da firma através de novidades, originadas da combinação criativa das informações e dos conhecimentos disponíveis, e cujos resultados sejam reconhecidos como superiores. Ou seja, isso acaba construindo geradores de lucros superiores, conforme preconiza *Schumpeter*. Por fim, quando os autores supracitados mencionam a necessidade de combinações criativas, ações de mudança e estabelecimento de lucros superiores pressupõem a necessidade de favorecer e adequar as aptidões/capacidades das firmas para inovar.

Com isso, face à constante preocupação em inovar, as organizações precisam observar dois aspectos na sua estratégia: a mudança dinâmica dos mercados e a aprendizagem corporativa. De início, referem-se ao caráter mutante do ambiente, em seguida salientam a necessidade de adaptação e rápida reconfiguração das habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais, frente ao cenário de mudanças (TEECE e PISANO, 1997). Portanto, esse conjunto de habilidades necessárias para alinhar competitivamente as empresas ao seu respectivo mercado, exige aprendizagem e conhecimento. Concretamente, considerando o escopo desse trabalho, a definição que melhor se aproxima de seus objetivos explica que capacidade de inovação é a habilidade para transformar continuamente o conhecimento e as ideias em novos produtos, processos e sistemas que beneficiem a organização e seus *stakeholders* (LAWSON e SAMSON, 2001).

Consequentemente, grande parte dos trabalhos acadêmicos, quando tratam do tema capacidade relacionada à inovação, assumem um papel direcionador para a tecnologia, ou seja, mudanças em produtos ou processos. A intenção aqui é descortinar todas as possibilidades de inovação. De acordo com o Manual de Oslo, (*Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE, 2002) são quatro as possibilidades de inovação em firmas: produto, processo, organizacional e marketing. Nessa linha de pensamento, Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux e Reichert (2012, 2013b) propõem um modelo de estudo das capacidades inovadoras, segundo eles, nada convencional, pois se baseiam em novos indicadores, contemplando as quatro funções básicas da empresa e as suas respectivas capacidades de inovação: desenvolvimento, operações, gestão e comercial.

As questões relacionadas ao Desenvolvimento indicam as habilidades e rotinas afim de que a organização desenvolva conhecimentos para desenvolver produtos e seus derivados. Já a capacidade de Operação, menciona rotinas e habilidades relacionadas à operação dos processos produtivos, ao passo que, a Capacidade de Gestão são habilidades e rotinas referentes a coordenação organizacional. Por fim, está a Capacidade Comercial, a qual diz respeito as habilidades organizacionais da empresa em efetuar operações e processos de marketing. Percebe-se, logo, que o modelo contempla, com nomes diferentes, as quatro funções organizacionais presentes no Manual de Oslo.

Dessa maneira, considerando que as inovações não ocorrem ao acaso, como um dos fatores geradores demonstra, destaca-se, então, o encorajamento dos agentes empresariais e suas autonomias, somados a liberdade, para promover processos criativos, assim como afirma o Octógono da Inovação. Necessita-se salientar que o modelo apresenta um conjunto de dimensões que devem ser configuradas para medir o chamado potencial inovador das organizações. Essas dimensões necessitam ser alinhadas de acordo com a estratégia e a cultura da empresa, bem como com a sua intenção de inovar (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Nesse contexto, a proposta apresenta oito perspectivas que podem avaliar a gestão da inovação ou também mensurar o potencial inovador da organização: estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo, *funding* e liderança. Nos modelos da literatura, aqui estudados, para mensurar a Capacidade de Inovação das firmas (BRAVO-IBARRA e HERRERA, 2009; VALLADARES, VASCONCELLOS e DI SERIO, 2014; DOBNI, 2008, ÇAKAR e ERTURK, 2010), encontra-se como ponto convergente, o aumento de conhecimento e melhora permanente da aprendizagem organizacional, as quais constituem a essência do desenvolvimento empresarial e a fonte alimentadora da inovação.

Enfim, entende-se que a capacidade das empresas, em se configurar e se reconfigurar, com rapidez, é fundamental para o êxito nos setores mais dinâmicos. Para poder desvendar e compreender o processo de desenvolvimento, entre eles, a inovação e o estudo do desenvolvimento econômico não poderão prescindir do detalhamento, da explicação das capacidades e das teorias de crescimento da firma (TEECE, 2000).

#### 4 Metodologia

No que concerne a metodologia, esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, visto que a sua tipologia é classificada como estudo de caso, incluindo pesquisa bibliográfica, de campo e de levantamento de dados. Conceitos como Teoria Evolucionária da Mudança Econômica, Teoria do Crescimento da Firma, Gestão da Inovação, e Estratégia Organizacional, foram utilizados tanto para abordagem do problema de pesquisa, quanto para a análise e interpretação das respostas dos levantamentos de dados.

O instrumento de coleta de dados se fundamenta, em sua maioria, no Octógono da Inovação (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009), incluindo uma questão relativa à intenção de inovação das empresas. Foram abordadas, também, com um questionário semiestruturado, as sete empresas, através de seus sócios-proprietários, todos componentes da Rede Unicouro, localizada no município de Nova Esperança do Sul, no centro-oeste do estado do Rio Grande do Sul. Anteriormente a essa coleta, foi realizada uma entrevista preliminar, porém em profundidade, com a presidente da Rede de empresas, em questão.

A organização da coleta de dados teve a seguinte configuração:

1) Entrevista com a Presidente da Rede Unicouro tendo como objetivo entender o contexto e o histórico da formação da Rede, bem como seus objetivos e grau de cooperação entre os associados. Subsequentemente, foram investigadas, através de entrevista semiestruturada, as atividades realizadas desde a sua criação e a análise dos resultados conquistados, até a formalização do movimento; e

2) Entrevistas com os Empresários, em um segundo momento, utilizando um instrumento de pesquisa semiestruturado, para coleta de dados individuais com os empreendedores integrantes da Rede. Previamente os entrevistados responderam um breve roteiro de questões, com o objetivo de emitir diagnóstico sobre estrutura, processos, pessoas, marketing e resultados das empresas. Posteriormente, através de um instrumento específico, eles foram questionados sobre suas intenções em atividades de inovação Empresarial, tendo como base o Octógono da Inovação.

