

Contribuições do Programa Agentes Locais de Inovação: Melhorias observadas em três empresas de confecção

LUCIO FLAVIO LUCCA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP

LUCIO.LUCCA@GMAIL.COM

Ao SEBRAE e CNPq pelo desenvolvimento do programa Agentes Locais de Inovação (ALI) que está fomentando o espírito inovador nas empresas de micro e pequeno porte do país. À minha orientadora, Camila do Nascimento Cultri, pelo auxílio na produção desse relato técnico.

Contribuições do Programa Agentes Locais de Inovação: Melhorias observadas em três empresas de confecção

1. Introdução

O setor de confecção, parte integrante da cadeia têxtil, tem considerável importância no cenário socioeconômico brasileiro por empregar quantidade significativa de mão de obra formal, além de ser responsável por 3,5% do PIB total brasileiro, dados de 2012, com confecção de 9,8 bilhões de peças. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o setor têxtil e de confecções é o 2º maior gerador do primeiro emprego e 2º maior empregador da indústria de transformação. No ano de 2010, essa cadeia empregou 1,7 milhões de pessoas, 75% constituído por mão de obra feminina.

Esse setor está passando por importantes transformações relacionadas às suas bases competitivas. Assim, possui grandes desafios em alinhar a qualidade dos produtos produzidos com as exigências dos consumidores finais, bem como adquirir ganhos de produtividade, exigência imposta pela concorrência externa, e ampliar a participação no mercado internacional.

De acordo com Carvalho *et al.* (2012, p. 11), a inovação tem relação com competitividade pois a empresa que inova transforma ideias em produtos, em processos e em serviços diferenciados, fazendo com que as organizações se destaquem no seus mercados e possibilita aumento de lucro. A adoção de práticas de gestão, como a gestão da inovação, representa uma resposta às pressões causadas pela concorrência, nacional e internacional, em busca de maior lucratividade e produtividade.

Diante do exposto, esse estudo tem por objetivo apresentar o resultado do trabalho realizado pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI) em três empresas de confecção, setor da confecção, localizadas no município de Mirassolândia, estado de São Paulo. Para tanto, a questão que se almejou responder foi: Quais foram os impactos sobre a competitividade que o programa Agentes Locais de Inovação proporcionou para as facções analisadas? Diante do exposto, depreende-se que a elaboração de ações estratégicas para inovação, considerando o contexto específico, impacta positivamente na competitividade da organização.

Assim, organizamos em seis seções o estudo realizado neste relatório técnico, a saber: esta introdução; referencial teórico que embasou a pesquisa; procedimentos metodológicos adotados para realização do estudo; contextualização das organizações e o problema a ser solucionado; intervenção realizada na organização; apresentação dos resultados obtidos; e, finalmente, desenvolvemos as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Segundo Stefanovitz (2011, p. 9), o economista austríaco Joseph Schumpeter foi um dos precursores a definir a expressão inovação no livro “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” como “a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização”. Ele ainda defendia que a inovação impulsiona o desenvolvimento econômico por meio de um processo dinâmico denominado ‘destruição criadora’ em que tecnologias antigas eram substituídas pelas novas.

Outra referência para a conceituação da inovação, baseado principalmente no modelo de Schumpeter, é o Manual de Oslo, publicado pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e constituindo-se como uma das principais referências à

mensuração e interpretação de dados relacionados à ciência, tecnologia e inovação. Em sua terceira edição, a inovação é descrita como:

(...) implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2006, p. 55).

Decorre desta definição, a diferenciação de quatro tipos de inovação. Na inovação em produto, são incluídos aperfeiçoamentos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. A inovação em processo incluem melhoras substanciais em técnicas, equipamentos e/ou softwares. Uma inovação em marketing diz respeito a mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. A inovação organizacional diz respeito à introdução de novos métodos nas práticas do negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Nesse contexto, Stefanovitz (2011) observa que os primeiros modelos integrados de gestão da inovação surgiram entre as décadas de 1990 e 2000. Ademais, estudos de Tidd et al (2001) (apud STEFANIVITZ, 2011, p. 15) revelaram a necessidade de executar uma complexa gama de atividades de forma coordenada e sincronizada a fim de obter sucesso através da inovação. Logo, por não ser classificada como um simples evento, a inovação é entendida como um processo e, dessa forma, ela precisa ser gerenciada.

Devido à relevância do tema inovação para a competitividade das organizações, superação das pressões da concorrência e desenvolvimento das nações, surgiu a necessidade de estabelecer um instrumento de medição para o processo de inovação. Nesse sentido, avanços metodológicos culminaram no desenvolvimento de ferramentas para mensurar o grau de maturidade inovadora das organizações, dentre elas, o radar de inovação, que é composto por 13 indicadores aplicáveis a todas as organizações. Além disso, o radar de inovação permite efetuar um diagnóstico que identifica pontos de melhoria para, conseqüentemente, desenvolver ações estratégicas voltadas à inovação e ganho de competitividade.

