

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico - CSE
Departamento de Economia e Relações Internacionais

JACKSON ALVES DA SILVA

**CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS DE
SÃO JOÃO BATISTA/SC**

Florianópolis, 2017

JACKSON ALVES DA SILVA

**CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS DE
SÃO JOÃO BATISTA/SC**

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Pablo Felipe Bittencourt

Florianópolis, 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir nota 8,5 ao acadêmico **Jackson Alves da Silva**, após a apresentação do trabalho intitulado, Capacidade de absorção das empresas calçadistas de São João Batista/SC, na disciplina CNM7107 – Monografia.

Florianópolis, 26 de junho de 2017.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Pablo Felipe Bittencourt
Orientador

Prof. Dr. Michele Romanello
Membro

Prof. Dr. Sílvio Antônio Ferraz Cário
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e por estar presente nos meus dias.

Agradeço à minha mãe, Maria do Carmo, por ser o meu exemplo e que nunca mediu esforços para ser quem eu sou hoje. Jamais seria a pessoa que sou se não fosse por você.

À minha irmã Jacqueline, por sempre me incentivar nas minhas escolhas e por todo auxílio em que sempre precisei.

À Michele Milis, pela amizade, apoio e por me proporcionar um dos melhores momentos que tive durante a minha graduação.

Aos meus amigos, em especial Bruno dos Santos, Alex Vale, Luiz Ricardo, Gustavo Bacellar e a todos que fiz durante a minha trajetória na universidade.

Aos amigos que fiz durante o meu estágio no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, foi um prazer enorme conhecer e trabalhar com vocês.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Pablo Bittencourt, pela paciência, disponibilidade e compreensão na elaboração do presente trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a Capacidade de Absorção nas empresas de calçados de São João Batista/SC. Atualmente o setor de calçados tem um elevado nível de concorrência onde as empresas buscam produzir e lançar seus produtos em menos tempo, almejando assim, uma parcela maior no mercado. Para tal feito, elas precisam ter habilidades que possam refletir no seu dia a dia e conseqüentemente no seu meio de produção. Para este estudo foram abordados conceitos da Capacidades de Absorção: Aquisição, Assimilação, Transformação e Aplicação, além de um estudo sobre o padrão de concorrência no setor calçadista. Após este estudo foi elaborado um questionário e enviado para as empresas como forma de se obter dados para a realização deste trabalho. O resultado se mostrou favorável às empresas que tem maiores capacidades de absorver conhecimentos onde conseguem lançar seus produtos antes das outras. Estas habilidades estão ligadas diretamente no sucesso dos trabalhadores de incorporá-las em menor tempo.

Palavras-chave: Capacidade de Absorção; Calçados; Empresas.

ABSTRACT

The present study has the objective of analyzing the Absorption Capacity in the footwear companies of São João Batista / SC. Currently the footwear sector has a high level of competition where companies seek to produce and launch their products in less time, aiming at a larger share in the market. To do this, they must have skills that can reflect in their daily lives and consequently in their production environment. For this study, concepts of Absorption Capabilities: Acquisition, Assimilation, Transformation and Application were discussed, as well as a study on the pattern of competition in the shoes sector. After this study a questionnaire was elaborated and sent to the companies as a way of obtaining data for the accomplishment of this work. The result was favorable to companies that have greater capacity to absorb knowledge where they can launch their products before others. These skills are directly linked to the success of workers incorporating them in less time.

Keywords: Absorption Capacity; Shoes; Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição da cadeia de produção de calçados de couro.....	26
Figura 2 - Progresso da fabricação e consumo nacional de calçados, 1989-2004 (milhões de pares)	29
Figura 3 - Principais fases do processo de produção do calçado.....	34
Figura 4 – As fases de aperfeiçoamento de processo	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de empresas por porte	49
Gráfico 2 – Dimensão de Aquisição por porte de empresa	51
Gráfico 3 - Dimensão de Aquisição por porte de empresa.....	52
Gráfico 4 – Dimensão de Assimilação por porte de empresa.....	53
Gráfico 5 – Dimensão de Transformação por porte de empresa	54
Gráfico 6 – Dimensão de Aplicação por porte de empresa	55
Gráfico 7 – Inovação incremental e melhoramento nas empresas	56
Gráfico 8 – Inovação incremental e melhoramento pela Dimensão de Aquisição.....	57
Gráfico 9 – Inovação incremental e melhoramento pela Dimensão de Assimilação	58
Gráfico 10 – Inovação incremental e melhoramento pela Dimensão de Transformação.....	59
Gráfico 11 – Inovação incremental e melhoramento pela Dimensão de Aplicação.....	60
Gráfico 12 – Velocidade de introdução de mudança em relação às grandes marcas nacionais por empresas	61
Gráfico 13 – Velocidade da introdução de mudança pela Dimensão de Aquisição.....	62
Gráfico 14 – Velocidade da introdução de mudança pela Dimensão de Assimilação	63
Gráfico 15 – Velocidade da introdução de mudança pela Dimensão de Transformação.....	64
Gráfico 16 – Velocidade da introdução de mudança pela Dimensão de Aplicação.....	65
Gráfico 17 – Quantidade de empresas que lançaram produtos com “modificações ou aperfeiçoamentos” similares.....	66
Gráfico 18 – Velocidade da difusão das inovações pela Dimensão de Aquisição	67
Gráfico 19 – Velocidade da difusão das inovações pela Dimensão de Assimilação	68
Gráfico 20 – Velocidade da difusão das inovações pela Dimensão de Transformação	69
Gráfico 21 – Velocidade da difusão das inovações pela Dimensão de Aplicação	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de Escala Likert.....	17
Quadro 2 – Questionário de Pesquisa.....	19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho da empresa e quantidade de funcionários	50
Tabela 2 – Respostas de cada dimensão da Capacidade de Absorção	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
CA – Capacidade de Absorção
CAD – Computer Aided Design
CAM – Computer Aided Manufacturing
CN– Comando Numérico
FECCAT – Feira de Calçados Catarinense
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica
PMSJB – Prefeitura Municipal de São João Batista
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SJB – São João Batista
SINDICALÇADOS – Sindicato das Indústrias de Calçados
SINCASJB – Sindicato das Indústrias de Calçados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 METODOLOGIA	15
2.1 METODOLOGIA GERAL	15
2.2 ESCALA LIKERT	17
2.3 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO	20
3.2 DETERMINANTES DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO	20
3.2.1 P&D	21
3.2.2 Base inicial de conhecimento	21
3.2.3 Recursos Humanos	22
3.2.4 Estrutura Organizacional	22
3.2.5 Relações interorganizacionais	22
4 SETOR CALÇADISTA	24
4.1 SETOR CALÇADISTA NACIONAL	24
4.1.1 Polo em São João Batista	30
4.2 SETOR CALÇADISTA MUNDIAL	31
4.3. ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NO SETOR DE CALÇADOS	33
4.3.1 Fast Fashion	38
4.4 INOVAÇÃO DE PRODUTO	40
4.4.1 Tipos de inovação	41
4.4.2 Inovação na indústria de calçados	44
4.5 APERFEIÇOAMENTO	45
4.5.1 Aperfeiçoamento de produto	47
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	49
5.1 RESULTADO GERAL	50

5.1.1 Resultado por porte de empresa	52
5.1.2 Inovação incremental e melhoramento	56
5.1.3 Velocidade de introdução de mudança em relação às grandes marcas nacionais..	60
5.1.4 Velocidade de difusão das inovações no setor	66
5.2 SÍNTESE CONCLUSIVA	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA AS EMPRESAS	79

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo se dá em avaliar Capacidade de Absorção (CA) das empresas de calçados da região de São João Batista em Santa Catarina. A busca pela excelência e seu aprimoramento está associada ao seu poder de absorver certos conhecimentos externos e poder utilizá-los. A partir destas absorções de habilidades as empresas podem criar e utilizar esses novos conhecimentos visando elevar a sua eficiência e em ganhar e/ou sustentar uma vantagem competitiva, as características como tecnologia são refletidos em seu produto e em possíveis inserções nos mercados internacionais.

Conforme MALERBA (2006), existe um grande número de empresas com graus de conhecimentos diferentes, competências e processos de aprendizagem. Sendo assim cada setor da indústria consiste em empresas que são mais inovadoras, mais capacitadas do que as outras e empresas que buscam aumentar seus níveis de performance perante seus concorrentes.

A existência da CA pode levar ao reconhecimento de padrões que podem ser melhorados, padrões que podem conceber com que a empresa se firme e alcance o seu aprimoramento com o passar do tempo. A escolha deste setor e região decorre de sua importância econômica como um polo industrial no setor de calçados não somente apenas no estado de Santa Catarina como pela sua relevância no país, especificamente na cidade de São João Batista onde se encontra um polo industrial nesse segmento.

Considerando que a capacidade de absorção de uma empresa reflete no seu desenvolvimento com o decorrer dos anos, onde pode ser adquirido com a experiência do seu processo de trabalho ou em adquirir novas habilidades de outros lugares para ser implementada no seu processo de produção, a CA é um objeto de estudo importante para verificar como estas empresas estão se diversificando, seja fazendo mudanças ou aprimoramentos em seus produtos. Cada vez é mais evidente que empresas aprimorem suas habilidades, sejam elas para o seu crescimento e desenvolvimento, ou em busca de novos mercados e para se manterem competitivas no mercado.

De acordo com Pavitt (1984), as empresas estão em diferentes níveis quanto à capacidade tecnológica, que as leva a definir estratégias diferentes, segundo a disponibilidade e o acesso à tecnologia, aquisições, capacidade de apropriação privada dos resultados do progresso técnico, etc.

Neste contexto, esta monografia se propõe a analisar a capacidade de absorção das empresas de calçados de São João Batista (SJB). Como essa CA interfere no seu processo de produção, no seu funcionamento e qual a importância para beneficiar a sua expansão.

