

Área Temática: Gestão da Inovação

Título: Estudo sobre a inovação no âmbito de uma empresa têxtil do interior de MG.

AUTORES

IAÍSA HELENA MAGALHÃES

Universidade Federal de Ouro Preto

iaisahm@gmail.com

ELISA CARMEM GABRIEL DE SOUZA

Universidade Federal de Ouro Preto

turop@bol.com.br

ROMÉRIO RÔMULO CORDEIRO DE MOURA

Universidade Federal de Ouro Preto

turisfop@bol.com.br

Resumo:

No cenário competitivo atual, as organizações significam a inovação como uma possibilidade de se conseguir vantagem sobre os seus concorrentes diretos. Desta forma, se justifica a existência de uma proeminente busca pela inovação, quer seja pelo lançamento de um novo produto, melhoria na prestação de serviço, no processo de produção, na entrada em um novo mercado, entre outras formas de se inovar. Partindo desta contextualização, objetiva-se com o desenvolvimento da presente investigação analisar a inovação processada no âmbito de uma empresa têxtil do interior de MG. A orientação metodológica do trabalho é baseada em estudos de cunho qualitativo. Utiliza-se a entrevista semiestruturada para a coleta de dados. Para o processo de análise de dados, opta-se pelo emprego da técnica de análise de conteúdo. Em termos de resultado, foi possível observar que o foco da inovação nesta empresa têxtil encontra-se no produto e no processo da produção, sendo esta mais uma implantação de melhorias incrementais do que um rompimento com o já existente, através da prática da destruição criativa. A empresa necessita ressignificar a inovação, vendo que esta pode configurar a mesma maior possibilidade de atuação no mercado, não sendo somente uma obrigação para sobrevivência, mas uma vocação da organização. A inovação significada como meio faz com que as suas ações se diluam na prática organizacional, deixando de ser uma estratégia.

Palavras-chave: Inovação; prática organizacional; empresa têxtil.

Abstract:

In today's competitive scenario, organizations mean innovation as an opportunity to get an advantage over its direct competitors. Thus, it justifies the existence of a prominent search for innovation, either by launching a new product, better service delivery, in the process of production, entry into a new market, among other ways to innovate. From this context, the objective is the development of this investigation is to analyze innovation processed within a textile company in the interior of Minas Gerais. The methodological orientation of the work is based on qualitative studies. It is used semi structured interviews to collect data. For the

process of data analysis, the option is the use of the technique of content analysis. In terms of results, we note that the focus of innovation in the textile business is in product and production process, which is more a deployment of incremental improvements than a break with the existing, through the practice of creative destruction. The company needs to reframe innovation, seeing that it can configure the same possibility of greater activity in the market, it is not only a must for survival, but a vocation of the organization. Innovation meant as a way makes their actions become diluted in organizational practice, no longer a strategy.

Key-words: Innovation; organizational practice; textile company.

1- Introdução

No cenário competitivo atual, as organizações significam a inovação como uma possibilidade de se conseguir vantagem sobre os seus concorrentes diretos. Além disto, é necessário que as organizações acompanhem as mudanças que ocorrem hoje no mercado, visto que diversas variáveis vêm se tornando cada vez mais difíceis de administrar como, por exemplo, os consumidores, que estão se tornando mais exigentes e estão mais conscientes em relação às questões ligadas à sustentabilidade ambiental e a vida útil dos produtos. São inúmeras as justificativas para que uma organização inove.

Assim, a inovação é capaz de dar a organização uma oportunidade de obter vantagem competitiva, pois a organização está obtendo um diferencial em relação a seus concorrentes, o que lhe permite alcançar um maior lucro. Ressalta-se, contudo, o caráter temporário desta vantagem. Isso acontece, pois à medida que for constatado o sucesso da inovação pelos concorrentes, estes realizarão investimentos para copiar o que foi criado, fazendo com que, o considerado novo se torne comum. Porém, o período de tempo entre o lançamento da inovação e suas futuras imitações, permite a organização inovadora obter o retorno daquilo que foi investido adicionado ao lucro.

Desta forma, se justifica a existência de uma proeminente busca pela inovação, quer seja pelo lançamento de um novo produto, melhoria na prestação de serviço, no processo de produção, na entrada em um novo mercado, entre outras formas de se inovar.

Partindo desta contextualização, objetiva-se com o desenvolvimento da presente investigação analisar a inovação processada no âmbito de uma empresa têxtil do interior de MG. A relevância desta pesquisa encontra-se em termos práticos e teóricos. No campo prático, a pesquisa contribuirá para o aprofundamento do conhecimento dos gestores desta empresa sobre a inovação enquanto processo organizacional que, por vezes, pode não estar claro para os mesmos. A empresa têxtil em estudo terá a partir deste trabalho elementos para relacionar a inovação e diferencial competitivo. No campo teórico, a pesquisa contribuirá para o incremento do esboço de conhecimento acerca da inovação, podendo ser útil quanto ao auxílio para a elaboração de outros trabalhos deste cunho.

A orientação metodológica do trabalho é baseada em estudos de cunho qualitativo, pois não se pretende generalizar os resultados logrados e, sim, conhecer uma realidade específica em um determinado tempo e espaço se configurando em um estudo de caso. Utiliza-se a entrevista semiestruturada para a coleta de dados. Esta entrevista foi realizada a partir da colaboração de dois gestores da empresa pesquisada e, posteriormente, transcrita na íntegra para a análise de dados. Para o processo de análise de dados, opta-se pelo emprego da técnica de análise de conteúdo.

Para o desenvolvimento e organização da pesquisa, estrutura-se o trabalho em três eixos de discussões centrais, além das partes introdutórias e conclusivas. O primeiro eixo consiste na apresentação do referencial teórico acerca do tema inovação, neste item, discutem-se suas origens, as tipologias de diversos autores e implicações para as organizações. No item posterior, encontra-se a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para realização da pesquisa. Finalmente, ocorre a apresentação e análise dos dados coletados.