Bachmann e Destefani (2008) afirmam que alguns indicadores como o número de patentes e o volume de recursos aplicados em P&D (pesquisa e desenvolvimento) são comumente utilizados para aferir o grau de inovação das organizações e até de países. Entretanto, no âmbito das micro e pequenas empresas, a aplicação dessas métricas se torna inviável.

Assim, Sawhney *et al.* (2006) propõe 12 maneiras diferentes pelas quais é possível obter diferenciação. Baseados nos esforços despendidos pelas organizações para inovar e em um levantamento da literatura acadêmica sobre o tema, desenvolveram, validaram e aplicaram o “Radar de Inovação”. Essa ferramenta auxilia a gestão estratégica, fornecendo uma visão 360° com foco no atual estágio de inovação. Além disso, esse instrumento relaciona as dimensões através das quais é possível encontrar oportunidades para aumentar a competitividade.

O Radar de Inovação consiste em quatro dimensões fundamentais, observa Sawhney *et al.* (2006): ofertas criadas (o que), clientes atendidos (quem), processos empregados (como) e pontos de presenças que utiliza para disponibilizar suas ofertas no mercado (onde). Entre essas quatro dimensões âncoras, foram incorporadas outras oito dimensões que podem servir como caminhos a serem seguidos pelas empresas. Logo, o radar de inovação possui 12 dimensões principais.

A partir das dimensões da inovação descritas por Sawhney et al (2006), Bachmann e Destefani (2008) propuseram uma metodologia para estimar o grau de inovação nas micro e pequenas empresas. Para esse fim, os autores optaram por incluir a dimensão *Ambiência Inovadora*, por acreditarem que o fator fundamental para uma empresa ser inovadora é possuir um clima organizacional propício à inovação. A escala utilizada para a medição do grau de inovação seguiu as recomendações do Manual de Oslo, que estabelece uma estreita faixa de respostas possíveis: “Pouco ou nada inovadoras” – escore 01, “Inovadoras ocasionais” – escore 03 e “Inovadoras sistêmicas” – escore 05. Dessa forma, desenvolveram uma metodologia adaptável à realidade das MPEs, uma vez que essas empresas devem “priorizar inovações para se adequarem às tendências já estabelecidas”.

A metodologia proposta por Bachmann e Destefani (2008) é utilizada como ferramenta de coleta de dados pelo programa Agentes Locais de Inovação (SEBRAE/CNPq) para avaliar o grau de maturidade das empresas de pequeno porte.

3. Procedimentos Metodológicos

O estudo tema do presente relato técnico resulta do trabalho realizado em empresas de pequeno porte do setor de confecção, segmento de facção, atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação do escritório regional SEBRAE de São José do Rio Preto. Para tanto, foi utilizada uma survey cujo questionário para a coleta de dados é o Radar de Inovação, metodologia proposta por Dórian L. Bachmann e Jully Heverly Destefani, fundamentada nas 12 dimensões da inovação descritas por Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), que tem a finalidade de estimar o grau e perfil de inovação em empresas de pequeno porte. Assim, foi realizada uma pesquisa aplicada de campo com abordagem quali-quantitativas, cuja amostra foi constituída por 03 facções (empresas que prestam serviços exclusivamente para confecções) sediadas no município de Mirassolândia, estado de São Paulo. Para alcançar o objetivo proposto, considerando a similaridades das 03 empresas objeto desse estudo, nossa análise se baseou na média dos escores dos 03 radares de inovação resultantes do trabalho desenvolvido, separadamente, em cada uma das 03 facções.

4. Situação Problema

As três empresas objeto do presente estudo são, por natureza jurídica, sociedade empresária limitada, pertencentes ao setor industrial, mais precisamente confecções. Esse setor da economia, por se situar no elo final da cadeia têxtil, atende a várias mercados-alvo. Assim, as empresas em análise são caracterizadas como facções, pois prestam serviço exclusivamente para as demais empresas de confecção, ou seja, a carteira de clientes é formada por pessoas jurídicas. Além disso, possuem 19, 20 e 23 colaboradores e têm faturamento anual de empresa de pequeno porte (EPP), ou seja, no intervalo de R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00. Tais organizações foram constituídas no segundo semestre de 2009.