Assim sendo, o método aqui descortinado, Octógono da Inovação, foi fruto do estudo de empresas inovadoras, aliado à prática de consultoria realizada pela Empresa *Innoscience*. Como instrumento proprietário da empresa citada, a ferramenta serve tanto para o diagnóstico do potencial inovador, como para a gestão de empresas inovadoras (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009). Conforme demonstra a Figura 1, o instrumento apresenta oito dimensões, circundando a Gestão da Inovação.

Figura 1: Octógono da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno, 2009.

Quanto às designações, entende-se que na parte da Estratégia há uma busca por avaliar o alinhamento entre as iniciativas com a estratégia global da organização, concentrando-se, obviamente, no crescimento por meio da inovação e, ainda, na existência de temas, objetivos e metas para a inovação. No que concerne à perspectiva Relacionamento, os autores avaliam a participação de *stakeholders* na geração e refinamento de ideias, o conhecimento das necessidades dos clientes e, mais, a existência de um processo sistemático de acompanhamento de novas tendências de mercado. O segmento Cultura, abordou questões relativas a disponibilidade de tempo, benefícios e incentivos para a inovação, ações relativas a riscos e permissão para buscas e soluções atuais e, ainda, a utilização de mecanismos de comunicação para fomento da inovação.

Na questão Pessoas, o instrumento analisa a compreensão de todos sobre a necessidade de inovação, se os conhecimentos e ferramentas disponíveis são suficientes e acessíveis em todos os níveis, além de avaliar a suficiência dos conhecimentos, valores e interesses para dar suporte a inovação organizacional. Em relação a Estrutura, são analisados a existência e o tratamento de atividades inovadoras como projetos específicos, ainda mais se a estrutura organizacional facilitar e flexibilizar a descentralização, a agilidade de decisões e a coordenação das atividades de inovação. Já os Processos são avaliados no campo da utilização de ferramentas de gestão de projetos, para as iniciativas de inovação, a existência de um procedimento apropriado para geração, a seleção de novas ideias e a avaliação sistemática de resultados das iniciativas. Quanto a perspectiva *Funding*, pode-se afirmar que essa analisa as questões financeiras e orçamentárias, a fim de sustentar as ações, a consideração dos riscos e custos da incerteza dos projetos e a prospecção de recursos financeiros para inovação em diferentes fontes.

Por fim, a dimensão Liderança avalia se o nível gerencial tem a clareza da importância da questão, analisa o desempenho das lideranças alinhando as métricas, as iniciativas inovadoras e a dedicação de tempo e esforço para acompanhar os projetos de inovação. Cada perspectiva do método é avaliada com três perguntas e o resultado final de cada uma é composta pela média das respostas. O processamento relativo ao *Assessment* da Inovação foi organizado de modo que cada empresa atingisse uma pontuação.

Dessa forma, no caso específico da pesquisa, tendo-se na primeira parte da entrevista constatado uma baixa intensidade de atividades inovadoras das empresas pertencentes à Rede, a pontuação foi adaptada para 1 (insuficiente) e 5 (bom) para as perspectivas abordadas pelo método, tal qual uma escala em *Likert*. Após a integralidade das respostas, foi realizada uma média aritmética entre as respostas das empresas, para cada perspectiva, possibilitando

organizar as respostas em um gráfico no formato de radar, apresentado com suas respectivas análises na seção seguinte.

## 5 Análise e discussão dos resultados

Os resultados e respectivas discussões estão organizados em dois blocos. O primeiro que engloba a descrição do relato dos principais pontos descritos pela entrevista com a presidente da Rede Unicouro, além dos dados que apresentam informações pertinentes ao ciclo de vida da organização, e seus primeiros pressupostos relativos às aptidões de inovação das empresas. No segundo bloco, apresentam-se os resultados do diagnóstico de potencial de Inovação, analisando suas constatações, organizados nas oito perspectivas do método. Posteriormente, foi adaptado um modelo de desenvolvimento das capacidades inovadoras, especificamente para atender a realidade das empresas, conforme os resultados nas análises.

### 5.1 A rede Unicouro

A Rede Unicouro está localizada no município de Nova Esperança do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente na Região centro-oeste do Estado, fazendo divisas com os municípios de Santiago e Jaguari. A cidade, atualmente, conta com 5.087 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2016). Segundo sua história, o local foi colonizado por italianos, por volta de 1860, e os imigrantes estabeleceram atividades como o comércio, ferraria e principalmente a agricultura de subsistência. Com o passar das décadas, a cidade foi crescendo e ganhando novas atividades econômicas, como, por exemplo, o ramo coureiro-calçadista, devido à presença significativa de empresas de curtume e ateliês em couro. Em virtude dessa atividade, o município ficou conhecido no Estado do Rio Grande do Sul, como a Capital da Bota. Além disso, o local é o único da Região Centro do Estado que possui mais de 70% do seu Produto Interno Bruto, na indústria, diferenciando-se da economia regional, baseada na agricultura, pecuária, comércio e serviços.

Dessa forma, levando em conta a importância desse setor para a economia regional, os empresários do ramo decidiram, no ano de 2010, se unir para enfrentar barreiras organizacionais comuns, na gestão das fábricas. Conforme relato de sua presidente, inicialmente a Rede contou com doze fábricas, todas produzindo a bota, artigo regional característico do gaúcho na Região Sul, e/ou artigos para montaria. Atualmente, a Associação conta com sete componentes, perdendo a força, segundo a percepção dos empresários, por não atingirem benefícios reais.