Portanto, o presente estudo pretende elaborar uma análise qualitativa de uma empresa têxtil com o objetivo analisar a inovação processada em seu âmbito. Com isto, espera-se contribuir para a compreensão da realidade investigada a partir da ótica dos próprios atores construtores deste ambiente organizacional.

2 - Inovação

A existência da inovação somente ocorre a partir da ação do sujeito, este é o ser que realiza a inovação buscando sempre melhorias em sua realidade. Desde que o homem existe, ele inova para progredir e encontrar formas diferentes e/ou transformadoras de viver. Compreende-se que, inicialmente, uma inovação que transforma pode despertar desconfiança, mas depois ocorre a habituação e a necessidade constante deste feito.

No ambiente de mercado, a inovação é sempre almejada, pois se configura em uma espécie de demanda natural, uma vez que esta pode trazer maior valor para a empresa e se tornar o diferencial competitivo da mesma. Nos dizeres de Bessant e Tidd (2009 p.20) a explicação para esta demanda é simples, pois se caso não haja mudança no que se oferece ao mundo (bens e serviços), corre-se o risco de ser superado por outros que o façam. Este fato pode significar o incremento de algo já existente e/ou o desenvolvimento de algo completamente novo, no qual rompe com a realidade dada.

No mais, Santos (2009) busca na literatura, variáveis que explicassem o comportamento inovador das firmas, sendo estas:

- a) Características da demanda das firmas (elasticidade de preço, evolução e homogeneidade);
- b) Condições para apropriação dos benefícios da inovação (patentes e modelos para proteger a inovação, segredo nas atividades inovadoras, eficiência no lead time de inovação entre produtos e processos);
- c) Fontes de conhecimento tecnológico (consumidores, fornecedores e sociedade);
- d) Estrutura de mercado (Nível de concentração, intensidade da competição tecnológica);
- e) Características da firma (tamanho da participação de mercado, nível de diversificação, natureza das habilidades); e
- f) Estratégia da firma (qualidade, marketing, outros).

Sendo assim, a inovação encontra-se em um estágio de descobertas enquanto objeto de investigação na academia e o foco das pesquisas está mais voltado para as questões econômicas e empreendedoras da atividade de inovar. Este conceito começou a ser pesquisado na economia por Say (1803, 2002) e Schumpeter (1985), a partir de seus esboços sobre o empreendedor e a sua relação com a economia capitalista.

O economista francês Say (1803/2002) dizia que o empreendedor é a pessoa responsável por transferir recursos econômicos de um setor de produtividade de baixa rentabilidade para outro de maior lucratividade, sendo assim, a criação de novos empreendimentos desenvolve economicamente o mercado.

Já Schumpeter (1942) foi um dos primeiros autores a considerar a inovação como uma fonte de desempenho da organização, sendo que o empreendedor era o responsável por implantar esta inovação. Em seus escritos, o autor diferenciou a invenção de inovação, sendo que o primeiro representa os conhecimentos técnicos que não possui aspectos econômicos, ou seja, não são aplicados nas atividades econômicas, e o segundo significa a busca do novo modo de produção utilizando recursos de forma inexplorados para alcançar o lucro. Ele explica que as empresas que conseguem a inovação, permanecem temporariamente em uma posição de monopólio rompendo, assim, com o fluxo circular do mercado. Porém, este fluxo tende a retornar ao seu estado normal devido à busca pelos seus concorrentes pela inovação que foi realizada. Deste modo, a inovação é temporária, pois mesmo com os meios de proteção, como patentes, estipulada por leis governamentais, a inovação pode ser copiada.

Pontua-se que Schumpeter (1942) utiliza o termo “destruição criadora” para demonstrar este movimento que a inovação ocasiona através da ação empreendedora. A inovação muda o fluxo da economia através da descoberta de algo novo, ocorre à destruição dos modos antigos para a criação do novo, este conjunto de acontecimentos modifica mercado.

Schumpeter (1985) contribuiu ainda para o conhecimento acerca da inovação afirmando que a mesma se processa de dois tipos: a inovação radical e a inovação incremental. A primeira é provinda do que Schumpeter (1942) denominou de destruição criativa. A segunda, a inovação incremental seria, então, as melhorias feitas à inovação radical.

É importante destacar também que para Schumpeter (1985), a inovação pode ocorrer em cinco casos:

- 1) introdução de um novo bem, ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados;
- 2) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pelas experiências no ramo próprio da indústria;
- 3) abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado;
- 4) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados;
- 5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma nova posição.

Desta maneira, a maioria das organizações possuem departamentos e setores especializados para o desenvolvimento de novos produtos, novos processos, novos serviços, praticando a inovação ora radical, ora incremental. Bessant e Tidd (2009) frisam que a inovação ocorre tanto no segmento de produtos manufaturados, seja no produto ou processo, quanto no setor de serviços.

Nelson e Winter (1982) ressaltaram que a lógica de sobrevivência das empresas para alcance do lucro, passa pela busca de inovações capazes de gerar vantagem competitiva. Logo, a inovação é vista como uma forma de alcançar a competitividade nas empresas e a longevidade nos negócios.

Todavia, é pertinente apresentar uma dificuldade identificada na atividade de inovação, é que esta envolve certas incertezas em seu processo de desenvolvimento, o que representa uma impossibilidade de prever todos os acontecimentos, como também de escolher o melhor caminho para se atingir um objetivo particular, envolvendo limites no momento de planejar as ações (ROSENBERG, 1994).

Uma forma de se aumentar as chances de sucesso da implantação da inovação dentro de uma organização é realizar uma gestão de todo o processo, objetivando evitar erros e problemas básicos. A gestão da inovação visa, também, minimizar as resistências à mudança que podem ser encontradas nas organizações que passam por processo de inovação, desta forma, busca-se uma eficácia na implementação da mesma.

Devido ao fato do avanço tecnológico estar acontecendo em uma velocidade muito alta e dos produtos desse setor estar se tornando obsoleta cada vez mais rápida, outro tipo de inovação vem sendo muito valorizada é a tecnológica.