O único cliente, que é comum às facções foco dessa pesquisa, está localizado no município de São José do Rio Preto, estado de São Paulo. Trata-se de uma empresa de confecção, que produz roupas íntimas e distribui para as grandes lojas de varejo. Esse cliente desenvolve os produtos e comercializa para as redes de lojas de departamento, subcontratando as facções para os seguintes processos: recebimento da matéria-prima; separação e distribuição conforme o tipo de operações que deverão ser executadas pelos funcionários; alimentação dos postos de trabalho com os materiais para a produção das peças; montagem, acabamento e conferência; expedição. Não existem preocupações quanto aos canais de

distribuição, uma vez que, nesse tipo de negócio, o cliente é responsável pelo fornecimento de materiais e posterior recolhimento dos produtos.

As exigências mais comuns, para satisfazer as necessidades desse cliente, é atender às expectativas de alta qualidade nos serviços, garantia de atendimento do prazo de entrega e baixo preço praticado. Além disso, possuir disponibilidade de mão de obra qualificada para contratação constitui fator essencial para o sucesso desse negócio. Ademais, a dinâmica do mercado da moda requer velocidade e versatilidade, ou seja, alta capacidade de atender às variações da demanda. Essa característica é elemento chave para obtenção de vantagem competitiva.

Na região, não existem outras facções que prestam o mesmo serviço de montagem de roupas íntimas. Entretanto, a principal ameaça a essas empresas são os produtos importados, principalmente da China, pois chegam ao Brasil a preços muito baixos, pressionando as empresas do setor a trabalharem com margens reduzidas.

Quanto à estrutura organizacional, em cada facção, os sócios atuam em várias funções, desde a gerência e administrativo, até em funções operacionais. A mão de obra é totalmente constituída por trabalhadores do próprio município, o que facilita a contratação.

5. Tipos de Intervenção e Mecanismos Adotados

Para realizar essa intervenção, foi utilizada a metodologia do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), parceria entre o SEBRAE e o CNPq, cujo objetivo é fomentar a prática da inovação nas empresas de pequeno porte para aumentar a competitividades desse tipo de empreendimento e assegurar o desenvolvimento econômico e social do país.

O trabalho de campo do ALI tem início com a prospecção das empresas que tem perfil de acompanhamento do programa. Essas organizações devem ser do setor industrial ou de serviços (no caso do Programa ALI do estado de São Paulo) e de pequeno porte (EPP).

Após a prospecção, dá-se o início do ciclo zero, em que realizamos, em conjunto com os empresários, o primeiro diagnóstico do radar de inovação, chamado de R0, para avaliar o atual estágio de inovação da empresa, identificar as dimensões mais relevantes e as oportunidades de melhoria. Em seguida, fazemos nova visita à empresa, para fornecer a devolutiva do R0 para o empresário e desenvolver a análise SWOT, ou análise de ambiente. Na devolutiva, apresentamos o perfil de inovação da empresa, segundo a metodologia utilizada, e explicamos o desempenho da mesma em cada uma das 13 dimensões. Na análise SWOT, são verificados os pontos fortes e fracos da organização (análise interna) e identificadas as oportunidades e ameaças a que a empresa está submetida (análise externa).

Finalmente, numa terceira visita, elaboramos em conjunto com o empresário um plano de ações estratégicas visando atender às necessidades da empresa, com objetivo de aumentar a competitividade da mesma e melhorar seu grau de inovação global. Durante o período de implementação do plano de ação, o ALI faz o acompanhamento e auxilia o empresário com a busca e fornecimento de informações.

Após o término da implantação desse primeiro plano de ação, iniciamos o ciclo um, repetindo todas as etapas do ciclo zero, ou seja, com a aplicação do radar de inovação R1, elaboração de devolutiva para o empresário, aplicação da análise SWOT e desenvolvimento e implementação do segundo plano de ação. A cada aplicação do radar de inovação é possível acompanhar e fazer a comparação do o radar anterior, a fim de mensurar a evolução do desempenho da empresa.

O programa ALI, no estado de São Paulo, tem duração de 02 anos. Dessa forma, é possível a realização de 03 a 04 ciclos da metodologia. No presente estudo, os dados obtidos

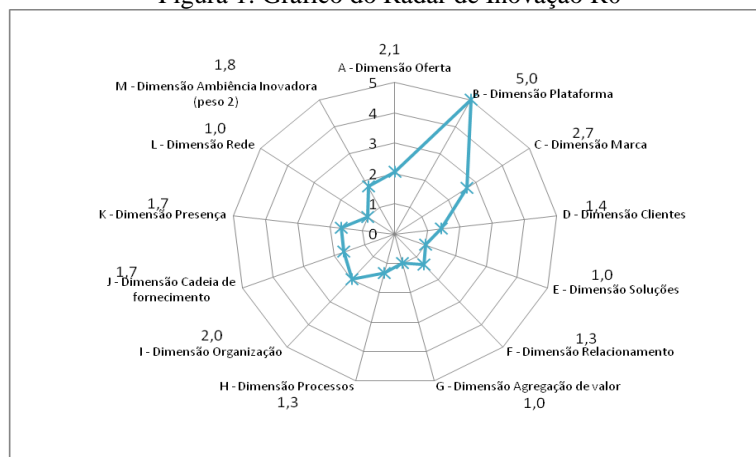
foram utilizados para a construção de gráficos do radar de inovação para análise da evolução do desempenho apontado pelo R1 em comparação com o desempenho demonstrado no R0, após colocar em prática o primeiro plano de ação.