1.2 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a Capacidade de Absorção das empresas de calçados de São João Batista

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar as dimensões da Capacidade de Absorção segundo o porte das empresas;
- Avaliar a Capacidade de Absorção conforme o grau de mudança realizada pelas empresas (Inovações incrementais e Melhoramentos).
- Avaliar a Capacidade de Absorção segundo a velocidade da difusão das inovações em calçados;

1.2.3 Justificativa

Uma vez que a Capacidade de Absorção é importante para as empresas se manterem ativa e competitiva no mercado, diferentes tipos de empresas e seus produtos estão relacionados à sua capacidade de produção, interferindo no seu aprimoramento e na sua estabilidade de seguir no mercado.

O setor de calçados passou por mudanças para conseguir novos consumidores, que vão desde a competitividade nos seus produtos até o seu meio de produção, diminuindo custos e buscando novas técnicas para a fabricação de seus calçados.

Portanto, é necessário entender como a CA representa, para poder verificar o quanto é eficaz e o que se pode aferir no comportamento estratégico da empresa que a auxilia na sua permanência e na perspectiva de buscar novos clientes.

2 METODOLOGIA

2.1 METODOLOGIA GERAL

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo foi a empírica. Assim, a pesquisa de campo buscou atender os objetivos aqui indicados, propendendo descrever aspectos localizados da realidade vivenciada no ambiente pesquisado com total empenho e seriedade. Segundo Ludke e André (1986), a pesquisa trata-se de um tratamento de investigação que tem por finalidade encontrar respostas para dúvidas e questionamentos, por meio da aplicação de procedimentos científicos.

A abordagem usada nesta pesquisa foi qualitativa, em que existiu a coleta de informações para posteriormente serem expostas e analisadas, além da observação do ambiente, com a preocupação de colher e atentar para uma maior quantidade de elementos, objetivando assim um entendimento maior e mais profundo do problema trabalhado. De acordo com Bogdan e Biklen *apud* Lima (2001, p.13), “a pesquisa qualitativa ou naturalística abrange a aquisição de dados descritivos, adquiridos no contato direto do pesquisador com a circunstância estudada, onde ressalta-se mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar o ponto de vista dos participantes”.

A metodologia escolhida foi a pesquisa de campo, em razão de ser delimitada e seus objetivos visivelmente definidos, tendo em vista a exploração do caso ser extenso a delimitação beneficia a pesquisa dos fatos dentro de um tempo limitado, objetivando captar a realidade no transcorrer do trabalho, aberto às novas acepções, esclarecimentos e descobertas. Conforme Chizzotti (2006, p. 54), “a pesquisa de campo trata-se de uma investigação de fenômenos ao grau em que acontecem, sem qualquer intervenção expressiva do investigador”.

De acordo Lima e Miotto (2007), uma pesquisa ou investigação, trata-se de um processo sistemático voltado para a construção do conhecimento humano, causando novos conhecimentos, podendo também desenvolver, colaborar, reproduzir, refutar, ampliar, detalhar, atualizar, algum conhecimento pré-existente, convindo fundamentalmente, tanto para o indivíduo ou grupo de indivíduos que a realiza, quanto para a sociedade na qual essa se desenvolve.

As fases da pesquisa foram revisão bibliográfica, a observação, aplicação do questionário *Survey Monkey* (questionário online) e análise de dados. Esses foram avaliados como sendo os mais apropriados para o conhecimento e entendimento do problema a ser pesquisado. Marconi e Lakatos (2010, p. 190) conceituam a observação como sendo: Um método de coleta de dados capaz de obter informações e usa os sentidos no alcance de

verificados aspectos da realidade. Não incide somente em ver e ouvir, entretanto, igualmente em analisar fatos ou fenômenos que se almejam estudar.

Segundo Cervo e Bervian (2004), qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. De tal modo, a revisão bibliográfica é um excelente meio de formação, e juntamente com a técnica de resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de toda pesquisa científica. Por isto, os pesquisadores devem ser incentivados a utilizarem metodologias e técnicas científicas para realizá-la, tanto independente quanto como parte complementar de uma pesquisa descritiva ou de uma experimental.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 86), “o questionário trata-se de um instrumento de coleta de dados composto por um conjunto ordenado de perguntas, que precisam ser respondidas de forma escrita e sem a presença do entrevistador”. O tipo de questionário escolhido foi o *Survey Monkey*, que, segundo Miguel (2010), é uma plataforma onde o pesquisador pode criar, editar e analisar questionários em equipe, além de gerenciar projetos em grupo de maneira simples.

De acordo com Gil (2007), a análise qualitativa de dados, trata-se de um fenômeno recentemente retomado, que se caracteriza por ser um processo indutivo que tem como foco a fidelidade ao universo de vida cotidiano dos sujeitos, estando baseada nos mesmos pressupostos da chamada pesquisa qualitativa. A análise qualitativa propende apreender o caráter multidimensional dos fenômenos sem sua manifestação natural, assim como captar as distintas significações de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

Para Gil (2010), a pesquisa exploratória é bastante aproveitada para concretizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será feita, portanto, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo pesquisado, de maneira que a pesquisa seguinte possa ser idealizada com uma maior compreensão e exatidão. A pesquisa exploratória, que pode ser concretizada por meio de diferentes técnicas, comumente com uma pequena amostra, admite ao pesquisador deliberar o seu problema de pesquisa e formular a sua hipótese com mais exatidão, ela também lhe consente eleger as técnicas mais apropriadas para suas pesquisas e definir as questões que mais carecem de atenção e investigação delineada, e pode alertá-lo em razão das possíveis dificuldades, as sensibilidades e as áreas de resistência.

O questionário foi encaminhado via e-mail para as empresas que compõem o setor calçadista de São João Batista em Santa Catarina. Os questionários aplicados são

confidenciais e pessoais, formados por questões de múltipla escolha onde um funcionário da empresa responde. Além dos e-mails enviados foram realizadas mais de 100 ligações para as empresas e para o Sindicato de Calçados de São João Batista (SINCASJB) em busca do maior número de questionários respondidos. Nestas ligações foi pedido para que o questionário fosse respondido por alguém de maior conhecimento, ou o gerente ou dono. As perguntas do questionário foram criadas em tópicos para uma melhor análise dos dados. Em seguida, os resultados obtidos foram tabelados em planilhas do Excel.

Posteriormente a fase de coleta de dados, teve-se a análise documental e bibliográfica, em que as informações adquiridas puderam ser analisadas. De acordo com Berto e Nakano (2000, p. 38), "a análise documental procura identificar informações factuais nos documentos inicialmente de questões ou pressuposições de interesse". Isto porque os documentos tratam-se de fontes que não podem ser deixadas de lado, já que providenciam informações e baseiam todo os dados obtidos em meio a todo o procedimento de pesquisa.

De acordo com Fonseca (2002), uma pesquisa de campo distingue-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se concretiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de inúmeros tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.).

2.2 ESCALA LIKERT

Rensis Likert (1932) desenvolveu o modelo mais utilizado e debatido entre os pesquisadores para mensurar atitudes no contexto de ciências comportamentais. A escala de verificação Likert consiste em pegar um resultado e aprimorar um conjunto de afirmações associadas à sua definição, para as quais os respondentes transmitirão seu grau de concordância. O quadro X mostra um exemplo desta escala para mediação de satisfação com um serviço, em 5 pontos.

Quadro 1 - Exemplo de Escala Likert

ESTOU SATISFEITO COM O SERVIÇO RECEBIDO:				
Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta escala os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do

resultado. Resultados sobre depressão, religiosidade, racismo, autoestima e etnocentrismo são alguns exemplos mensurados por meio de escala de Likert. A escala original de Likert (1932) tinha a intenção de ser aplicada com cinco pontos, variando de discordância total até a concordância total. Contudo, atualmente existem modelos chamados tipo Likert com variações na pontuação a critério do pesquisador. Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert são confiabilidade, validade e sensibilidade.

A maior vantagem da escala de Likert é sua facilidade de manuseio, porque é simples uma resposta de um pesquisado dar um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. A confirmação de consistência psicométrica nas métricas que empregaram esta escala contribuiu positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas (COSTA, 2011).

Apesar disso, com pontos positivos, a escala de Likert têm dificuldades significativas (CUMMINS; GULLONE, 2000). De acordo com os autores, as perguntas feitas a partir do modelo de Likert (1932) requerem do entrevistado pelo menos duas dimensões a serem estudados: intensidade e conteúdo. A pessoa necessita constatar o conteúdo da proposição do item desta concordância. Mesmo que não pareça ser um problema para efeito de uso, os críticos dizem que esta característica eleva o nível de complexidade cognitiva da escala, especialmente quando a escala possui muitos pontos (HODGE; GILLESPIE, 2003).

Após respondido o questionário, é avaliado os itens colocados e estes com retornos mais favoráveis recebem um peso maior. O resultado final é produzido na soma dos itens de cada pessoa entrevistada. Depois deste processo, as respostas são analisadas por meio de um teste de correlação para apurar quais itens tem mais influência. Itens que apresentam pouca representatividade ou de baixa relação são eliminados da escala final (GIL, 2008; DEVELLIS, 2011).

2.3 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Após a leitura de diversas obras decidiu-se pelo questionário que foi desenvolvido para gerar uma escala para mensurar a CA. De acordo com a autora este questionário “surge como uma ferramenta útil para os gestores avaliarem os pontos fortes e aqueles que precisam de maior zelo em relação à capacidade de absorção de sua organização, pois, assim como outros recursos intangíveis, a CA necessita de atenção gerencial e investimentos constantes para manutenção da vantagem competitiva sustentável” (TENCONI, 2015).

O questionário foi criado a partir das pesquisas de diversos especialistas no assunto da CA. Conforme o quadro 2, este trabalho tem como base as perguntas dos autores divididos por dimensões da capacidade de absorção.

