

**A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário**

**AUTORES**

**FABIANO PALHARES GALÃO**

Universidade Norte do Paraná  
fabiano.galao@unopar.br

**MARIO NEI PACAGNAN**

Universidade Estadual de Londrina  
marionei@usp.br

**VANDRE ALEX DA SILVA**

Universidade Norte do Paraná  
vandreass@ig.com.br

**FLAVIA PELISSARI POMIM FRUTOS**

UNOPAR - Universidade Norte do Paraná  
flaviafrutos@sercomtel.com.br

**Resumo**

A competitividade das organizações tem sido tema de diversos estudos nos quais a busca por uma alternativa viável e singular para a atuação junto ao mercado, seja a mais consistente possível. Nesse sentido o esforço da orientação para o mercado tem sido uma alternativa interessante e viável para a competitividade das empresas. Assim, o presente estudo tem como foco central articular os conceitos de inovação e orientação para o mercado, utilizando como referencial empírico o setor têxtil-vestuário. Quanto aos métodos utilizados, a pesquisa foi descritiva, com análise quantitativa a partir de um *survey* envolvendo uma amostra de 62 empresas industriais do setor têxtil-vestuário da cidade de Londrina/Pr. Para verificar o grau de orientação para o mercado das empresas da amostra foi utilizada a escala *Markor*, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), sendo que a análise dos dados foi realizada a partir do coeficiente de correlação de *Pearson*. A premissa básica obtida diante dos dados da pesquisa de campo é de que a aproximação com o mercado consumidor e o foco no cliente são fatores que podem contribuir para o desenvolvimento e a implementação de inovações por parte das empresas.

**Palavras-chave:** orientação para o mercado, inovação, vestuário

**Abstract**

The organizations competitiveness has been theme of several studies, which the search for a viable and singular alternative for the performance at the market be as most solid as possible. In that sense, the effort of the market orientation has been an interesting and viable alternative for the competitiveness of the companies. This way, the present study has as main focus to articulate the innovation and orientation concepts to the market, using as empiric reference the textile-clothing section. About the used methods, the research was descriptive, with quantitative analysis starting from a survey involving a sample of 62 industrial companies of

the textile-clothing section of the city of Londrina / PR. To verify the market orientation degree of the companies of the sample, it was used the Markor's scale, developed by Kohli, Jaworski and Kumar (1993), and the analysis of the data was accomplished starting from the Pearson's coefficient of correlation. The basic premise obtained from the data of the field research is that the approach with the consuming market and the focus in the customer are healthy factors that can contribute to the development and the implementation of innovations by the companies.

**Keywords:** market orientation, innovation, clothing

## Introdução

A indústria do vestuário é a principal produtora de bens finais do complexo têxtil e a aplicação dos conceitos de marketing e a implementação de inovações neste modelo de indústria é fundamental para o desempenho competitivo das empresas. Como o setor é o último elo da cadeia, existe uma relação estreita com o mercado consumidor, pois ele é responsável pela determinação de critérios de produto e produção.

A aplicação dos conceitos de marketing por parte das indústrias do vestuário (e a realização de esforços inovativos em produtos, processos e gestão) são fatores que adquirem crescente importância ao se verificar que este é um setor onde praticamente não existem barreiras técnicas de entrada. Em resposta a essas determinantes, algumas empresas, por exemplo, optam por utilizar a estratégia de produzir seus produtos com sua própria marca como forma de diferenciação. A inovação nesse tipo de indústria está no uso de novos materiais e acabamentos que podem contribuir para agregar valor, diferenciando os produtos das empresas inovadoras que passam a ter um desempenho superior. Dessa forma, o presente artigo busca articular os conceitos de inovação e orientação para o mercado, utilizando como referencial empírico o setor têxtil-vestuário. A premissa básica do artigo é a de que a aproximação com o mercado consumidor e o foco no cliente são fatores que podem contribuir para o desenvolvimento e a implementação de inovações por parte das empresas.

A escolha da indústria do vestuário também se justifica pelo fato de que as empresas do setor têxtil tiveram que se adequar às mudanças estruturais ocorridas no início dos anos 90, com a abertura comercial proporcionando, dentre outros fatores, a entrada de competidores internacionais, com destaque para os asiáticos. Conforme Gorini (2001, p.15), a abertura da economia brasileira e o impacto conjunto “do aumento da concorrência externa a partir de 1990 e da estabilização da moeda (que ampliou o consumo da população de renda mais baixa, a partir de 1994, com a implantação do Plano Real), induziram a transformações estruturais na Cadeia Têxtil Nacional”.

Somado a esses fatores, o estudo de Fleury et al. (2001) aponta que, como todos os setores produtivos, mas de maneira ainda mais pronunciada, a indústria têxtil-confecção passou de um regime de mercado vendedor para mercado comprador. Conseqüentemente, a questão da relação com o consumidor e da inovação se tornou o ponto crucial na competição pelos mercados.

