

Disponível em:

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>
RACE, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 885-910, set./dez. 2017

INOVAÇÕES EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR TÊXTIL

Innovations in a Brazilian company in the textile sector

Franciele Beck

E-mail: beck.franciele@gmail.com

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo; Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau; Professora no Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau.

Ilse Maria Beuren

E-mail: ilse.beuren@gmail.com

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo; Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Getúlio Vargas; Professora no Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço para contato: Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Trindade, 88040-900, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Artigo recebido em 12 de julho de 2017. Aceito em 16 de julho de 2017.

Resumo

Neste estudo objetivou-se verificar como se caracterizam as inovações em uma empresa brasileira do setor têxtil. Assim, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os resultados da pesquisa indicaram que as modalidades de inovações identificadas na literatura, relativas às inovações de produtos, de processos, tecnológicas, organizacionais e mercadológicas, foram constatadas na empresa objeto de estudo no período analisado, conforme os relatos dos entrevistados e a sua confirmação na análise documental. Conclui-se que a compreensão acerca da caracterização de cada modalidade de inovação que a empresa realiza, conforme percepção dos sujeitos da pesquisa e análise documental, alinhada com a literatura investigada, permite traçar o perfil inovativo da empresa diante do mercado competitivo em seu segmento de atuação. O resultado deste estudo contribui para a utilização da tipificação de inovação adotada na pesquisa, consubstanciada pela literatura, e identificada na empresa objeto de estudo.

Palavras-chave: Caracterização das inovações. Tipificação de inovação adotada. Empresa têxtil.

Abstract

The goal of this study was to verify how the innovations in a Brazilian company in the textile sector are characterized. Thus, a descriptive study, with a qualitative approach, through a case study was carried out. The survey results indicated that the modalities of innovations identified in the literature, regarding innovations of products, processes, technological, organizational and market, were found in the company object of study in the period analyzed, according to the reports of the respondents and confirmation in the documentary analysis. It is concluded that the understanding of the characteristics of each type of innovation that the company does, according to the perception of the individuals of the research and the documentary analysis, aligned with the literature investigated, makes it possible to trace the innovative profile of the company within the competitive market if its segment. The result of this study contributes to the use of the classification of innovation adopted in the research, supported by the literature and identified in the company object of study.

Keywords: Characterization of innovations. Classification of innovation adopted. Textile company.

1 INTRODUÇÃO

A expressão inovação, segundo Gopalakrishnan e Damanpour (1994), deriva da palavra em latim *novus* ou *novo*, e é alternadamente encontrada na literatura como uma nova ideia, um novo método ou dispositivo ou, ainda, como um processo de introdução de algo novo. Isso remete a um amplo entendimento e de questionamen-

tos, no sentido do que é novo, para quem é novo, e como essa novidade é inserida na organização.

Em sentido mais restrito e específico, na perspectiva do ambiente empresarial, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) destaca como principal razão para a inovação a necessidade de melhorar o desempenho da empresa. Indica-se, nesse sentido, que um novo produto ou processo, ou até mesmo a sua modificação, pode representar uma fonte de vantagem competitiva para empresas inovadoras.

Frezatti et al. (2014, p. 384) aduzem que “a inovação é percebida e valorizada como sendo algo que é planejado e gerenciado dentro das organizações, recebendo estímulos tanto externos, tais como pressões da concorrência, como também do próprio modelo de gestão.” Nesse sentido, a relação entre a inovação e a estratégia da empresa direciona ao entendimento de que as empresas podem se utilizar de diferentes tipos de estratégias e, conseqüentemente, de diferentes tipos de inovação para seu posicionamento no mercado.

Bergfors e Larsson (2009) destacam, no entanto, que o enfoque histórico dos pesquisadores na investigação dos fenômenos associados à inovação se centra nos produtos em detrimento de processos. Outro aspecto destacado pelos autores é a falta de consenso por parte dos autores quanto às tipificações de inovações que podem se manifestar nas organizações. Essas lacunas apontadas revelam um campo interessante para a investigação da problemática relacionada à inovação nas organizações.

Nessa perspectiva, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como se caracterizam as inovações de produtos, de processos, tecnológicas, organizacionais e de marketing em uma empresa do setor têxtil brasileiro? Desse modo, o estudo objetiva verificar como se caracterizam as inovações em uma empresa brasileira do setor têxtil. Com o término do Acordo de Têxteis e Vestuários, no final do ano 2004 (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2008), o setor têxtil precisou se mostrar mais aberto às expansões e à busca de vantagens competitivas, refletindo-se na forma pela qual as empresas praticam a inovação.

A justificativa do estudo pauta-se na investigação de uma lacuna percebida na literatura, relacionada à tipologia de inovações e sua caracterização em empresas desse setor. O foco inovativo do setor está direcionado à otimização e a modificações nos métodos produtivos, na diversificação e melhorias do produto final, nas inovações relacionadas à estratégia de marketing, organização da produção, distribuição e comercialização como um todo (GALÃO et al., 2007; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TÊXTIL, 2010). As mudanças ocorridas no setor têxtil se refletiram

também no modo como essas empresas se estruturam e estabelecem suas relações e modelos de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SIGNIFICADO DE INOVAÇÃO

A inovação, de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto ou serviço, um novo processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional relacionado às práticas do negócio. Essa concepção de inovação acrescenta ao entendimento mais tradicional a modalidade de inovação administrativa, relacionada aos aspectos internos da empresa, como formas de organização e práticas de gestão.

A definição de inovação, portanto, vem sendo aperfeiçoada com o desenvolvimento da temática. Para Daft (1978), a definição de inovação estava associada a algo novo, a uma nova ideia ou a comportamento aderido e/ou implementado em uma organização. Van de Ven (1986) ressaltava em sua definição a implementação de novas ideias por meio de pessoas envolvidas em uma ordem institucional.

Rogers (2002) traz como enfoque para a definição de inovação a percepção de algo novo por parte de um indivíduo ou unidade de adoção. Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) estendem a percepção do novo para a organização, setor ou indústria como um todo e inserem tipificações para inovações ao reconhecerem que novas ideias podem se referir a um novo produto, serviço, mercado, estrutura operacional e administrativa, processos e sistemas.

Não se encontra na literatura uma definição amplamente consolidada para inovação, ao contrário, os autores mesclam aspectos relacionados à concepção de uma nova ideia, aos motivos que levam a empresa a inovar, assim como a forma pela qual essa inovação ocorre, no intuito de alcançar uma definição que contemple a inovação. Apesar de não haver um padrão nas definições apontadas pela literatura, o entendimento é de novidade ao indivíduo, unidade organizacional, empresa ou setor empresarial.