Quadro 2 – Questionário de Pesquisa

Item	Questão	Autor
Capacidade de Absorção Potencial - Aquisição		
1	Nossa empresa espera que os funcionários lidem com informações além do nosso setor de atuação.	Flatten et al. (2011)
2	Acessar fontes externas para obter informações relevantes é atividade comum e muito importante em nossa empresa.	Linchenthaler (2009)
3	Nossa empresa valoriza e busca informações além do nosso setor de atuação.	
4	Nossa empresa é orientada para monitorar continuamente tendências e para descobrir oportunidades a serem exploradas ativamente.	Camisón e Fores (2010)
Capacidade de Absorção Potencial - Assimilação		
5	Em nossa empresa existe um fluxo de informação rápido, por exemplo, se uma área ou departamento obtém uma informação importante, ela comunica prontamente essa informação para todas as áreas ou departamentos.	Flatten et al. (2011)
6	Realizamos encontros periódicos entre áreas/departamentos para o intercâmbio de ideias, problemas, novos desenvolvimentos e realização.	
7	Nós temos capacidade de guardar informações relevantes obtidas para uso futuro.	Linchenthaler (2009)
Capacidade de Absorção Realizada - Transformação		
8	Nossos funcionários têm a capacidade de estruturar e utilizar os conhecimentos que adquirem.	Flatten et al. (2011)
9	Nossos funcionários estão acostumados a absorver novos conhecimentos, prepará-los para novas finalidades e torná-los disponíveis para a empresa.	
10	Ligar o conhecimento existente com novas ideias é atividade realizada com sucesso por nossos funcionários.	
11	Nossos funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos em seu trabalho prático.	
12	Nós somos hábeis em reativar o conhecimento existente para novos usos.	Linchenthaler (2009)
13	Rapidamente reconhecemos a utilidade de novos conhecimentos com o conhecimento existente na empresa.	
Capacidade de Absorção Realizada - Aplicação		
14	Nossa empresa reconsidera regularmente tecnologias e as adapta de acordo com novos conhecimentos.	Flatten et al. (2011)
15	Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz através do emprego de novas tecnologias.	
16	Nossa empresa tem a capacidade de usar e explorar novos conhecimentos para responder rapidamente às mudanças de mercado.	Linchenthaler (2009)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Cohen e Levintal (1990) foram os primeiros autores a desenvolverem o conceito de capacidade de absorção. A Capacidade de Absorção é definida como a capacidade que uma organização em reconhecer e aproveitar um conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais (Cohen e Levintal, 1990). São habilidades das empresas para criar novos conhecimentos a partir do conhecimento obtido externamente, partindo-se de uma base de conhecimento prévia.

Zahra e George (2002) também analisam o conceito de CA no âmbito empresarial. Eles consideram que a capacidade de absorção como uma capacidade dinâmica relacionada à criação e utilização de conhecimento visando elevar a habilidade da empresa em ganhar e sustentar uma vantagem competitiva. Esses autores colocam duas definições similares e complementares para a capacidade de absorção. Eles definem que essas capacidades são como um conjunto de rotinas e processos organizacionais que a empresa adquire, assimila, transforma e aplica para produzir uma capacidade dinâmica organizacional.

3.2 DETERMINANTES DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Uma classificação da capacidade de absorção é considerada por Veja Jurado, Gutiérrez Gracia e Fernandes de Lúcio (2008), que o conhecimento envolvido no processo é um grande determinante para a CA. Eles postulam que quanto mais aplicável o conhecimento externo, será mais fácil para firma adquiri-lo e explorá-lo, pois é mais eficientemente obtido via relacionamento com cliente ou fornecedores. Dessa forma, apresentam duas categorias para a capacidade de absorção: a capacidade absorção científica e a capacidade de absorção tecnológica. A capacidade de absorção científica seria aquela necessária para a captação de conhecimento via pesquisas básicas feitas em universidades e centros de pesquisa. Já a capacidade de absorção tecnológica teria como função de proporcionar a integração pela firma do conhecimento já materializado em ferramentas e processos, para ser gerenciado pelos seus funcionários. Segundo Veja Jurado, Gutiérrez Gracia e Fernandes de Lúcio (2008), os fatores que determinam o desenvolvimento desses dois tipos de CA são distintos, sendo que em certos setores eles podem ser complementares.

Os autores defendem também que capacidade de absorção pode ser determinada pelo conhecimento organizacional, pela formalização e pelos mecanismos sociais de integração. O conhecimento organizacional engloba o grupo de habilidades, conhecimentos e experiências

que a organização possui. A formalização refere-se à extensão na qual os procedimentos, regras e instruções guiam os processos da organização, refletindo no grau os comportamentos são programados por meio de diretrizes explícitas. Os mecanismos sociais de integração constituem as práticas que reduzem as barreiras para a troca de informação dentro da organização por estimularem a interação entre as pessoas, aumentando a capacidade de absorção. Apesar desses determinantes colocados por Veja Jurado, Gutiérrez Gracia e Fernandes de Lúcio (2008), os autores consideram que tais determinantes interferem sobre as duas dimensões sobre a capacidade de absorção: potencial e realizada. A formalização teria um efeito maior sobre a capacidade de absorção potencial, em que os procedimentos e instrumentos padronizados facilitam a identificação e assimilação de conhecimento externo, principalmente quando ele não possui aplicabilidade imediata. Já os mecanismos sociais de integração são mais eficientes nas etapas de transformação e exploração. Por último, o determinante do conhecimento que a organização detém estaria relacionado com ambas às dimensões da capacidade absorção.

Cohen e Levinthal (1990) levantaram quatro fatores determinantes para a capacidade de absorção, sendo eles: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a base inicial de conhecimento, recursos humanos, estrutura organizacional e relações interorganizacionais.

3.2.1 P&D

Um dos fatores fundamentais para a determinação da CA é o P&D das firmas. Os gastos realizados em P&D geram uma maior realização de investimentos que irão contribuir para a realizações de inovações que por fim irá gerar um maior conhecimento. Firmas que investem mais em P&D tendem a ter uma grande capacidade de adquirir e aplicar novas técnicas que servirão para a implementação de novos processos no seu meio de produção.

3.2.2 Base inicial de conhecimento

O conhecimento é primordial para que tenha domínio da organização. Conhen e Levinthal (1990) afirmam que:

a habilidade para avaliar e utilizar conhecimento externo é largamente uma função do nível de conhecimento prévio relacionado. No nível mais elementar, esse conhecimento prévio inclui habilidades básicas ou mesmo uma linguagem compartilhada mas pode mesmo incluir o conhecimento dos mais recentes desenvolvimentos científicos e tecnológicos de um campo. Assim, o prévio conhecimento confere uma habilidade de reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la e finalidade comerciais. Essas habilidades coletivamente constituem o que chamamos de “capacidade de absorção da firma” (COHEN E LEVINTHAL, 1990, p.128)

Nesta citação de Cohen e Levinthal (1990), revelam a importância das atividades de P&D desenvolvidas pela firma para armazenar e construir seu conhecimento. Para eles o conhecimento organizacional que permite a absorção de novo conhecimento é gerado por atividades ligadas à pesquisa científica e ao desenvolvimento de inovações no interior da empresa. Como mencionado anteriormente, Zahra e George (2002), também destacam a importância do conhecimento acumulado pela organização para a determinação da capacidade de absorção.

3.2.3 Recursos Humanos

Em Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de absorção coletiva depende das capacidades absorptivas individuais. A conexão entre a CA da organização e as das pessoas se dá ao conhecimento ou qualificação dos funcionários.

Para Daghfous (2004), trabalhadores com elevado grau de conhecimento em uma área em especial são mais aptos a adquirir novo conhecimento, que resulta num número grande de especialistas, cientistas e engenheiros. Veja Jurado, Gutiérrez Gracia e Fernandes de Lúcio (2008) também colocam que a força de trabalho como um determinante da capacidade de absorção. “(...) empresas cujos funcionários são altamente qualificados e treinados terão níveis mais altos de capacidade de absorção” (VEJA JURADO; GUTIÉRREZ GARCIA; FERNANDEZ DE LÚCIO, 2008, p. 396).

3.2.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional também é outro determinante citado por Cohen e Levinthal (1990), onde cita a sua relevância no processo de crescimento da capacidade absorptiva do nível individual para o organizacional. Nesse sentido se dá a comunicação da empresa com o meio externo como os *gatekeepers* que tem papel fundamental por ser o semeador das informações externas para os membros da firma.

3.2.5 Relações Interorganizacionais

A empresa pode manter vínculos com outras organizações para poder construir ou melhorar sua capacidade de absorção. Cohen e Levinthal (1990) cita que essas relações trazem benefícios para a firma.

À medida que uma organização desenvolve uma ampla e ativa rede de relacionamentos internos externos, a consciência de cada indivíduo sobre as capacidades e conhecimentos dos outros será fortalecida. Como resultado, as capacidades absorptivas individuais são alavancadas no todo e a capacidade absorptiva da organização é ampliada (COHEN E LEVINTHAL, 1990, p.134).

Zahra e George (2002) também consideram as relações interorganizacionais um determinante para a capacidade de absorção, por ser uma potencial fonte de conhecimento para a firma. Já Daghfous (2004) afirma que a proporção dos relacionamentos com demais organizações como instituições acadêmicas, empresas de suporte técnico e consultorias são capazes de incrementar a capacidade de absorção.

Com base nos estudos de Cohen e Levintal (1990), Zaha e George (2002) colocam novas dimensões da CA. Primeiramente eles dividem essas dimensões em dois grupos, a capacidade potencial (aquisição e assimilação) e a capacidade realizada (transformação e aplicação).

A capacidade potencial consiste na capacidade da empresa em adquirir valor externo por meio da construção multidimensional envolvendo a capacidade de assimilar, criar valor e aplicar. Zaha e George (2002), colocam em sua obra que a Dimensão de Aquisição é a capacidade da empresa em adquirir conhecimentos externos a fim de facilitar o desenvolvimento das próprias capacidades. Na Dimensão de Assimilação, os autores definem como sendo rotinas e processos que permitem à organização interpretar as informações obtidas de fontes externas.