6. Resultados Obtidos e Análise

Evidenciaremos, neste tópico, os resultados obtidos com o trabalho de campo realizado com o auxílio dos diagnósticos R0 e R1. Além disso, destacaremos as ações estratégicas de inovação que as empresas implementaram e que foram a causa da evolução do radar R0 para o radar R1. Por fim, destacaremos os aprendizados resultantes dessa intervenção.

Temos abaixo, a Figura 1 que representa o gráfico do Radar de Inovação R0, que é o resultado do primeiro diagnóstico realizado nas 03 facções em análise. Para a elaboração do gráfico, realizamos a média dos escores (pontuação) das três empresas em cada uma das 13 dimensões de inovação.

Figura 1: Gráfico do Radar de Inovação R0



Fonte: Elaboração Própria

O estágio atual de inovação calculado por meio da média dos resultados das 03 facções observadas é igual a 1,8. Segundo a metodologia, esse resultado revela baixa atividade inovativa. Além disso, observamos inovação sistemática na dimensão plataforma e inferimos ser a mais relevante para as facções. Logo, o conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos, reúne as condições essenciais para a manutenção das características que garantem a permanência no mercado, ou seja, atender às expectativas de alta qualidade nos serviços, garantia de atendimento do prazo de entrega e baixo preço praticado. Os critérios avaliados abrangem os recursos físicos e de conhecimento para produção de um produto ou de uma família deles e o número de versões do mesmo produto que é ofertado.

De fato, no trabalho em campo evidenciamos a preocupação em investimentos constantes para atualização dos equipamentos das fábricas. Os empresários têm a percepção de que utilizar tecnologia de ponta, como máquinas de costura eletrônicas, aumenta a produtividade e a qualidade, além de permitir maior versatilidade para atender às variações da demanda.

Nas demais dimensões, o radar apontou pouca ou inexistente atividade de inovação. Por atenderem a uma quantidade mínima de critérios investigados, concluímos que as outras

12 dimensões não são consideradas relevantes pelas empresas objetos dessa análise. Entretanto, como apontado por Sawhney *et al.* (2006), tais dimensões constituem caminhos diferentes para obtenção de diferenciação e superação das pressões da concorrência. Nesse sentido, explanaremos a seguir como cada dimensão pode contribuir para o ganho de competitividade, no contexto das facções estudadas.

A média dos escores na dimensão oferta é igual a 2,1 – pouco ou nada inovadoras. Isso significa que essas empresas não oferecem novos produtos (bens ou serviços) no mercado. Esse fato pode ser justificado pela própria natureza das facções, pois são responsáveis pela costura que as empresas de desenvolvimento de peças do vestuário terceirizam. Eventualmente, ocorre inovação a diversificaram da prestação do serviço para alcançarem novos mercados e diminuir a dependência do único cliente ativo. Os critérios considerados nessa dimensão envolvem: lançamento de novos produtos; disposição para correr riscos; mudanças na característica dos produtos em razões ambientais; mudanças na estética, ou seja, mudanças de caráter subjetivo; utilização de novos materiais, peças funcionais e/ou tecnologia radicalmente nova.

A dimensão marca obteve média dos escores igual a 2,7 – pouco inovadoras. É por meio da marca que uma empresa transmite sua imagem ao mercado. Inovar, nessa dimensão, consiste em proteger a identidade visual da empresa por meio do registro no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) contra uso indevido por terceiros e alavancar a marca, por meio de sua utilização em outros tipos de produtos ou negócios. As facções não fazem a gestão da marca, pois isso não influencia no relacionamento com o único cliente que garante 100% do faturamento.

Na dimensão clientes a média dos escores é igual a 2,4 – pouco inovadoras. Os clientes são os agentes que usam ou consomem os produtos (bens ou serviços) para atender determinada necessidade. A metodologia utilizada aponta os seguintes caminhos através dos quais é possível obter diferenciação nessa dimensão: compreender o comportamento do consumidor e identificar suas necessidades; buscar novos mercados, seja em regiões geográficas diversas ou compradores com necessidades diferentes; utilizar as manifestações dos clientes, ou seja, sugestões ou reclamações, para o desenvolvimento de novos produtos. Embora as facções em análise não possuam condições de aumentar a capacidade produtiva para atender necessidades de novos clientes, a referida dimensão aponta caminhos para abertura de mercados e diminuir a ameaça de possuir um único cliente.