A idéia de inovação como propulsora do desenvolvimento teve como marco fundamental a contribuição de Schumpeter, em sua *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, de 1912. Para o referido autor, inovar significa combinar de forma diferente os materiais e as forças que estão ao alcance do homem. O desenvolvimento econômico é definido pela realização dessas novas combinações. Schumpeter (1982) observa que a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, no interior das indústrias, revolucionando as estruturas produtivas e criando fontes de diferenciação para as empresas. Dentre as possíveis formas de inovação têm-se a introdução de novos bens, métodos de produção, novos mercados, novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização da produção.

Para Lastres e Cassiolato (2004) as abordagens sobre o caráter e o papel da inovação foram desenvolvidas particularmente pela corrente evolucionária do pensamento econômico, calcada nos trabalhos de Richard Nelson, Sidney Winter, Christopher Freeman, Giovanni Dosi, Carlota Perez, dentre outros, e fundamentados em Schumpeter. Tal corrente parte dos

seguintes pressupostos centrais: (i) conhecimento é a base do processo inovativo, e sua criação, uso e difusão alimentam a mudança econômica, constituindo-se em importante fonte de competitividade; (ii) o aprendizado é o mecanismo chave no processo de acumulação de conhecimentos; (iii) a empresa é considerada o ponto mais importante neste processo; porém o processo de inovação é geralmente interativo, contando com a contribuição de vários agentes, detentores de diferentes tipos de informações e conhecimentos, dentro e fora da empresa; (iv) os processos de aprendizado, capacitação e inovação são influenciados e influenciam os ambientes sócio-econômico-políticos onde se realizam.

O presente trabalho adota como conceito de inovação o proposto por Dosi (1988). Segundo o autor, a inovação caracteriza-se pela busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais.

Segundo Lastres e Cassiolato (2004) o aprendizado constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e outras organizações. Para Campos et al. (2003) o aprendizado é um processo fundamental para construir novas competências e obtenção de vantagens competitivas, o qual, pela repetição, experimentação, busca de novas fontes de informação, capacita tecnologicamente as empresas ao mesmo tempo em que estimula suas atividades produtivas e inovativas. A introdução de novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais é resultado da capacitação inovativa, que é fundamental para garantir a competitividade das empresas.

Segundo Lemos (1999), a geração de conhecimentos e de inovação vai implicar no desenvolvimento de capacitações científicas, tecnológicas, organizacionais e esforços de aprendizado, com experiência própria no processo de produção (*learning-by-doing*); comercialização e uso (*learning-by-using*); na busca incessante de novas soluções técnicas nas unidades de P&D ou em instâncias menos formais (*learning-by-searching*) - também na interação com fontes externas, como fornecedores de insumos, componentes e equipamentos, clientes, usuários, sócios, universidades, agências e laboratórios governamentais, entre outros (*learning-by-interacting*).

Para Lemos (2001) a inovação pode ser entendida como a introdução de qualquer tipo de mudança ou melhoria realizada em um produto, processo ou tipo de organização da produção dentro de uma empresa. Podem se referir, ainda, a alterações de tal ordem que geram um novo produto, processo ou forma de organização da produção, consideradas como inovações radicais. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados (LEMOS, 1999).

Lemos (2001) ainda coloca outro tipo de inovação, as incrementais. Muitas das inovações incrementais são imperceptíveis para o consumidor, mas podem gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo. Lastres e Cassiolato (2004) lembram que as inovações incrementais referem-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção, sem alteração substancial na estrutura industrial, podendo incluir também o design de produtos ou a diminuição na utilização de materiais, energia e componentes na produção de bens e serviços. Os mesmos autores ainda apresentam a inovação tecnológica de produto e processo, que significa a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar

bens e serviços e a inovação organizacional, relacionada à introdução de novos meios de organizar a produção, distribuição e comercialização de bens e serviços.

Segundo Lastres e Cassiolato (2004) até o final dos anos 1960, a inovação era vista como um processo linear ocorrendo em estágios sucessivos e independentes que se iniciava com as atividades de pesquisa básica e terminava na adoção de novos produtos e processos pela empresa. Dosi (1988) afirma que os diferentes aspectos da inovação a tornam um processo complexo, interativo e não linear. Quando combinados aos conhecimentos adquiridos e aos avanços na pesquisa científica, e adicionadas as necessidades oriundas do mercado, as inovações em produtos e processos conduzem a mudanças na base tecnológica e organizacional de uma empresa. Porém, Lemos (2001) salienta que, longe de ser linear, o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo, irregular e possui um considerável grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e as conseqüências das resoluções são desconhecidas *a priori*.

Essa noção da inovação como processo é destacada por Lastres e Cassiolato (2004) que atestam que isso ocorreu a partir da década de 1970, quando se ampliou o entendimento da inovação, que passou a ser vista não mais como um ato isolado, mas como um processo, de múltiplas fontes, derivando de complexas interações entre agentes.

