



# ESTUDO DA INOVAÇÃO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DA REGIÃO DO VALE DO RIO DOS SINOS, NO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>

## STUDY ON INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED INDUSTRIES IN THE REGION OF VALE DO RIO DOS SINOS, IN RIO GRANDE DO SUL STATE

## ESTUDIO DE INNOVACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS DE LA REGIÓN DE VALE DO RIO DOS SINOS, RIO GRANDE DO SUL

**Vânia Gisele Bessi Dra.**

Universidade Feevale/Brazil

[vania@feevale.br](mailto:vania@feevale.br)

### RESUMO

As mudanças no cenário econômico impactaram, de forma relevante, o desempenho das organizações sediadas no Vale do Rio dos Sinos/RS, onde predomina o cluster calçadista. As indústrias que se mantêm competitivas são aquelas que investem em diversificação e diferenciação, inovando em seus processos produtivos e em seus produtos. O objetivo desta pesquisa é verificar e analisar o posicionamento de pequenas e médias indústrias do cluster, no que se refere à inovação e às práticas de gestão que denotem uma cultura organizacional voltada à inovação. Realizou-se uma pesquisa *survey*, obtendo-se 162 respondentes. Como principais resultados, observa-se que a os respondentes afirmam que a organização tem como prática incentivar a criação de novos produtos, melhorias nos processos e assumem riscos, em busca da inovação. Também referem que a cultura organizacional encoraja novas ideias e maneiras de pensar e executar o trabalho, lidando com o erro como uma possibilidade de aprendizagem. No entanto, percebe-se que alguns fatores precisam ser aprimorados, para que a cultura da inovação se estabeleça como prática cotidiana.

**Palavras-chave:** Inovação; Cultura Organizacional; Pequenas e Médias Empresas.

### ABSTRACT

The changes in the economic scenario have relevantly impacted the performance of organizations located in the Vale do Rio dos Sinos/RS, where footwear sector is predominant. The footwear companies that remain competitive are those which invest in diversification and differentiation, that is, they innovate their productive processes and their products. The objective of this research is to verify and analyze the positioning of small and medium-sized industries of this cluster regarding innovation and management practices which denote an organizational culture focused on innovation. Therefore, a survey was conducted with 162 respondents. As the most important results obtained, it was observed that the organizations had as a practice to encourage the creation of new products, of process improvement, and to take risks in search of innovation. They also refer in large number that the organizational culture encourages new ideas and new ways of thinking and executing work, dealing with mistakes as a possibility of learning. However, it is perceived that among the respondents some factors need to be improved in order that the culture of innovation is established as a daily practice.

**Keywords:** Innovation; Organizational Culture; Small and Medium-Sized Industries.

### RESUMEN

Los cambios en el entorno económico tiene afectado el desempeño de las organizaciones con sede en la región de Vale dos Sinos/RS, donde predomina el *cluster* de producción de calzado. Las industrias que siguen siendo competitivas son aquellas que invierten en la diversificación y la diferenciación, la innovación en sus procesos de producción y productos. El objetivo de esta investigación es identificar y analizar el posicionamiento de las pequeñas y medianas industrias de la agrupación, en lo que respecta a las prácticas de innovación y de gestión que denotan una cultura organizacional centrada en la innovación. Hemos llevado a cabo una investigación de tipo *survey*, con la obtención de 162 encuestados. Como principales resultados, se observa que los encuestados afirman que es política de la organización fomentar la creación de nuevos productos, mejoras de procesos y asumir riesgos en la búsqueda de la innovación. También se refieren a la cultura organizacional que fomenta

nuevas ideas y formas de pensar y ejecutar la obra y que trata el error como una oportunidad de aprendizaje . Sin embargo, se perciben algunos factores que deben ser mejorados para que la cultura de la innovación se ha establecido como práctica cotidiana.

**Palavras Chave:** Innovación; Cultura Organizacional; Pequeñas y Medianas Empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças no cenário econômico, que ocorreram, em especial nas duas últimas décadas, impactaram, de forma relevante, o desempenho das organizações sediadas na região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. De uma região eminentemente industrializada, direcionada para a produção de calçados, tanto para o mercado interno como para exportações, caminha-se para uma matriz produtiva mais diversificada.

O complexo calçadista do Vale do Rio dos Sinos pode ser classificado como um cluster, pois apresenta várias condições que sustentam o modelo. Na área do Vale do Rio dos Sinos, em um raio geográfico de 30 km, existe a instalação desde produtores de matérias-primas básicas até produtores de máquinas e equipamentos para o setor calçadista. Além de estar estabelecida, nessa região, uma cadeia vertical de produção de calçados, há uma relação horizontal entre empresas sob a forma de subcontratação para elaboração de partes da produção. A região conta com mão-de-obra qualificada e recursos técnicos para atender às demandas do processo produtivo. Também há na região a presença de apoio tecnológico, através de instituições de ensino específicas para o setor, como as instituições de ensino superior e um centro tecnológico para testes e ensaios (ABICALÇADOS, 2013).

Apesar das condições estruturais favoráveis, estudos apontam que, após sucessivas crises, as indústrias calçadistas que se mantêm competitivas são aquelas que investem em diversificação e diferenciação, inovando em seus processos produtivos e em seus produtos (COSTA; FROELICH, 2007; MACHADO NETO; GIRALDI, 2008; SCHMIDT, 2011). De uma estratégia organizacional focada no baixo preço, como existia até há cerca de uma década, o foco tem sido deslocado para produtos de maior valor agregado. Esse novo posicionamento tem resultado na manutenção de bons indicadores, ainda que distantes da época áurea das exportações de calçados, especialmente nas décadas de 1980 e início de 1990. Mesmo em condições pouco favoráveis na competição com as concorrentes asiáticas, o setor calçadista conseguiu exportar, no ano de 2012, o volume de 113 milhões de pares de calçados, descolando-se do paradigma de preço baixo, em função de investimentos em inovação, tecnologia e design (ABICALÇADOS, 2013).

Com isso, todas as organizações, relacionadas ao cluster calçadista necessitam estar aptas a fornecer matérias primas diferenciadas, com vistas a fazer frente a esse novo paradigma de produção. Essa nova realidade levou as organizações à necessidade de introduzir em seus processos internos as práticas de inovar, tanto em produtos como em processos ou práticas de gestão, com o propósito de recuperar a capacidade de competir.

Nesse cenário, muitas das empresas que prosperam, o conseguem em função do melhor desempenho devido à implantação de práticas industriais e de gestão inovadoras. Outras, no entanto, empreendem processos de inovação em produtos, processos e negócios em função de pressões ou exigências de clientes, fornecedores, agentes financeiros, órgãos governamentais, etc. No entanto, para que uma empresa possa ser reconhecida como inovadora, as práticas e modelos de gestão precisam estar em consonância com essa ideia, estabelecendo, na organização, uma cultura que proporcione a vivência da inovação.