Para implementação da inovação tecnológica, Coral, Ogliari e Abreu (2009) expõem duas proposições de modelos de inovação, o de Temaguide (COTEC, 1998) e o de Jonash e Sommelatte (2001). A proposição de Temaguide (*Guide to Technology Management and Innovation for Companies* - COTEC, 1998) é um guia que propõe elementos cruciais para o processo de inovação, sendo estes: monitoramento (*scan*), focalização (*focus*), alocação de recursos (*resource*), implementação (*implement*) e aprendizado (*learn*). A figura a seguir demonstra o relacionamento passível de ser estabelecido entre estes elementos:

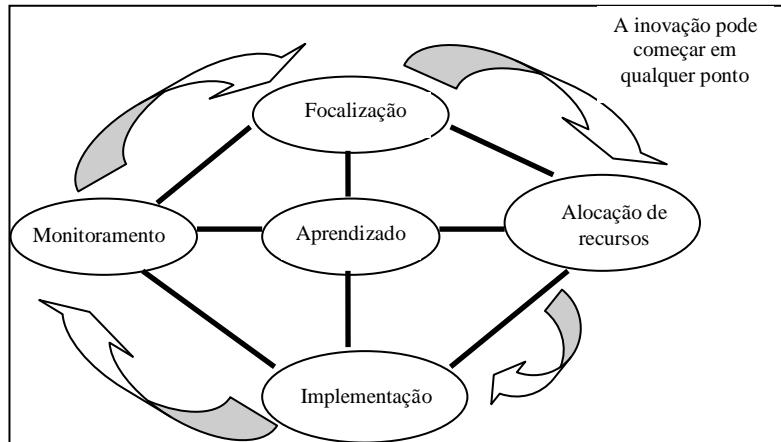


Figura 01- Elementos essenciais do processo de inovação tecnológica
Fonte: adaptada de Cotec (1998) *apud* Coral, Ogliari e Abreu (2009).

A figura demonstra que os cinco elementos estão inter-relacionados. Desta forma, é possível concluir que para este modelo o processo de inovação requer: um monitoramento dos ambientes, tanto externo quanto interno; a focalização em uma estratégia para a inovação ou resoluções de problemas; a alocação de recursos em conhecimentos para o desenvolvimento da estratégia escolhida; a implantação da estratégia escolhida e depende também do aprendizado que visa melhorias na gestão do processo através da exposição das experiências adquiridas no decorrer do processo da inovação.

Por sua vez, a segunda proposição traz a geração mais avançada de P&D, na qual afirma que o gerenciamento da inovação envolve clientes, fornecedores e parceiros estratégicos. Na lógica desta proposição, a estrutura da inovação depende de cinco elementos essenciais para sua existência, são eles:

- a estratégia da inovação que advém das necessidades de inovação da empresa e sua capacidade tecnológica da mesma;
- b) o processo de inovação que vai desde a criação de ideias, passando pela implantação até chegar ao produto em si;
- c) os recursos de inovação que são o capital intelectual da empresa, bens tangíveis e intangíveis próprios dos clientes, fornecedores e parceiros;
- d) a organização da empresa para a inovação, no qual é necessária alta comunicação interna e externa;
- e) o aprendizado obtido ao longo do processo de inovação, aqui as experiências adquiridas com o processo da inovação devem ser compartilhadas quando necessário e sempre arquivadas na empresa.

Observa-se nestas duas proposições a ligação que se estabelece entre o aprendizado (conhecimento) e a inovação. Na atualidade, o conhecimento vem ganhando mais atenção, o capital intelectual das organizações está sendo mais valorizado, visto a grande dependência que as mesmas têm dos mesmos para a solução de problemas. A respeito da importância do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolvem um modelo no qual a criação do conhecimento é o grande começo para a obtenção da vantagem competitiva e o caminho que liga os dois é a inovação contínua.

Corroborando Chesbrough (2006) discute que a busca por novas ideias para geração de conhecimento e prática da inovação passa pelo estudo do ambiente interno e externo das organizações. Assim, as companhias que visam obter vantagem competitiva através da inovação, não devem buscar ideias somente dentro do ambiente interno, é preciso ir além da própria organização, buscando atingir também o ambiente externo.

Vários pesquisadores realizam estudos vinculando a inovação ao ambiente organizacional puramente, já outros vinculam o processo de inovação organizacional com a necessidade de interação com o meio. Freman e Perez (1988), ao considerar de forma ampla o ambiente econômico, enfatizaram que a ação de inovar não depende somente dos atos das firmas e das organizações de ensino e pesquisa, mas como elas relacionam entre si e com os outros atores do ambiente.

Outro pesquisador que abordou a inovação como sendo originada de modo sistêmico foi Viotti (2003). Este disserta que as empresas não inovam de maneira isolada, e sim através de interações em rede com outras organizações e instituições públicas e privadas.

Chesbrough (2006) afirma ainda que existem dois tipos de inovação considerando a fonte de conhecimento, a inovação aberta e a inovação fechada. A inovação aberta é a utilização de uma corrente de informações intraorganizacional e interorganizacional, com instituições de ensino, centro de pesquisas, fazendo com que o processo da inovação interna e aceitação da mesma ocorram de forma mais rápida.

Já a inovação fechada trata das ideias obtidas somente dentro das organizações, através de recursos próprios, muitas vezes, em segredo, focando somente no laboratório de P&D interno. Esta funciona como parte da estratégia da organização para que os possíveis concorrentes não tenham acesso facilmente à inovação. A figura a seguir representa os modelos de inovação aberta e inovação fechada.