Segundo Lastres e Cassiolato (2004), a inovação é um processo não linear que pode envolver, inclusive simultaneamente, conhecimentos resultantes da contratação de recursos humanos, da realização de atividades de treinamento e de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e demais atividades e experiências acumuladas pela empresa, a partir de sua própria atuação, e da interação com outros agentes e com o ambiente que a cerca. O caráter interativo no processo inovativo é lembrado por Lemos (2001), que observa que uma empresa não inova sozinha, pois pode se utilizar de informações e conhecimentos que se localizam também fora de seu ambiente. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes sócio-econômicos que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

Para Sousa e Cavalcanti Filho (2004) o processo inovativo é o fator dinâmico do crescimento, e para isso depende dos processos interativos de natureza social, na qual o aprendizado (que pode ser obtido individualmente ou de maneira coletiva, ou ainda proporcionado por instituições e organizações) é a fonte principal da mudança. Esse processo depende da existência de diversidade de estratégias de ação das empresas e de diferentes interações tecnológicas entre os agentes, resultantes da “troca” de conhecimentos nos processos de aprendizado, possibilitados pelas características locais, culturais e sociais comuns.

Articulando o caráter interativo e multidisciplinar da inovação e defendendo que nenhuma ferramenta ou técnica de gestão é capaz de criar sozinha um ambiente propício à inovação, Barañano (2005, p. 61) afirma que a inovação é um “complexo processo tecnológico, sociológico e econômico, que envolve uma teia extremamente intrincada de interações, tanto no interior da empresa como entre a empresa e as suas envolventes econômica, técnica, concorrencial e social”.

É dentro desse contexto que surge o conceito de sistemas de inovação, definido por Cassiolato e Lastres (2004) como:

Um conjunto de instituições distintas que conjuntamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias. Em termos gerais, tal sistema é constituído por elementos (e relações entre elementos) onde diferenças básicas em experiências históricas, culturais e de língua refletem-se em idiosincrasias em termos de: organização interna das empresas, articulações entre elas e outras organizações, características sociais, econômicas e políticas do ambiente local, papel das agências e políticas públicas e privadas, do setor financeiro, etc. (CASSIOLATO; LASTRES, 2004, p. 3).

Os sistemas de inovação podem ser tratados como uma rede de instituições dos setores público e privado cujas atividades e interações geram, adotam, importam, modificam e difundem novas tecnologias, sendo a inovação e o aprendizado seus aspectos cruciais. (LEMOS, 2001).

O caráter localizado da inovação e do conhecimento ganhou destaque a partir do início da década de 80. Nesse sentido, Lastres e Cassiolato (2004) esclarecem que, nessa época desfaz-se o entendimento de que a inovação deve ser algo absolutamente novo, em termos mundiais, passando a ser percebida como o processo pelo qual as empresas dominam e implementam o desenvolvimento e a produção de bens e serviços, que sejam novos para elas, independentemente do fato de serem novos para seus concorrentes – domésticos ou internacionais.

Para Mytelka (2000) esta abordagem da inovação não propõe negar o papel da pesquisa e desenvolvimento na geração de novos conhecimentos. O propósito é permitir a extensão do conceito de inovação, destacando a importância de inovações incrementais, como a melhoria da qualidade e do *design* dos produtos, mudanças organizacionais e gerenciais, práticas de marketing, de forma a reduzir custos e aumentar a competitividade e eficiência das empresas. O presente estudo adota essas duas perspectivas, a de que a inovação não necessita ser algo inédito e que as inovações incrementais também são geradoras de competitividade.

### A inovação no setor têxtil-vestuário

A classificação sugerida por Pavitt (1984) auxilia na compreensão da dinâmica inovativa da indústria têxtil-vestuário. Pavitt (1984) classificou os setores industriais conforme seus padrões inovativo e tecnológico. Inicialmente o referido autor definiu quatro categorias de empresas: *supplier dominated* (dominados pelos fornecedores); *scale intensive* (intensivos em escala); *specialized suppliers* (fornecedores especializados) e *science based* (baseados em ciência). Carvalho (2005) cita que, posteriormente, Bell e Pavitt (1993) acrescentaram a categoria dos setores *information intensive* (intensivos em informação) para retratar a tendência atual de difusão das tecnologias da informação. O quadro 1 apresenta a trajetória setorial da tecnologia, das diferentes categorias de firmas, segundo as atividades de inovação e os setores da indústria.

**Quadro 1 - Trajetória setorial da tecnologia**

<b>Categoria de firma</b>	<b>Atividade de inovação</b>	<b>Setores de indústria</b>
<b>Dominada pelo fornecedor</b>	Na maior parte, inovações de processo por fornecedores de equipamento e materiais.	Bens de consumo não-duráveis, têxteis, agricultura, construção.
<b>Fornecedores especializados</b>	Na maior parte, inovações de produto a partir de pesquisa e desenvolvimento das próprias empresas.	Instrumentos, ferramentas especiais.