Já a capacidade realizada consiste após as organizações adquirirem e assimilarem o valor externo, elas os transformam e exploram seus recursos para a produção de capacidade dinâmica. A Dimensão de Transformação é a capacidade da empresa em desenvolver e refinar rotinas, facilitando a combinação de conhecimentos existentes e os recém-adquiridos e assimilados, facilitando o reconhecimento de novas oportunidades. Na Dimensão de Aplicação, Zaha e George (2002) definem que é a capacidade da empresa de aplicar o novo conhecimento adquirido.

4 SETOR CALÇADISTA

4.1 SETOR CALÇADISTA NACIONAL

Conforme Costa (2010), a indústria nacional calçadista é composta por cerca de dez mil unidades de produção, sendo que, em sua grande parte, tratam-se de empresas pequenas e médias. Como principais polos produtores de calçados do país, ressaltam-se o polo do Vale dos Sinos; o polo de Nova Serrana, e Franca situados, concomitantemente, no Rio Grande do Sul, em Minas Gerais e em São Paulo. Somente em tempos mais atuais, demais estados, como o Ceará, Santa Catarina e Paraíba, apareceram como centros produtores de maior importância.

Com a abertura de mercado e a valorização da moeda nacional diante do dólar norte-americano, entre os anos de 1994 e 1998, fizeram que a economia nacional viesse a receber produtos decorrentes do Sudeste asiático. O avanço da concorrência externa e, principalmente, do mercado interno, que adotou padrões internacionais, induziu as organizações diminuírem os valores de produção e a natural ampliação de sua participação no mercado externo.

Para Souza (2009), esta alteração na concorrência interna causou alterações na estrutura de produção de calçados, ficando notadamente forçada a produção de bens de qualidade inferior, que concorriam inteiramente com os baixos preços dos produtos importados. Neste procedimento de reestruturação, avultam-se como principais transformações na indústria, a rotatividade de propriedade das organizações e o remanejamento de localização na procura de custos mais baixos de mão-de-obra, e ajuda recebida através de políticas de desenvolvimento regional.

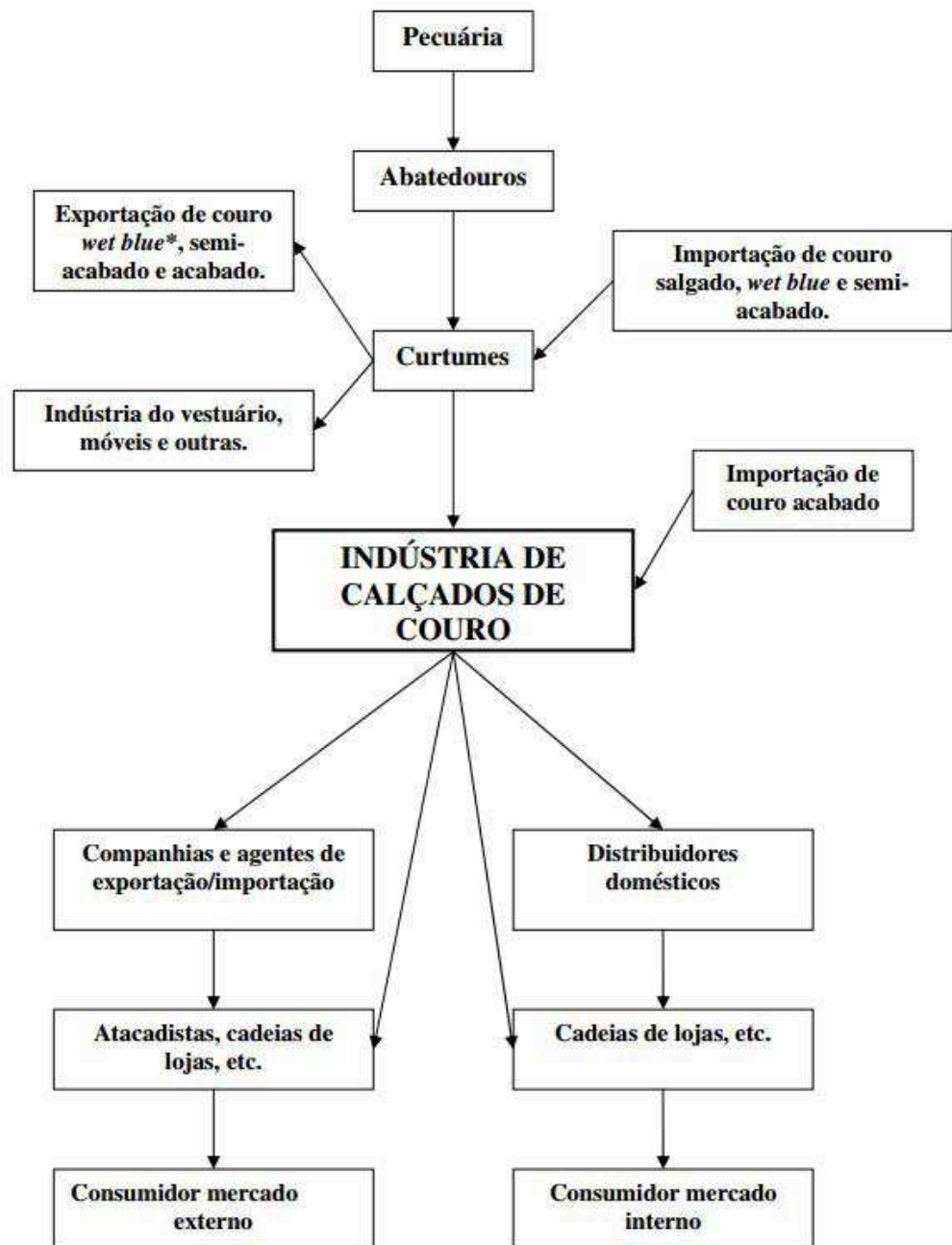
Tal procedimento de desenvolvimento da indústria calçadista nacional começou no século advindo, quando a fabricação de calçados se dava em uma indústria regional em pequena escala, com particularidades artesanais. Depois do ano de 1900, com a admissão de máquinas sofisticadas para produção de sapatos, a atividade calçadista adveio a se subdividir em profissões especializadas. No fim do século XX, as fábricas de maior porte principiam o procedimento de mecanização, diminuindo a individualidade artesanal, entretanto; a indústria calçadista brasileira ainda permaneceu a exibir intensas particularidades artesanais. Ruas (1989, p. 37) alega que “[...] a propagação do avanço tecnológico foi muito díspar, fazendo conviver em os mais diferentes padrões tecnológicos, aspecto que, apesar disso, guardadas as devidas proporções, ainda persiste atualmente [...]”.

Neste contexto, a cadeia de produção do calçado pode ser compreendida como sendo uma rede de inter-relações entre os diversos elementos do sistema industrial, a qual admite a

identificação do fluxo de bens e serviços através dos segmentos inteiramente envolvidos – desde as fontes de matéria-prima até o cliente final do produto. Na indústria calçadista, a cadeia de produção começa com a pecuária, advindo pelos abatedouros, curtumes, pelas fábricas de calçados e pelos distribuidores, ampliando-se até ao cliente final.

Esta cadeia compreende não apenas atividades associadas inteiramente com a confecção do calçado (desde a matéria-prima até o produto final), entretanto, igualmente aquelas reminiscentes à fabricação de insumos, itens e equipamentos imprescindíveis para a elaboração do produto final.

Figura 1 - Distribuição da cadeia de produção de calçados de couro



Fonte: Fensterseifer (1995).

O grupo de elementos predominador para couro e calçados subdivide-se em unidades produtivas que geram itens para: a) cabedal do calçado como atacadores, couraças, palmilhas solas e entressolas, cepas, tacões, biqueiras etc.; b) produtos químicos para couro e calçados tais como adesivos, solventes, ceras, pigmentos, alvejantes etc.; c) acessórios para máquinas e ferramentas para a produção de calçados como formas, matrizes, escovas, lixas etc.; d) material para recipientes e produtos variados tais como caixas, embalagem de tecido, etiquetas, velcro, elásticos, entre outros materiais.

Segundo Feinterseifer (1995), os distribuidores do produto final, bem como as atividades terciárias de apoio (tais como estabelecimentos de treinamento, ensino, pesquisa etc.) igualmente podem ser avaliadas como sendo parte da cadeia de produção, vista a sua progressiva importância para o crescimento e a competitividade da indústria calçadista. Cada uma destas fases possui distintos procedimentos produtivos, solicitações tecnológicas, escalas e tipos de unidade produtiva, assim como dessemelhantes padrões de relações de trabalho. Além disto, cada uma delas pode estar situada em distintas cidades ou países.

Por várias décadas, os calçados foram habitualmente produzidos em couro. Com o desenvolvimento da indústria petroquímica e o aparecimento de materiais sintéticos, demais alternativas apareceram, e os produtores de calçados principiaram a usar matérias-primas alternativas.

Conforme Corrêa (2001, p. 73), o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, trata-se do maior polo produtor de calçados, responsável por cerca de 43% de toda a produção do país e 62% das exportações totais, somando assim 3.433 empresas, no ano de 2003, com cerca de 129 mil empregos. “Nesta região, há uma ampla concentração de instituições que compõem um dos maiores clusters do planeta, especializado em calçados para o público feminino”.

Já o setor calçadista de Minas Gerais, segundo Corrêa (2001, p. 74), tido como o segundo maior polo, “é formado por cerca de 824 empresas ou com 10,4% da produção do país, voltada quase toda para o mercado nacional”. Os destaques são as cidades de Belo Horizonte, especializada na fabricação de calçados femininos, e Nova Serrana, que fabrica principalmente tênis e chinelos com material sintético. “Este segmento determinou naquele estado mais de 20 mil empregos diretos”.

Em se tratando de produção estadual de calçados, São Paulo apenas perde para o Rio Grande do Sul. Segundo Corrêa (2001, p. 75), “avultam-se a cidade de Franca, com produção de calçados de couro para o público masculino, sendo este responsável por quase 3,8% das exportações totais ou 7,1 milhões de pares”. O polo calçadista de Franca igualmente tem a estrutura produtiva de cluster, ou seja, além de fábricas de calçados, conta igualmente com produtores de insumos, como solados, adesivos, curtumes, matrizarias, máquinas e equipamentos, agentes de mercado interno e externo e, especialmente, com empresas que buscam desenvolver e disseminar inovações tecnológicas e gerenciais.