Tal panorama suscita o interesse em analisar as iniciativas inovadoras por parte das pequenas e médias indústrias que se mantêm atuantes e competitivas, bem como entender se essas iniciativas estão, definitivamente,

incorporadas à vivência diária dessas organizações. É nesse sentido que o objetivo desta pesquisa é verificar e analisar o posicionamento de pequenas e médias indústrias do Vale do Rio dos Sinos, no que se refere à inovação e às práticas de gestão que denotem uma cultura organizacional voltada à inovação. A seleção desse segmento para estudo se deve às peculiaridades dessas empresas frente às grandes corporações, à sua importância econômica, em função dos empregos que geram e à sua presença significativa em arranjos produtivos, como é o caso do cluster calçadista, no Vale do Rio dos Sinos (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; GUERRA; TEIXEIRA, 2010).

Para atender ao objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa *survey*, tendo-se enviado questionário via *Google Drive* às empresas identificadas no grupo de interesse. Para se contatar as empresas, utilizaram-se cadastro de organizações como: Associações Comercial e Industrial das cidades da região, Sindicatos Patronais, Polos Tecnológicos e Incubadoras Tecnológicas da Região do Vale do Rio dos Sinos, além de contatos diretos, rede de relacionamentos, indicações, etc. Obteve-se um total de 162 respondentes. Cabe ressaltar que o questionário foi enviado, sucessivas vezes, há mais de 600 empresas detectadas nos cadastros consultados, o que demonstra a dificuldade de obtenção das respostas. Isso, no entanto, apesar de ser um limitante, não inviabiliza a pesquisa, já que foi possível detectar, entre os respondentes, importantes e interessantes elementos de análise no que se refere à inovação e à cultura organizacional.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após essa introdução, apresenta-se o referencial teórico do estudo, após os procedimentos metodológicos e, a seguir, a apresentação dos resultados e considerações finais.

## 2 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para autores seminais sobre inovação, como Schumpeter (1982), que é considerado um precursor no estudo da inovação sob a perspectiva econômica e empresarial, a real competitividade das organizações estaria relacionada às inovações que introduzem novidades no mercado e que, em decorrência, promovem o desenvolvimento econômico. Dessa forma, para o autor, a competitividade está localizada na capacidade organizacional de desenvolver novos produtos, tecnologias, fontes de recursos e tipos de processos. Portanto, a inovação, para Schumpeter, seria sinônimo de progresso econômico e consistiria, basicamente, na alocação de recursos produtivos em usos ainda não experimentados.

O Manual de Oslo, criado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD – destaca que inovação: “é a 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” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55). Identifica-se que o Manual de Oslo, quando se refere a produto ou serviço novo, não descreve, necessariamente, que a inovação tenha que ser inédita e, sim, que seja nova ou significativamente melhorada para a empresa. Machado e Vasconcelos (2007, p. 17) ressaltam as diferenças conceituais entre originalidade e novidade:

Originalidade, oriunda da palavra original, do latim *originalle*, é relativa à origem, à qualidade de original, inicial, primordial, primitivo, originário. Novidade é originária do latim *novitate*, que se reporta à qualidade ou caráter de novo, uma inovação, embora referente a algo já existente, um uso novo para algo já existente.

Alguns autores, ao analisar o tema, procuram classificar o tipo de inovação segundo a intensidade com que ocorre na empresa e o seu impacto sobre a rede de valor (ALBERNATHY; UTTERBACK, 1978). Schumpeter (1982), já nas primeiras décadas do século XX classificava a inovação como radical e incremental. O autor também denominava como destruição criativa o processo de mudanças contínuas que levam à completa substituição do antigo pelo novo, revolucionando continuamente as estruturas econômicas.

Para Schumpeter (1982), as inovações incrementais representam mudanças cumulativas em processos ou produtos, significando melhoramentos menores ou simples ajustamentos à tecnologia corrente. As inovações radicais, por sua vez, são mudanças paradigmáticas, representando rupturas nas práticas e nos conhecimentos existentes.

O modelo de Schumpeter foi ampliado por Henderson e Clark (1990), que elevaram para quatro os tipos de inovação, sendo:

- a) Incremental: quando a inovação introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes, explorando o potencial do design estabelecido, reforçando o projeto dominante e as capacidades das firmas estabelecidas.
- b) Radical: é a inovação baseada num conjunto diferente de engenharia e princípios científicos e, frequentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais. Este tipo de inovação força as organizações a se questionarem sobre a necessidade de um novo conjunto de proposições ao desenvolvimento de novas capacidades técnicas e habilidades comerciais e a empregarem novas abordagens na solução de problemas;
- c) Arquitetônica: a essência de uma inovação arquitetônica é a reconfiguração de um sistema estabelecido, interligando os componentes existentes de uma nova maneira, enquanto deixa intactos os conceitos fundamentais do projeto dominante.
- d) Modular: representa a introdução de novos conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia, incluindo novos componentes, inseridos dentro de uma arquitetura de produto, essencialmente sem modificações.

Esses tipos de inovação podem apresentar dois diferentes impactos na capacidade competitiva da organização: a) horizontal, que captura o impacto da inovação em componentes; b) vertical, que captura o impacto na interligação entre os componentes (HENDERSON; CLARK, 1990).

Davila, Epstein e Shelton (2008) elencam o que denominam de seis alavancas para a mudança. Essas seis alavancas estariam divididas em dois eixos: três delas no modelo de negócios e três na inovação tecnológica. No eixo do modelo de negócios, que define a maneira como a empresa cria, vende e proporciona valor aos seus clientes, os autores enumeram: 1) proposição de valor – envolve o que é vendido e lançado no mercado; 2) cadeia de suprimentos – como ela é criada e como é levada ao mercado; e 3) cliente-alvo – a quem é repassado o valor.

No modelo da inovação tecnológica, que se refere tanto às mudanças que se destacam e atraem a atenção quanto às mudanças que ficam fora da visão do público e atraem somente o olhar dos especialistas, Davila, Epstein e Shelton (2008) salientam três alavancas: 1) lançamento de produtos e serviços; 2) processos tecnológicos; 3) tecnologias capacitadoras.

Para Rodney (2000) existem três grandes categorias de inovação, que são: 1) a gestão estratégica inovativa para enfrentar as mudanças ambientais; 2) a gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador; e 3)

a inovação através de criação e aplicação do conhecimento. No entendimento do autor a construção do conhecimento inclui a criação e reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Desta forma, as organizações são inovadoras quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como os produtos.