<b>Intensivos em escala</b>	Inovação de processo desenvolvidos na própria empresa e por fornecedores.	Bens duráveis de consumo, aço, automóveis.
<b>Baseados em ciência</b>	Firmas intensivas em pesquisa e desenvolvimento, misto de inovações de produto e processo.	Eletrônicos, produtos químicos, biotecnologia.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2005)

O setor de vestuário, foco deste trabalho, em relação à sua trajetória tecnológica, é classificado por Pavitt (1984) como dominado por fornecedores, pois neste grupo predominam as pequenas empresas e as escolhas tecnológicas estão, normalmente, baseadas em redução de custos, sendo que as oportunidades para o acúmulo de conhecimento tecnológico são relativamente baixas. O foco é direcionado para a otimização e modificações nos métodos produtivos e na diversificação e melhoria do produto final e as empresas podem utilizar práticas de marketing e desenvolvimento de marcas como barreiras à imitação. A maior parte das atividades inovadoras efetivadas no setor é direcionada a inovações de processo, entretanto estas indústrias respondem pela realização de apenas uma pequena parte destas inovações: a maioria é proveniente de fornecedores de máquinas, equipamentos e componentes de produção.

Enfatizando as características do setor apresentadas por Pavitt (1984) ao mesmo tempo em que destacam o foco no mercado, Kohli e Jaworski (1990), afirmam que as indústrias que estão relativamente mal posicionadas para influenciar a tecnologia avançada devem depender da orientação para o mercado para obter sucesso. Os resultados do estudo de Campos, Cário e Nicolau (2000) também reforçam essa condição, ao apontar que diante da dinâmica do processo inovativo na indústria têxtil-vestuarista, os esforços das empresas em estudo têm duas dimensões. A primeira é o esforço para acompanhar as mudanças na moda e na preferência dos consumidores e, ao mesmo tempo, os avanços tecnológicos nos fornecedores de equipamentos e insumos. A segunda é o esforço interno às empresas para a capacitação tecnológica que proporcione a absorção das inovações de fontes externas. Hurley e Hult (1998) também destacam a relação entre inovação e foco no mercado ao proporem que a orientação para o mercado deveria focar na inovação como principal elemento para responder às necessidades dos mercados. A próxima seção trata justamente da orientação para o mercado, especialmente sobre os estudos de Kohli e Jaworski.

### **A orientação para o mercado de Kohli e Jaworski**

Kohli e Jaworski (1990) foram pioneiros na elaboração de modelos que buscassem avaliar a relação entre o grau de orientação para o mercado de uma empresa e seu desempenho. Para Kohli e Jaworski (1990, p.1) “uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing”. Buscando traduzir o conceito de marketing em algo que pudesse ser medido, o trabalho dos autores teve como propósito delinear o construto da orientação para o mercado, proporcionar uma definição operacional e construir uma estrutura compreensível para guiar pesquisas futuras.

Para cumprir esses objetivos os autores primeiramente realizaram uma revisão da literatura a respeito dos conceitos de marketing e em seguida compararam a teoria com a opinião de 62 executivos de grandes e pequenas organizações. Kohli e Jaworski (1990) concluíram no levantamento bibliográfico que uma organização orientada para o mercado é uma organização que age de acordo com os três pilares do conceito de marketing: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade.

Em relação ao foco no cliente, sem exceção, os executivos entrevistados afirmaram que o foco no cliente é o elemento central da orientação para o mercado. Embora tenha havido concordância com a visão tradicional de que esse enfoque envolve a coleta de informações de consumidores sobre suas necessidades e preferências, diversos executivos entrevistados pelos autores enfatizaram que isso ia além. Os comentários sugeriam que ser orientado para o cliente envolvia a tomada de decisões baseadas em inteligência de mercado, e não apenas em opiniões verbalizadas de consumidores. Inteligência de mercado é um conceito geral, o qual inclui considerações de fatores exógenos de mercado, como competição e regulamentações, os quais afetam as necessidades e preferências do consumidor.

O segundo pilar, marketing integrado, abrange a ação coordenada de toda a empresa, sendo que a maioria dos executivos enfatizou que a orientação para o mercado não é somente de responsabilidade do departamento de marketing. Sendo assim, toda a empresa precisa estar informada sobre o mercado e apta para responder às necessidades dele. Já a lucratividade não foi considerada na pesquisa como um componente da orientação para o mercado, mas sim uma consequência. Kohli e Jaworski (1990, p. 3) esclarecem essa informação ao afirmarem que:

A idéia de que a lucratividade é um componente da orientação para o mercado não se fez presente nos resultados de campo. Sem exceção, os entrevistados observaram a lucratividade como mais uma consequência da orientação para o mercado do que uma parte dela.

Como resultado da pesquisa, Kohli e Jaworski (1990) puderam identificar que a orientação para o mercado compreende: (i) um ou mais departamentos engajados em atividades capazes de desenvolver uma compreensão das necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos fatores que os afetam, (ii) compartilhar este entendimento entre os departamentos e (iii) os vários departamentos empenhando-se em atividades planejadas a fim de ir ao encontro às necessidades do cliente. Em outras palavras, a orientação para o mercado se refere à geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência gerada e a capacidade de resposta da empresa à inteligência gerada. Essas três dimensões serão discutidas a seguir.