No entanto, destaca-se o esforço em caracterizar a inovação para a empresa, ou seja, como ela se apresenta, assim como os motivos propulsores da inovação para a empresa. Os tipos de inovação mostram-se atrelados às estratégias das organizações e refletem a forma como a empresa se posiciona perante o ambiente no esforço de

inovação (FREZATTI et al., 2014). Essa concepção elucida a abrangência da questão da inovação na literatura.

A obra seminal de Schumpeter, intitulada *The theory of economic development*, que apresenta o papel central da inovação na economia, fornece inferências quanto às modalidades pelas quais a inovação pode se manifestar em uma organização. Schumpeter (1997) apresenta-a como novas combinações e destaca cinco possibilidades: introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Caracteriza-se, assim, uma visão macro da inovação para a economia, relacionada principalmente a partir da interação entre empresa e mercado. Schumpeter (1997, p. 9) considera empresário inovador o “agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica.” Esse entendimento é expandido para a caracterização de empresas inovadoras.

Depreende-se da literatura investigada que diversas tipologias são adotadas para caracterizar a inovação. Alguns autores classificam a inovação como técnica ou administrativa; outros estendem essa classificação para o tipo de inovação relacionado ao produto, processo, tecnologia ou organizacional. Destaca-se, ainda, uma tipificação quanto à inovação gerada, adotada, incremental ou radical. Discorre-se a seguir sobre essa temática.

2.2 TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO

A amplitude das definições de inovação permite inferir a complexidade desse fenômeno em uma organização. Conforme Damanpour (1987), diferentes tipos de inovação trazem influências e, muitas vezes, complementam umas às outras. No Quadro 1 elucida esse inter-relacionamento verificado na literatura quanto aos tipos de inovação:

Quadro 1 – Tipos de inovação

Autores	Tipos de inovação	Descrição
Utterback e Abernathy (1975)	Produto	A inovação de produto é uma nova tecnologia ou combinação de tecnologias introduzidas comercialmente para atender um usuário ou uma necessidade de mercado, com ênfase inicial sobre o desempenho do produto, posteriormente sobre a variedade do produto, e mais tarde com ênfase na normalização dos produtos e custos.
	Processo	Inovação de processos envolve mudanças no método organizacional, no design do produto, bem como na produção.
	Gerada	Desenvolvida pela organização.
	Adotada	Obtida do mercado (fornecedores, licenças, etc.).
Daft (1978)	Técnica	A inovação técnica é uma ideia para um novo produto, ou processo ou serviço [...] Inovações técnicas geralmente relacionadas à tecnologia.
	Administrativa	Inovação administrativa trata das políticas de recrutamento, alocação de recursos e da estruturação de tarefas, autoridade e recompensa [...] inovações administrativas são relacionadas à estrutura social da organização.
Kimberly e Evanisko (1981)	Tecnológica	Inovações tecnológicas em Medicina (ou, em termos mais gerais, o processo de produção) estão diretamente relacionadas com o diagnóstico e o tratamento da doença, que, juntos, constituem a atividade de trabalho ou a missão básica do hospital.
	Administrativa	Inovações administrativas, que, neste estudo, envolvem a adoção de todos os meios eletrônicos de processamento de dados para uma variedade de armazenamento de informação interna, recuperação, para fins de análise, são indiretamente relacionadas à atividade de trabalho do hospital e são imediatamente relacionadas a sua gestão.
Gopalakrishnan e Damanpour (1997)	Produto	Novidade na saída de produtos e serviços que são introduzidos para o benefício dos clientes e/ou do mercado.
	Processo	Novidade nas ferramentas, dispositivos e conhecimentos tecnológicos de processamento que medeiam as entradas e saídas para um setor, organização ou subunidade.
	Técnica	Inovações técnicas estão relacionadas à atividade-fim de uma organização, incluem mudanças em produtos, processos e tecnologias utilizadas na produção e/ou prestação de serviços de uma organização.
	Administrativa	Tratam das mudanças na estrutura organizacional, processos administrativos, recursos humanos e de gestão.
	Radical	Produzem mudanças fundamentais nas atividades de uma organização ou de uma indústria e representam mudanças de práticas existentes.
	Incremental	Inovações incrementais representam mudanças nas práticas existentes, ajustam e reforçam essas práticas nas organizações.

OCDE (2005)	Inovação de produtos	Um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado quanto às suas características ou finalidades. Isso inclui melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
	Inovação de processos	Implementação de um método de produção ou de entrega, novo ou significativamente melhorado. Isso inclui alterações significativas nas técnicas, equipamentos e/ou softwares. O intuito é diminuir os custos unitários de produção ou entrega, para aumentar a qualidade, produzir ou entregar produtos novos ou significativamente melhorados.
	Inovações organizacionais	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, organização do local de trabalho ou nas relações externas. Podem ser destinados para aumentar o desempenho da empresa, reduzindo os custos administrativos ou os custos de transação; melhorar a satisfação no local de trabalho, envolvendo a implementação de novos métodos de organização e de rotinas e procedimentos para a realização do trabalho.
	Inovações de marketing	Implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou embalagem, merchandising, promoção de produtos ou preços. Tem por objetivo atender às necessidades dos clientes, abrir novos mercados ou promover o posicionamento de produto recém-inserido no mercado para aumentar as vendas da empresa.

Fonte: os autores.

Verifica-se no Quadro 1 que os autores pesquisados classificam a inovação para além das concepções técnica e administrativa. A inovação de produtos e processos recebe de Utterback e Abernathy (1975), Gopalakrishnan e Damanpour (1997) uma classificação própria, diferente de Daft (1978), que a trata como inovação técnica. Observa-se nessa classificação maior detalhamento de seus aspectos e possíveis alcances em uma organização.

Outro aspecto observado se refere à classificação da inovação por parte dos autores quanto à forma pela qual a inovação surge ou é inserida na empresa, ou seja, se a inovação é gerada ou adotada. Adicionalmente, a categorização relaciona-se ao nível de impacto desse fenômeno para a empresa, classificando-o em radical ou incremental.

Gopalakrishnan e Damanpour (1994, 1997) destacam que a pesquisa com enfoque no processo de inovação pode se manifestar sob duas modalidades: por meio da análise do processo de geração da inovação e do processo de adoção da inovação. Nesse sentido, amplia-se a concepção do processo de adoção da inovação para a forma com que essas inovações são implementadas e inseridas na empresa.

A inovação é concebida por pesquisadores que abordam o processo de geração de inovação como um processo pelo qual novos produtos, processos ou práticas

são iniciados e desenvolvidos nas organizações, enquanto os pesquisadores do processo de adoção tratam a inovação a partir das etapas pelas quais uma organização se move, até obter um novo produto ou prática, para a sua aprovação e assimilação (KIMBERLY; EVANISKO, 1981; GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1994, 1997).