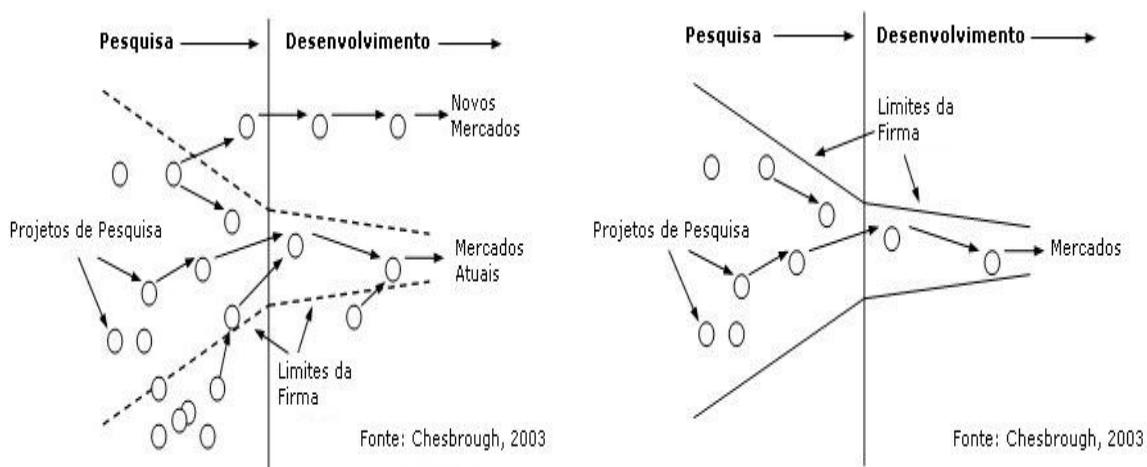


Figura 02- Inovação aberta x Inovação Fechada
Fonte: Adaptada de Chesbrough (2003).

Além disto, existem outras fontes de inovação que passam pela geração de conhecimento, estudo do ambiente externo e interno. Segundo a FAPESP (2005) existem quatro tipos de fontes de inovação:

- a) Fontes internas à empresa: são oriundas de dentro da organização, principalmente em departamentos de P&D, engenharia e marketing.
- b) Fontes relacionadas aos mercados de insumos e produtos em que a empresa opera: são os fornecedores, clientes e concorrentes, assim como a aquisição de equipamentos e engenharia reversa dos produtos concorrentes.
- c) Fontes de domínio público: são os artigos publicados em periódicos científicos, teses, feiras e exposições e congressos científicos.
- d) Fontes variadas: são fontes cujas transações com as empresas são essencialmente de informações e conhecimento, sendo algumas predominantemente públicas (universidades, instituições de pesquisa e centros de capacitação) e outras privadas (como empresas de consultoria e de licenciamento de patentes e aquisição de *Know- how*).

Por conseguinte, pode-se verificar que a inovação é resultante de um conjunto de processos e atividades, é conveniente entender as implicações e como se processa a inovação nas organizações da atualidade.

As formas de compreender as inovações dentro das organizações podem ocorrer por três dimensões primárias de acordo com os autores: o estágio do desenvolvimento de inovação; os níveis de análise e os tipos de inovação (GOPALAKRISHNAN e DAMANPOUR, 1997). Estes autores entendem como estágio de desenvolvimento da inovação como sendo o surgimento da inovação e a sua implantação, surgindo assim, dois tipos de organizações: as geradoras e as que adotam as inovações. Os níveis de análise também podem ser diferenciados, dependendo de onde ocorre a inovação: Organização, indústria, subunidade (departamento, área) ou ainda a inovação por si só. E os tipos de inovação que podem ser: produto ou processo; radical ou incremental e técnica ou administrativa.

Como já mencionado, as empresas buscam sempre inovar para alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Sendo assim, as inovações são ações para se conseguir vantagens competitivas sustentáveis para as empresas, num mundo cada vez mais globalizado (BARBIERI, 2003, p155). Sendo este o principal conceito de inovação norteador do desenvolvimento deste trabalho.

Logo, a inovação é um processo contínuo e integrado, de acúmulo de conhecimento, sendo necessária uma gestão que funcione com o objetivo de reter informações. Sendo assim, sistemas de gestão da inovação são diretrizes realizadas e mecanismos de informações que buscam facilitar a ação da inovação dentro e através das organizações. Consistem, assim, na gestão de todas as informações e conhecimentos, internos e/ou externos, já armazenados ou em processo de elaboração (ZAWISLAK, 1996).

Para manter o processo de inovação, cada empresa possui do seu modo, um plano, seja informalmente (na mente do empreendedor) ou formalmente (planejamentos). Para o desenvolvimento deste processo dentro da organização, se faz necessário à colaboração e comprometimento de todos os seus integrantes, como também a organização deve proporcionar um ambiente propício ao surgimento de inovações.

Portanto, conclui-se esta revisão de literatura pontuando que a inovação se configura em uma espécie de ruptura com o existente para a implantação de algo novo, sejam em processos, produtos, modelo de gestão, etc., sempre com objetivo de melhoria dentro da organização, como também em todo meio social na qual a empresa esta inserida.

Na sequência, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da investigação acerca da inovação no âmbito de um dada empresa têxtil.

3- Metodologia

3.1 Delineamento

A pesquisa científica é caracterizada pela busca de conhecimento científico, a partir daquilo que se mostra. Para Ander-Egg (1978, p.28) a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Então, a pesquisa constitui um procedimento formal, com um método de estudo reflexivo, que necessita de um tratamento científico e se constitui uma forma de adquirir conhecimento a respeito da realidade.

Há diferentes tipos de pesquisa que são usadas para diversas finalidades, porém, para fins de atender o objetivo deste estudo utiliza-se como forma de abordagem do problema, a pesquisa qualitativa com escopo descritivo.

A escolha da pesquisa qualitativa se justifica por esta centrar na compreensão das coisas mesmas, no específico e no particular, sem generalizar os fatos e almejando sempre a interpretação. Flick (2009) sintetiza no quadro a seguir os principais aspectos da pesquisa qualitativa.