Corrêa (2001, p. 75) ainda acrescenta que o polo de Birigui, do mesmo modo no Estado de São Paulo, é notório como a capital nacional do calçado infantil, concentrando aproximadamente 166 organizações que exportam quase 3,7% do total exportado. A cidade de Jaú trata-se também de um polo produtor essencial de calçados femininos em couro,

composto por 200 organizações que exportam aproximadamente 0,5% de todas as exportações. Em todo o Estado paulista, o segmento calçadista detém mais de 45 mil postos de trabalho.

O polo calçadista da região do Nordeste, por outro lado, auferiu mais força inicialmente da década de 1990, com a migração de grandes companhias calçadistas do Sul e do Sudeste para o Nordeste. O perfil da produção é variado, não existe especialização ou um segmento que se destaque, a exemplo dos polos antes citados aqui, especializados em calçados masculinos, infantis e femininos.

Para Corrêa (2001), esta particularidade pode ser esclarecida pela política delineada na região, que dá prioridade o desenvolvimento e não a especialização. No Estado do Ceará, o polo de Sobral é responsável por cerca de 19% das exportações nacionais, em que se concentra poucas, porém, grandes organizações produtoras. Embora a pequena produção, demais estados, tais como Paraíba, Bahia, Pernambuco, Sergipe e Rio Grande do Norte vêm alargando a participação no mercado.

Corrêa (2001) completa dizendo que, no Estado de Goiás, este segmento é composto por 200 organizações e a produção de calçados alonga a ser muito variada. Já em Santa Catarina, a indústria de calçados se encontra centralizada na cidade de São João Batista e é especializada em calçados para o público feminino. As 300 organizações, no polo do vale do Rio Tijuca, concebem algo perto de 0,5% de toda a soma de calçados exportados e com 2,2% da totalidade de emprego causado pelo setor.

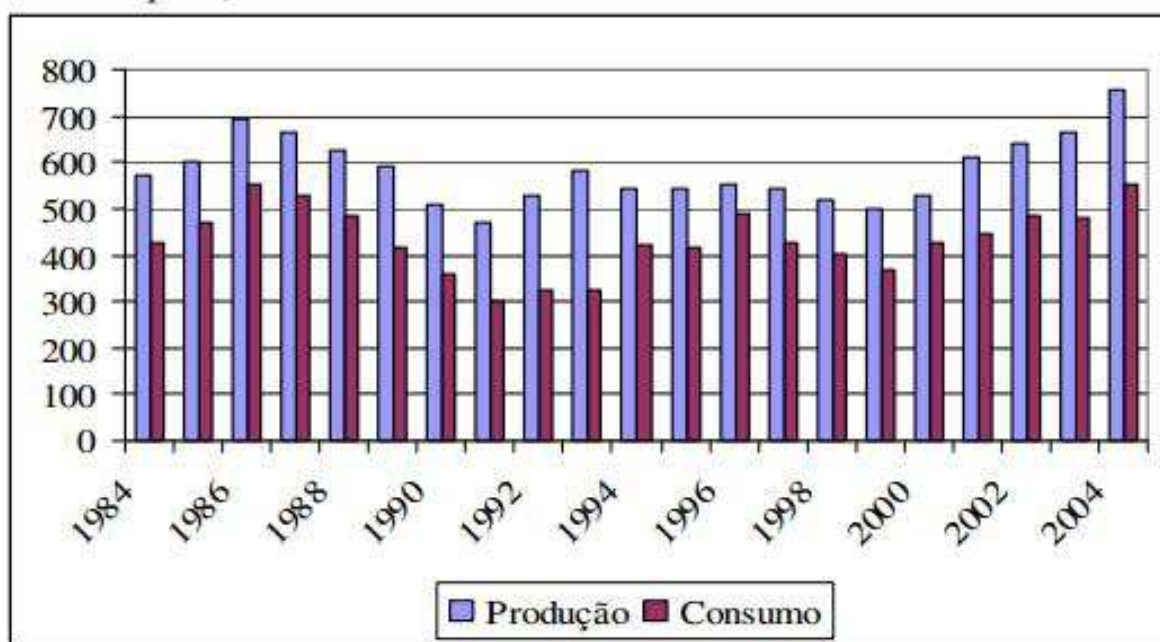
No começo da década de 1990, aconteceu um tipo de movimento de realocação regional da indústria calçadista. Nisto, os estados do Nordeste desenvolveram, especialmente através de estímulos fiscais, iniciativas para o desenvolvimento da indústria de calçados em suas cidades, com proeminência para o Estado do Ceará. No fim da década de 1990, este espaço econômico abrigava subsidiárias de fábricas líderes de mercado e organizações estabelecidas por empresários regionais.

De modo geral, as companhias calçadistas das Regiões do Sul e Sudeste, além de procurarem por incentivos fiscais, foram para o Nordeste em busca de mão-de-obra mais barata e, em determinados casos, procurando ajustar-se à produção voltada para o mercado externo. De tal modo, a pressão da concorrência forçou estas companhias a procurarem por uma modernização tecnológica, diversificação de mercados e aumento da quantidade de linhas e modelos produzidos.

A preocupação frequente destas empresas era no sentido de somar a qualidade, diminuir desperdícios na produção e adotar práticas de administração mais flexíveis e profissionais.

Além disto, a região Nordeste tem uma vantagem por sua localização geográfica excepcional em relação aos principais importadores. A fabricação e o consumo interno de calçados exibiram uma direção muito similar no transcorrer do período, que se distende do ano de 1984 ao ano de 2004.

Figura 02 - Progresso da fabricação e consumo nacional de calçados, 1989-2004
(milhões de pares)



Fonte: SINDICALÇADOS (2011).

Conforme dados do RAIS (2016), no Brasil o número de empresas ano de 2015 chegou a 7.980 mil empresas. O setor calçadista é constituído basicamente de empresas de pequeno e médio porte, já as empresas de grande porte estão localizadas principalmente nos estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul.

Para o ano de 2017, a principal aposta do segmento é aumentar as vendas externas, já que o mercado interno sofre com o desaquecimento econômico. As exportações estão no enfoco de todas as empresas, e assim, o mercado interno necessita ter, especialmente no primeiro semestre, um quadro de recessão.

De acordo com os dados mais atuais da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), a fabricação de calçados de janeiro a outubro do ano de 2015 caiu 4,7%, enquanto o varejo do setor caiu em 0,9%. Já as exportações, no acumulado do ano, tiveram uma queda de 2,6%. No ano de 2015, foram exportados 129,5 milhões de pares, por US\$ 1,067 bilhão, quase US\$ 30 milhões a menos do que no ano de 2014.

4.1.1 Polo em São João Batista

No Estado de Santa Catarina, o segmento calçadista possui a sua produção difundida em dois principais polos, sendo um pertencente à Região do Vale do Rio Tijucas, cuja evidência fica na cidade de São João Batista. Já o outro polo fica na região Sul do Estado, tendo como cidades membro desse polo Sombrio, Araranguá e Criciúma, além das cidades de Imbituba e Turvo, que se sobressaem pela quantidade de mão de obra empregada, indicando que nessas cidades estão as plantas industriais maiores (GUIMARÃES; NEVES, 2003).

Localizada no Vale do Rio Tijucas, a cidade de São João Batista avulta-se em razão da fabricação de calçados, tendo esta cidade 195 indústrias direcionadas para o segmento. Colonizada por italianos e açorianos, teve a sua economia primeiramente fundamentada na agricultura, até aparecerem as primeiras oficinas de calçados, que transformaram a cidade no maior polo calçadista no Estado. Nos meses de janeiro e fevereiro, SJB realiza uma grande feira de calçados, a Feira de Calçados Catarinense (FECCAT), aproximando muitos turistas, além dos vários eventos e feiras de negócios que são promovidas em meio ao ano (AVILA, 2001) (COSTA; PASSOS, 2004).

A economia de São João Batista fundamenta-se especialmente nas indústrias de calçado feminino, sendo estimado como sendo o terceiro polo industrial calçadista do país. Existe também uma significativa participação das indústrias de peças para calçados. A cidade tem o título de "Capital Catarinense do Calçado", outorgado pela Lei Estadual nº 12.076, de 27 de dezembro de 2001 (COSTA; PASSOS, 2004).

Em sua fase contemporânea, não é demais falar que a estrutura produtiva desenvolvida nesta cidade teve na década de 1990 seu principal estímulo dinamizador para a concepção e desenvolvimento de um polo industrial aos padrões que se observa atualmente. Foi exatamente nesta década citada que o setor de calçados de São João Batista viu surgir as suas principais empresas formadoras do polo, fazendo então a estrutura industrial, de fato, a força motriz do desenvolvimento daquela região (SEABRA; LINS; CARIO *apud* CARIO, 2008).

Neste contexto, nota-se que foi inicialmente da década de 1990 que a indústria se desenvolveu, assumindo então formas que são as da grande indústria contemporânea; separação dos fatores de produção entre si, agrupamento de capitais sob o mesmo poder, divisão e classificação técnica de tarefas e mecanização (SEABRA; LINS; CARIO *apud* CARIO, 2008).

São João Batista é avaliada como sendo o quarto principal polo de calçados do país. A história desta cidade com os calçados é relativamente atual, entretanto, de bastante sucesso. Quem analisa um pouco acerca do polo, apreende logo isto. Perante ao fechamento da Usina

de Açúcar de Tijuca (USATI), empresa que empregava grande maioria dos habitantes na cidade na década de 1980, um panorama de abandono se transformou em um espaço de trabalho em frequente modificação e evolução (MAURICI, 2006).

São João Batista veio a se emancipar de Tijuca no ano de 1958. Na década de 1960, logo em seguida a emancipação, existia quase vinte empresas instaladas na cidade. Eram pequenas fábricas “de fundo de quintal” com poucos colaboradores e operadas por famílias (MAURICI, 2006).