A inovação para a empresa pode ser representada como uma mudança radical ou incremental. Gopalakrishnan e Damanpour (1994, 1997) destacam como inovações radicais aquelas em que se percebe uma profunda mudança em produtos ou processos antes existentes, enquanto tratam as inovações incrementais como um processo de mudança não tão enfático, mas mais frequente. A característica da inovação está intimamente relacionada ao posicionamento estratégico da empresa, bem como à natureza das inovações que pratica.

Damanpour e Evan (1984) entendem que as inovações variam e que cada tipo de inovação tem seus próprios atributos. Nesse sentido, permite-se a inferência relacionada ao entendimento dos tipos de inovação. Percebe-se um direcionamento nas tipificações quanto à natureza da inovação (produto, processo, técnica, administrativa, tecnológica), quanto à origem para a empresa (adoção ou geração) e quanto à forma pela qual será empregada (radical ou incremental). Este estudo concentra-se na tipificação da natureza da inovação e trata os demais aspectos como características e estratégias da empresa em relação à inovação.

Para Wagner (2008), o Manual de Oslo fornece diretrizes importantes para a coleta e interpretação dos dados no campo da pesquisa da inovação. As diretrizes e definições, incluindo a classificação para os tipos de inovação fornecida pelo Manual de Oslo, consubstanciaram vários estudos empíricos, como verificado nas investigações de Garcia e Calantone (2002), Hernandez e Valencia (2007), Wagner (2008), Camisón e Villar-López (2010) e Frezatti et al. (2014).

Nesse sentido, adotaram-se os preceitos do Manual de Oslo (OCDE, 2005) para o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que contempla os aspectos técnicos e administrativos apontados pela literatura, assim como incrementa a concepção de inovações de marketing como novo tipo de inovação e, dessa forma, abre espaço para novas investigações e apontamentos empíricos.

Outro aspecto diz respeito ao posicionamento da pesquisa quanto ao modo como a inovação é analisada. A literatura investigada aponta que a inovação pode ser concebida como um resultado ou um processo (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1994, 1997; SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996; HERNANDEZ; VALENCIA, 2007; DAMANPOUR; ARAVIND, 2011). No estudo sobre o grau de inovação das empresas, Hernandez e Valencia (2007) determinaram inicialmente

a necessidade de se analisar a inovação como resultado (tratada como a inovação em si), para, posteriormente, analisar a inovação como processo (tratada como o esforço para se inovar).

Subramanian e Nilakanta (1996) explicam que a primeira categoria de inovação (resultado) focaliza o processo de desenvolvimento de uma inovação, enquanto a segunda categoria (processo) trata da inovação em si, da capacidade das empresas de inovarem e suas respectivas características organizacionais.

Gopalakrishnan e Damanpour (1997) e Damanpour e Aravind (2011) destacam que os estudos que abordam a inovação como resultado exploram principalmente as condições organizacionais e do ambiente externo em que uma organização inova e buscam identificar as características contextuais, estruturais e comportamentais, a fim de avaliar e explicar a inovação organizacional.

Estudos com enfoque no processo de inovação abordam sobre a forma como a inovação é originada, desenvolvida e implementada. Portanto, descrevem e explicam uma ampla classe de eventos e sequências centrais à inovação, suas fases e características inerentes a esse processo (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1994, 1997; DAVILA; FOSTER; OYON, 2009; DAMANPOUR; ARAVIND, 2011).

Nesse sentido, a partir do resgate da caracterização da inovação nas investigações empíricas, é estabelecido como posicionamento do estudo o tratamento da inovação como um resultado, ou seja, abordam-se as inovações em si, ocorridas na empresa analisada em um determinado período no tempo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, que atende ao problema de pesquisa de forma qualitativa, e foi realizada por meio de um estudo de caso. No intuito de caracterizar a inovação no contexto brasileiro à luz das inferências obtidas na literatura nacional e internacional, delimitou-se uma empresa do setor têxtil brasileiro que atendesse aos preceitos inovativos e permitisse o acesso aos dados e interesse na realização da pesquisa.

A empresa objeto do estudo é de grande porte, considerados seu faturamento e número de empregados; está localizada na região Sul do Brasil, mas com filiais nas demais regiões do País. Possui uma longa história no mercado brasileiro, marcada por constantes inovações, em suas diversas tipificações. Nesse sentido, confere um caso interessante de investigação e propício ao desenvolvimento de estudos que focalizam a compreensão e o avanço dessa temática.

O instrumento de pesquisa utilizado para a obtenção dos dados em profundidade consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado aos gestores nas dependências da empresa. O roteiro de entrevista utilizado na caracterização da inovação da empresa foi estruturado em seis blocos, conforme apresentado no Quadro 2, consubstanciado no constructo da pesquisa:

Quadro 2 – Constructo da pesquisa

Elementos	Definição e norteamento das questões	Autores-base
Reconhecimento da inovação na empresa	Forma pela qual a empresa reconhece, incentiva e trata a inovação.	Russell (1990) e Mallidou et al. (2011).
Inovação de produtos	Produtos novos, ou com mudanças significativas, que são introduzidos no mercado.	Utterback e Abernathy (1975), Damanpour (1987), Gopalakrishnan e Damanpour (1997), Lager (2002), OCDE (2005), Camisón e Villar-Lopez (2008), Tether e Tajar (2008), Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011).
Inovação de processos	Implementação de novos processos, ou com mudanças significativas, aos artefatos, dispositivos, conhecimentos de tecnologias de processamento que medeiam as entradas e saídas da organização.	Utterback e Abernathy (1975), Damanpour (1987), Gopalakrishnan e Damanpour (1997), Lager (2002), OCDE (2005), Camisón e Villar-López (2010), Tether e Tajar (2008) e Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011).
Inovação tecnológica	Utilização de novas tecnologias, ou significativamente melhoradas, para a implementação de novos produtos ou processos da organização.	Kimberly e Evanisko (1981), Flor e Oltra (2004), Camisón e Villar-Lopez (2010), Tether e Tajar (2008) e Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011).
Inovação organizacional	Implementação de novos métodos organizacionais. Podem ser mudanças nas práticas de negócios, no local de trabalho, na organização ou nas relações externas.	Schumpeter (1997), Wengel et al. (2000), OCDE (2005), Hernandez e Valencia (2007) e Tether e Tajar (2008).
Inovação mercadológica	Implementação de novos métodos mercadológicos: mudanças no design de produtos e embalagens, na promoção e disponibilização do produto e em métodos para precificar produtos e serviços.	Schumpeter (1997), Garcia e Calantone (2002), OCDE (2005), Hernandez e Valencia (2007) e Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011).

Fonte: os autores.

A coleta dos dados ocorreu por meio da realização de entrevistas com o corpo diretivo da empresa, no mês de fevereiro de 2015. O tempo médio das entrevistas foi de 1h20min, e a seleção dos entrevistados teve como critério o envolvimento dos sujeitos no processo decisório da organização, o que torna implícita a abordagem de assuntos ligados à inovação. A análise de materiais e publicações também foi utilizada como fonte de dados para a pesquisa. Entre os materiais utilizados, destacam-se: mí-

dias sobre as inovações da empresa, relatórios anuais, mídias da empresa em veículos de comunicação e site da empresa.