Slappendel (1996), em suas análises, aponta o caráter interativo da inovação, sendo que, para o autor, se faz necessário considerar a ação de indivíduos e a estrutura da empresa, sem deixar de lado o cuidado com os relacionamentos entre os envolvidos com a organização, já que isso é essencial para o desenvolvimento das inovações. Rocha (2009) ainda afirma que, uma inovação tem início com um grande fluxo de ideias que, depois de criadas, avaliadas, selecionadas e aperfeiçoadas, se transformam em poucas a fim de serem utilizadas, conforme seus objetivos. As organizações devem se comprometer formalmente, estruturando processos e implementando atividades sistemáticas, como laboratórios de criatividade, aprendizagem interna e com clientes e fornecedores, ou, ainda, realizando parcerias com universidades, de modo a criar ambientes favoráveis à criatividade e às inovações.

Nessa mesma linha de argumentação, que trata da inovação como processo de interação, Jorde e Teece (1989) afirmam que novos produtos, processos de produção, práticas gerenciais e mercados permitem manter a competitividade quando as organizações têm comportamento competitivo, mas igualmente, desenvolve um comportamento colaborativo com outras organizações.

Uma inovação que revolucionou o mercado não garante resultado ao longo prazo para as empresas. É necessária uma continuidade nesse processo para que a organização continue crescendo. Sendo assim, torna-se fundamental o aperfeiçoamento das inovações e a constante busca por novas soluções que tragam valor ao negócio (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008). O envolvimento e o comprometimento de toda a organização com a inovação estão diretamente relacionados à existência de um ambiente inovador (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). Os autores atribuem aos gestores papel fundamental para o estímulo desse ambiente inovador, visto que é por meio deles que se definem o estilo de liderança, o tipo e estilo de comunicação, se estimula a motivação, a criatividade e, acima de tudo, se criam espaços de participação dos empregados no processo de inovação.

A inovação, portanto, pode ser resultado do aprendizado desenvolvido nas atividades do dia-a-dia das organizações (BARBIERI, 2007). Assim, inovações poderiam ser também não intencionais, já que podem surgir como resultado desse aprendizado passivo, porque o ato de produzir bens e serviços sempre gera algum tipo de mudança que poderá beneficiar a organização. Para o autor, para que a inovação seja considerada intencional, deve-se somar a esse aprendizado métodos que introduzam mudanças e melhorias em produtos, processos administrativos e operacionais, ambiente de trabalho, comunicação com clientes, fornecedores e grupos formadores de opinião, etc. No entanto, Barbieri (2007) salienta que, para que a organização seja considerada de fato inovadora, o processo de introdução de melhorias deve ocorrer de modo contínuo e planejado.

A inovação deve ser um processo continuado e não episódico. A inovação se caracteriza pelo seguimento de estratégia concebida e executada de valorização do novo, além do conseqüente objetivo de atingir resultados mais significativos, gerando maior impacto. Inovar significa buscar incessantemente o crescimento e a liderança. Envolve criatividade, transparência, persistência, gestão e risco (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Miller e Morris (1998) aprofundam a reflexão sobre o modelo de negócios baseados em inovação e identificaram três dimensões teóricas nas quais os mesmos se estruturam: economia, aprendizagem e gestão. A

primeira dimensão se caracteriza pela mudança da economia industrial para a economia do conhecimento. A aprendizagem é o processo central para a criação de conhecimento e geração de inovações. A gestão, por sua vez, define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais a inovação e as demais atividades de uma organização são realizadas.

Para lograr êxito com estratégias voltadas à inovação, Christensen (2002) ressalta que a organização precisa alinhar seus processos em direção a esse objetivo, integrando todas as suas atividades em um mesmo propósito. Dessa forma, entende-se que, para que a inovação seja inerente ao negócio, ela precisa estar disseminada por toda a organização, ou seja, precisa ser parte da cultura organizacional, como mencionam Davila, Epstein e Shelton (2008).

Crossan e Apaydin (2010) consolidaram vinte e sete anos de pesquisas sobre inovação, como processo e como resultado e propuseram uma definição para Inovação, como sendo a produção ou a adoção, a assimilação e a exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômica e social; renovação ou melhoria de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção e estabelecimento de novos sistemas de gerenciamento. Para os autores, portanto, a inovação é tanto um processo quanto um resultado.

A inovação acontece dentro das organizações, quando fatores como a receptividade para as mudanças estão na cultura da organização, juntamente com as forças socioambientais alinhadas com um fluxo de informações coeso e bem definido (MATTOS; GUIMARÃES, 2005). Isso faz com que as pessoas possam sentir que a inovação acontece e que há uma preocupação por parte da organização em relação a esse fator, disponibilizando capital para o desenvolvimento de projetos e para o avanço das mudanças.

Quando a organização utiliza práticas de gestão inovadoras, isso conduz ao desenvolvimento de uma gama de conhecimentos, que podem ser empíricos ou científicos, e que se traduzem em novos métodos, novas técnicas e linguagens, além de novas condições de trabalho. Em um ambiente mais permeável à manifestação da opinião pelos diversos *stakeholders*, existe uma maior propensão a que a inovação se torne um valor em si, vivenciado no cotidiano organizacional. É nesse sentido que se relaciona, a seguir, a inovação e a cultura organizacional.

### **3 A INOVAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL**

O estudo da cultura de uma organização se faz importante no momento em que se procura entender a sua dinâmica interna, o que sustenta uma posição de competitividade. Para entender a cultura organizacional é necessário investigar alguns elementos visíveis e outros que, em muitos casos, são invisibilizados, mas que podem contribuir para que a organização consiga estabelecer a atitude inovadora como algo inerente ao negócio.

Fazem parte da cultura organizacional símbolos, cerimônias, mitos, ritos, a arquitetura, o *layout*, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, a natureza das relações e da comunicação, o modelo de gestão, os estilos de liderança, etc. Todos esses elementos pretendem comunicar os valores e as crenças da organização e de seus empregados (SCHEIN, 1984; 1985; CAVEDON, 2008).

As funções da cultura organizacional são dar coesão e identificar seus membros, sendo o elemento importante e fundamental na busca de resultados organizacionais (BAXTAN, 1999). Além disso, a cultura organizacional configura-se como um elemento norteador para a solução de problemas do grupo ou da empresa, a redução de ansiedades, a conformação de condutas e a diminuição de diferenças e conflitos. A cultura

organizacional orienta maneiras de pensar e viver a organização, já que são práticas aprendidas pelo grupo e incorporadas como formas de resolver problemas do grupo.

Motta (1995, p. 199) salienta que “cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida”. É como se o sujeito que faz parte da organização tivesse que, permanentemente, estar desvendando o oculto e percebendo no seu meio múltiplas camadas de significação para poder ser atuante no sentido de permitir que a cultura mude quando isso se fizer necessário. Para o autor, “a ideia de cultura organizacional em si é uma ideia rica, que traz consigo a possibilidade de uma organização do trabalho mais humana, detentora de melhor qualidade de vida” (MOTTA, 1995, p. 197).