A Rede Unicouro, ainda segundo sua Presidente, foi criada com o objetivo de melhorar aspectos competitivos das fábricas, como acesso a fornecedores, redução de custos por meio de melhoria do poder de barganha com fornecedores, realizar compras compartilhadas e também vislumbrar as possibilidades de acesso a novos mercados, com demandas maiores. Apesar disso, analisando as atividades, de fato, a Rede conseguiu realizar compras coletivas, melhorou seu poder de negociação frente ao executivo municipal, ganhando representatividade e também conseguiu negociar, de maneira conjunta, capacitações na área de gestão, com uma Universidade Comunitária, realizando capacitações voltadas às áreas de custos e vendas.

Ademais, as fábricas possuem tempo de mercado superior a 10 anos; duas delas, têm 20 e 46 anos de atividades, classificando-se pelo porte como microempresas. (SEBRAE, 2017). E, ainda, ao questionar os empresários sobre resultados financeiros, como faturamento e margem de lucratividade, percebeu-se pouca formalização das rotinas administrativas, pois dois entrevistados responderam que não tinham conhecimento, por exemplo, sobre o número exato do seu faturamento.

Portanto, compreende-se que, sob o ponto de vista mercadológico, a organização atende mercados locais, que possuem demanda para os produtos, aumentando gradativamente

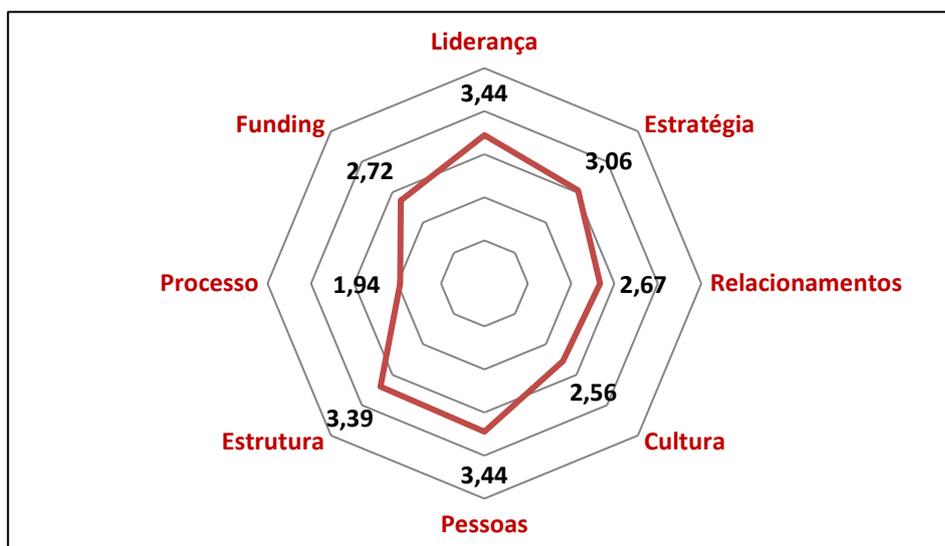
de março a setembro. Entretanto, nos outros meses do ano, acontece uma desaceleração das vendas, ocasionadas pela mudança da estação do ano e os hábitos da cultura local. Ainda, em relação a mercado, a pouca penetração em outras regiões do País e baixa intensidade de parcerias e relacionamentos, prejudicam a demanda de produção, em níveis preocupantes.

## 5.2 Capacidade de inovação

Através de pesquisa de campo, entrevista semiestruturada, foi possível diagnosticar a capacidade/potencial de inovação das empresas componentes da Rede Unicouro, todas localizadas no município de Nova Esperança do Sul/RS. A mostra foi de sete empresas e os sujeitos da pesquisa foram os proprietários. Por meio dos resultados obtidos, foi possível identificar como as organizações pensam suas estratégias e práticas e ainda qual o desempenho, relativo ao assunto.

O Gráfico 1 foi construído a partir das respostas dos empresários, frente às entrevistas a que foram submetidos; obtido por meio do Octógono da Inovação, apresenta o desempenho e as práticas das empresas estudadas em relação às oito dimensões da inovação.

Gráfico 1: Desempenho de Inovação da Rede Unicouro – Octógono da Inovação



Fonte: Elaboração dos autores.

Conforme o resultado da dimensão Estratégia, verificou-se que as atividades inovadoras não são o foco principal da Rede, uma vez que as respostas relacionadas a essas questões tornam clara que a diminuição de custos é prioritária para os empresários, focando assim numa meta imediatista. Em vista disso, os empresários estão orientados para a produção, ou seja, preocupados em produzir para depois, em um segundo momento, vender. No entanto, sabe-se que para obter êxito no mercado é preciso que as empresas inovem e mudem, as organizações necessitam de uma intenção clara a respeito da inovação, que as capacitem a decidir novos caminhos a trilhar e de quais deverão se manter afastadas (Nelson, 1996).

Nesse sentido, as respostas deixam evidente que os empresários têm dificuldades, ou não tem o hábito de pensar a empresa em médio e longo prazo. As entrevistas, em geral, revelam que os empresários desejam expandir suas operações e serviços para conquistar novos clientes, porém não tem um plano, ou mesmo alguma estratégia, seja individual ou coletiva, que determine esses fins. Sem a existência de uma estratégia, e de um alinhamento com seus objetivos, a possibilidade de inovar é incipiente (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009). Portanto, perceber a necessidade de mudança, de quebrar o *status quo*, é mais importante do que a superficialidade de desenvolver planos e estratégias mecânicas. Tidd e Bessant (2015)

reforçam essa ideia, ao defenderem que as empresas precisam ser cuidadosas na utilização de expressões vazias como “missão” e “visão”, afinal, para ter uma estratégia definida a cerca de inovação é necessário senso claro, comprometimento e propósito organizacional compartilhado e oriundo das lideranças.