Os dados coletados foram organizados, transcritos e analisados por meio da análise de conteúdo (LAVILLE; DIONNE; SIMAN, 1999). Destaca-se a cronologia em três etapas apontadas e explicadas por Bardin (2010), que compreendem à pré-análise, seguida da exploração do material, e, por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Esse procedimento está alinhado com a problemática e o alcance do objetivo proposto.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa indicam que a postura inovadora da empresa faz parte de sua história, sendo relatada como principal fator que levou a empresa a se destacar e a consagrar suas marcas no mercado, cada vez mais competitivo e ávido por novidades. Conforme divulgação pela empresa em seus resultados e mídias, a inovação está presente na organização já em seus valores (RELATÓRIO ANUAL, 2010, 2011). Isso também foi ressaltado de modo unânime pelos sujeitos da pesquisa nas entrevistas.

Com base nos documentos analisados e nos relatos dos sujeitos da pesquisa, a forma com que essas inovações se manifestaram na empresa foram as seguintes:

- a) entrada da empresa em novo mercado;
- b) criação de nova marca;
- c) criação de novos produtos;
- d) inovações incrementais (materiais aplicados, formas de conceber e fazer os produtos);
- e) redesenho e mudanças de processos;
- f) processos diferenciados;
- g) inovações tecnológicas;
- h) máquinas que apenas a empresa dispõe no Brasil;
- i) redesenhos organizacionais, internos e externos;
- j) mudanças na comunicação com o mercado.

A partir desses apontamentos apresentados, descreve-se, a seguir, de forma mais detalhada, cada uma das diferentes categorias de inovação destacadas na literatura investigada e identificadas na empresa.

4.1 INOVAÇÕES DE PRODUTOS

A introdução de novos produtos ou o desenvolvimento de melhorias de suas propriedades e desempenho mostram-se constantes na empresa analisada. Os sujeitos da pesquisa caracterizam a empresa como líder de mercado justamente por sua postura inovadora, visivelmente refletida em seus produtos.

No Quadro 3 apresentam-se os resultados da pesquisa que indicam a forma pela qual os sujeitos da pesquisa caracterizam a inovação dos produtos da empresa. Observam-se a recente introdução de uma nova marca no mercado, o desenvolvimento de novos produtos e a ênfase em inovações contínuas quanto às configurações dos produtos.

Quadro 3 – Inovações nos produtos da empresa

Sujeitos da pesquisa	Observações dos sujeitos da pesquisa relativas às inovações de produtos
Sujeito 1	“Antes mais básico, agora mais elaborado, detalhes de elaboração, matéria-prima diferenciada.”
Sujeito 2	“Os produtos precisam ser atrativos a cada coleção, a inovação realmente não pode parar.”
Sujeito 3	“Atualmente realizamos o dobro de inovação. Em termos técnicos, um de nossos produtos levava 22 minutos para ser elaborado, hoje leva 32 minutos em função da quantidade de inovações relacionadas aos seus acabamentos, composição, nível de exigência da matéria-prima, modalidades de elaboração, tecnologia empregada.” “O diferencial da empresa sempre foi o padrão de matéria-prima, as melhores do mundo.”
Sujeito 4	“O conceito do produto mudou muito; nós tínhamos nosso produto voltado muito ao básico, o que diferenciava era a matéria-prima utilizada. Hoje se aplicam também novos conceitos e padronagens aos produtos, criando tendências no Brasil. O ano de 2010 foi de revolução para a empresa.”
Sujeito 5	“Nas maiores tecnologias em produtos e sua matéria-prima, nós estamos participando.” “Nossos produtos não têm tanta inovação em perfumarias. Nossas inovações estão na matéria-prima diferenciada, em padronagem e acabamentos diferenciados.”
Sujeito 6	“Criou-se uma nova linha de produtos.” “Vivemos buscando detalhes, pois nosso produto todo mundo sabe fazer, inovamos na diferenciação [...] Nosso mix é de aproximadamente 600 produtos, e desses 600 produtos talvez 2% se repitam da coleção passada, o restante é criado tudo novo, com detalhes diferenciados, com padronagens diferenciadas.”
Sujeito 7	“Nós aplicamos técnicas, aviamentos, matérias-primas e tecnologias que nosso concorrente dificilmente tem acesso. Muita tecnologia de desenvolvimento, tecnologia de produção, tecnologia de produto, tecnologia de materiais.” (informações verbais).

Fonte: os autores.

Verifica-se no Quadro 3 que o impacto gerado pela introdução da empresa em um novo mercado repercutiu diretamente no grau de inovação. Os sujeitos da pesquisa destacam que a empresa inova cada vez mais e mais rápido. Essa inovação é caracterizada principalmente quanto ao lançamento constante de novos produtos, com

um mix de produtos amplo e diversificado, para atender às expectativas e desejos dos consumidores (RELATÓRIO ANUAL, 2011).

Nota-se que a empresa apresenta constantemente ao mercado novos produtos, o que representa uma novidade também para a empresa, que precisa criar e recriar diariamente seus conceitos no que se refere aos produtos. Gopalakrishnan e Damanpour (1994) apontam que uma nova ideia, um novo método ou, ainda, a introdução de algo novo implicam entendimento de para quem é novo e como essa novidade é inserida na organização.

O Sujeito 4 reportou que a revolução em inovação da empresa foi gerada nos produtos. A entrada da empresa em um novo mercado no ano 2010, com a introdução de uma nova marca e, conseqüentemente, novos produtos, demandou da organização toda uma reestruturação e preparação para esse processo.

De acordo com os sujeitos da pesquisa, essa fase foi demarcada pela reestruturação tecnológica na adequação aos novos produtos e processos, bem como pelo treinamento e, principalmente, pela transmissão dos novos conceitos atrelados a esses novos produtos. Esses resultados coadunam com os de Gopalakrishnan e Damanpour (1994), quanto à preparação da empresa que proporciona esse novo produto ao mercado, ou seja, antes de ser algo novo ao mercado, é também um produto novo para a empresa.

Além do fato de a empresa ter entrado em um novo mercado em 2010, o que, segundo as evidências obtidas na empresa, representou uma mudança radical quanto aos seus produtos, corroborando com os apontamentos de Gopalakrishnan e Damanpour (1994, 1997), destacam-se, ainda, as inovações incrementais, ou seja, as constantes mudanças em conceitos, especificidades e utilidades do produto (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1994, 1997; OCDE, 2005).