Para Kohli e Jaworski (1990), o ponto inicial da orientação para o mercado é a inteligência de mercado; ela envolve mais do que a compreensão das necessidades e preferências dos clientes, pois inclui a análise de fatores exógenos que podem influenciá-las, como regulamentações governamentais, tecnologia, concorrência, e outras forças ambientais que se constituem em fatores relevantes para a geração de inteligência de mercado. Outro ponto de destaque é que a inteligência de mercado não se relaciona apenas com as necessidades atuais, mas também com as necessidades futuras dos clientes.

Para os autores, a geração da inteligência de mercado não depende apenas da pesquisa com consumidores, mas de vários mecanismos complementares, pois a informação pode ser gerada através de uma variedade de meios, formais e informais, como discussões com parceiros comerciais e clientes, podendo envolver também a coleta de dados primários ou a consulta de fontes secundárias.

Uma vez gerada a inteligência de mercado, ela deve ser comunicada, disseminada por toda uma organização. Esse processo não deve ser realizado somente pelo departamento de marketing, mas por todos os setores da empresa. Para Kohli e Jaworski (1990) a disseminação efetiva da inteligência de mercado é muito importante, uma vez que proporciona uma base comum para a ação conjunta de diferentes departamentos. Para os

autores, tanto os procedimentos formais de disseminação de inteligência, quanto os informais, constituem em uma poderosa ferramenta para manter os funcionários sintonizados com os consumidores e suas necessidades.

O terceiro elemento da orientação para o mercado é a reação desencadeada pela inteligência de mercado. Para Kohli e Jaworski (1990) uma organização pode gerar informação e disseminá-la internamente, contudo, muito pouco será realizado se isso não atender às necessidades do mercado. Portanto, a reação refere-se às atitudes obtidas como resposta às informações geradas e disseminadas. A resposta efetiva proporciona que as empresas produzam, distribuam e promovam produtos tendo em vista as respostas favoráveis dos consumidores finais.

Buscando validar empiricamente o construto elaborado por Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) desenvolveram um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma organização. A pesquisa dos autores propõe também a reflexão de três questões importantes: Por que algumas organizações são mais voltadas para o mercado do que outras? Qual é o efeito da orientação para o mercado nos empregados e na performance empresarial? A relação estabelecida entre orientação para o mercado e a performance depende do contexto ambiental? Para desenvolver o estudo e elaborar um modelo para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa, Jaworski e Kohli (1993) utilizaram um construto teórico baseado em antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado.

Baseado nos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), o trio de autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveu a escala MARKOR (*Market Orientation*), com a finalidade de medir o grau de orientação para o mercado das empresas. Para Faleiro (2001) a escala desenvolvida pelos autores possibilita a empresa verificar o quanto está focalizada no cliente (geração de inteligência de mercado), bem como observar até que ponto está atendendo, adequadamente, às suas necessidades (disseminação e resposta), auxiliando a determinar os itens que precisam ser melhorados para que a empresa realmente se torne direcionada para o seu mercado.

## **Metodologia**

A presente pesquisa configurou-se em um estudo descritivo com objetivo de verificar a relação entre a inovação e a orientação para o mercado das empresas do setor de vestuário selecionadas. Segundo Malhotra (2001) as pesquisas descritivas expõem características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis, sendo que são marcadas por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informação.

A análise utilizada foi quantitativa ou seja, procurou quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, aplicando alguma forma da análise estatística, com base em amostras probabilísticas representativas.

Segundo Chizzotti (2000, p.52) as pesquisas quantitativas “prevêm a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz”.

O universo da pesquisa constitui-se das 177 empresas industriais do setor de vestuário cadastradas junto ao SIVEPAR – Sindicato das Indústrias de Vestuário do Paraná em

Londrina/Pr, sendo que os dados primários foram coletados por meio de um survey a partir de uma amostra de 62 destas empresas. O tipo de amostragem utilizada foi probabilística estratificada, utilizando-se como critério o porte das empresas, ou seja, foram escolhidas por meio de sorteio, 40 indústrias classificadas como micro-empresas, 17 indústrias de pequeno porte e 5 indústrias de médio e grande porte, garantindo assim a representatividade da referida amostra.

Visando alcançar os objetivos propostos, foi utilizado um instrumento de coleta de dados estruturado, que segundo Malhotra (2001) é aquele em que as perguntas são do tipo alternativa fixa, sendo enunciadas em uma ordem pré-especificada, visando reduzir a variabilidade nos resultados e garantindo uma certa padronização no processo de coleta de dados.

As variáveis selecionadas para verificar existência de esforços inovativos e identificar as inovações de processo, produto e gestão das indústrias do vestuário de Londrina foram: inovação de produto, inovação de processo, inovações organizacionais e atividades inovativas. A mensuração dos indicadores de inovação foi realizada por meio de uma escala ordinal de 4 pontos, variando de baixa a alta, referente à introdução de inovações e de baixo a alto, referente ao desenvolvimento do tipo de atividade. Nas duas escalas foi adicionada a opção “não existência da atividade”. Utilizou-se o modelo de questionário da Redesist (2003).