No que diz respeito à perspectiva Relacionamentos, constatou-se que há pouca comunicação entre os próprios integrantes da Rede, tendo em vista a escassez de reuniões. Em relação aos clientes externos, o canal de comunicação utilizado é o contato direto, ligações telefônicas, ou em alguns casos, o correio eletrônico, porém, esse último somente para a realização de pedidos. As empresas não possuem uma ferramenta sistemática de relacionamento com clientes, como por exemplo, uma pesquisa, para mensurar satisfação ou estreitar relacionamentos, tampouco, para coletar informações sobre necessidades. Salienta-se que algumas trabalham com representantes comerciais, que as comunicam de alguma nova tendência, contudo é uma prática informal. A questão dos relacionamentos, não é importante somente para a adaptação ao mercado, é, sobretudo uma forma da empresa de médio e pequeno porte, para manter um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Além de que, relacionar-se com Universidades ou Organizações de pesquisas, parece um caminho sensato, para fomentar suas aptidões e conhecimentos tecnológicos. Nesse sentido, os principais autores da Teoria Evolucionária Econômica, afirmam que o grande êxito da empresa está na sua adaptação frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, nas respostas de como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação (DOSI, 1984; NELSON e WINTER, 1982; NELSON, 1996; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

No que concerne a dimensão Cultura, faz-se necessária a definição do termo, tendo em vista que não constitui conceito trivial. De acordo com Dobni (2008) cultura da inovação é um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que dá suporte à inovação, o comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado, a orientação de valor e o ambiente para programar a inovação. Os resultados da pesquisa, nessa perspectiva, apontam para efeitos avessos ao conceito exposto anteriormente. Os hábitos e rotinas organizacionais das empresas pesquisadas revelam preocupações fundamentadas na redução de custos de produção e operações. No entanto, no ano de 2014, foi criado e executado um Projeto de Fomento ao Associativismo, através de um Projeto de Extensão de uma Universidade Comunitária do Noroeste do Estado. O projeto previa iniciativas para fomento a inovação, contudo, foi incipiente, pois ainda não existe um ambiente propenso à criatividade, tampouco, infraestrutura adequada. Assim, Tidd e Bessant (2015) definem clima, como fatores recorrentes de comportamentos que facilitariam as práticas inovadoras.

Além de que, os autores comentam que fatores como confiança e abertura, desafio e envolvimento, apoio e espaço para ideias, conflitos e debates, assumir riscos e liberdade são questões que influenciam, positivamente, as práticas de inovação. Portanto, destaca-se que essas questões não foram identificadas nas respostas das entrevistas, embora os empresários mencionem que consideram sugestões dos funcionários, mas não conseguiram citar na prática nenhuma atividade programada para facilitar a criatividade ou disponibilizar tempo para a inovação.

Quanto ao segmento Pessoas, destaca-se quem os resultados não poderiam ser diferentes da dimensão anterior, uma vez que se constatou uma baixa intensidade de preparo e incentivos, para que as pessoas da organização tenham condições de realizar práticas inovadoras. Percebeu-se, também, tanto nas atividades em conjunto, quanto nas práticas individuais, que as empresas não possuem momentos de aprendizagem, impedindo o avanço de ideias, embora, de acordo com os empresários, exista um entendimento e um consenso da necessidade. Constata-se nos empresários, notável experiência no setor e nas práticas de manuseio do couro, já que a difusão dos conhecimentos tácitos, constatados, seriam de grande

valia, e sem nenhum investimento financeiro para as empresas. Além desse fato, a Rede poderia valorizar colaboradores que trazem novidades às reuniões, por exemplo, permitindo que esses integrantes, tomem iniciativa de execução, frente a uma nova proposta. Ademais, a inovação deve ser uma atitude vinda das pessoas, resultante de uma abordagem colaborativa à solução de problemas empresariais (GIBSON e SKARZYNSKI, 2008).

Referindo-se à Estrutura, tal pesquisa revelou que a Rede é estruturada de forma horizontal, permitindo que todos possam sugerir novas ideias. Conforme La Rovere (1999) isto é uma vantagem, pois as políticas de inovação tendem a se enquadrar melhor em redes não-hierarquizadas, principalmente as descentralizadas. Em geral, a estrutura organizacional é flexível, permite ações diferentes e existem representantes que as propõem, mesmo que poucas atitudes posteriores sejam tomadas, refletindo apenas intenções individuais. Acentua-se que, a questão de estrutura tem uma ligação direta com a estratégia, e, ainda, que o conceito de estrutura da empresa, conforme o espírito *chandleriano*, envolve uma pré-concepção estratégica, respondendo na sequência como a empresa deverá se organizar para cumprir os objetivos empresariais (CHANDLER, 1962). No entanto, as pesquisas sobre gestão da inovação, reconhecem que as estruturas são influenciadas pela natureza das tarefas, visto que, essencialmente, quanto menos programadas e mais incertas são as tarefas, maior a necessidade de flexibilidade em torno da estruturação de relacionamentos (TIDD; BESSANT, 2015).

À vista disso, para o caso da Rede, há pouca influência, em termos de processos produtivos, porém, no caso de potenciais inovações em *marketing*, a criação de uma estrutura adequada, como um responsável, por exemplo, pode facilitar a busca e prospecção de mercados; além de auxiliar a desenvolver relacionamentos com fornecedores, representantes e o próprio setor de produção, almejando atingir um novo mercado consumidor e adaptando ou incrementando produtos para suas necessidades.