A dimensão soluções obteve média dos escores igual a 1,0 – nada inovadoras. Com o objetivo de atender às necessidades dos clientes, as empresas ofertam soluções, que são combinações de bens, serviços e informações. Essas soluções são classificadas em: solução complementares, que geram receita e são administradas pelo próprio negócio e solução por integração: envolvem a utilização de produtos ou recursos de parceiros, que se beneficiam do negócio. Independentemente do tipo de organização, quanto maior o número de soluções para as necessidades dos consumidores, maiores as possibilidades de receitas.

Na dimensão relacionamento, a média obtida foi igual a 1,3 – nada inovadoras. O relacionamento está associado à experiência do cliente em sua interação com a empresa. As estratégias que as empresas podem trabalhar para estreitar o relacionamento com seus clientes são: ofertar facilidades, amenidades ou algum tratamento individualizado; utilizar recursos de informática para tornar a experiência dos clientes mais agradável e criar uma imagem de modernidade. Novamente, a existência de um único cliente pode ser a justificativa para um desempenho aquém, nesse critério.

A dimensão agregação de valor obteve média dos escores igual a 1,0 – nada inovadoras. O valor gerado por um negócio resulta na soma dos valores captados pelos

fornecedores, pela própria empresa e pelos clientes. Para obter diferenciação nessa dimensão é preciso descobrir fluxos de receitas não explorados, utilizando instalações ou recursos já existentes e captar valor por meio da integração dos parceiros com os clientes. Devido à sazonalidade, uma maneira de as facções inovarem nessa dimensão seria a utilização da estrutura da fábrica para prestar outros tipos de serviços, ou mesmo desenvolver produtos próprios, em períodos de baixa demanda. Entretanto, existe um acordo de exclusividade, não formalizado, entre o cliente e as três empresas foco desse estudo. Embora comum nesse tipo de negócio, a prática de acordo de exclusividade só beneficia as confecções que contratam as facções, pois garante o fluxo de produção, mas não assegura uma demanda contínua, tornando-se prejudicial, muitas vezes, à saúde financeira das prestadoras de serviço.

Na dimensão processos, a média dos escores é igual a 1,3 – nada inovadoras. Os processos são as sequencias de tarefas (ou atividades) que transformam insumos em produtos (bens ou serviços). Obter melhorias nos processos pressupõe: modificar processos do negócio para obter melhoria no desempenho; adotar novas práticas de gestão; obter certificações de processos e/ou produtos; adotar software de gestão ou de produção a fim de ganhar diferenciação; alterar a forma de trabalhar para ganhar competitividade devido a aspectos ambientais; transformar resíduos em oportunidades de gerar receita. Inovações nessa dimensão resultam em melhoria da qualidade dos produtos, aumento de produtividade e diminuição de custos. Logo, é uma dimensão estratégica para as facções.

A dimensão organização obteve média dos escores igual a 2,0 – pouco inovadoras. Essa dimensão corresponde à estruturação da organização, bem como a maneira que está determinada os papéis e responsabilidades dos colaboradores. Os reflexos das mudanças organizacionais são percebidos e avaliados pelos seguintes critérios: reorganização do trabalho; estabelecimento de parcerias; obtenção de ideias e informações de fornecedores e/ou concorrentes; alteração da estratégia competitiva. A elaboração do planejamento estratégico, entre outras ações, contribui para a melhoria no desempenho dessa dimensão e possibilita, aos gestores das facções, a realização de análises que podem influenciar positivamente no futuro da empresa.

Na dimensão cadeia de fornecimento, a média dos escores foi igual a 1,7 – nada inovadoras. Essa dimensão compreende os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega. Melhorias, na cadeia de fornecimento, podem ser obtidas com o aperfeiçoamento da gestão logística com objetivo de diminuir custos. Como explicitado no tópico “Situação Problema”, as facções em análise têm a característica de possuir um cliente que leva os insumos e, posteriormente, recolhe os produtos. Isso justifica a não preocupação com melhorias na cadeia de fornecimento.

A dimensão presença obteve média dos escores igual a 1,7 – nada inovadoras. A praça corresponde aos locais em que os consumidores podem adquirir os produtos. É possível inovar com a criação de novos pontos ou a utilização criativa dos já existentes. Os critérios avaliados são: criação de novos canais de vendas, compartilhando recursos com terceiros; estabelecer relação com distribuidores/representantes para vender os produtos em novos mercados. Assim como na dimensão cadeia de fornecimento, as características das empresas analisadas justificam o baixo desempenho nessa dimensão.