UMA LISTA PRELIMINAR DE ASPECTOS DA PESQUISA QUALITATIVA	<ul style="list-style-type: none">• Apropriabilidade de métodos e teorias;• Perspectivas dos participantes e sua diversidade;• Reflexividade do pesquisador e da pesquisa;• Variedade de abordagens e de métodos na pesquisa qualitativa.
---	--

Quadro 1 - Aspectos gerais da pesquisa qualitativa

Fonte: Flick (2009, p. 23)

Goldenberg (1997, p.49) afirma que:

Partindo do princípio de que o ato de compreender está ligado ao universo existencial humano, as abordagens qualitativas não se preocupam em fixar leis para se produzir generalizações. Os dados da pesquisa qualitativa objetivam uma compreensão profunda dos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto objetivo da ação social. Contrapõem-se, assim, à incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e da singularidade dos fenômenos que não podem ser identificados através de questionários padronizados.

A pesquisa desenvolvida apresenta ainda o escopo descritivo, pois está na categoria de estudos que trata da investigação de fatos para retratá-lo tal como ele é. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 6) a pesquisa descritiva delinea o que é o objeto, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Vale mencionar ainda a realização de uma pesquisa bibliográfica, para fins de esclarecimento sobre a temática inovação, como também para elaboração do roteiro de pesquisa empregado no processo de levantamento de dados junto aos entrevistados. Os dados são, portanto, primários.

Desta forma, a utilização do método qualitativo e descritivo para a realização desta pesquisa se faz pertinente devido ao não interesse na possibilidade de generalização dos dados, já que se pretende investigar o fenômeno da inovação dentro de uma empresa têxtil, uma realidade delimitada.

3.2 Lócus de Pesquisa

No escopo do objetivo traçado para a realização desta pesquisa, investiga-se a realidade organizacional de uma fábrica de tecidos centenária localizada no interior de Minas Gerais. Tal empresa emprega aproximadamente quinhentos funcionários, sendo assim, de grande importância para a movimentação financeira da cidade. A empresa tem como matéria prima básica a fibra para gerar diferentes tecidos, sendo uma indústria integrada que beneficia o material que produz, abrangendo desde a produção do fio até o acabamento, incluindo, às vezes, a confecção e comercialização. Agora a fábrica comercializa cinco itens e tem como produto principal a “Chita”.

A empresa possui diversos concorrentes no país e no mundo inteiro, mas o maior concorrente das empresas têxteis brasileiras, atualmente, é a China. Este país compete com diversos setores dentro do Brasil, desta forma, as empresas brasileiras devem posicionar no mercado de forma estratégica, buscando algo novo para alcançar sucesso neste cenário. Diante disto, a escolha desta organização se mostra pertinente, pois ela se encontra em necessidade de constante inovação para fortalecimento no mercado competitivo.

3.3 Sujeitos de Pesquisa

Com a finalidade de coleta de dados para maior especificidade deste trabalho, realizam-se duas entrevistas com gestores da empresa pesquisada, cada um destes encontra-se na administração de setores diferentes. Entre esses, encontra-se o gerente geral da empresa, o qual se encontra diretamente envolvido no processo de inovação dentro da empresa, já o outro participante trabalha na área de operacionalização da inovação, estando envolvido com o processo de implantação da mesma.

A causa da escolha destes sujeitos está diretamente relacionada com o objetivo da pesquisa, que é analisar a inovação processada no âmbito desta empresa têxtil. Estes agentes podem contribuir, visto que, estão constantemente envolvidos no processo de inovação dentro da organização. O objetivo é a descoberta de conhecimentos; não se trata da verificação de hipóteses.

De acordo com Minayo (1998, p.43) a pesquisa qualitativa não pode se basear no critério numérico, para poder garantir representatividade. A amostragem ideal é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Utiliza-se da entrevista como fonte para coleta de dados. As entrevistas podem ser estruturadas, nas quais as perguntas são definidas anteriormente, ou semiestruturadas, no qual o pesquisador tem mais liberdade para buscar as palavras chaves do tema.

Bardin (1977) classifica as entrevistas de acordo com seu grau de não diretividade e profundidade do material verbal recolhido. Entrevistas não diretivas podem durar uma ou duas horas, necessitando de uma prática psicológica confirmada ou entrevistas semidiretivas (também chamadas com plano, com guia, com grelha, focalizadas, semiestruturadas), mais curtas por apresentarem um direcionamento, devendo ser registradas e, integralmente, transcritas (...).

Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante.

Para Flick (2009), a entrevista semiestruturada é o caminho para se acessar a ‘teoria subjetiva’ que as pessoas constroem sobre determinado tema, isto é, conjunto de impressões, opiniões, saberes explícitos e implícitos.

De posse dos conceitos teóricos a respeito da técnica de pesquisa entrevista, justifica-se que a melhor forma para a coleta de dados deste trabalho é a entrevista semiestruturada, na qual o pesquisador expõe algumas questões norteadoras e deixa o entrevistado discorrer sobre o assunto podendo explanar o que realmente pensa e pratica acerca da temática inovação.

Escolhida a técnica de coleta de dados, realiza-se a entrevista com os sujeitos contendo as seguintes questões chaves:

-
- 1 – Como você define inovação?
- 2 - Para você, quais as principais razões para inovar?
- 3 - De uma maneira geral, como sua empresa trabalha a inovação?
- 4 - Em sua empresa, as decisões de inovação estão relacionadas ao planejamento estratégico?
- 5 - Qual fator acredita ser o principal diferencial competitivo de sua empresa?
- 6 - Dentre os itens abaixo, em qual a empresa centra suas ações de caráter inovador?
Justifique e cite exemplos.
- a) Produtos ou serviços (design dos móveis, melhorias, lançamento de novos produtos).
 - b) Processos (tipo de matéria prima, maquinário, ferramentas, sistemas de informação).
 - c) Políticas de Gestão (estratégias de motivação, qualificação dos funcionários, formas de comunicação).
 - d) Estrutura Organizacional (subdivisão em departamentos, relações de hierarquias, definição de cargos).
 - e) Mercado (associação com outras empresas, entrada em novos mercados).
- 7 - A partir das duas respostas anteriores, é possível dizer que o foco da inovação em sua empresa está diretamente ligado ao incremento do fator que julga ser o diferencial competitivo da mesma?
-

Assegurou-se o anonimato e confidencialidade em relação à divulgação dos nomes dos colaboradores. Estas medidas validam as informações coletadas. Para documentar as entrevistas, utiliza-se um gravador de áudio portátil, as entrevistas apresentaram a duração total de noventa minutos de gravação que, posteriormente, foram transcritos.