Para verificar o grau de orientação para o mercado das empresas da amostra foi utilizada a escala *Markor*, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). A escala possui um total de vinte indicadores assim distribuídos: seis relativos à geração de inteligência de mercado (indicadores 1 a 6), cinco relativos à disseminação de inteligência de mercado (indicadores 7 a 11) e nove relativos à resposta da empresa (indicadores 12 a 20). Foram utilizadas, a exemplo da medida original, escalas de cinco pontos, tipo Likert, as quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa, variando os extremos de (1) *Discordo Totalmente*, a (5) *Concordo Totalmente*. Segundo Roesch (1999) os pesquisadores desenvolveram o uso de escalas devido à dificuldade de medir atitudes, em função de seu caráter complexo e multifacetado. As escalas apresentam a vantagem de medir várias dimensões de uma questão.

Para verificar a associação entre a inovação e a orientação para o mercado foi utilizada a análise de correlação. Para Richardson (1989, p.30) o tipo de estudo que procura investigar a correlação entre variáveis “deve ser realizado quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno”. O coeficiente de correlação de *Pearson* foi utilizado porque fornece uma medida precisa da intensidade e do sentido da correlação existente entre as variáveis na amostra estudada (LEVIN, 1987).

A análise dos dados buscou realizar a triangulação dos resultados obtidos com outros trabalhos desenvolvidos recentemente na área, visando proporcionar um aprofundamento nas principais questões levantadas, destacando, em especial, a relação entre a orientação para o mercado e a inovação. Quanto ao tempo, a pesquisa foi transversal única, ou seja, a amostra foi extraída da população-alvo e as informações foram obtidas somente uma vez.

## Análise e discussão dos dados

### Quanto à inovação

Os resultados da pesquisa realizada confirmam a taxonomia proposta por Pavitt (1984), onde o referido autor caracteriza as indústrias do vestuário como dominadas pelos fornecedores, sendo as inovações desenvolvidas fora das empresas. Foi possível constatar através da pesquisa a baixa implementação de atividades inovativas por parte das empresas pesquisadas. Nos dois grupos de indicadores utilizados para identificar as inovações, a média geral encontrada ficou em 2,09 para a inovação de produto, processo e gestão organizacional e 2,02 para as atividades inovativas. As tabelas 1 e 2 ilustram essas informações.

**Tabela 1 - Inovação de produto, processo e gestão organizacional por porte das empresas**

<b>Descrição</b>	<b>Média</b>
Introdução de produtos novos para a empresa, mas existente no mercado.	3,05
Introdução de produtos novos para o mercado nacional.	2,06
Introdução de produto novo para o mercado internacional.	1,05
Introdução de processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existente no setor.	2,13
Introdução de processos tecnológicos novos para o setor de atuação	1,81
Implementação de técnicas avançadas de gestão.	2,13
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional	2,55
Implementação de mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização	2,56
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc).	1,48
<b>Média geral</b>	<b>2,09</b>

**Tabela 2 - Atividades inovativas**

<b>Descrição</b>	<b>Média</b>
Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizadas na própria empresa.	2,29
Aquisição externa de P&D	1,52
Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	2,39
Aquisição de outras tecnologias ( <i>softwares</i> , licenças ou acordos de transferência de tecnologia tais como patentes, marcas, segredos industriais).	1,82
Projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.	1,74
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.	1,98
Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional	2,00
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado, envolvendo produtos novos ou significativamente melhorados.	2,47
<b>Média geral</b>	<b>2,02</b>

De maneira geral, identificou-se na pesquisa que a maior preocupação das indústrias do vestuário de Londrina está no lançamento de produtos que são novos para elas, mas já existentes no mercado. Nesse sentido, Martins (2003) coloca que o ponto principal no comportamento das empresas competitivas encontra-se nas estratégias centradas na inovação, seja pela conquista de novos mercados ou pelo lançamento de novos produtos. Dois outros indicadores mostraram que o porte das empresas também pode auxiliar nos processos inovativos. De acordo com a pesquisa, as mudanças na estrutura organizacional e mudanças nas práticas de comercialização foram os itens onde as micro e pequenas empresas superaram as médias e grandes. Reafirma-se também com esses dois indicadores a proposta de Pavitt (1984) quando o autor cita que o foco das empresas dominadas por fornecedores está no aprimoramento dos produtos, mudanças organizacionais e rotinas de marketing.

Ainda exemplificando a taxonomia de Pavitt (1984), Campos, Cário e Nicolau (2000) citam que a indústria têxtil-vestuário se caracteriza pela dominação dos fornecedores da indústria de bens de capital, os quais desenvolvem e aprimoram suas máquinas e equipamento; também é afetada pelo dinamismo da indústria química, cuja vinculação com setores baseados em ciência possibilita melhorias nas performances de fibras, corantes, fixadores, tintas etc., repercutindo-se na indústria em análise. Uma vez que as características inovativas do setor do vestuário não permitem inovações radicais, o foco será o aprimoramento contínuo no *design* e qualidade de produtos, e nas mudanças organizacionais, gerenciais, rotinas de marketing, entre outras, que são as inovações incrementais já discutidas anteriormente. Confirmando essa situação, FINEP (2004) observa que na indústria do vestuário as maiores inovações nos últimos anos se deram no design do produto e na organização da produção e marketing.