No que concerne a perspectiva Processos, pode-se dizer que ela apresenta resultados alinhados às dimensões de cultura e pessoas, tendo em vista a insuficiência de recursos nessas dimensões, já que as empresas possuem baixa capacidade de formalizar suas rotinas, considerando suas práticas de inovação. Aqui cabe uma reflexão, pois Teece (2000) explica que o desempenho organizacional se realiza, em grande medida, por modos padronizados de execução de tarefas organizacionais. Entende-se, então, que tais procedimentos são tomados por rotinas, assim, pesquisas de campo, como a de Garvin (1994), fornecem subsídios para que se possa concluir que a natureza das rotinas e processos dentro das empresas está na origem das diferenças de competências entre elas. Considerando que a grande maioria dos empresários da Rede possui vasta experiência na produção e corte de calçados em couro, foi fácil perceber que esse conhecimento pode se transformar em competência, desde que sejam organizados em processos e rotinas para diferenciar produtos, seja em qualidade superior ou no design, dependendo do mercado que se deseja penetrar. Essas diferenças nas rotinas e nas aptidões coordenadas parecem ter um impacto significativo nas variáveis de desempenho, custo e qualidade, no desenvolvimento de novos produtos (TEECE, 2000).

Portanto, os processos de produção e marketing, sendo pensados como vantagens, poderão contribuir para competências/aptidões das empresas, tornando-as valorosas perante o consumidor pretendido. Pode-se aproveitar, ainda, a experiência na produção para a prática e construção de projetos inovadores ou incrementais de novos produtos, ou coleções inteiras, de artigos de couro.

Quanto à dimensão *Funding*, os dados mostram que, as empresas e a Rede têm consciência de que para inovar, é necessário investimento, em vista que os recursos financeiros geralmente são indicadores utilizados para demonstrar a importância que a alta cúpula, ou no caso de empresas de porte menor, seus sócios-proprietários, dão, para as iniciativas de inovação.

Compreende-se, então, porque empresas que pouco promovem atividades de inovação investem menos de 1% do seu faturamento em inovação, essa é a média brasileira (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009). No entanto, existem outros tipos de recursos, além dos próprios, que as empresas podem acessar, como recursos não reembolsáveis, de terceiros e ainda incentivos fiscais. Todavia, entende-se que a facilidade de acesso e disponibilidade depende de políticas públicas e o grau de interação e relacionamento entre os *stakeholders*. Nessa perspectiva, é importante ressaltar que a aceitação do risco de investimento, inerentemente, faz parte do processo de inovação. Quando se trata de pequenas empresas, pela falta de capital de giro, pelo imediatismo e pelas dificuldades financeiras, as mesmas dificilmente estão dispostas a correr esses riscos, emperrando o processo da inovação. Ainda considerando as respostas dos empresários, os integrantes da rede comentaram que em algumas reuniões, novas ideias foram discutidas, sob o foco de redução de custos na produção. A sugestão para a Rede e as empresas, seria um pequeno fundo para novos projetos. A contribuição, disciplinaria financeiramente e ajudaria na formação de autonomia de recursos, muito mais como prática pedagógica do que capital financeiro. Outra possibilidade, seria buscar auxílio nas Instituições de Ensino Superior para elaboração de Projetos de Captação de Recursos para a Inovação, aliando pesquisas básicas às tecnológicas. Nesse quesito abrem-se outras possibilidades, como reciclagem de material, reaproveitamento de resíduos, questões relacionadas a responsabilidade ambiental, etc.

Por fim, no último aspecto, a dimensão Liderança, a pesquisa aponta que, em geral, as empresas que compõem a Rede estudada têm clareza sobre a importância de novas ideias e ações, o que, segundo Scherer e Carlomango (2009) é imprescindível, pois, se o discurso não for este, nada acontecerá na prática. Percebeu-se, também, que os representantes das empresas têm sólido conhecimento do ramo, além do tempo de experiência, agregando anos de trabalho em uma grande empresa local. Entretanto, a falta de recursos financeiros é vista, pela maioria, como um grande empecilho para a prática de projetos inovadores. Muito mais do que proprietários das empresas, um fator chave para desenvolver práticas inovadoras, será o de inserir indivíduos-chave, como facilitadores de projetos. Uma espécie de liderança técnica, conforme explicitam Tidd e Bessant (2015), são referências técnicas, pois eles têm amplitude da compreensão da tecnologia subjacente a inovação. Os mesmos autores mencionam que apesar da importância, somente esses sujeitos não serão suficientes para influenciar toda a organização, inclusive na área comercial e principalmente no convencimento dos céticos – será necessário o patrocinador organizacional, aqui mencionado como liderança-chave. Esse é um fator crítico de sucesso, tanto para as empresas, quanto para a organização coletiva. Identificar essas pessoas capazes de influenciar e apoiar tecnicamente um projeto técnico, além de influenciar os colegas e ainda relacionar-se com os atores externos envolvidos, é primordial para vencer os obstáculos organizacionais e ambientais.

Enfim, tendo diagnosticado a Rede Unicouro, como objetivo parcial da pesquisa, constatou-se que a Organização se encontra em estágio incipiente para desenvolver práticas, de fato, inovadoras ou incrementais, uma vez que as entrevistas demonstram que é necessário avançar na gestão organizacional, adotando ferramentas simples, por exemplo, de gestão financeira, para depois, evoluir na cultura da inovação. Dessa forma, a próxima seção apresenta, de maneira simplificada, alternativas para colocar em prática essas questões, considerando o pressuposto do porte, do setor e do estágio de aprendizagem das organizações pesquisadas.

### **5.3 Proposta – Modelagem de capacidades inovadoras**

A Teoria Evolucionista da Mudança Econômica, base teórica normativa para essa pesquisa, acredita que as organizações evoluem conforme melhoram seus padrões comportamentais, os quais chamam de “rotina”. A mesma teoria afirma que essas rotinas assumem o papel dos genes na teoria evolucionária biológica, ou seja, são características

persistentes no organismo e determinam seu comportamento possível, são hereditárias e selecionáveis, de modo que organismos com certas rotinas podem sair-se melhor que outros (NELSON e WINTER, 1982).