3.5 – Processo de análise dos dados

Para a interpretação dos dados coletados durante as entrevistas, utiliza-se a técnica de pesquisa análise de conteúdo.

Segundo Gil (1999 p.16):

[...] os processos de análises e interpretação variam significativamente em função do plano de pesquisa. Nos delineamentos experimentais ou quase experimentais, assim como nos levantamentos, constitui tarefa simples identificar e ordenar os passos a serem seguidos. Já nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação.

A análise de conteúdo é um processo de interpretação empregado neste trabalho. Esta técnica é cada vez mais utilizada em análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa (MACHADO 1991, p. 53).

Santos, Soares e Fontoura (2004) sugerem cinco passos para a realização do processo para a análise de conteúdo: preparação, unitarização, categorização, descrição e interpretação, descritas na sequência:

- 1 – Preparação: leitura e seleção dos dados a serem analisados, além da definição da codificação (letras ou números) dos depoimentos.
- 2 – Unitarização: trata-se da identificação das unidades de análise.
- 3 – Categorização: agrupamento das unidades de análise de acordo com o que a similitude que apresentam.
- 4 – Descrição: apresentação dos resultados obtidos.
- 5 – Interpretação: análise dos resultados a partir do referencial teórico construído no trabalho.

Portanto, os dados foram tratados a partir destas etapas, sendo que as unidades categorizadas são as estruturas relevantes presentes na maior parte dos relatos coletados.

4 - Apresentação e análise dos resultados

4.1 – Apresentações das Unidades de Análise Categorizadas

Com base nos dados obtidos e as devidas análises, identificamos seis unidades de análise categorizadas, sendo estas designadas:

- 1-Concorrência
- 2-Sobrevivência
- 3-Novos produtos
- 4-Acompanhar o mercado e a tendência
- 5-Necessidade de incentivo do governo
- 6-Aquisição de máquinas: inovação na produção
- 7-Investimento e Tecnologia

Assim, para apresentar os dados categorizados, foram extraídas frases das entrevistas transcritas. Os sujeitos de pesquisa foram codificados por letras.

É importante destacar que as categorizações só existem em função da perspectiva de quem analisa. Pretende-se descobrir o sentido oculto, desdobrando os níveis de significação aparente. A seguir, encontram-se as unidades de análise categorizadas organizadas em categorias e as letras dos relatos nos quais elas foram identificadas:

Categorização	Entrevistas
1-Concorrência	A - B
2-Sobrevivência	A - B
3-Novos produtos	A - B
4-Acompanhar o mercado e a tendência	A - B
5-Necessidade de incentivo do governo	A
6-Aquisição de máquinas: inovação na produção	A
7-Investimento e Tecnologia	A

Dando continuidade, têm-se os fragmentos do material transscrito relacionados com as unidades de categorização com relevância para o investigador.

Entrevistas	Frases – Categorização: Concorrência
A	"... então, se olhar em termos de inovação houve um avanço, mas não o suficiente pra concorrer, entendeu? O avanço existiu, mas ele, ele em relação aos concorrentes, ele foi pequeno."
B	"Que é um mercado que está muito competitivo, vocês já devem ter visto aí sobre China, que está entrando no mercado com muita força, então, é uma concorrência desleal, então, em função disto agente tem que estar procurando sempre inovar, fugir um pouco do que o mercado está trazendo da China, uma das razões principais da inovação em novos produtos seria esta."
Entrevistas	Frases - Categorização: Sobrevivência
A	"O motivo principal é gerar lucro, é gerar lucro, pois se a empresa não gera lucro ela está fadada a morrer..."
B	"Então, no nosso caso a inovação é a sobrevivência da empresa."
Entrevistas	Frases - Categorização: Novos produtos
A	"A empresa dá um passo no sentido de mudar a linha de produto dela..."
B	"Melhoria constante na qualidade, lançamentos de novos produtos para conquistar novos mercados."

Entrevistas	Frases - Categorização: Acompanhar o mercado e a tendência
A	"Agora, existe muita tendência de acompanhar o mercado, eu acho que a tendência maior é o de acompanhar o mercado, olha tal empresa fez tal produto, está tendo um resultado muito bom de vendas, está tendo um resultado muito bom em lucratividade, aí as outras começam a querer acompanhar, isto existe muito..."
B	"... então para inovar agente tem que pesquisar..."
Entrevistas	Frases - Categorização: Necessidade de incentivo do governo
A	"... fazer isto vai ter que ter um apoio muito grande por parte do governo de criar linhas de créditos baratos para as empresas poderem modificar e comprar novos equipamentos, nova tecnologia, então, a inovação ela está muito atrelada a isso..."
Entrevistas	Frases - Categorização: Aquisição de máquinas: inovação na produção
A	"... ela inovou, numa aquisição de uma máquina, que a gente faz o pré-encolhimento do tecido."
Entrevistas	Frases - Categorização: Investimento e Tecnologia
A	"A gente vê, assim, que existe a tecnologia, onde você pode melhorar, mas você precisa de muito investimento, um investimento hoje que você não tem disponível, às vezes, com taxas baixas..."

4.2- Interpretação das categorizações

Na categorização acerca da concorrência observa-se que a preocupação dos gestores em inovar está diretamente relacionada com a concorrência. Porém, segundo os gestores, a concorrência mais preocupante não é a nacional, pois estes concorrentes possuem os preços em um mesmo padrão, por estarem nas mesmas condições de mercado, pagando os impostos igualmente, como também os deveres para com os colaboradores seguem o mesmo patamar.