Processos de mudança organizacional, necessariamente, esbarram em questões relacionadas à cultura. Autores apontam a dificuldade em se mudar a cultura de uma organização (LUPPI, 1995; MOTTA, 1995; MORGAN, 1996), tendo em vista que modos de ser e agir (elementos da cultura) encontram-se firmemente enraizados entre aqueles que fazem parte do grupo. Morgan (1996) salienta que os administradores devem estar cientes que podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão mudá-la, conforme sua vontade. O autor, portanto, defende a ideia de que a cultura organizacional é algo que não pode ser mudada de forma mecanicista e rápida.

Luppi (1995), ao analisar a mudança da cultura organizacional, diz que ela não pode ser mudada, o que se pode fazer é agir de forma a permitir que ela mude, já que ela é produto das interações entre as pessoas e não se pode, segundo o autor, mudar as pessoas, apenas criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar. Esses autores, portanto, ressaltam a importância da aprendizagem continuada, como um meio capaz de ajudar o indivíduo a perceber o mundo a sua volta, principalmente através das interações com o meio e, assim, conseguir promover a mudança.

Portanto, estabelecer mecanismos constantes de participação e apoio às novas ideias e à ampliação do conhecimento é função primordial do gestor que pretende manter uma organização permeável à inovação, já que, como menciona Schein (2009), cultura e liderança são duas faces de uma mesma moeda, ou seja, ao mesmo tempo em que o líder conduz os seus subordinados dentro de um sistema cultural específico, também ele deve ter habilidade para trabalhar com a cultura, já que é o disseminador e representante da cultura da organização.

Para Schein (2009), para que a estratégia organizacional seja compartilhada entre todos os *stakeholders*, a manutenção dos bons relacionamentos e a atenção às suas necessidades e expectativas deve ser uma preocupação constante para os gestores. Dessa forma, entende-se que a gestão precisa criar canais de comunicação e políticas de gestão voltadas à valorização e à escuta de funcionários, acionistas, comunidade, fornecedores, clientes, etc. Essa forma de administrar pode conduzir a uma cultura organizacional onde a inovação seja vivenciada como algo natural, no interior dos grupos que fazem parte da organização.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos do estudo.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa é verificar e analisar o posicionamento de pequenas e médias indústrias do Vale do Rio dos Sinos, ligadas ao cluster calçadista, no que se refere à inovação e às práticas de gestão que denotem uma cultura organizacional voltada à inovação. Cabe ressaltar que não se procurou, nesse momento,

fazer uma análise detalhada da cultura organizacional das empresas objeto de estudo, uma vez que, para isso, o estudo *in loco* deveria ter sido conduzido de forma aprofundada, como condiz às pesquisas com esse propósito específico. O que se propõe, nesse momento, é verificar indícios de como as práticas de inovação possam estar sendo disseminadas nas organizações, o que poderá consolidar uma cultura inovativa. O estudo, dessa forma, pode ser classificado como pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, tendo-se utilizado como procedimento o levantamento, também denominado *survey*.

A pesquisa foi classificada como descritiva, já que tem como principal finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (ROESCH, 1999; GIL, 2008; COLLIS; HUSSEY, 2005). Em uma primeira etapa da investigação, se realizou minucioso levantamento, junto ao cadastro de organizações como: Associações Comercial e Industrial das cidades da região, Sindicatos Patronais, Polos Tecnológicos e Incubadoras Tecnológicas da Região do Vale do Rio dos Sinos, etc., para se definir as indústrias que configurariam o público alvo da pesquisa. Além disso, também se utilizou a rede de relacionamentos e indicações, para compor o grupo.

Após identificado o cadastro das indústrias para as quais o questionário seria enviado, o mesmo foi elaborado com perguntas fechadas, com escala do tipo Likert, e enviado com a utilização do *Google Drive*. As questões foram elaboradas a partir da literatura elencada para o estudo, especialmente os pilares da inovação propostos pelo Manual de Oslo (2005).

Cabe ressaltar que, quando os questionários foram enviados, solicitou-se que fosse respondido por um sócio ou por representante da empresa, com amplo conhecimento sobre a mesma. A pesquisa *survey* é indicada para a realização de estudos que descrevem, a partir de dados quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse. Este processo de pesquisa é composto por cinco etapas: a) definição do universo de pesquisa; b) definição da amostra; c) desenvolvimento do questionário; d) coleta de dados e e) análise de dados (HAIR et al, 2005).

O questionário foi enviado para um total de mais de seiscentas empresas, não tendo sido definida uma amostra específica, já que o mesmo foi enviado em formato digital, podendo, com isso, ter uma abrangência maior do universo de estudo. Com isso, a amostra se constituiu nas empresas respondentes do questionário que, após sucessivos envios, resultou em um total de 162, em torno de 32% dos questionários enviados, caracterizando a amostra não probabilística, por conveniência. Os dados, então, foram analisados quantitativamente, com uso de estatística descritiva para as questões elaboradas em uma escala Likert e cálculos de médias. A seguir, passa-se à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nessa seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Inicia-se com a apresentação de informações gerais acerca das empresas respondentes, passando-se, a seguir, à apresentação dos elementos relacionados à inovação e que venham sendo incluídos como parte da cultura organizacional.

Para se chegar à definição de pequena e média empresa, utilizou-se a classificação do SEBRAE quanto ao número de empregados. O SEBRAE determina que, quanto ao número de empregados, a pequena empresa é aquela que possui de 20 a 99 empregados e a média empresa, de 100 a 499 (SEBRAE, 2013).



Entre as empresas respondentes, 85,2% são de pequeno porte e 14,8% são de médio porte. Em relação ao tempo de existência, 27,8% possuem de um a cinco anos; 16,7% de seis a dez anos e 55,6% possui mais de dez anos de existência. Observa-se assim que, entre os respondentes, o percentual mais significativo corresponde às indústrias de pequeno porte, com mais de seis anos de existência, evidenciando que, embora se aponte uma significação mortalidade precoce de pequenas empresas (GUERRA; TEIXEIRA, 2010), as respondentes vêm conseguindo se manter em condições de competitividade no mercado.

O número médio de empregados, por sua vez, ficou em 35, até mesmo em função do maior percentual de empresas de pequeno porte que responderam à pesquisa. Questionou-se acerca da natureza da organização, cujos resultados estão na Tabela 1.