Ainda neste sentido, Campos, Cário e Nicolau (2000) afirmam que a forma como se processa o desenvolvimento tecnológico indica a existência de baixas condições de oportunidade tecnológica na indústria têxtil-vestuário. Logo, as inovações ocorrem de forma incremental em muito relacionadas a melhorias e aperfeiçoamento de produtos existentes. Diante dessas características, para que esse processo de inovação baseado em melhorias de processo e produto seja efetivo, as indústrias do vestuário devem se concentrar no mercado consumidor, identificando suas necessidades e preferências, respondendo a elas de forma rápida com produtos adequados às constantes mudanças e exigências dos consumidores.

Essa aproximação com os clientes como forma de geração de inovações pode ser observado no estudo feito por Campos, Cário e Nicolau (2000), que teve por objetivo analisar as possibilidades de desenvolvimento do arranjo produtivo têxtil-vestuário no Vale do Itajaí (SC), com ênfase nas condições para a capacitação tecnológica dos diversos agentes. Os resultados da pesquisa apontaram que, quanto às fontes de informação para a inovação e às formas de introdução de inovações, as empresas pesquisadas, independente do tamanho, consideram as relações com os clientes como sendo a principal fonte de informações para a inovação.

Vale destacar que a importância do foco no cliente foi identificada como uma das quatro grandes tendências competitivas da área têxtil, em estudo realizado pelo Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2002. De acordo com o estudo, citado por Martins (2003), as empresas precisam avançar da visão baseada no fabricar e vender para a atitude de perceber e agir. O estudo indica que, para entender o cliente e estar atento às mudanças do mercado, as empresas do setor têxtil precisam se preocupar com a pesquisa de mercado, planejamento de marketing e com desenvolvimento de marcas fortes.

O estudo de Faleiro (2001) demonstrou a importância das informações de mercado para a definição e implementação de inovações, expondo que a relação entre orientação para o mercado e inovação reforça a importância dos comportamentos voltados para o mercado como fonte de informações para a criação de novos produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes.

Nessa mesma linha de pensamento, Barañano (2005) cita que as empresas inovadoras mantêm uma forte orientação externa e coloca a atenção aos clientes atuais e potenciais, como um dos cinco fatores ou práticas de gestão que devem funcionar interligados para criar e reforçar um tipo de ambiente que facilita o sucesso da inovação. Em relação a esse fator específico, Barañano (2005) apresenta como práticas nas empresas inovadoras de sucesso a análise das necessidades dos clientes atuais e potenciais antes do lançamento de um produto, serviço ou processo e o envolvimento deles em todas as fases do processo de inovação.

### **Quanto à orientação para o mercado e sua relação com a inovação**

A escala de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) foi utilizada para verificar o grau de orientação para o mercado das indústrias e a relação desse comportamento com os processos inovativos. Foi constatado que as empresas pesquisadas apresentam alta orientação para o mercado, pois a média geral do constructo ficou em 4,02. Dentre as três dimensões que compõem o constructo de orientação para o mercado, a maior média foi observada na dimensão resposta à inteligência de mercado (4,23); seguida da dimensão disseminação de inteligência (3,97) e depois pela dimensão geração de inteligência de mercado, com média de 3,77. Provavelmente as empresas estão priorizando a implementação de ações que venham de encontro às constantes alterações nas necessidades e exigências do mercado, ao invés de concentrarem seus esforços nos processos de geração de informações a respeito desse mercado. A tabela 3 ilustra essas informações.

Articulando a média geral de orientação para o mercado das empresas da amostra, com o resultado encontrado no que diz respeito ao lançamento de produtos por parte das indústrias pesquisadas, Perin e Sampaio (2006) afirmam que uma forte orientação para o mercado pode afetar diretamente o desenvolvimento de novos produtos por meio de um ajuste fino entre os desejos dos clientes e os benefícios oferecidos pelo produto.

**Tabela 3 – Médias de Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação de Inteligência de Mercado, Resposta à Inteligência de Mercado e Média Geral de Orientação para o Mercado**

<b>Constructo</b>	<b>Média</b>
Geração de Inteligência de Mercado	3,77
Disseminação de Inteligência de Mercado	3,97
Resposta à Inteligência de Mercado	4,23
<b>Média Geral de Orientação para o Mercado</b>	<b>4,02</b>

Através de análise de correlação foi identificada uma associação positiva e significativa, porém fraca, entre a orientação para o mercado e inovação nas empresas do arranjo. O coeficiente de correlação encontrado foi de **0,291** envolvendo todas as empresas da amostra. Dessa forma, os resultados sugerem que existe relação positiva entre a orientação para o

mercado e a inovação, indicando que um comportamento orientado para o mercado conduz à realização de práticas inovativas. Isso se dá através da identificação das necessidades e preferências desse mercado, da disseminação dessas informações por toda empresa e, principalmente, pelas ações concretas de resposta a essas necessidades.