Os sujeitos da pesquisa foram unânimes no que se refere às novidades relativas às especificações técnicas, de aparência e utilitárias dos produtos como fatores marcantes relacionados à inovação dos produtos da empresa. A empresa busca constantemente inovar em qualidade, padronagem, matérias-primas, composição e funcionalidade de seus produtos, apostando sempre na diversificação. Os relatórios e mídias que abordam a inovação da empresa levam ao mesmo entendimento.

4.2 INOVAÇÕES DE PROCESSOS

No que se refere à inovação de processos, definida por Gopalakrishnan e Damanpour (1997) como a implementação de novas ou significativas melhorias nos artefatos, dispositivos, conhecimentos de tecnologias de processamento que medeiam

as entradas e saídas da organização, a empresa investigada apresenta as inovações expostas no Quadro 4:

Quadro 4 – Inovações nos processos da empresa

Sujeitos da pesquisa	Observações dos sujeitos da pesquisa relativas às inovações de processos
Sujeito 1	“Recentemente passamos pelo redesenho completo da organização, tanto administrativo quanto produtivo. Esse é um trabalho que nunca cessa, sempre tem algo a evoluir.” “Hoje se tem mais a cultura de processo, do que se tinha em 2008. Por exemplo, a discussão da elaboração do orçamento empresarial mudou completamente; os controles gerenciais eram direcionados apenas para a indústria, há indicadores agora também no varejo.”
Sujeito 2	“A empresa não pode estar engessada em seus processos, tanto os processos técnicos, quanto administrativos.” “Esse avanço no redesenho de inúmeros processos ocorreu em 2011 e 2012. Toda a empresa está redesenhada e posta no papel; antes estava muito só no intelecto de cada funcionário.”
Sujeito 3	“De 2008 para 2012 teve-se um crescimento muito forte quanto à importância dos processos.” “Sabemos que a chave de sucesso da empresa está em olhar um pouco mais para dentro dela.”
Sujeito 4	“Redesenho de processos. Eliminação de controles que passaram a ser desnecessários a partir da integração de equipes.”
Sujeito 5	“É um valor ainda muito novo na empresa, pois agora estamos há apenas um ano redesenhando processos. Estamos reestruturando a área de engenharia de processos que está se chamando de melhoria contínua, ela começa agora a ter força. Antes os processos estavam muito com as pessoas.”
Sujeito 6	“Há pessoas e empresas do ramo têxtil que comentam que nunca viram uma forma de se organizar semelhante a que a empresa utiliza para seus processos e fluxos.”
Sujeito 7	“A partir do momento em que tem uma técnica e que possui características que permitem que esta técnica seja modificada, gerando melhorias, ela será feita pela empresa.” “De 2008 a 2012 se percebe uma grande evolução.” (informações verbais).

Fonte: os autores.

A primeira característica apontada no Quadro 4 refere-se à crescente importância atribuída à configuração formal dos processos na empresa. Verifica-se no relato dos sujeitos da pesquisa uma evolução na ênfase em desenhar, formalizar e melhorar seus processos.

O Sujeito 3 aponta que essa postura e preocupação da empresa acompanha seu expressivo crescimento. Conforme consta no Relatório Anual (2011), a empresa alcançou em 2011 um acréscimo de 55,8% na sua receita líquida em relação ao ano 2010. “Esse crescimento pode esconder algumas ineficiências, o que motiva e impulsiona a empresa a olhar mais para dentro de si.” (Sujeito 3, informação verbal).

De acordo com os relatos dos sujeitos da pesquisa, a inovação dos processos, colocada em prática no final de 2011 e início de 2012, será mantida na empresa sob a responsabilidade da recém-criada gerência de Melhoria Contínua “A finalidade

é analisar os processos, ou seja, se a empresa está produzindo na quantidade certa, entregando ao cliente na hora certa, se não está tendo desperdícios de tempo e de recursos de matéria-prima e, a partir de então, propor melhorias.” (Sujeito 3, informação verbal). Isso se coaduna com a tipificação de inovação de processos estabelecida pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), com maior enfoque em aspectos técnicos e produtivos do negócio.

No relato dos sujeitos da pesquisa constatou-se, ainda, a preocupação da empresa com as inovações de processos relacionadas ao suporte administrativo, ou seja, às melhorias técnicas, de equipamentos e de softwares, em atividades de apoio e auxiliares, como: compras, contabilidade, informática e manutenção (OCDE, 2005). Conforme os relatos obtidos, confirmadas as melhorias proporcionadas pelas novas ideias e sugestões aos processos da empresa, em qualquer atividade, operacional/técnica ou de gestão/administrativa, ela é realizada, e, a partir disso, os processos são modificados. Portanto, a empresa confirma o dinamismo de seus processos e a inovação que permeia constantemente esse dinamismo.

Assim, depreende-se a caracterização de inovações em processos na empresa investigada no sentido de implementar novos processos, ou com mudanças significativas, tanto relacionados ao contexto técnico quanto ao administrativo da empresa. Esse resultado está em consonância com os estudos de Utterback e Abernathy (1975), Damanpour (1987), Gopalakrishnan e Damanpour (1997), Lager (2002) e OCDE (2005).

4.3 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

As inovações tecnológicas são tratadas na literatura como aquelas relacionadas à utilização de novas tecnologias, ou uma tecnologia significativamente melhorada, voltada à implementação de novos produtos e processos da organização. Essa modalidade de inovação caracteriza-se na empresa investigada sob as especificações relatadas pelos sujeitos da pesquisa, descritas no Quadro 5:

Quadro 5 – Inovações tecnológicas da empresa

Sujeitos da pesquisa	Observações dos sujeitos da pesquisa relativas às inovações tecnológicas
Sujeito 1	“Automação de equipamentos e processos. Há mudanças nesse processo desde 2008, principalmente quanto aos investimentos.”
Sujeito 2	“Grande avanço, principalmente no armazenamento de dados, [...] aquisição de sistemas específicos, aumento também em ferramentas para o desenvolvimento de produtos.” “Os investimentos em equipamentos, treinamentos e sistemas se destacam a partir de 2010.”
Sujeito 3	“Temos uma grande preocupação em ter os melhores equipamentos, softwares e hardwares possíveis e disponíveis no mercado. Essa é uma preocupação crescente desde 2008, e agora muito mais forte em função da utilização de matérias-primas altamente sensíveis. Nota-se que está muito mais forte a necessidade de novas tecnologias, de novos equipamentos.”
Sujeito 4	“Projetos futuros em desenvolvimento para utilização de sistemas 3D de modelagem.”
Sujeito 5	“Forte investimento a partir de 2010 [...] Temos máquinas aqui na empresa que não há em nenhuma outra empresa do Brasil. Ocorrem investimentos em novas tecnologias e também na renovação dos nossos parques industriais; nossas máquinas são todas automáticas, nada mais é manual, é um parque muito moderno.” “[...] Relação muito estreita e muito forte com os principais fabricantes mundiais.”
Sujeito 6	“Estamos investindo fortemente em tecnologia, máquinas automáticas para substituir operações que são difíceis de serem feitas pelo ser humano.” “Investimento alto em infraestrutura de tecnologia de informação.” “Preocupação também em melhorar cada vez mais as tecnologias que já possuímos.”
Sujeito 7	“Utilizamos o que há de mais moderno no nosso segmento para o nosso tipo de produto. É sempre que surge algo novo, nós vamos atrás para buscar esse algo novo. Permanentemente nossas equipes estão em feiras internacionais, em contato com fabricantes, com empresas que produzem e desenvolvem novas tecnologias.” (informações verbais).