Na dimensão rede, a média dos escores foi 1,0 – nada inovadoras. A rede compreende os meios utilizados pela empresa para conectar seus produtos aos clientes. O critério considerado como caminho para inovar nessa dimensão é a utilização dos recursos para agilizar a comunicação entre a empresa e seus clientes. Por situarem em cidades diferentes, criar meios para aperfeiçoar a comunicação entre facções e cliente contribui para aumento de produtividade e qualidade dos serviços.

Finalmente, a dimensão ambiência inovadora obteve média dos escores 1,8 – pouco inovadoras. A criação de um ambiente propício à inovação é fundamental para a obtenção de diferenciação e aumento de competitividade. Nesse sentido, as empresas precisam adotar práticas, tais como: buscar fontes de conhecimento externas à organização; valorizar o conhecimento adquirido ou desenvolvido; buscar linhas de financiamento específicas para a inovação; permitir a experimentação, considerando o erro como parte do processo; e, estimular a geração de ideias dos colaboradores. Assim, melhorias nessa dimensão podem refletir, posteriormente, em melhorias nas demais dimensões.

De acordo com a metodologia, procedeu-se a entrega da devolutiva para o empresário, contendo o gráfico representado na Figura 1 e uma breve explicação de cada uma das 13 dimensões de inovação. Nessa mesma reunião, foi aplicada a ferramenta análise SWOT, que forneceu uma síntese do ambiente interno e externo dessas empresas, indicando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Concatenamos os resultados na tabela abaixo:

Quadro 1 – Dimensões da Inovação

Força	Fraqueza
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade; - Pontualidade; - Baixo custo com logística; - Bom atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de Programa de qualificação de mão de obra; - Falta de Controle da Produção; - Defasagem tecnológica de equipamentos; - Baixa margem de contribuição; - Falta de controle financeiro; - Altos custos fixos; - Dificuldade em atingir ponto de equilíbrio.
Oportunidade	Ameaça
<ul style="list-style-type: none"> - Grandes eventos de moda; - Mercado de confecção aquecido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sazonalidade; - Falta de mão de obra; - Concorrência estrangeira acirrada; - Dependência de um único cliente.

Fonte: Elaboração própria

Dentre os pontos positivos citados pelos empresários, a qualidade e pontualidade são essenciais para a manutenção das facções no mercado, conforme apontado anteriormente na análise da situação problema. Além disso, o baixo custo com logística decorre da característica desse negócio. No que diz respeito às fraquezas, além de algumas necessidades de melhoria de gestão, como falta de controle financeiro, é possível perceber que os pontos levantados pelos empresários tem relação direta com a necessidade de produção em larga escala, visando atendimento do prazo de entrega e de qualidade, características essas que constituem o mínimo necessário para a manutenção dessas empresas no mercado.

Nesse sentido, para que as facções se mantenham competitivas é necessário garantir qualidade, rapidez, versatilidade e preço baixo. Além disso, é preciso reter os colaboradores da empresa, uma vez que o falta de mão de obra no mercado de recursos humanos foi apontada como uma ameaça ao negócio. Assim, tendo como base as características das facções em análise, ao resultado do radar de inovação R0 e a análise SWOT, foi elaborado um plano de ação para cada uma das três facções. A participação dos empresários nessa fase é fundamental para o sucesso da metodologia, visto que a obtenção dos resultados advém da implementação das ações estratégicas. O quadro abaixo resume o mix de soluções propostas:

Quadro 2 – Ações sugeridas para melhoria do desempenho das facções analisadas.

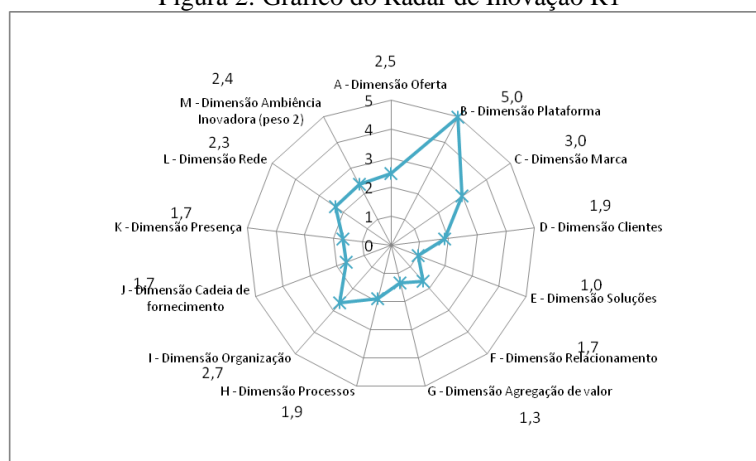
Barreiras e obstáculos	Ações / sugestões inovadoras	Dimensão em que se Enquadra	Benefícios
Falta de Controle da Produção e Dificuldade em atingir o ponto de equilíbrio	Contratar consultor de Processos	Dimensão Processos e Dimensão Ambiência Inovadora	A padronização dos processos garante a padronização dos produtos, minimiza erros, diminui retrabalho e desperdício, além de facilitar o treinamento e disponibilizar o conhecimento para a empresa. Com o controle da produção, é possível identificar padrões de tempo e qualidade e apurar corretamente os custos. Assim, o empresário terá melhores condições de tomar decisões nas negociações com clientes e reduzir o risco de fazer um mau negócio e perder dinheiro.
Garantir Versatilidade	Manter os equipamentos atualizados e investir em capacitação	Dimensão Processos e Dimensão Plataforma	A versatilidade permite o alcance de novos mercados e possibilita alternativas para as ameaças dos produtos sazonais e da dependência de poucos clientes. Além disso, permite acompanhar as tendências do mercado de vestuário, que é dinâmico.
Retenção de Colaboradores	Elaborar Planejamento de Recursos Humanos.	Dimensão Processos	Obter uma equipe de trabalho motivada, capaz de desempenhar suas atividades comprometidas com os objetivos do negócio. Também é importante que o empresário forneça boas condições de trabalho aos seus colaboradores, fato este que se reflete positivamente na satisfação e produtividade dos funcionários.