Tabela 1- Natureza da empresa respondente

Natureza	%
Familiar e administrada pela família	51,8
Familiar e administrada pela família e por profissionais contratados	18,5
Familiar e administrada por profissionais contratados	1,9
Não familiar e administrada pelos sócios	27,8
Total	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se, pelos dados apresentados na Tabela 1, que o maior percentual entre as empresas respondentes, no que se refere à sua natureza, está na categoria empresa familiar e administrada pela família (51,8%), seguida de empresa não familiar e administrada pelos sócios (27,8%). Tais dados demonstram o peso que as empresas familiares possuem entre o grupo pesquisado, já que ao se observar o percentual total de empresas respondentes, 72,2% são familiares. Solicitou-se que, mesmo as empresas familiares, respondessem quantos sócios possuem. Entre os respondentes, 53,7% possuem dois sócios, 27,8% possuem mais de dois sócios e 18,5 são empresas individuais.

Quanto ao número de departamentos na empresa, a média, entre as respondentes, ficou em quatro departamentos, o que vem ao encontro da prevalência em termos de porte das empresas, sugerindo uma concentração de atividades em poucos setores. O número médio de pessoas em cargos de chefia é de 3,5. Relacionando-se esse dado com a natureza da empresa e o número de sócios que prevaleceram entre as pesquisadas, pode-se inferir que os sócios exercem os cargos de chefia, estendendo a poucas pessoas fora da sociedade, essa prerrogativa. Isso pode denotar empresas com características centralizadoras, no que se refere à tomada de decisão. A centralização de atividades de gestão em mãos de poucas pessoas pode acarretar uma dificuldade de atuação estratégica por parte das organizações, o que é apontado por Guerra e Teixeira (2010) como uma dificuldade da pequena empresa. Por outro lado, é uma característica das pequenas empresas, como já apontava Drucker (1981).

Questionou-se, ainda, acerca da terceirização, sendo que 59,3% manifestaram que terceirizam algum tipo de atividade. Em relação às atividades terceirizadas, há uma grande diversidade, prevalecendo: limpeza, segurança e manutenção e atividades técnicas específicas como calibração de instrumentos, pinturas especiais de peças e processos produtivos muito especializados.

Com isso, tem-se um panorama geral acerca das respondentes da pesquisa. A seguir, trata-se, mais especificamente, acerca de elementos relacionados à inovação e como esse fator é tratado internamente, no sentido de se tornar uma prática cotidiana e ser incorporado à cultura da organização.

### 5.1 Inovação e Cultura Organizacional nas empresas pesquisadas

A cultura organizacional determina a identidade de uma organização, através de um conjunto de aspectos formais e informais presentes no cotidiano organizacional. Os valores organizacionais, como definiram Katz e Kahn (1976) são importantes componentes da cultura de uma organização, pois definem e orientam o seu funcionamento e o comportamento dos empregados. No que se refere às estratégias relacionadas à inovação, como parte da cultura organizacional, Christensen (2002) ressalta que todas as atividades devem estar integradas e alinhadas, como práticas cotidianas, voltadas à inovação. Portanto, a inovação deve ser um valor organizacional, disseminado e vivenciado na organização como um todo.

O segundo bloco de questões do questionário procurou identificar nas organizações pesquisadas elementos disseminados como parte da cultura organizacional, que conduzam a um ambiente inovador. As questões foram elaboradas com suporte do referencial teórico no que se refere à inovação. Utilizou-se, nesse bloco, uma escala de concordância de cinco pontos. Os resultados estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Inovação e Cultura Organizacional

	Discordo totalmente %	Discordo %	Indiferente %	Concordo %	Concordo totalmente %
1. A cultura da sua empresa encoraja que as pessoas tentem novas ideias e a diversidade de pensamento é valorizada.	3,7	7,4	3,7	50	35,2
2. A cultura da empresa valoriza que as pessoas sigam as melhores práticas e proporciona ambiente para que executem suas atividades da melhor maneira possível.	0	11,1	3,7	51,9	33,3
3. As pessoas são encorajadas a pensar em termos de soluções globais que agreguem valor para os consumidores ou clientes.	0	5,6	9,3	50	35,2
4. A mudança é parte da cultura da empresa.	3,7	13	11,1	38,9	33,3
5. As ações estratégicas tem clareza para os empregados.	5,6	25,9	20,4	31,5	16,7
6. As informações dos clientes são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.	0	5,6	11,1	42,6	40,7
7. A empresa costuma realizar pesquisas de satisfação com seus clientes.	5,6	24,1	14,8	35,2	20,4
8. A empresa costuma realizar pesquisas de satisfação com seus funcionários	14,8	18,5	18,5	37	11,1

Fonte: Dados da pesquisa

As três primeiras questões apresentadas referem-se ao que Rodney (2000) denomina como gestão de iniciativas de caráter inovador. As questões referiam-se: i) ao incentivo às novas ideias e valorização da diversidade de pensamento, ii) ao estabelecimento de um ambiente propício às melhores práticas de trabalho; e

iii) ao incentivo ao pensamento sistêmico, onde todos devem preocupar-se com atividades que agreguem valor ao consumidor final de seus produtos ou serviços. Em todas essas questões, o maior percentual de respostas concentrou-se em concordo (50%, 51,9% e 50%, respectivamente) e concordo totalmente (35,2%, 33,3% e 35,5%).

Percebe-se que em torno de 80% das empresas respondentes concordaram e concordaram totalmente com as afirmativas, o que pode denotar o uso de práticas de gestão alinhadas com estratégias de inovação. O restante (configurando um percentual próximo a 20% de organizações que se dizem indiferentes ou discordam das afirmações) mostra-se resistente à essas práticas inovativas de gestão. Barbieri (2007) lembra que o processo de introdução de melhorias deve ocorrer de modo contínuo e planejado nas organizações, de modo a criar uma rotina voltada à inovação. Para que isso aconteça, o ambiente aberto e encorajador é imprescindível.

Estabelecer mecanismos constantes de participação e apoio às novas ideias e à ampliação do conhecimento são práticas de liderança que conduzem à uma cultura organizacional voltada à inovação, como menciona Schein (2009). O papel dos líderes na criação desse ambiente é fundamental, já que, conforme o autor, o líder é o disseminador e representante da cultura da organização.

Matos e Guimarães (2005) teorizam que, para que a organização se configure como um ambiente inovador, ela deve estar receptiva às mudanças e estabelecer um fluxo de comunicação com todos os *stakeholders*. Tendo isso em mente, questionou-se, às empresas respondentes se: i) a mudança é parte da cultura da empresa; ii) as ações estratégicas são claras para os empregados; iii) as informações dos clientes são utilizadas para desenvolver novos produtos ou serviços; iv) costuma realizar pesquisas de satisfação com seus clientes; e v) costuma realizar pesquisas de satisfação com seus funcionários

Analisando-se os dados apresentados na Tabela 2, percebe-se que os respondentes posicionaram-se de forma diversificada em relação à essas questões. 72,2% dos respondentes concordam com a afirmação de que a mudança é parte da cultura. No entanto, chama a atenção o percentual de empresas que discorda (16,7%) ou que se mostrou indiferente (11,1%) a essa ideia. Fazer da mudança algo natural nas organizações é fundamental para que a mesma possa inovar tanto em produtos, processos, como em formas de gestão. As empresas menos permeáveis ou, mesmo, resistentes à mudança tem mais dificuldades para inovar.