É nesse contexto que se apresenta um modelo simplificado, conforme demonstra a Figura 2, com base no estágio de gestão das empresas, seu porte, suas condições financeiras e ainda seu nível de aprendizagem, para que suas rotinas, aqui comparadas com genes, possam melhorar e atingir a condição de gerar inovação e conseqüentemente, como acredita *Schumpeter*, fazer da melhoria técnica seu monopólio ainda que temporário, frente a outras organizações do mesmo ramo.

Após as análises e interpretações dos resultados da pesquisa, chegou-se a uma proposta de Modelagem para potencializar a capacidade de inovação das empresas pesquisadas. O modelo propõe quatro perspectivas e considera o nível de intenção e potencial inovador, conforme as análises apresentadas no Gráfico 1.

A primeira dimensão, Aprendizado, parte da ideia de que esse fator pode ser até mais importante do que as rotinas. O aprendizado é um processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as tarefas sejam melhores, além de mais rapidamente desempenhadas, e que novas oportunidades de produção sejam identificadas (TEECE, 2000). Nesse viés, as ações aqui sugeridas, possuem a intenção de que através do estímulo à difusão do vasto conhecimento tácito dos empresários, aliados a técnicas de formalização e incentivo a criatividade, repercutam de maneira a favorecer e embasar o processo inovador.

Já, a segunda dimensão, chamada de Cultura da Inovação, apresenta uma linha de expansão de ações de incentivo à inovação, como visitas e interações em ambientes inovadores, organização de fundo financeiro e recompensa interna aos colaboradores das empresas. A intenção, aqui, é criar clima, hábitos e comportamentos que incentivem a inovação. A perspectiva apresentada, no ponto de vista de Dobni (2008), considera o ambiente organizacional como fator crítico para uma cultura inovadora.

Após as análises e interpretações dos resultados da pesquisa, chegou-se a uma proposta de Modelagem para potencializar a capacidade de inovação das empresas pesquisadas. O modelo propõe quatro perspectivas e considera o nível de intenção e potencial inovador, conforme as análises apresentadas no Gráfico 1.

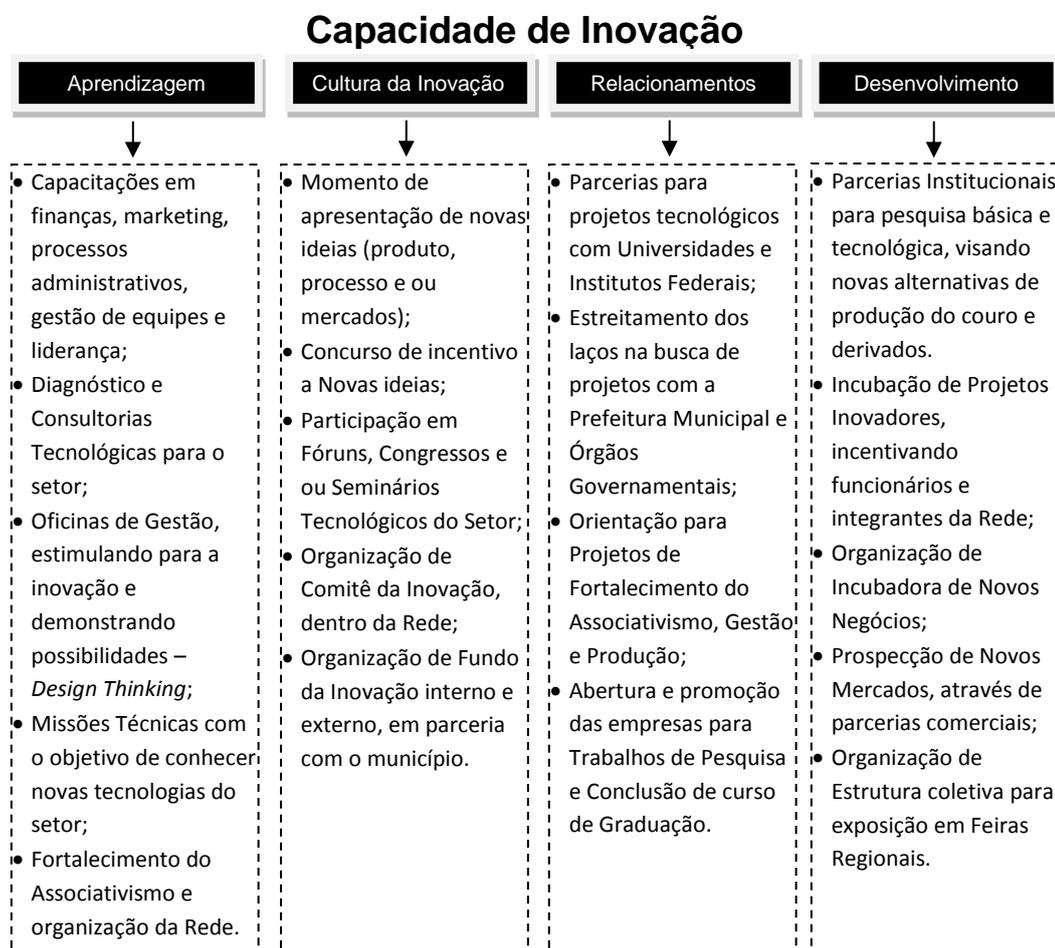
A primeira dimensão, Aprendizado, parte da ideia de que esse fator pode ser até mais importante do que as rotinas. O aprendizado é um processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as tarefas sejam melhores, além de mais rapidamente desempenhadas, e que novas oportunidades de produção sejam identificadas (TEECE, 2000). Nesse viés, as ações aqui sugeridas, possuem a intenção de que através do estímulo à difusão do vasto conhecimento tácito dos empresários, aliados a técnicas de formalização e incentivo a criatividade, repercutam de maneira a favorecer e embasar o processo inovador.