Fonte: os autores.

Observa-se nos relatos dos sujeitos da pesquisa, expostos no Quadro 5, que a inovação tecnológica se caracteriza principalmente por meio da preocupação crescente da empresa em ter as melhores máquinas, equipamentos, softwares e hardwares disponíveis no mercado. A finalidade dessa atualização tecnológica está consubstanciada na melhoria dos produtos e processos da empresa. Esse resultado se coaduna com o preconizado por Kimberly e Evanisko (1981) quanto à vinculação dessa modalidade de inovação com as atividades da empresa.

Verifica-se que há consenso entre os sujeitos da pesquisa no que se refere à intensificação de inovações tecnológicas na empresa nos últimos anos, tendo iniciado, conforme os Sujeitos 1 e 3, já no ano 2008 e recebido maior ênfase a partir do ano 2010, motivada pelas novas exigências dos produtos em relação às especificidades da matéria-prima, acabamentos, entre outros. De acordo com o Sujeito 3, o fato de uma ideia em poucos dias ser disponibilizada nas lojas na forma de produto, indica que a empresa vem investindo em tecnologias e meios que permitem esse elevado grau de inovação.

Os sujeitos da pesquisa ressaltam também os altos investimentos realizados na aquisição de maquinários de última geração, na atualização por completo de parques fabris, aquisição de novos softwares e hardwares que suportam suas novas atividades. Apontam, ainda, projetos tecnológicos em andamento, no momento da pesquisa, como a adoção de um sistema 3D para o desenvolvimento de produtos.

Esses resultados estão em linha com o proposto por Tether e Tajar (2008), no que diz respeito à identificação de acesso às novas tecnologias, relacionadas à aquisição de máquinas e equipamentos de ponta, cooperação com fornecedores, realização de pesquisas e desenvolvimento, práticas de cooperação com universidades ou consultorias especializadas e aquisição externa dessas tecnologias, por meio de licenciamentos.

Também corroboram os estudos de Kimberly e Evanisko (1981), Flor e Oltra (2004), Camisón e Villar-López (2010), Tether e Tajar (2008), Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011), que ressaltam a utilização de novas tecnologias ou significativamente melhoradas para a implementação de novos produtos ou processos da organização.

4.4 INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS

No que se refere às inovações organizacionais, definidas no Manual de Oslo (OCDE, 2005), pela implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, a empresa investigada apresenta os relatos descritos no Quadro 6:

Quadro 6 – Inovações organizacionais da empresa

Sujeitos da pesquisa	Observações dos sujeitos da pesquisa relativas às inovações organizacionais
Sujeito 1	“Você tem uma forma diferente de fazer as coisas. Sair um pouco do modelo tradicional, se você quer um modelo diferente, tem que mudar a forma de fazer.” “As mudanças aconteceram a partir de 2008, principalmente em investimentos.”
Sujeito 2	“Preocupação com contatos de clientes e fornecedores, criação de fóruns, manter uma gestão corporativa [...]” “Tivemos recentemente uma mudança, [...] alocação em outra área da empresa, já procurando uma sinergia.” “Ampliou-se o quadro de gerências e supervisões [...]”
Sujeito 3	“Contato direto com fornecedores [...] É uma cultura nossa chamá-los para apresentar a situação da empresa; essa parceria é muito próxima, e isso é muito bom.”
Sujeito 4	“Juntamos duas áreas que eram totalmente diferentes, a área de engenharia de produtos, ligada à área industrial, e a parte de desenvolvimento de produtos, ligada ao comercial.”
Sujeito 5	“Recentemente viu-se que a área de suprimentos seria melhor alocada na área industrial, e fizemos isso. Saiu da diretoria comercial e foi para a industrial. Então, assim, buscamos ajustar sempre que necessário [...] por que não fazer se entendemos que é melhor?”
Sujeito 6	“O vínculo com clientes e fornecedores é recente e muito bom.” “As áreas de manutenção, qualidade e engenharia de processos foram realocadas para a gerência de Melhoria Contínua, antes a subordinação dessas áreas era direta à diretoria.”
Sujeito 7	“Temos o processo de trainee executivo [...] normalmente são pessoas jovens, que saíram da universidade, com técnicas novas, com processos novos e ideias novas, e que estão constantemente implementando essas novidades na empresa.” (informações verbais).

Fonte: os autores.

Destacam-se no Quadro 6 os relatos dos sujeitos da pesquisa quanto à ocorrência de inovações organizacionais relacionadas à implementação de novos métodos de organização e de rotinas e procedimentos para a realização do trabalho, viabilizadas, por exemplo, pela integração de áreas afins, resultado este que se coaduna com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), quanto a essa tipologia de inovação.

Verifica-se, portanto, que nos anos analisados a empresa vem passando por algumas inovações organizacionais. A ênfase nesse processo inovativo iniciou em fevereiro de 2012, com a união das áreas de engenharia de produto e desenvolvimento de produtos, o que, conforme as palavras do Sujeito 4, representou a integração de dois mundos completamente diferentes, um totalmente técnico e outro totalmente lúdico. No entanto, isso trouxe benefícios ao processo de desenvolvimento dos produtos, como maior agilidade no processo e nas tomadas de decisão. Além disso, houve uma notória redução de custos em razão da redução de controles a partir de então desnecessários, já que as equipes trabalham em sinergia.

Essa prática revelou-se no final de 2012 também em outras áreas da empresa, como entre a controladoria e a contabilidade. O agrupamento das equipes de manutenção, da qualidade e da engenharia de processos passou a compor a partir de 2013

o setor de Melhoria Contínua. Essas inovações retratam desde mudanças nos níveis hierárquicos, na divisão da estrutura e nas funções da empresa, até nas operações e procedimentos da empresa, implicando alterações nas especificações das responsabilidades, fluxos de informação e forma como estes são tratados, o que se coaduna com o preconizado por Wengel et al. (2000) e pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Destacam-se, ainda, nos relatos dos Sujeitos 2, 3 e 6, os estreitos laços que a empresa vem desenvolvendo nos últimos anos com seus clientes e fornecedores. Para isso, tem desenvolvido uma série de novos métodos de integração com seus clientes e fornecedores, como fóruns, realização de eventos, além do próprio canal direto de relacionamento. Isso é evidenciado também nos relatórios divulgados pela empresa e em suas mídias. Esse resultado está em linha com a literatura, que caracteriza essa prática como uma inovação organizacional das empresas (OCDE, 2005).