Deste modo, o que vem a ser mais preocupante é a concorrência internacional, especificamente, com os países asiáticos. Segundo os gestores, devido à grande diferença entre as exigências do governo entre os países, os produtos asiáticos possuem um potencial muito forte, pois um dos quesitos utilizados pelos consumidores no momento da decisão da compra é o preço e os produtores desta região conseguem fabricar com um custo muito baixo, repassando um preço mais baixo de venda. A entrada destes países no mesmo seguimento que a empresa pesquisada, exportando para o Brasil um dos produtos principais da empresa, fez com que a mesma inovasse em seu produto e no seu processo, foi preciso que a empresa entrasse em um novo mercado, para fugir desta concorrência significada como desleal pelos entrevistados.

Outro motivo que levou a empresa a inovar foi por questões de sobrevivência, categoria de análise atrelada à questão da concorrência. Segundo os gestores entrevistados, os produtos têxteis internacionais vêm com um preço que não dá para competir, caso as empresas brasileiras tentem acompanhar os preços praticados com estes produtos ela correrá o risco de falir. Desta forma, a opção encontrada pela empresa foi à entrada em um novo mercado, para assim, conseguir gerar lucro. Na visão dos colaboradores, se trabalhassem somente com os produtos que já tinham desenvolvidos, a empresa perderia o mercado rapidamente, não seria possível continuar atuando neste seguimento.

Foi possível também identificar nas entrevistas, a categorização acerca de novos produtos. Isto demonstra que a empresa pesquisada, para competir no mercado, busca desenvolver novos produtos, no qual ela não produzia. Isto significa que estes produtos não são novos no mercado, porém, configura algo completamente novo para a indústria, e necessitou de mudanças da produção, da administração, do marketing, entre outras.

A empresa, por sempre atuar em um mercado tradicional, com produtos centenários, identificou uma necessidade de mudança e implantação de novos produtos. Visto a expansão de seus concorrentes, a empresa procurou atuar em um novo mercado no qual ela, até então, não atuava, para tentar atingir um segmento diferente, sendo que para isso ela desenvolveu uma nova linha de produtos. Então, a fabricação de novos produtos tem como o objetivo da empresa a atuação em um novo mercado tentando escapar da forte concorrência no mercado de atuação tradicional.

Por sua vez, a categorização acerca do acompanhamento do mercado e as tendências demonstra que como a empresa produz matérias primas para vestuário, esta tem que acompanhar sempre as tendências da moda. Desta forma, realizam pesquisas de mercado com os consumidores, com os produtos que estão no mercado, às tendências de moda de outros países, para ver qual serão as novas estamparias. Somente após esta pesquisa é definido pela estilista qual será a estampa de cada produto.

Outro aspecto importante desta categorização é que, a inovação dentro da organização depende da inovação que ocorre no mercado. É um acompanhamento de tendências, sendo assim, a empresa espera a análise do mercado para, depois, realizar as suas ações inovadoras.

Já a categoria necessidade de incentivo do governo demonstra que, muitas vezes, agentes externos interferem no incentivo à inovação, como através de facilitadores, por parte do governo. Sendo assim, o governo poderia facilitar o desenvolvimento de inovação dentro das indústrias têxteis atribuindo às mesmas, crédito barato.

Foi possível perceber ainda, a partir da categoria aquisição de máquina, que a empresa em estudo realiza suas atividades de inovação, principalmente, no processo da produção. Visto que a maior inovação foi em um processo para conseguir desenvolver um novo produto, para assim, alcançar um novo mercado de atuação.

Por fim, a categoria investimento e tecnologia delineia uma possível justificativa dos gestores para o foco da inovação existente na empresa analisada. Para inovar é preciso alto investimento em tecnologia e P&D, porém, a empresa se vê em dificuldades frente a obstáculos de levantamento de capital para tal investimento. Os gestores afirmam que detêm conhecimento das tecnologias que estão disponíveis no mercado, para que as necessidades e desejos dos consumidores sejam satisfeitas, contudo, não possuem condições financeiras para atender tal tendência.

Estes acreditam que é necessário um travamento das importações, caso contrário, não será viável a fabricação para a venda nacional. Outro apelo foi a alto preço das linhas de crédito, segundo eles, só será possível o investimento em tecnologia, em compra de novos equipamentos, se o governo oferecer linhas de crédito mais baratas para, então, as empresas nacionais apresentarem a oportunidade de inovar de forma significante.

Por conseguinte, a partir do exposto acima, foi possível esclarecer o objetivo desta pesquisa, sendo que o foco da inovação nesta empresa têxtil pesquisada encontra-se no produto e no processo da produção, sendo esta mais uma implantação de melhorias do que um rompimento com o já existente.

Para uma interpretação mais aprofundada das categorizações, recorre-se ao conteúdo levantado a partir da realização da revisão de literatura sobre inovação. Com isto, é possível enumerar as principais questões envolvidas no desenvolvimento da inovação como prática organização, sendo estas:

- 1 – Razões para o investimento em Inovação;
- 2 – Desenvolvimento de Inovação Radical ou incremental;
- 3 – Foco da inovação, (produto; processo; mercado; estrutura; matéria prima);
- 4 – Formas de inovação: fechada ou aberta.
- 5 – Fontes de informação para inovar
- 6 – Inovação e geração de conhecimento organizacional.

No tocante as razões para inovar, a empresa em estudo foca na questão da concorrência e sobrevivência da organização, aspectos encontrados na literatura. Todavia, estes não vislumbram a ação de inovar como algo pró-ativo, que a empresa lance novidades, mas sim uma resposta às demandas mercadológicas.

Em relação ao caráter da inovação praticada nesta empresa, observa-se que a mesma é incremental, não havendo uma grande ruptura, uma destruição criativa de Schumpeter (1942). Isto ocorre, pois a inovação não é um fim para a empresa, algo que ela desenvolva para se arriscar e promover no ambiente externo. A inovação é somente um meio de sobrevivência, sendo processada com melhorias em suas práticas cotidianas.