A primeira dimensão, Aprendizado, parte da ideia de que esse fator pode ser até mais importante do que as rotinas. O aprendizado é um processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as tarefas sejam melhores, além de mais rapidamente desempenhadas, e que novas oportunidades de produção sejam identificadas (TEECE, 2000). Nesse viés, as ações aqui sugeridas, possuem a intenção de que através do estímulo à difusão do vasto conhecimento tácito dos empresários, aliados a técnicas de formalização e incentivo a criatividade, repercutam de maneira a favorecer e embasar o processo inovador.

Já, a segunda dimensão, chamada de Cultura da Inovação, apresenta uma linha de expansão de ações de incentivo à inovação, como visitas e interações em ambientes inovadores, organização de fundo financeiro e recompensa interna aos colaboradores das empresas. A

intenção, aqui, é criar clima, hábitos e comportamentos que incentivem a inovação. A perspectiva apresentada, no ponto de vista de Dobni (2008), considera o ambiente organizacional como fator crítico para uma cultura inovadora.

Figura 2: Modelagem de Capacidades Inovadoras para a Rede Unicouro



Fonte: Elaboração dos autores.

Quanto ao terceiro segmento do modelo, Relacionamentos, destaca-se que essa é a parte chave do processo. Tanto os conceitos tradicionais, que mencionam a importância da interação do ambiente, como os aglomerados produtivos (MARSHALL, 1899), quanto as ideias mais contemporâneas, de ecossistemas de inovação (MOORE, 1997), afirmam que é preciso possibilitar aos membros da comunidade, dividir ideias para alinhar seus investimentos e encontrar modos de apoio mútuo. É consenso, que o ambiente necessita interagir e recompensar-se entre si.

Por fim, aqui reside a maior adaptação em relação à Teoria Evolucionista da Mudança Econômica (NELSON e WINTER, 1982) que afirma haver a necessidade de departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento, como fator chave para a inovação industrial. Micro e Pequenas empresas, como no caso específico, não possuem condições financeiras, infraestrutura adequada, ou mesmo capital social maduro para investir em projetos de inovação tecnológica. A proposta aqui descortinada, na perspectiva chamada de Desenvolvimento, é que esses projetos sejam incubados coletivamente em uma mesma estrutura, a qual poderá, inclusive, ser patrocinada pelas Universidades e/ou Institutos Federais, presentes na região, em parceria com o próprio poder municipal. O município, além disso, possui interesse econômico e turístico, alinhados ao ramo de atividades das empresas, com projetos antigos relacionados à identidade geográfica, chamado Capital da Bota. Contudo, existem diversas ações internas, que dependem

exclusivamente da própria organização dos empresários, como melhoria da gestão empresarial, estruturação para ampliação mercadológica, prospecção de mercados e fortalecimento da Rede como ação associativa.

Portanto, tendo considerado os múltiplos modelos de Capacidades de Inovação, a metodologia faz uma adaptação, levando em conta o estágio cultural, financeiro, nível tecnológico e gestão do grupo de empresas, com a intenção de deixar uma proposta aplicada ao diagnóstico de potencial de inovação constatado.

## **6 Considerações finais**

Após todos os dados apresentados e esclarecidos, salienta-se que a presente pesquisa teve como objetivo diagnosticar o potencial/capacidade de inovação, além de desenvolver uma metodologia para desenvolvimento das capacidades para as empresas componentes da Rede Unicouro, localizadas no município de Nova Esperança do Sul, região centro-oeste do Rio Grande do Sul. Destaca-se, também, que o presente estudo possui contribuições teóricas e implicações práticas ao universo pesquisado.

Como contribuição teórica, ressalta-se a difusão da ideia, que as rotinas empresariais, ou gens, de acordo com a Teoria Evolucionária da Mudança Econômica (NELSON e WINTER, 1982), necessitam ser primeiramente identificadas pelas empresas e depois desenvolvidas como um processo de acompanhamento e gestão, para que, então, a empresa amplie sua capacidade de inovação. Desse modo, a aptidão de inovação, dependerá do seu grau de conhecimento, nível de aprendizagem e na habilidade de transformar essas ideias em ativos (bens, serviços, processos ou mercados). Assim, a todo o momento em que as empresas mencionem a necessidade de inovação, para melhoria da competitividade, faz-se necessário um olhar multidimensional, em torno de suas capacidades perante o ambiente em que operam.

Ademais, sob a ótica da praticidade, o trabalho buscou desenvolver de maneira dinâmica e aplicável, uma metodologia que possibilitasse ampliar as aptidões de aprendizagem, consolidar a cultura da inovação, pressupor os relacionamentos, como base para a inovação e por consequência das três primeiras dimensões, proporcionando condições mínimas para que as empresas da Rede Unicouro, desenvolvam inovações, sejam de produtos, processos, organizacionais ou mesmo de marketing. Aqui cabe uma ressalva quanto aos resultados do diagnóstico, pois, a metodologia de pesquisa utilizada, Octógono da Inovação, apresenta em seu caráter original questões em escala de um a dez, para a avaliação das ações inovadoras. Foi necessário adaptá-las, pois observando a realidade das empresas, o nível inicial constatado de iniciativas inovadoras foi insignificante, por isso, a escala utilizada considerou a pontuação de um a cinco. Por esse motivo, a modelagem proposta não avançou em termos de propostas de P&D, propriedade intelectual, registro de patentes, ou propostas concretas de novos mercados.