Atualmente, SJB possui cerca de 140 empresas e 380 ateliês que produzem em torno de dois milhões de pares de sapato mensalmente. Diante disto, a aposta no público feminino – e nos calçados populares – estimularam o desenvolvimento do segmento calçadista e da população da cidade. Gente essa que, em grande parte, deixou o Oeste catarinense e o Rio Grande do Sul para procurar trabalho em uma região que conserva frequentemente os anúncios de contratação nas fachadas da indústria (MAURICI, 2006).

Conforme a projeção mais atual do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população da cidade chegou a 32.720 no ano de 2015, um aumento de quase 3,8% – o segundo maior avanço entre as cidades do Estado, igualado com Itapema e atrás de Araquari. Esta ausência por mão de obra igualmente esclarece o fato de SJB ter registrado o maior saldo de empregos formais de janeiro a setembro do ano de 2015 em todo o Estado (ABICALÇADOS, 2015).

Recentemente, o polo calçadista de São João Batista ficou acalorado com os resultados da Couromoda, maior feira de lançamentos das coleções de outono-inverno deste segmento da América Latina. No último evento, foram comercializados 85 mil pares, além de pedidos de amostras para exportação para países tais como Chile, Peru, Colômbia, Bolívia e Equador (ROSA, 2014). De acordo com a Prefeitura Municipal de São João Batista (PMSJB, 2017), o polo emprega diretamente nas linhas de produção mais de 8 mil trabalhadores.

4.2 SETOR CALÇADISTA MUNDIAL

Segundo Silvestrin e Triches (2007), a formalização desta indústria, todavia, viria somente com a Revolução Industrial há quase dois séculos atrás. Antes disto, a manufatura era realizada por artesãos em pequenos estabelecimentos. Foi somente na década de 1870 que as primeiras fábricas de calçados apareceram nos Estados Unidos e na Europa, juntamente com os primeiros exemplares de maquinários destinados exclusivamente para essa atividade.

A partir de então, os calçados passaram por um amplo progresso na multiplicidade de formatos e materiais, mesmo que a forma básica e a utilização principal do couro tenham se

conservado nesses itens. Da mesma maneira, os avanços tecnológicos causados pela humanidade igualmente mudaram o modo com que os calçados eram fabricados, por meio da admissão de novos arranjos fabris, automações e eliminação de processos operacionais.

Entretanto, segundo Viana (2006), os procedimentos de produção de artigos calçadistas ainda conservam várias particularidades que remetem as mesmas atividades realizadas há décadas atrás. Ainda é, até certo ponto, um procedimento artesanal de manufatura, em que o componente humano não foi trocado expressivamente pelas inovações em maquinário e equipamentos. De fato, é o que se pode classificar como sendo uma indústria tradicional madura.

Para Fensterseifer (1995), verificada a participação ativa do elemento humano no procedimento de produção do calçado, o valor consumido na contratação de pessoal é muito importante na formação de custeamento desse segmento. Pois existindo a diminuição de custos, os produtores de calçados estão frequentemente a procurar por regiões que apresentem menores salários e mão de obra farta, o que põe a indústria calçadista em migração constante, não apenas dentro de um mesmo país, entretanto, extrapolando até mesmo os obstáculos continentais.

Assim, quando a capacidade de um país ou região de apresentar condições competitivas é interrompida, ou outro lugar aparece com vantagens superiores em se tratando de custo, a indústria imediatamente se move para a nova região. Segundo Silvestrin e Triches (2007), muito da elevação e descaimento dos países na produção global de calçados ocorre devido a este fato. Adicionalmente, como a indústria acaba se pulverizando pelo mundo, tem-se que nenhum país se torna predominante em todos os setores de produção.

De acordo com Viana (2006), a onda inicial de migração aconteceu na década de 1970, quando se notou a transferência da produção de calçados para os denominados Tigres Asiáticos (Coréia do Sul, Taiwan e Hong Kong) e para o Brasil. E com isto, a participação desses países no comércio de calçados global pulou de inexpressivos 8% para quase 35% ao fim da década de 1980.

A partir disto, pelo fato de um conjunto de fatores, as vantagens que eram compreendidas nesses países foram se esvaindo e outro movimento de migração aconteceu. Dessa vez, ainda na procura de mão de obra mais barata, a indústria direcionou-se para demais países asiáticos ainda pouco desenvolvidos, tais como Filipinas, Indonésia, Tailândia e China. Alguns anos depois, essa última se tornaria uma potência global em diversos aspectos, até mesmo na fabricação de calçados.

Entretanto, a oferta de calçados não se trata de algo homogêneo, e assim, exhibe produtos de todos os tipos, categorizados de várias formas. Em todo o mundo, os calçados são classificados quanto a sua forma, sendo tênis, sandálias, chinelos e sapatos, categorias comuns nas quais grande parte pode ser encaixada. Dentro de um mesmo tipo de calçado, existem também diferenças ternas em qualidade, preço, marca e insumos usados (como couro, plástico e tecido), além de demais variáveis, tais como moda, estilo e modelos.

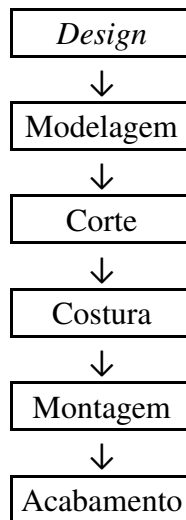
E de tal modo, a competição nesse mercado não acontece apenas em preço, entretanto, igualmente precisa levar em consideração estratégias de diferenciação. Certamente, as fases de manufatura não são categóricas para determinar vantagens competitivas sustentáveis, como afirmam Guidolin, Costa e Rocha (2010, p. 147), defendendo que ‘somente os países que sustentam vantagens competitivas proeminentes nas fases de criação, design, marketing e coordenação da cadeia de produção e distribuição da indústria calçadista, conseguem conservar uma função ativa na cadeia de valor, enquanto os países que produzem calçados baseados em custos de produção baixos (especialmente mão de obra) alongam a perder competitividade’.

Nota-se que isso afeta inteiramente a utilização de tecnologias, bem como o arranjo do sistema de produção. E como nesse segmento há poucas economias de escala, a qualidade final do produto depende totalmente da qualificação da mão de obra e do grau de investimento em tecnologia de produção. Esses precisam ser tão maiores quanto mais alto for o nível de distinção do produto, do mesmo modo que, para produção de componentes uniformizados e de preços baixos, níveis tecnológicos mínimos e colaboradores pouco habilitados são satisfatórios.

4.3 ESTRUTURA E CONCORRÊNCIA NO SETOR DE CALÇADOS

Dentre os principais componentes utilizados na produção de calçados estão: solados, formas, palmilhas, produtos químicos para couro e calçados, metais, têxteis e sintéticos. O processo de produção tende a ser descontínuo. Seu fluxo ocorre através de distintos estágios como: *design*, modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. A Figura 3 apresenta as principais etapas do processo produtivo do calçado.

Figura 3 - Principais fases do processo de produção do calçado



Fonte: Lemos e Palhano (2000)

Para Costa (1993), as principais características de cada fase do processo produtivo de calçado são:

- *Design*: é a fase de criação do produto, desde a formulação do projeto até os componentes necessários para a confecção do produto. Na indústria calçadista brasileira esta tarefa é realizada pelo modelista, que procura incorporar as tendências da moda.
- *Modelagem*: É onde se define quais os modelos que serão produzidos, o tipo de material, a numeração, seu custo, ferramentas e preparação de máquinas. Coloca-se os trabalhadores que vão auxiliar no atendimento do pedido, tipos de máquinas e a necessidade ou não de subcontratação. A maioria das grandes e médias empresas têm funcionários próprios como modelistas, enquanto as micros e pequenas contratam seus trabalhos. Um dos principais equipamentos utilizados na seção de modelagem é o pantógrafo ou o escalógrafo, que faz a escala e corta a cartolina. Os desenhos são realizados manualmente, mas equipamento com tecnologia avançada, *Computer Aided Design* (CAD) auxilia no desenho definidor do modelo do calçado. Neste, as informações estruturais, tais como medidas, escalas, combinação de cores, etc. são digitalizadas e visualizadas no monitor de computador, que pode ser acoplado às máquinas na atividade de manufatura (COSTA, 2002a, 2002b ; COSTA; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).
- *Corte*: Nesta etapa é feito o corte das peças que compõem o cabedal e também o corte da sola. A utilização de máquinas, com ou sem comando automatizado, proporciona

agilidade e homogeneidade no corte, diminuindo a execução desta atividade em comparação com a atividade manual. Quando realizado manualmente, é destacado pelo alto preço do couro e pode corresponder de 30% a 50% nos custos, e a forma manual possibilita a maximização do aproveitamento do couro devido as suas deformidades.

- **Costura:** Nesta fase são realizadas inúmeras operações minuciosas podendo ser demoradas e independentes como: costuras no cabedal e no forro, colagem do reforço e da couraça, aplicação de ilhoses e fivelas. Crocco, Santos, Simões e Horácio, (2001:22), detalham esse processo: “costurar forros, costurar cabedais, unir forros aos cabedais; abrir costuras ou alisar; costurar adornos e acessórios; colocar rebites e ilhoses; refilar forro (recortar o excesso de forro nos cortes); costurar a gáspea dos sapatos tipo mocassim feito à mão ou à máquina (ponto seleiro)”. Esta etapa pode ser feita por trabalhadores terceirizados (microempresas).
- **Montagem:** A fase de modelagem é constituída pela união das partes mediante um modelo, uma matriz, em um único produto formando o calçado. Nesta etapa, une-se por meio de colagem, a sola ao cabedal, ao salto, dando-se forma à biqueira, ao enfraque e à calcanhadeira, encaixando-se sola com entressola. A partir desta união se forma um único produto. Pode-se realizar com uma única costura, unir o cabedal, a palmilha e a sola prensados um contra o outro ou por meio de amarração e adesivos. Um entalhe esconde os pontos da parte externa do solado. É utilizado por esta fase uma organização produtiva por meio de esteiras e trilhos.
- **Acabamento:** É a última etapa do processo de fabricação. Nesta etapa ocorrem as tarefas finais do calçado. Na finalização o calçado é desenformado, cola-se a palmilha interna, retira-se os excessos, o calçado é lixado, frisado, pintado, encerado e secado, inspecionado e embalado (Costa, 1993; Lemos & Palhano, 2000; Crocco, Santos, Simões & Horácio, 2001).