## **Conclusão**

Identificou-se através da pesquisa a baixa implementação de atividades inovativas por parte das empresas. Os resultados confirmam a taxonomia proposta por Pavitt (1984), onde o referido autor caracteriza as indústrias do vestuário como dominadas pelos fornecedores, sendo as inovações desenvolvidas fora das empresas. De maneira geral, identificou-se que a maior preocupação das indústrias do vestuário de Londrina está no lançamento de produtos que são novos para elas, mas já existentes no mercado.

Foi constatado que as empresas pesquisadas apresentam alta orientação para o mercado, pois a média geral do constructo ficou em 4,02. Dentre as três dimensões que compõem o constructo de orientação para o mercado, a maior média foi observada na dimensão resposta à inteligência de mercado (4,23); seguida da dimensão disseminação de inteligência (3,97) e depois pela dimensão geração de inteligência de mercado, com média de 3,77. Provavelmente as empresas estão priorizando a implementação de ações que venham de encontro às constantes alterações nas necessidades e exigências do mercado, ao invés de concentrarem seus esforços nos processos de geração de informações a respeito desse mercado.

Os resultados sugerem que existe relação positiva entre a orientação para o mercado e a inovação, indicando que a maior aproximação como mercado consumidor do vestuário, através da identificação das necessidades e preferências desse mercado, da disseminação dessas informações por toda empresa e, principalmente, pelas ações concretas de resposta a essas necessidades, podem conduzir a práticas inovativas.

Ainda em relação ao resultado positivo encontrado na relação entre orientação para o mercado e inovação e nos resultados de outros trabalhos na área, a pesquisa também colabora com o processo de percepção da necessidade da implementação do conceito de marketing e da adoção de práticas inovativas por parte das indústrias do vestuário, e busca também despertar essa necessidade no poder público, órgãos de apoio, entidades de classe, universidades, enfim, todos os elementos relacionados à indústria com *know-how* para coordenar ações estratégicas de mudança.

Dentre essas ações, a presente pesquisa destaca como fundamentais em relação às práticas inovativas: i) promoção da conscientização da relevância da inovação para a competitividade das empresas através da criação de programas de informação sobre capacitação tecnológica; ii) capacitação de recursos humanos para a prática inovativa através da oferta de cursos técnicos; e iii) desenvolvimento de ações interativas e cooperativas visando o desenvolvimento de processos inovativos.

## Referências

- BARAÑANO, Ana M. Gestão da Inovação Tecnológica: estudo de cinco PMEs Portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n.1, jan/jun. 2005.
- CAMPOS, Renato R. et al. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. ; MACIEL, Maria L. (org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- CAMPOS, Rentao R.; CÁRIO, Sílvio A. F.;NICOLAU, José A. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Nota Técnica 20. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2000.
- CARVALHO, Carlos R. F. **Gás natural como fator de competitividade da indústria química: estudo de caso: Millennium Chemicals – Bahia**. Dissertação (Mestrado em Administração).- Núcleo de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005.
- CASSIOLATO, José E. ; LASTRES, Helena M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, José E. (coord.). **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2004.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2000.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al. (eds), **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter Publishers, 1988.
- FALEIRO, Sandro N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação: o caso dos cursos de graduação em administração filiados à Angrad**. 2001. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- FINEP – Financiadora de estudos e projetos. **Relatório Setorial Preliminar: setor têxtil e vestuário**. FINEP: jan, 2004.
- FLEURY, Afonso et al. ( coord.). **A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas**. São Paulo: Fundação Vanzolini. 2001.
- GORINI, Ana Paula F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de janeiro, n. 12., set. 2001.
- HURLEY, Robert F. ; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v 62, p.42-54, Jul. 1998.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-71, Jul. 1993.
- KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v.30, p. 467-477, Nov. 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p 1-18, Abr. 1990

- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, Jorge E. (coord.). Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos In: **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. RedeSist: set, 2004.
- LEMOS, Cristina. **Inovação em arranjos e sistemas de MPME** – NT 1.3. Outubro, 2001.
- LEMOS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**. São Paulo: Harbra, 1987.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, Flavio E. V. **Estratégias competitivas e inovação na indústria do vestuário: um estudo exploratório em empresas do RS**. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2003.
- MYTELKA, Lynn K. Local systems of innovation in a globalized word economy. **Industry and Innovation**, v. 7, n.1, jun. 2000.
- PAVITT, Keith. Sectoral Patterns of Technical Change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, n.13, p. 343-373, 1984.
- PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. O papel da inovação na relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. ENCONTRO DE MARKETING, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: EMA, 2006. 1 CD-ROM
- REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Questionário para arranjos produtivos locais. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, Jorge E. (coord.) **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003.
- RICHARDOSN, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril, 1982.
- SOUSA, Tamara R. V.; CAVALCANTI FILHO, Paulo F. Arranjos produtivos locais: uma análise dos APLs coreiro-calçadistas gaúcho e paraibanos. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, Uberlândia, 2004. **Anais...** Uberlândia: SEP, 2004.