Fonte: Elaboração própria

Embora as empresas tenham várias similaridades e necessidades comuns de melhoria de desempenho, os planos de ação sugeridos para cada uma delas foram diferentes, pois cada empresário teve a liberdade de optar pelas ações e prazos que mais se adequavam à sua realidade. Esses planos de ação foram iniciados em agosto de 2013 e finalizados em abril de 2014. Nesse período, houve o acompanhamento pelo agente local de inovação.

Após o fechamento do ciclo 0, iniciamos o ciclo 1 com a realização de reunião com os gestores das três empresas em estudo para diagnóstico R1. A Figura 2, abaixo, representa o radar de inovação do ciclo um. Novamente, calculamos a média dos escores das três facções, em cada uma das 13 dimensões de inovação.

Figura 2: Gráfico do Radar de Inovação R1



Fonte: Elaboração própria

O grau de inovação médio nesse segundo ciclo foi igual a 2,2, evidenciando melhoria no desempenho das empresas objeto alvo dessa pesquisa. Embora a evolução tenha sido

modesta, Sawhney *et al.* (2006) observa que a prática e os resultados da inovação acontecem de forma gradativa. Assim, por meio de práticas de gestão da inovação, é possível manter o processo de diferenciação e observar melhoria contínua. É preciso salientar que houve melhorias em várias dimensões, mesmo naquelas que, a princípio, não tem relação direta com as necessidades básicas do negócio, em virtude da opção dos empresários em desenvolver algumas ações de diferenciação. Um exemplo que podemos citar é a dimensão marca. Conforme explanamos acima, ela não tem grande influência para a sobrevivência das facções no mercado. Entretanto, a melhoria nessa dimensão se justifica pela implantação, por uma das facções, de ações de proteção e utilização da marca, visando à fabricação de produtos próprios futuramente.

Como aprendizado resultante dessa intervenção, é possível citar a importância do alinhamento do plano de ações com as necessidades urgentes das empresas de pequeno porte. Embora o radar de inovação ofereça vários caminhos para as EPPs obterem diferenciação, a realidade da maioria dessas organizações limita a experimentação. O trabalho em campo, enquanto agente local de inovação, mostrou que os empresários comprometem a maior parte do seu tempo no nível operacional. Assim, ações cujos resultados são mais tangíveis e imediatos têm maiores possibilidades de serem aceitas e executadas. Ademais, para que as empresas alcancem algum tipo de resultado semelhante à apresentada por essa pesquisa, é necessária a presença e atuação de um profissional que entenda do processo de inovação, visto que os empresários têm conhecimento restrito de ferramentas de gestão, como a matriz SWOT e o plano de ação.

Finalmente, no caso das facções, é preciso salientar que as características de qualidade, cumprimento do prazo de entrega e versatilidade, são valores percebidos e desejados pelos clientes e tendem a ser considerados obrigatórios. Assim, estratégias adotadas para melhoria desses itens, como as apresentadas no Quadro 2, podem ser adotadas por quaisquer facções. Por outro lado, ações que visem à diferenciação devem ser implantadas considerando o contexto e realidade da empresa. Logo, destacamos a importância da utilização de ferramentas para diagnósticos, como é o caso do Radar de Inovação.