No que se refere à clareza que as ações estratégicas têm, junto aos empregados, chama atenção o alto percentual de respostas no item indiferente (20,4%) e em níveis de discordância (31,5%). As estratégias organizacionais eficazes devem estar alinhadas com a competência essencial da empresa e isso está intimamente relacionado com as competências individuais em consonância com o objetivo organizacional (CHRISTENSEN, 2002). No entanto, se não há uma clareza em relação às ações estratégicas, para os empregados, o próprio resultado fica comprometido. Por outro lado, a discussão acerca da verdadeira competência essencial do negócio não se estabelece, perdendo-se excelentes canais de comunicação, de comprometimento e participação dos empregados, além de possibilidades de melhoria.

Mattos e Guimarães (2005) mencionam que a inovação acontece quando as forças socioambientais estão alinhadas com um fluxo de informações coeso e bem definido. Nesse sentido, procurou-se conhecer o quanto as empresas participantes da pesquisa utilizam, como prática, canais de comunicação com seus clientes e com seus funcionários. Analisando-se as respostas à essas questões, se verifica que acima de 80% dos respondentes utiliza informações dos clientes para desenvolver novos produtos ou serviços. Por outro lado, há um percentual significativo de empresas que respondeu em discordância à afirmação de que realiza pesquisas de

satisfação com seus clientes (29,6% discordam e 14,8% se dizem indiferentes). Em relação às pesquisas de satisfação com os funcionários, esses percentuais são maiores, já que 33,3% discordam e 18,5% estão indiferentes.

Entre os que responderam positivamente à questão sobre pesquisa de satisfação com os clientes, foi solicitado que respondessem a natureza da pesquisa que realizam. Dentre as questões apresentadas, 11,1% refere que realiza a pesquisa com algum especialista, preparado para tal; 9,3% dizem que realizam pesquisa informal, baseada em contatos com essa finalidade específica; 25,9% assinalaram que fazem pesquisa informal, aproveitando oportunidades que surgem de contatos; e 38,9% referem que fazem pesquisa informal baseada no “boca a boca”. Com isso, verifica-se que, mesmo entre os que mencionam realizar pesquisa de satisfação com os clientes, grande parte o faz de forma não sistemática, baseada em informações de variados canais, porém não de maneira formal ou normatizada.

No que se refere à pesquisa de satisfação dos funcionários, entre os que responderam afirmativamente, 13% menciona que faz pesquisa formal, de clima organizacional; 7,4% assinalaram que a pesquisa é realizada pelos gestores, de maneira formal; 38,9% dizem que a pesquisa é informal, baseada em informações que os gestores colhem com os funcionários; e 13% responderam que a pesquisa é informal, baseada em informações do setor de Recursos Humanos. Com esses dados, verifica-se que se repete, com os funcionários, a predominância da informalidade no que se refere ao levantamento da satisfação dos mesmos em relação à empresa e suas práticas de gestão de pessoas.

Estabelecer canais sistemáticos de comunicação e reconhecer o quanto os clientes e os funcionários estão satisfeitos em suas relações com a organização é de extrema importância para se estabelecer um ambiente de aprendizado, considerado por Miller e Morris (1998) como um dos pilares para a inovação. Sem o uso intensivo e sistematizado de informações de seus *stakeholders*, a organização deixa de coletar importantes informações, necessárias para a gestão do conhecimento organizacional, que conduz à processos inovativos.

Em um terceiro bloco de questões, solicitou-se aos respondentes que avaliasse, com notas de 1 a 5 (sendo 1 a de menor intensidade e 5 a de maior intensidade), as afirmações, considerando a sua adequação à organização. As questões foram estruturadas levando-se em conta os pilares da inovação, apresentados pelo Manual de Oslo (2005), sendo: produtos, processos, gestão e marketing. Os resultados estão apresentados na Tabela 3, com as médias de notas atribuídas pelos respondentes.

Tabela 3 - Inovação e Cultura Organizacional

Sua empresa:	Média
Busca novos produtos dentro do seu segmento	4,1
Possui um departamento, um grupo ou pessoa especificamente para Pesquisa e Desenvolvimento	4,1
Busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos	4,0
Preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes	3,8
Está atenta às melhorias inovadoras de produtos dos concorrentes para agregar ao seu portfólio	3,8
Apoia e materializa projetos inovadores dos líderes ou dos empregados	3,7
Apoia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto	3,7
Se considera Inovadora?	3,6
Assume riscos a partir de ideias empreendedoras dos líderes ou dos empregados	3,6
Adota uma postura competitiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas	3,5
Antecipa tendências	3,4
Estimula os empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização	3,0
Preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus fornecedores	2,9
Realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços	2,6
Recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização	2,6
Investe em Marketing e reforça sua marca	2,3

Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se a Tabela 3, verifica-se que as afirmações que receberam média de notas atribuídas 4,0 ou acima foram aquelas relacionadas a uma postura voltada ao desenvolvimento de produtos ou serviços diferenciados (MANUAL DE OSLO, 2005), como: a busca por novos produtos dentro do segmento, a atividade de pesquisa e desenvolvimento como uma preocupação existente na organização e a busca por inovações tecnológicas para melhorias de seus processos.

Nesse sentido, no que se refere aos produtos e aos processos, depreende-se que as empresas respondentes tem clareza dessa necessidade e estão preocupadas com esses aspectos, buscando informações acerca de inovações em seus segmentos. No entanto, quando questionados se se preocupam em fortalecer o relacionamento com seus fornecedores, a média de notas atribuídas ficou em 2,9. Jorde e Teece (1989) afirmam que o comportamento colaborativo deve ser desenvolvido, para se garantir melhorias em processos e produtos. Entende-se que, para que se possa contar com insumos e matérias primas para suportar a inovação em produtos, parcerias com fornecedores são essenciais.

Ainda em relação ao produto, observa-se que os respondentes atribuíram ao item atenção às melhorias inovadoras de produtos dos concorrentes a média 3,8, mostrando ser essa uma preocupação de grande parte dos respondentes.