Apesar das etapas produtivas sejam praticamente as mesmas para toda a indústria calçadista, a produção pode variar muito de uma empresa para outra, visto que pode ser aperfeiçoada, ou especializada conforme o porte da firma e o nicho de mercado que se pretende atingir.

Além do calçado ser um produto sujeito às variações da moda, do clima e do gosto dos consumidores, a sua demanda é sensível às variações no nível de atividade econômica e no perfil de distribuição de renda. Esse produto não só é confeccionado em diversos materiais

(couro, tecidos, materiais sintéticos e outros), como atende a muitas finalidades de consumo (social, esportivo, casual, de segurança, entre outros) e se destina a diferentes compradores (homens, mulheres e crianças) (COSTA, 1993).

A participação do trabalhador no processo de produção de calçados se dá em grande parte de suas fases, aspecto onde o fator de concentração de trabalho é muito alto. A baixa complexidade tecnológica auxilia para esta situação, bem como do uso de conhecimento difundido requeridos para fabricação do produto. Essas condições facilitam o processo de fabricação de calçados, levando a baixa remuneração do trabalhador em suas funções. Se caso o trabalhador têm elevado grau de conhecimento, experiência e habilidade em determinada fase do processo produtivo que requer uma certa instrução, o trabalhador consegue uma remuneração melhor.

Para Fensterseifer e Gomes (1995), a cadeia produtiva calçadista não se compreende apenas das atividades ligadas à confecção do calçado em si (desde a matéria-prima – couro ou materiais sintéticos – até o produto final), mas também as que fabricam os insumos, os componentes e os equipamentos necessários para a execução do trabalho. Os distribuidores do produto final e as atividades terciárias de apoio (instituições de treinamento, ensino, pesquisa, etc.) podem ser consideradas também como parte da cadeia produtiva, dada a sua crescente importância para o desenvolvimento e competitividade calçadista.

São considerados elementos do padrão de concorrência da indústria de calçado no mercado o preço e a diferenciação de produto. O preço constitui fator determinante para produtos que apresentam baixo valor agregado, levando as empresas a procurarem a redução dos custos como uma estratégia competitiva. Em processo concorrencial que a diferenciação de produto estabelece um determinante competitivo no mercado, empresas procuram agregar maior valor aos produtos modificando modelos e estilos a cada estação, seguindo a moda e tendência. Produtos diferenciados com maior valor agregado conseguem ter preços maiores e atingem faixas de mercado com poder aquisitivo mais elevado (TIGRE; PIO, 2007; CARIO et al., 2013).

A competição não ocorre somente por meio dos preços, Costa (1993), pois o calçado é um produto de moda, com um ciclo de vida curto, contendo vários estilos e tendências, produzidos com diversos materiais para atender diferentes necessidades. Portanto, na indústria calçadista, não existem economias de escala expressivas. A qualidade final dos produtos tem associação com a qualificação de mão-de-obra para poder produzir com um certo nível aceitação pelo público. A tecnologia de produção varia de acordo com as estratégias genéricas de produção. Quanto maior a diferenciação, maior a necessidade de tecnologia mais

sofisticada. Inversamente, a tecnologia menos sofisticada atende a estratégia de custo, com produtos padronizados a preços baixos.

A estratégia competitiva está fortemente ligada na melhoria de máquinas e equipamentos, na redução de custos da mão-de-obra, na busca de diferenciação e na colaboração de forte subcontratação nas etapas de costura, fase importante do processo. A subcontratação para redução do custo da mão-de-obra, por meio de empresas terceirizadas, permite flexibilidade produtiva e ajuste qualitativo e quantitativo em relação às modificações da demanda. Nas grandes empresas, existe uma grande intensificação do processo de aperfeiçoamento das máquinas e equipamentos via comandos eletrônicos, como o sistema *Computer Aided Manufacturing* (CAM) e ampliação de máquinas de Comando Numérico (CN). A diversificação é atribuída na compreensão da indústria calçadista, inter-relacionadas nos seguintes aspectos: diversidade de mercados e produtos, ampla assimetria tanto no porte quanto na competitividade das firmas e ampla gama de estratégias empresariais (Lemos & Palhano, 2000).

A propensão da indústria de calçados é de que esforços voltados para redução de custos como fator determinante competitivo, parem de ter grande importância na competitividade e que outras características como qualidade, *design*, prazos de entrega e eficiência produtiva passem a ganhar, cada vez mais proeminência (TIGRE; PIO, 2007). O processo de transição de foco de preço para diferenciação faz com que as empresas conquistem outras características dentre os quais: maior qualificação da mão-de-obra, matéria prima sofisticada, investimento em *design*, melhor sistema de distribuição, interação adequada produtor-fornecedor, entre outros aspectos. À medida que empresas vão alcançando resultados satisfatórios na mudança de foco, observa-se a diminuição da relevância que se dão ao preço e passem a dar relevância à diferenciação do produto.

Apesar das empresas desta indústria tem o interesse na redução de custos, tem-se verificados dificuldades para agregação de valor através da diferenciação do produto. Em mercados asiáticos onde o custo de produção é baixo foi constatado que a qualidade, *design* e performance dos calçados obteve melhorias. Essa melhoria se deve ao fato da concorrência mundial, onde as empresas para conseguirem novos mercados precisam se diferenciar dos seus concorrentes.

As empresas investem fortemente em P&D, que combinado com institutos de pesquisa, universidades fornecedores especializados e governo criam um ambiente inovativo para implementar novos produtos com valor agregado. Os avanços tecnológicos na área de processo são viabilizados pelas indústrias de bens de capital, expressos em nas máquinas e

equipamentos computadorizados, e, também pela indústria química, por meios de insumos e materiais sintéticos, para lançamento de novos produtos no mercado (CARIO et al., 2013). Alguns processos inovativos ocorrem através de trocas de informações com empresas produtoras e fornecedores, que resultam num melhoramento ou na criação de máquinas e equipamentos, impactando positivamente no processo produtivo.

4.3.1 Fast Fashion

As tendências de moda estão passando por um processo de mudança conduzido pelo fenômeno conhecido como *Fast fashion* (SHIMAMURA, e SANCHES, 2012). Identificado como o novo padrão de concorrência no mercado de calçados, o *fast fashion*, determina uma maior agilidade no processo de produção e distribuição, e uma alta criatividade para o desenvolvimento de novos produtos. O *fast fashion* também determina as novas tendências da moda pois os trabalhadores criativos nas áreas de desenvolvimento estão sendo superados por um grupo de empresas. O grupo é composto por grandes empresas focadas na distribuição dos produtos como: H & M, Zara e Mango, que têm expandido seus *market shares* mundiais por meio de cópias rápidas de produtos onde pessoas capacitadas participam de feiras e desfiles de moda de grandes marcas.

A estratégia destas empresas é produzir produtos com baixo custo, geralmente utilizando mão de obra barata, mas com inovações sem fazer com que o produto perca sua característica inicial. Alinhado com uma rápida distribuição, o resultado é ter produtos de moda sem ter altos gastos com inovação. Com esta forma de produzir, aumenta-se na produção em escala e na distribuição (logística) ao produzir-se em grandes quantidades para uma rede com pontos de venda em diferentes mercados nacionais; em custo da mão de obra, por utilizar mão de obra, sem deixar de apresentar um produto que dá ao consumidor a demandada “quase exclusividade”, já que são poucas as peças que chegam a cada um dos pontos da rede. Essa distribuição rápida é beneficiada pelos mercados de consumidores jovens, onde suas preferências estão em contínua mudança. O conceito básico consiste em copiar e simplificar ideias criadas por empresas de alta grife, inserindo pequenas modificações.

Dois aspectos para o *fast fashion* ter sucesso são o grande número de empresas que arriscaram neste conceito, gerando a moda globalizada, onde é encontrado em vários lugares do mundo o mesmo tipo de produto, ou em todos os pontos das redes de lojas. O *marketing*, utilizando a internet e TV à cabo, investem em personalidades conhecidas mundialmente e

que influenciam pessoas para alavancar suas vendas. Essas pessoas são geralmente que atuam em programas de TV norte americanos e/ou europeus. O segundo aspecto é a velocidade da renovação das coleções lançadas, que podem chegar a seis por ano, onde são feitas simples modificações como por exemplo de cores em seus produtos, aumentando o leque de lançamentos durante o ano.

Tendo o objetivo de conquistar um público diversificado, as redes de *fast fashion* também investem em coleções de caráter semi-exclusivo, além das linhas básicas voltadas ao consumo de massa. Os produtos diferenciados, direcionados ao consumidor que se preocupa com a marca e a inovação estética da roupa, são produzidos em larga escala a partir dos anseios do mercado. Delgado (2011) afirma que a distribuição desses artigos se dá de forma pulverizada para o mundo todo, dando a impressão de que há uma produção pequena por modelo, ou a sensação de uma semi-exclusividade. A Zara é uma empresa do segmento que se utiliza dessa estratégia comercial.

De acordo com Cietta (2010), a grande vantagem do modelo *fast fashion* está na capacidade de oferecer em prazos muito curtos aquilo que o mercado oferece, fornecendo as lojas constantemente com produtos fabricados em cima das tendências de consumo. Dessa forma, esse sistema consegue gerenciar melhor o risco inerente ao lançamento de uma coleção, diminuindo as chances de os artigos não serem vendidos.