4.5 INOVAÇÕES MERCADOLÓGICAS

As inovações mercadológicas compreendem outra tipificação apresentada no Manual de Oslo (OECD, 2005). Trata-se de novas estratégias mercadológicas adotadas para o posicionamento da empresa em um novo mercado, ou para o posicionamento de seus novos produtos. Estas são identificadas na empresa a partir das perspectivas descritas no Quadro 7:

Quadro 7 – Inovações mercadológicas da empresa

Sujeitos da pesquisa	Observações dos sujeitos da pesquisa relativas às inovações mercadológicas
Sujeito 1	“A mídia, a propaganda, a forma de comunicar ao mercado, a própria inteligência de mercado, hoje é uma forma totalmente distinta do que a empresa fazia anos atrás.” “Nova direção, com uma diretoria específica para o marketing da empresa.”
Sujeito 2	“O varejo necessita de investimentos a toda hora, chamar a atenção a toda hora, ele tem que estar à frente toda hora, e sempre encantando o consumidor.” “Estudo de mercado e seus indicadores.” “Preparação das lojas com a identidade da empresa.”
Sujeito 3	“É a empresa que mais investe em propaganda e mídias em revistas no Brasil; são cerca de 700 páginas por ano só em revistas no Brasil. Sem contar outros materiais de apoio, muito pouco outdoor, e sim mais exposição de lojas, imagem de lojas.” “Outra forma de comunicação, outra forma de se expressar.”
Sujeito 4	“A empresa não era comercial, ela atendia ao multimarca e ao private label.” “Maior atuação na mídia, na visibilidade em revistas e noticiários, [...] as ações antes eram muito tímidas.” “Realização de atividades nas redes sociais.” “A própria equipe do marketing teve que se reinventar.”
Sujeito 7	“Tínhamos um marketing direcionado ao canal de mercado multimarca, que se transformou em marketing para o consumidor final; só aí já se tem uma mudança absurda. Você precisa de novas competências [...] que não tínhamos em 2008, e que em hipótese nenhuma se imaginava ter um dia. Em um prazo muito curto nós adquirimos competências que empresas levaram dezenas de anos.” (informações verbais).

Fonte: os autores.

Depreende-se no Quadro 7 que a empresa apresentou no período analisado inovações de cunho mercadológico. Observa-se no relato dos sujeitos da pesquisa que a entrada da empresa em um novo segmento de atuação, o varejo, assim como a criação de novas marcas, acarretaram novas concepções e posicionamento de seus produtos recém-inseridos no mercado, para aumentar as vendas da empresa.

Para viabilizar esse novo posicionamento, tido pelos sujeitos da pesquisa como uma mudança expressiva, a empresa inicialmente reestruturou seu departamento de marketing. Isso implicou desde a criação de uma diretoria específica para tratar do marketing da empresa até a formação de uma nova equipe de marketing. Essa iniciativa se refletiu em maior número de funcionários, com capacitações específicas para esse novo marketing. Demandou também uma estrutura física maior para essa equipe, na sede administrativa e na matriz da empresa.

O maior impacto decorrente dessa mudança foi a reestruturação dos conceitos de marketing da empresa, ou seja, a forma de a empresa se posicionar no mercado. Isso exigiu a aderência de novas estratégias mercadológicas, antes não realizadas ou com pouca importância para o marketing da empresa na época. Esse resultado corrobora o do estudo de Garcia e Calantone (2002), que apontam que mudanças repercutem na necessidade de novas inovações, como as ocorridas na empresa no que se refere às estratégias de marketing.

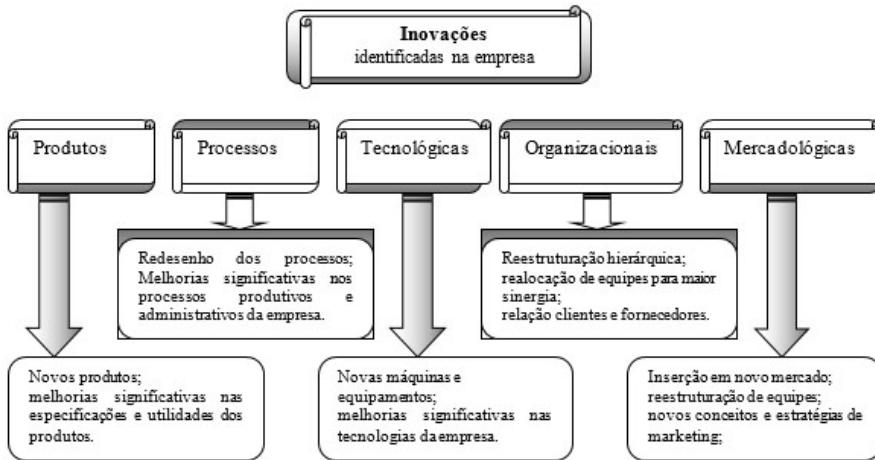
O diretor de marketing da empresa, em entrevista à Globo News (2012), ressaltou que “a empresa destina 4% de seu faturamento para o marketing de suas marcas, dedicando, por exemplo, mais de 650 páginas de revista para as quatro marcas da empresa no ano de 2012.” Isso indica alinhamento aos discursos coletados nas entrevistas com o corpo diretivo da empresa.

Esse resultado alinha-se ao que os sujeitos da pesquisa denominaram marketing agressivo em sua nova fase. Implica altos investimentos, o que repercute na maior visibilidade das marcas da empresa no mercado nacional, por meio de publicidade em revistas, mídias, merchandising em novelas e programas de televisão no geral. Observam-se, ainda, a realização de atividades em redes sociais e o enfoque dado ao tratamento da imagem das lojas da empresa, estratégias mercadológicas totalmente novas para ela.

Portanto, os resultados da pesquisa indicam a implementação de novos métodos de marketing, envolvendo mudanças significativas na concepção do produto, merchandising e promoção de produtos. Em se comparando a definição trazida pelo Manual de Oslo (OECD, 2005), infere-se a ocorrência de inovações mercadológicas na empresa investigada.

Depreende-se do exposto nesta seção a ocorrência das inovações contempladas na literatura, classificadas em: inovações de produtos, inovações de processos, inovações tecnológicas, inovações organizacionais e inovações mercadológicas. Nesse sentido, ilustram-se no Diagrama 1 as formas pelas quais essas modalidades de inovações se configuram na empresa de acordo com os resultados da pesquisa:

Diagrama 1– Configuração das inovações identificadas na empresa



Fonte: os autores.