Em relação a práticas de gestão inovadoras, as questões (e suas médias) relacionavam-se a: apoio para projetos inovadores de líderes ou empregados (3,7); apoio ao líder ou colaboradores quando cometem erros (3,7); se assume riscos a partir de ideias empreendedoras de líderes e empregados (3,6); adoção de postura competitiva na tomada de decisão (3,5). Todas essas questões, se não demonstram uma postura de ponta no que se refere à práticas de gestão que conduzam a inovação, denotam preocupação das organizações respondentes no que se refere à criação de um ambiente favorável à própria gestão do conhecimento organizacional.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) ressaltam que a inovação, geralmente, fica restrita, nas organizações, à esfera de especialistas em Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing, Design, etc. No entanto, para os autores, a capacidade de solução de problemas e geração de ideias deve ser parte da atividade de todos, sendo a soma dos esforços um elemento fundamental para a inovação. Nesse sentido, é de suma importância que a organização desenvolva práticas de gestão voltadas ao incentivo de ideias inovadoras, com espaços de participação dos colaboradores e de discussão de eventuais falhas, proporcionando o aprendizado.

No que se refere à práticas mais específicas de gestão de pessoas, no entanto, as organizações respondentes demonstraram uma preocupação menor. Questionadas se estimulam os empregados para que apresentem sugestões inovadoras para a organização, a média das respostas ficou em 3,0 e, quando perguntadas se recompensam empregados que apresentem sugestões inovadoras, as respostas apresentaram uma média 2,6.

Faz-se importante ressaltar que, por mais que a empresa desenvolva outras formas de gestão inovadoras, se não houver o envolvimento e comprometimento de todos os membros da organização – líderes e subordinados – não se conseguirá criar uma cultura verdadeiramente voltada à inovação. Novamente retoma-se a importância do papel do líder na criação e consolidação da cultura organizacional, como mencionado por Schein (2009). O líder deve criar espaços de fala e de escuta no sentido de fazer com que a participação dos empregados possa conduzir a processos de melhoria em produtos e processos, o que mostra a interligação entre todos os pilares da inovação.

No que se refere à comunicação e divulgação da empresa e da marca (MANUAL DE OSLO, 2005), há uma diferenciação em relação às respostas. A avaliação para o item acerca do relacionamento com o cliente ficou com média 3,8. Essa avaliação destoa em partes do verificado anteriormente acerca da falta de rotina das organizações no que se refere às pesquisas de satisfação dos clientes, o que ficou, mais uma vez claro quando atribuem à afirmação “realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços” a nota 2,6, uma das baixas do bloco de questões. Nessa mesma linha, em relação ao investimento em marketing e reforço da marca, a média de nota atribuída foi 2,3, a mais baixa de todo o bloco de questões.

O relacionamento estreito com os clientes e, mesmo, com fornecedores na indústria calçadista, assim como em outros segmentos da economia, é elemento relevante para que as organizações mantenham-se em constante sintonia com o mercado. Hilsdorf, Rotondaro e Pires (2009), em estudo realizado na cadeia calçadista de Franca/SP, ressalta a importância dessa comunicação, considerada, também nesse caso, como um ponto passível de melhorias.

A falta de investimentos em marketing e divulgação da marca podem estar relacionadas, nas pequenas empresas, em especial à falta de recursos. Segundo Longenecker et al. (1998), o gerenciamento das pequenas empresas é limitado por não ter dinheiro suficiente nem pessoas suficientemente qualificadas em todas as funções, com isso, faz-se o essencial, sem perspectivas de longo prazo.

A indústria calçadista, mesmo que no que se refere às grandes empresas, tem, nas ações de marketing um dos seus pontos fracos. Estudos como o de Scherer e Gomes (2010) já demonstraram ser esse um ponto a ser melhorado, muito embora os respondentes da pesquisa realizada por esses autores tenham apontado bons resultados, mesmo com práticas burocráticas de marketing.

Também MacGregor (2004) ressalta que as empresas de pequeno porte se caracterizam pela gestão centralizada, perspectiva de curto prazo e pela mínima preparação gerencial, prezando a independência de ação, a busca de informações de forma mais informal, por meio de contatos do titular do negócio, com o processo de decisão baseado em intuição e influenciado por valores pessoais do empreendedor e seus familiares.

Por fim, ao serem questionadas se antecipam tendências, as organizações respondentes na escala de 1 a 5, situaram suas respostas na média 3,4 e, perguntadas se se consideram inovadoras, a média das respostas ficou em 3,6. Com isso, percebe-se que, as organizações respondentes avaliam-se de certa forma inovadoras mas, com menor intensidade, afirmam antecipar tendências. Estudos realizados com grandes indústrias calçadistas exportadoras (PEREIRA; SELLITTO; BORCHARDT, 2010) mostraram a necessidade dessas empresas em inovarem constantemente, já que torna-se necessário, frente a um contexto globalizado, o ajuste a aprimoramento dos produtos, mesmo durante a produção de coleções. Com isso, fica clara a busca constante dessas organizações por novidades, que possam mantê-las competitivas frente à concorrência.

Finaliza-se o estudo, com as considerações finais, onde faz-se um apanhado geral dos resultados da pesquisa.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do presente estudo foi verificar e analisar o posicionamento de pequenas e médias indústrias do Vale do Rio dos Sinos, ligadas ao cluster calçadista, no que se refere à inovação e às práticas de gestão que denotem uma cultura organizacional voltada à inovação. A escolha desse grupo de empresas se deve ao fato de sua predominância na região de estudo e pelo impacto econômico que geram, em termos de empregos. A pesquisa se justifica pela importância que a inovação adquiriu nas últimas décadas, especialmente em um cenário de alta competitividade, como o calçadista. Além disso, se as práticas de inovação estiverem disseminadas e presentes no cotidiano organizacional, constitui-se uma cultura organizacional inovativa.

Entre os respondentes da pesquisa, o maior percentual se concentrou nas empresas de pequeno porte, com em média dois sócios, trinta e cinco empregados e com mais de seis anos de existência e, em sua maioria, são empresas familiares e administradas pela família.

As respostas ao questionário proposto denotam o uso de práticas de gestão alinhadas com estratégias de inovação, embora um percentual significativo das organizações mostre-se resistente às práticas inovativas de gestão. No que se refere à clareza que as ações estratégicas têm, junto aos empregados, os resultados mostram que existe certa deficiência nesse sentido. Se não há uma clareza em relação às ações estratégicas, para os empregados, o próprio resultado pode ficar comprometido. Por outro lado, a discussão acerca da verdadeira competência essencial do negócio não se estabelece, perdendo-se excelentes canais de comunicação, de comprometimento e de participação dos empregados, além de possibilidades de melhoria.

Percebe-se que não existe, nas organizações respondentes, um espaço maior de fala e escuta de clientes e, mesmo, de colaboradores. As empresas pesquisadas, em geral, não desenvolvem mecanismos sistemáticos de

pesquisa de satisfação com clientes ou com empregados. Mesmo entre os que mencionam realizar pesquisa de satisfação com os clientes, grande parte o faz baseada em informações de variados canais, porém não de maneira formal ou normatizada. Também se repete, com os funcionários, a predominância da informalidade no que se refere ao levantamento da satisfação dos mesmos em relação à empresa e suas práticas de gestão de pessoas. Estabelecer canais sistemáticos de comunicação e reconhecer o quanto os clientes e os funcionários estão satisfeitos em suas relações com a organização é importante para se estabelecer um ambiente de aprendizado, um dos pilares para a inovação.