Por fim, o trabalho encontra algumas limitações que, uma vez exploradas, poderão resultar em pesquisas futuras como, por exemplo, uma investigação aprofundada na área de design de produtos, aproveitando os conhecimentos tácitos dos empresários, aliados às oportunidades mercadológicas de desenvolvimento de novos produtos. É possível, também, realizar um diagnóstico aprofundado de gestão empresarial e organizar programas de capacitações e desenvolvimento de lideranças, com a intenção de consolidar a cultura da qualidade e inovação. Dessa forma, pesquisadores e extensionistas poderão auxiliar no processo de planejamento tanto das empresas individuais, quanto no formato organizacional da Rede. Sem a clareza e o consenso de uma estratégia de inovação, as discussões e intenções, tornam-se pueris.

Cabe ressaltar, por fim, que a modelagem de desenvolvimento das capacidades, foi pensada a luz da Teoria Evolucionária da Mudança Econômica, considerando seu pressuposto

de ampliação do conhecimento, identificação e melhora das rotinas, transformando-as em vantagens competitivas. Acentua-se, ainda, que as ideias foram adaptadas, especificamente, para o setor coureiro-calçadista e o grupo de empresas estudado. No entanto, o modelo poderá ser testado em outros contextos e validado como metodologia genérica para pequenas empresas industriais, tendo em vista que na geografia em que foi concebido, não há grandes diferenças socioeconômicas, tampouco estruturais, para as microempresas industriais.

### Referências

BRAVO-IBARRA, E. R., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. **Intangible Capital**, 5(3), 301-320. DOI: 10.3926/ic.2009.

ÇAKAR, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, 48(3), 325-359. doi: 10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x

CHANDLER, A.D. (1962) **Strategy and structure: chapter in the History of de Industrial Enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press.

CHESBROUGH, H. (2012a.) **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria, Porto Alegre: Bookman.

DOSI, G. (1984) **Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores**. Tradução: Carlos Szlak. Campinas, SP: Unicamp, 2006.

FARIA, M. M. F. B.; FONSECA, M. V. A. (2014) Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.18, n.4, art.1, p.372-396, Jul./Ago. 2014 DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>

FREEMAN, C. (1979) The determinants of innovation: market demand, technology and the response to social problems. **Futures**, v.11, n.3.

GARVIN, D. (1994) The process of organization na management. **Harvard Bussiness School Working Paper**, n.94-084.

GIBBONS, M.; JOHNSTON, R. (1974) The roles of science in technological innovation. **Research Policy**, v.3, p.220-242.

GIBSON, R. & SKARZYNSKI, P. (2008) **Inovação: prioridade n 1: o caminho da transformação nas organizações**. Tradução: Alessandra Mussi Araújo, Rio de Janeiro: Elseiver.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estimativas da população residente para os municípios e para as unidades da federação brasileiros com data de referência em 1º de julho de 2016**. In: [https://ww2.ibge.gov.br/home/mapa\\_site/mapa\\_site.php#populacao](https://ww2.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#populacao) Acesso em 01 de dezembro de 2017.

LA ROVERE, R. L. (1999) As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento. In: LASTRES, H. M. e ALBAGLI, S. (Org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus.

LAWSON, B.; SAMSON, D. (2001) Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, 5(3): 377-400.

MARSHALL, A. (1899) **Elements of economics**. London: Macmillan.

MOORE, J. E. (1997) **The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems**. New York: Harper Paperbacks.

NELSON, R. R. (1996) **As fontes do crescimento econômico**. Tradução: Adriana Gomes de Freitas. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2006.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982) **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Tradução: Claudia Heller. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2002) **Manual Frascati: proposed standard practice for surveys on research and experimental development**. OCDE: Paris, França.

PORTER, M. E. (1986) **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17.ed. Rio de Janeiro: Campus.

ROGERS, E. M. (1995) **Diffusion of innovations**. New York: Free Press.

ROPER, S.; ARVANITIZ, S. (2012) From knowledge to added value: A comparative, panel-data analysis of the innovation value chain in Irish and Swiss manufacturing firms. **Research Policy**, v.41, p.1093-1106.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Crerios de Classificação de Empresas**. In: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> Acesso em 01 de dezembro de 2017.

SCHERER, F. O; CARLOMAGNO, M. S.; (2009) **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas.

SCHUMPETER, J. A. (1934) 1982. **The theory of economic development**. Cambridge. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural.

SCHUMPETER, J. A. (1950) 1961. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução: Ruy Jungmann, Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

SILVA, G. & DACORSO, A. L. R. (2013) Perspectiva de inovação na micro e pequena empresa brasileira. **Revista Economia & Gestão**, 13 (set/dez), 90-107.

SIMON, H. A. A. A. (1957) Formal Theory of the Employment Relation. **Econometrica**, v.19, p.293-305, 1951.

TEECE, D. J. (2000) As aptidões das empresas e o desenvolvimento econômico: implicações para as economias de industrialização recentes. In: Kim.L & Nelson,R.R (Org.) **Tecnologia**,

**aprendizado e inovação:** as experiências das economias de industrialização recente (p.147-186). Campinas, São Paulo: Unicamp (2005).

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997) A dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-533.

TIDD, J.; & BESSANT, J. (2015) **Gestão da inovação**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008) **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.

WEERAWARDENA, J.; MAVONDO, F. T. (2011) Capabilities, innovation and competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v.40, p.1220-1223.

UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. (1975) A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v.3, n.6, p.639-656.

VALADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; Di Serio. (2014) Capacidade de Inovação; revisão da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.18, n.5, art. 3, p.598-626, Set./Out. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141210>.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D., & REICHERT, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, 7(2), 14-27.

ZAWISLAK, P. A & MARINS, L. M. (2013a) A atividade de inovação e suas mensuração em firmas de economias emergentes: contribuições para uma medida geral de inovação. *In*: FARIA, M. F. B.; VARGAS, E. R.; MARTÍNEZ, A. M. (Org.) **Criatividade e inovação nas organizações: desafios para a competitividade** (p.156 -176).São Paulo: Atlas.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D., & REICHERT, F. M. (2013b). Influences of internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, 30(1), 329-348.