Observa-se no Diagrama 1 a ocorrência de inovações na empresa investigada em consonância com as tipificações abordadas na literatura, em específico as propostas no Manual de Oslo (OECD, 2005). Desse modo, denota-se que há indícios da proposição do estudo, no sentido de identificar a ocorrência de inovações na empresa, caracterizadas quanto à natureza em inovações de produtos, de processos, tecnológicas, organizacionais e mercadológicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou verificar como se caracteriza a inovação em uma empresa do setor têxtil brasileiro. Os resultados da pesquisa indicaram que as modalidades de inovações identificadas na literatura, relativas às inovações de produtos, de processos, tecnológicas, organizacionais e mercadológicas, foram constatadas na empresa objeto de estudo no período analisado, conforme os relatos dos entrevistados e a sua confirmação na análise documental.

Quanto à caracterização da inovação de produtos, os sujeitos da pesquisa e os documentos analisados revelaram a introdução da empresa em um novo mercado e o lançamento de novos produtos. A empresa destaca-se como líder no processo de inovação de produtos em seu segmento, sobressaindo-se nesse aspecto, principalmente pelo valor agregado ao produto, com novas matérias-primas, incrementos e processos de produção.

Em relação à inovação de processos, essa foi caracterizada pelo constante redesenho na empresa, tanto sob a forma de aspectos técnicos, relacionados à área produtiva, quanto de aspectos administrativos, voltados aos processos de gestão, conforme proposto por Utterback e Abernathy (1975). Já a inovação tecnológica foi enfatizada pelos sujeitos da pesquisa como algo marcante na empresa, por exemplo, ressaltaram o fato de a empresa dispor da mais moderna tecnologia no que se refere ao seu ramo de atuação, a participação constante em feiras tecnológicas e o contato direto com os maiores fabricantes mundiais.

As inovações organizacionais mostraram-se com maior evidência nos últimos anos na empresa pesquisada, com a reorganização de alguns setores, como a contabilidade e a controladoria, a área de desenvolvimento e a engenharia de produto. No que se refere às inovações mercadológicas, averiguou-se a reconfiguração completa do setor de marketing da empresa em decorrência do novo foco dos negócios, alterando todo o processo e conceitos de marketing na empresa, o que está em consonância com Garcia e Calantone (2002).

Os resultados obtidos na pesquisa indicam a ocorrência na empresa dos tipos de inovações abordados na literatura teórico-empírica. A compreensão acerca da caracterização de cada modalidade de inovação que a empresa realiza, conforme a percepção dos sujeitos da pesquisa e a análise documental, alinhada à literatura investigada, permite traçar o perfil inovativo da empresa diante do mercado competitivo em que atua. Esse resultado também contribui para a utilização da tipificação de inovação adotada na pesquisa, consubstanciada pela literatura e identificada na empresa objeto de estudo.

Diante das limitações impostas pela estratégia de pesquisa adotada, as considerações dos entrevistados revelam-se um ambiente fértil para o desenvolvimento de novos estudos relacionados à inovação e demais aspectos organizacionais. Assim, recomenda-se a realização de pesquisas futuras sobre o tema em outras empresas, em especial do mesmo setor, para averiguar os pontos de convergências e/ou divergências nas inovações identificadas na empresa objeto de estudo. Como a literatura ainda não está consolidada sobre as tipologias de inovação, outras modalidades podem ser um novo desafio em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TÊXTIL. 2010. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=8&id_sub=25&idioma=PT>. Acesso em: 28 nov. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BERGFORS, M. E.; LARSSON, A. Product and process innovation in process industry: a new perspective on development. **Journal of Strategy and Management**, v. 2, i. 3, p. 261-276, 2009.
- CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 45, p. 115-144, 2010.
- DAFT, R. L. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of Management Journal**, v. 21, i. 2, p. 193-210, 1978.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, i. 2, p. 423-454, 2011.
- DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. Organizational innovation and performance: the problem of “organizational lag”. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 392-409, 1984.
- DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. **Journal of Management**, v. 13, i. 4, p. 675-688, 1987.
- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, i. 4, p. 650-675, 2009.
- FLOR, M. L.; OLTRA, M. J. Identification of innovating firms through technological innovation indicators: an application to the Spanish ceramic tile industry. **Research Policy**, v. 33, i. 2, p. 323-336, 2004.

FREZATTI, F. et al. O papel do balanced scorecard na gestão da inovação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 54, i. 4, p. 381-392, 2014.

GALÃO, F. P. et al. A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário. **Revista Gerenciais**, v. 6, n. 2, p. 147-154, 2007.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, i. 2, p. 110-132, 2002.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review economics, of innovation research in sociology and technology management. **Omega International Journal of Management Science**, v. 25, i. 1, p. 15-28, 1997.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 11, i. 2, p. 95-116, 1994.

HERNANDEZ, G. C.; VALENCIA, J. C. N. Perfil cultural de las empresas innovadoras: un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. **Cuaderno Administracion Bogotá**, v. 20, n. 34, p. 161-189, 2007.

KIMBERLY, J. R.; EVANISKO, M. J. Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. **Academy of Management Journal**, v. 24, i. 4, p. 689-713, 1981.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.; SIMAN, L. M. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999.

MARTÍN-ROJAS, R.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MIHI-RAMÍREZ, A. How can we increase Spanish technology firms' performance? **Journal of Knowledge Management**, v. 15, i. 5, p. 759-778, 2011.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Paris, France: OECD, 2005.

ROGERS, E. M. Diffusion of preventive innovations. **Addictive Behaviors**, v. 27, p. 989-993, 2002.

RUSSELL, R. D. Innovation in organizations: toward an integrated model. **Review of Business**, Fall, p. 19, 1990.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Sao Paulo: Nova Cultural, 1997.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. **Omega**, v. 24, i. 6, p. 631-647, 1996.

TETHER; B. S.; TAJAR, A. The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. **Research Policy**, v. 37, p. 720-739, 2008.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **The post ATC context. Training module on trade in textiles and clothing**. United Nations, New York and Geneva: 2008.

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

WAGNER, S. M. Innovation management in the German transportation industry. **Journal of Business Logistics**, v. 29, i. 2, p. 215-231, 2008.

WENGEL, J. et al. **Analysis of empirical surveys on organisational innovation and lessons for future community innovation surveys**. Scientific Follow-up of the Community Innovation Survey (CIS) Project CIS 98/191. 2000. Disponível em: <ftp://ftp.cordis.lu/pub/eims/docs/eims_full_text_98_191.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2014.

Como citar este artigo:

ABNT

BECK, Franciele; BEUREN, Ilse Maria. Inovações em uma empresa brasileira do setor têxtil. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 16, n. 3, p. 885-910, set./dez. 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA

Beck, F., & Beuren, I. S. (2017). Inovações em uma empresa brasileira do setor têxtil. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 885-910. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>