A literatura estudada aponta que mecanismos constantes de participação e apoio às novas ideias e à ampliação do conhecimento são práticas de liderança que conduzem à uma cultura organizacional voltada à inovação. A organização deve desenvolver práticas de gestão voltadas ao incentivo de ideias inovadoras, com espaços de participação dos colaboradores e de discussão de eventuais falhas, proporcionando o aprendizado. Nesse sentido, faz-se relevante a atuação dos líderes na criação desse ambiente.

A mudança é tida como parte da cultura por um número significativo de empresas. Considera-se esse um fator importante para as empresas que se propõe inovadoras, já que a permeabilidade à mudança torna as empresas mais flexíveis e adaptáveis às novas ideias. As empresas menos permeáveis ou, mesmo, resistentes à mudança, tem mais dificuldades para inovar e flexibilizar processos e gestão, frente à possíveis dificuldades do mercado.

No que se refere aos produtos e aos processos, depreende-se que as empresas respondentes têm clareza dessa necessidade e estão preocupadas com esses aspectos, buscando informações acerca de inovações em seus segmentos. Em relação às práticas mais específicas de gestão de pessoas, no entanto, as organizações respondentes demonstraram uma preocupação menor no que tange ao estímulo aos empregados para que apresentem sugestões inovadoras para a organização, e às recompensas para que apresentem novas ideias.

Os resultados ainda apontam que existe uma preocupação menor das empresas em realizar investimentos em marketing e divulgação da marca. Esse fator pode estar relacionado, nas pequenas empresas, à falta de recursos ou, mesmo, a uma perspectiva de curto prazo dos próprios dirigentes.

Finaliza-se o estudo mencionado que se percebeu, nas empresas respondentes, práticas voltadas à inovação. No entanto, por mais que a empresa desenvolva formas de gestão inovadoras, se não houver o envolvimento e comprometimento de todos os membros da organização – líderes e subordinados – não se conseguirá consolidar uma cultura verdadeiramente voltada à inovação.

A cultura organizacional determina a identidade de uma organização, através de um conjunto de aspectos formais e informais presentes no cotidiano organizacional. Os valores organizacionais são importantes componentes da cultura de uma organização, pois definem e orientam o seu funcionamento e o comportamento dos empregados. Com isso, a inovação deve ser um valor organizacional, disseminado e vivenciado na organização como um todo, presente no dia a dia de líderes e empregados.

O estudo mostrou-se relevante no sentido que aponta, a partir dos resultados, carências da gestão das pequenas e médias empresas calçadistas em relação às práticas de inovação. Tais carências configuram um campo de atuação importante para profissionais do marketing e da gestão de pessoas, já que são os pontos fracos apontados pelas empresas pesquisadas. Entender essas limitações é importante para as empresas, já que pode levar os gestores a repensar as próprias estruturas e políticas de gestão.



Para a área de conhecimento da gestão, os resultados apontam novas possibilidades de pesquisa e, mesmo, de atuação da comunidade acadêmica, seja em projetos de pesquisa ou de extensão, que possam trazer melhores resultados e ferramentas para que essas empresas possam se fortalecer para enfrentar possíveis crises e reestruturações do setor.

Cabe, por fim, ressaltar as limitações do estudo, que se concentraram na dificuldade de acesso às empresas e de retorno dos questionários respondidos. Constitui-se, com isso, um grande desafio para estudos futuros, ou seja, ampliar a amostra do estudo envolvendo empresas de grande porte ou de outras regiões do estado do Rio Grande do Sul, estabelecendo comparativos e verificando semelhanças ou diferenciações.

---

Artigo submetido para avaliação em 12/02/2012 e aceito para publicação em 11/07/2015

---

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/site/abicalcados.php?id=5>> Acesso em: jul. 2013.

ABERNATHY, W; UTTERBACK, J. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, v.80, n. 7, p. 40-47, 1978.

BARBIERI, José Carlos. Organizações Inovadoras Sustentáveis. In: BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés A. (Org.). **Organizações Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

BAXTÁN, Ángel. **Cultura Organizacional**. México: INESPO, 1999.

BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. **International Journal of Management Reviews**, v. 11. p. 127-148, 2009.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional: Gerenciável, Homogênea e Quantificável? In: BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 2, p. 263-288, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, A. B.; FROELICH, C. **Trajetória empresarial em cluster calçadista brasileiro: o caso da Paquetá Calçados**. Ensaios FEE, Porto Alegre, 2007.

CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, set. 2010.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DRUCKER, P. F.. A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento. In: **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F.. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, v. 30, n.1. p. 124-139, 2010.

HAIR, J.; et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.9-30, 1990.

JORDE, Thoma M.; TEECE, J. David. Competition and cooperation: striking the right balance. **California Management Review**, Spring, p.25-37, 1989.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

LONGNECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

MACGREGOR, R. C. Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SME's. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.11, n.1, p.60-74, 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, SP, v. 14, n. 4, p. 15-31, out-dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v14n4/v14n4a2.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.48, n.1, p. 36-47, 2008.

MANUAL DE OSLO: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. OCDE, Eurostat, Financiadora de Estudos e Projetos. 2005. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)>. Acesso em: 01 dez 2011.

MATTOS, João Roberto Loureiro; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

MILLER, W. L.; MORRIS, L. **4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

PEREIRA, Giancarlo Medeiros; SELLITTO, Miguel Afonso; BORCHARDT, Miriam. Alterações nos fatores de competição da indústria calçadista exportadora devido à entrada de competidores asiáticos. **Revista Produção**, v. 20, n. 2, p. 149-159, 2010.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Gestão Estratégica – Criatividade e inovação: como adaptar-se às mudanças**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2009.

RODNEY, McAdam. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. **Knowledge and Process Management**, v. 7, n. 4, p. 233. Oct/ Dec 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. New York: Simon & Schuster, 1995.

SCHEIN, Edgar. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Strategic Management Review**, Winter, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da Inovação na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHERER, Flávia Luciane; GOMES, Clandia Maffini. Internacionalização de empresas: perspectivas estratégicas no setor coureiro-calçadista. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 27-44, jan./mar. 2010.

SCHMIDT, Serje. Mudanças estratégicas das empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **Organização e Sociedade**, v.18 - n.58, p. 371-388, 2011.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982.

SEBRAE. Critérios e conceitos para classificação de empresas, sem ano, Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: jan. 2013.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in organizations. **Organization Studies**, v.17, n.1, p.108-128, 1996.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change**. New York: John Wiley & Sons 1997.

---

<sup>i</sup> Agradecimentos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul – FAPERGS, pelo apoio para execução da pesquisa.