7. Considerações Finais

Esse trabalho teve como objetivo mostrar a evolução do grau de inovação médio de três empresas do setor de confecção, segmento de facção, localizadas no município de Mirassolândia, estado de São Paulo, atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação. Com auxílio da ferramenta Radar de Inovação, foi possível fazer a mensuração da maturidade inovadora dessas organizações. Além disso, a metodologia utilizada pelo programa ALI possibilitou a identificação das dimensões mais relevantes desse tipo de firma, a realidade intrínseca de cada empresa, via análise SWOT, e a orientação para a elaboração de um plano de ação voltado à melhoria do desempenho. Assim, a metodologia desenvolvida por Bachmann e Destefani (2008) possibilitou a utilização de algumas ferramentas e métricas para diagnosticar a realidade de cada empresa e propor o melhor plano de ação, de maneira customizada.

Após realização do diagnóstico, foi desenvolvido um plano de ação, em conjunto com os empresários, para ser implementado nas empresas visando à melhoria no desempenho. As ações sugeridas inicialmente foram aquelas que atendiam às necessidades mais urgentes, considerando as fraquezas apontadas na análise SWOT, às dimensões mais relevantes apontadas pelo Radar de Inovação e às características e exigências de uma facção para permanência no mercado, ou seja, qualidade, prazo de entrega e quantidade.

Embora o resultado analisado seja composto pela média das mensurações e diagnósticos ocorridos em 03 empresas distintas, consideramos válidos, pois tratam-se de empresas com mesmo porte, aproximadamente mesma quantidade de colaboradores, que produzem o mesmo produto para um único cliente comum à elas. Entretanto, para outras facções imersas em ambientes diversos, é recomendado um trabalho de diagnóstico e análises antes de sugerir ações de inovação visando aumento de desempenho. A metodologia desse programa permite identificar prioridades de melhoria para focar em ações estratégicas que impactarão nos resultados da organização.

Do exposto, observamos como sendo uma limitação a não generalização dos resultados, ou seja, para que ocorra efetivamente melhoria de desempenho, é necessário o trabalho de um profissional capacitado, como o Agente Local de Inovação. Dessa forma, salientamos que a replicação das ações propostas em outros contextos não, necessariamente, acarretará em melhoria de competitividade.

Finalmente, como sugestões para futuros relatos técnicos, apontamos a elaboração de novos diagnósticos e radares de inovações em facções e a implantação de planos de ações que contemplem as dimensões pouco relevantes para essas organizações, para demonstrar que, identificando essas dimensões negligenciadas, as organizações poderão alterar as estratégias de competição e focarem nos caminhos pouco explorados. Assim, de acordo com Sawhney *et al.* (2006), as empresas deixarão as concorrentes em desvantagem, pois inovar em alguma dimensão exige um conjunto diferente de capacidades que não podem ser desenvolvidas ou adquiridas subitamente.

8. Referências

ABID. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Boletins de Acompanhamento Setorial**. Disponível em: <http://www.funccex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_BRASIL_BRA_156.pdf>. Acesso em 15 dez. 2013.

ABID. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial. Têxtil e Confecção – Volume III**. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/textil%20e%20confeccao%20julho%2009.pdf>>. Acesso em 01 dez. 2013.

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Panorama do setor Têxtil e de Confecções**. Disponível em: <http://abit.org.br/abitonline/2011/06_07/apresentacao.pdf>. Acesso em 10 dez. 2013.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. Cultura do Empreendedorismo e Inovação**. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

CARVALHO, Hélio Gomes de. *Gestão da Inovação/ Hélio Gomes de Carvalho, Dálcio Roberto dos Reis, Márcia Beatriz Cavalcante... [et al.]. - Curitiba: Aymarã Educação 2012 – (Série UTFInova).*

FUNCEX. Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação.** Disponível em <http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTU_DOS_BRASIL/BRA_162.pdf>. Acesso em 30 nov. 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções.** Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3696>>. Acesso em 30 jan. 2014.

OCDE. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Terceira edição, 2006.

SAWHNEY, Mohanbir. et al., The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review. p. 7581, spring 2006.

SEBRAE. **Panorama – Setor Têxtil e de Confecção.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/o-setor/textil-e-confeccoes/panorama/Documento%20Textil.pdf>>. Acesso em 30 nov. 2013.

SEBRAE 2014. **Estudo da FGV revela dados surpreendentes sobre desempenho da indústria têxtil e de confecções - Publicada em: 05/08/2013.** Disponível em <<http://segmentos.sebrae2014.com.br/moda/estudo-da-fgv-revela-dados-surpreendentes-sobre-desempenho-da-industria-textil-e-de-confeccoes/?id=5080&t=6>>. Acesso em 02 dez. 2013.

SEBRA/RN. **Têxtil e Confecção.** Disponível em <<http://portal.rn.sebrae.com.br/pagina.php?id=82>>. Acesso em 25 jan. 2015.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Boston, 1934. Tradução de Maria Silva Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

STEFANOVITZ, J P. *Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de casos.* 2011. 197f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2011.

VALOR ECONÔMICO. “Análise setorial – indústria têxtil e de vestuários”, São Paulo, jul. 2006.