Acerca do foco da inovação incremental, observa-se que a mesma se processa no campo do desenvolvimento de um novo produto para a empresa, que consequentemente provoca melhorias no processo produtivo e permite a entrada em novos mercados. Contudo, o foco está na inovação do produto. Ressalta-se que não necessariamente este produto é novo no mercado, mas novo para a realidade interna da organização.

As formas de se buscar a inovação incremental na organização ocorrem ainda de forma aberta, pois a empresa visivelmente segue as demandas do mercado, sendo esta sua principal fonte de informação sobre a inovação. Por fim, no tocante a inovação e geração de conhecimento organizacional observa-se que a empresa não realiza, até o momento, está correlação, pois a inovação ainda é processada de uma forma cautelosa, se configurando no atendimento do mercado. No instante em que a gestão da organização compreender que a inovação apresenta um escopo bem maior que a mudança na fabricação de um estilo de produto, acredita-se que a preocupação com a aprendizagem organizacional irá surgir e se solidificar.

Assim, atendendo ao foco descritivo desta investigação, a figura a seguir retrata a realidade da inovação nesta empresa têxtil.



5 - Conclusão

Na parte introdutória deste artigo, foi proposta como questão central a análise da inovação em uma indústria têxtil localizada no interior de Minas Gerais. Para lograr êxito nesta finalidade, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores da empresa em estudo. Tais entrevistas foram transcritas e analisadas a partir da técnica análise de conteúdo, sendo que a interpretação das categorias de análises permitiu o alcance do objetivo traçado. Destaca-se que todas as unidades de categorização não apresentam significado isolado, pois são intercambiáveis entre si. A conexão entre as sete categorias é que permitiu a análise da inovação como prática organizacional da empresa, objeto da investigação.

As unidades categorizadas identificadas durante a análise das entrevistas demonstram a realidade da empresa a respeito da inovação, às necessidades que levaram a organização a optar por inovar em produto e processo para entrar em um novo ambiente de mercado. Como foi exposto acima, a partir dos relatos dos gestores, foi possível concluir que os principais motivos da inovação na empresa são: por questões de sobrevivência e concorrência, pois se continuassem atuando somente no mesmo mercado poderiam levar a empresa à falência. Perante este cenário, foi necessária a entrada da empresa em um novo mercado, neste momento, a mesma decidiu por inovar em produto e, consequentemente, no processo, com a aquisição de uma nova máquina que possibilitasse a fabricação deste produto. O novo mercado que a empresa optou por fazer parte exige o acompanhamento de tendências, sendo assim, a organização precisa agora investir em pesquisas a serem realizadas com um público diferente daquele pesquisado antes e, para acompanhar tais tendências, é preciso, muitas vezes, investimento em novas tecnologias, em novos processos que fabriquem produtos capazes de atender esta demanda e, ao mesmo tempo, apresentem custos que tornem viável a permanência neste mercado.

Desta forma, foi possível identificar que o foco da inovação da empresa têxtil estudada está no produto e processo, sendo que, ocorre uma implantação de melhorias nestes, não existindo características de rompimento com a realidade anterior. Desta forma, o objetivo do trabalho foi alcançado.

Pontua-se, no entanto, que os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados, e não são definitivos, podendo servir de auxílio para próximas abordagens sobre a temática. Têm-se, portanto, a confirmação da relevância em termos teóricos. Acredita-se, assim, que em termos práticos, a pesquisa contribuiu para um maior aprofundamento do conhecimento dos gestores desta empresa sobre a inovação enquanto processo organizacional que, por vezes, pode estar obscuro em meio a sua prática cotidiana. A empresa necessita ressignificar a inovação, vendo que esta pode configurar a mesma maior possibilidade de atuação no mercado, não sendo somente uma obrigação para sobrevivência, mas uma vocação da organização. A inovação significada como meio faz com que as suas ações se diluam na prática organizacional, deixando de ser uma estratégia.

6- Referências

- ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social, para trabajos sociales.** 7^a ed. Buenos Aires : Humanitas, 1978 .
- BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras:** estudos e casos brasileiros. São Paulo: FGV, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa (PO): Edições 70; 1977.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, Vol. 44 No. 3, pp. 35-41, 2003.
- CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation:** researching a new paradigm. Oxford University Press, 2006.
- CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F.; **Gestão integrada da inovação:** estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2009.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al. **Technical Change and Economic Theory.** London: Pinter, 1988.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** Atlas, São Paulo, 1999.

- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F.; **A review of innovation research in economics, sociology and technology management.** *Omega.* V.25, n.1, 1997, p. 15-28.
- JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: (the innovation premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa:** a interação entrevistador / entrevistado. Tese. (Doutorado) - Belo Horizonte, 1991.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec- Abrasco, 1998.
- NELSON, R., WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change.** Belknap Press. Cambridge, 1982.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROSENBERG, N. **Exploring the Black Box: Technology, Economics and History.** Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.
- SANTOS, J. R.; SOARES, P. R. R.; FONTOURA, L. F. M. **Análise de conteúdo:** a pesquisa qualitativa no âmbito da geografia agrária. In: XXIV Encontro Estadual de Geografia, Santa Cruz do Sul. Anais... Santa Cruz do Sul: UNISC, 2004.
- SANTOS, D. F. L. **A influencia da inovação no desempenho das firmas no Brasil.** São Paulo: 2009. Tese (Doutorado), Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- SAY, J.B. **Traité d'économie politique:** ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses. Paris, 1803. In TREMBLAY, J.M. Quebec, 2002. Disponível na internet: <http://classiques.uqac.ca/classiques/say_jean_baptiste/catechisme_eco_pol/say_catechisme.pdf> Acesso em 30 de outubro de 2011
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961 (para a tradução brasileira). 1942.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais :** pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIOTTI, E. B. Fundamentos e evolução dos indicadores de CT&I. In: VIOTTI, E. B; MACEDO, M. M. **Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil.** Campinas: UNICAMP, 2003.
- ZAWISLAK, Paulo A. Gestão da Inovação para empresas de tecnologia estabilizada. In: XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1996.