A grande capacidade de interpretar as tendências de consumo e oferecer em prazos curtos aquilo que o mercado premia é algo que deve ser considerado como ponto relevante no setor do *fast fashion*. Para Cietta (2010), o sistema faz sucesso pela sua velocidade de resposta ao público consumidor, já que consegue produzir artigos de vestuário de um modo extremamente veloz, chegando a lançar coleções no prazo de poucas semanas, quando as tendências encontram-se em seu auge, diferentemente do modelo tradicional de produção, que trabalha com uma antecipação de 24 meses para lançar novos produtos no mercado. A rapidez é, de fato, parte importante deste sistema, mas não é a única característica predominante capaz de determinar seu sucesso. Para entender o *fast fashion*, é preciso analisar a capacidade do modelo em administrar fatores como tempo, risco e custo de um modo eficiente Cietta (2010).

Cietta (2010) tenta explicar o sucesso do *fast fashion*, onde indica a capacidade desse sistema em gerenciar de uma forma eficiente os problemas relacionados aos riscos.

A gestão do risco tornou-se complexa pelo fato de que o grau de risco de uma determinada produção varia nas diversas fases produtivas: ele é mais arriscado quanto menor e altamente fragmentada é a informação. É menos arriscado quando for alto o nível de informação, ou quando se estiver bem próximo do momento de consumo. A política comercial das empresas de *fast fashion* é fortemente orientada

a um segmento de consumidores de forma específica. A escolha dos tamanhos, do estilo e do canal de distribuição é feita de maneira muito consciente, inclusive, em relação à minimização de riscos e de custos (CIETTA, 2010, p. 36).

O autor salienta o sistema criativo no contexto da moda rápida. Para Cietta (2010), isso é um ponto bem administrado pelas empresas deste segmento, pois sabem realizar seus trabalhos de modo duplo: inovando e ao mesmo tempo incorporando as últimas tendências de consumo.

Cietta (2010) coloca um outro aspecto para entender o sucesso do *fast fashion*, a relação da modernização da distribuição nos últimos dez a quinze anos no mundo. Segundo o autor, na década de 1990, a competitividade entre as empresas se deu especialmente na distribuição e na logística, acima do setor produtivo. “ Graças à globalização, as fontes de fornecimento de baixo custo puderam ser encontradas (...) Esta mudança marcou o início de um novo modelo de negócios” (CIETTA, 2010, p. 48).

Aliado as empresas que não têm grandes capacidades de inovação e que dependem das grandes marcas internacionais lançarem seus produtos, o *fast fashion*, não é bem-visto pelo mercado criador da moda (DELGADO, 2011). As empresas que recriam as tendências, são criticadas pelos seus produtos, pois lançam no mercado produtos similares aos modelos criados pelas equipes de marcas renomadas.

Já Cietta (2010) entende que o modelo *fast fashion* não é uma apenas uma atividade de cópia, mas um “complexo de estratégias que objetivam organizar, em um setor no qual o tempo é escasso, uma variável de escolha, velocidade e qualidade, amplitude de variedades e produtos pensados para públicos específicos” (CIETTA, 2010, p. 25). Nisso, o sistema da moda rápida se sobressai porque não contém uma repartição entre fases e funções empresariais, mas a de novos modelos de gestão para cada etapa.

Por apresentar capacidade de minimizar riscos e custos de uma coleção não apreciada pelo mercado, de otimizar a gestão do processo criativo e de tornar flexível a cadeia produtiva, o *fast fashion* tornou-se um modelo de sucesso (CIETTA, 2010, p. 24).

Pode-se dizer que a grande inovação do mercado calçadista mundial, o conceito *fast fashion*, têm aumentado a necessidade de adquirir conhecimentos em atividades diretamente relacionadas a capacidade de: captar os sinais de mercado, aperfeiçoar a qualidade do produto, efetuar inovações em *design* e realizar cada vez menores prazos de entrega.

4.4 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Para poder entender a inovação se faz necessário o esclarecimento da diferença entre a inovação e a invenção. “A invenção se refere à criação de um processo, técnica ou produto

inédito” (TIGRE, 2006, p. 72) e se difere de inovação por não ter, efetivamente, aplicação comercial. “(...) a inovação ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção” (TIGRE, 2006, p. 72). Esta diferenciação é fundamental, pois uma empresa não consegue apenas gerar invenções, é necessário que tenha aplicabilidade e que essa invenção reflita no aumento dos ganhos da empresa para que seja considerada inovação.

Schumpeter (1982) também faz esta distinção entre inovação e invenção, colocando que enquanto não forem colocadas em prática, as invenções são economicamente irrelevantes.

E levar a efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente da invenção, e uma tarefa, ademais, que requer tipos de aptidão inteiramente diferentes. Embora os empresários possam naturalmente ser inventores exatamente como podem ser capitalistas, não são inventores pela natureza de sua função, mas por coincidência e vice-versa. Além disso, as inovações, cuja realização é a função dos empresários, não precisam necessariamente ser invenções. (SCHUMPETER, 1982, p. 62).

Segundo Schumpeter (1982), a inovação se divide em cinco formas:

- Introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente;
- Inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- Abertura de um novo mercado;
- Desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos;
- Mudanças na organização industrial.

Schumpeter (1982) não só associou empreendedorismo à inovação, mas também mostrou a importância do empreendedor para o desenvolvimento econômico. Diversos economistas associaram empreendedor à inovação, pois acreditavam que o empreendedor funcionava como um motor do sistema econômico, como detectores de oportunidades de negócios e criadores de empreendimentos.

4.4.1 Tipos de inovação

Na literatura encontra-se uma farta relação de obras sobre inovação. Para Schumpeter (1934), Roberts (1988), a inovação pode ser radical e incremental:

- Inovação incremental: é definida pelas mudanças tecnológicas menores, vindo da acumulação de conhecimento empírico, como melhorias de processo ou produto introduzidos após a inovação maior. Ela engloba a adaptação, refinamento ou avanço de produto ou serviço (ROBERTS, 1988).

- Inovação radical: é uma inovação que tem o seu alicerce em pesquisa e desenvolvimento. São novos produtos, serviços ou processos que refletem um grau de conhecimento. (ROBERTS, 1988).

Segundo Dacorso e Yu (2000) o tipo mais comum de inovação nas micro e pequenas empresas é a inovação incremental, onde se desenvolve pelas resoluções de problemas do dia-a-dia. Este tipo de inovação não reflete uma objetividade de inovar, mas sim a de resolver um problema.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008), também faz uma divisão da inovação, eles a dividem em quatro “Ps”:

- Inovação do produto: mudanças em produtos e serviços que a empresa oferece;
- Inovação em processo: mudanças na forma em que os produtos e serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos e serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Com a ampla base de dados e autores sobre o tema, surgem diversas interpretações em relação a inovação. Em busca de suprimir dúvidas entre estas interpretações, a Agência Brasileira da Inovação aplica em todas as suas atividades o Manual de Oslo como referência.

O manual oferece diretrizes para a coleta e dados sobre inovação de maneira intencionalmente, facilitando a utilização de diversas pesquisas em cunho internacional.

O Manual de Oslo define inovação como:

(...) 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

O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações. Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado.

Novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais são implementados quando eles são efetivamente utilizados nas operações das empresas. Uma inovação pode consistir na implementação de uma única mudança significativa, ou em uma série de pequenas mudanças incrementais que podem, juntas, constituir uma mudança significativa (MANUAL DE OSLO, 1997)

Ele classifica a inovação em quatro áreas: Produto, Processo, Marketing e Organizacional.

- Produto: tem sua inovação na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado nas suas características ou em seus usos.

Acrescentam-se melhoramentos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou de outras características adicionais. As inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes de como elas são oferecidas (como por exemplo, em eficiência ou de velocidade), a inclusão de novas habilidades ou características em serviços existentes.

As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange os bens como serviços. As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, e melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes. (MANUAL DE OSLO, 1997).

- Processo: uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.

As inovações de processos incorporam métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e a provisão de serviços. Podem envolver mudanças substanciais em equipamentos e nos *softwares* utilizados em empresas para serviços ou nos procedimentos e nas técnicas para serviços de distribuição.

As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e *softwares* utilizados para produzir bens e serviços. Os métodos de distribuição dizem respeito à logística da empresa e seus equipamentos, *softwares* e técnicas para fornecer insumos, alocar suprimentos, ou entregar produtos finais. (MANUAL DE OSLO, 1997).

- Marketing: uma inovação em marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

As inovações de marketing incorporam mudanças no design do produto, constituindo um novo conceito de marketing. Mudanças de design do produto são colocadas na mudança na forma e na aparência do produto que não alteram as características funcionais ou de uso.

Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa. A característica distintiva de uma inovação de marketing comparada com outras mudanças nos instrumentos de marketing que não tenha sido utilizado previamente pela empresa. (...) O novo método de marketing pode ser desenvolvido pela empresa inovadora ou adotado de outras empresas ou organizações. Novos métodos de marketing podem ser implementados para produtos novos ou já existentes. Novos métodos de marketing em posicionamento de produtos envolvem primordialmente a introdução de novos canais de vendas. Os novos métodos de

marketing em promoção de produtos envolvem o uso de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma empresa. (MANUAL DE OSLO, 1997).

- Organizacional: uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

As inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. No local de trabalho, estas inovações envolvem novos métodos para dividir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho no interior da empresa.

Inovações organizacionais podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim, a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. (MANUAL DE OSLO, 1997).

Para tanto, a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2011) realizada pelo IBGE, estabeleceu dois tipos de atividades que as empresas devem empreender para inovar: pesquisa e desenvolvimento - P&D (pesquisa básica, aplicada ou desenvolvimento experimental); e outras atividades não relacionadas com P&D, envolvendo a aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos. Assim, de acordo com essa pesquisa, a mensuração dos recursos alocados nestas atividades revela o esforço empreendido pela organização para inovar.

4.4.2. Inovação na indústria de calçados

O calçado é um produto segmentado tanto pelo mercado consumidor quanto pelos materiais empregados. Os principais segmentos são definidos pelo sexo ou faixa etária (masculinos, femininos, adultos ou infantis), pelo material empregado (couro, tecido, borracha ou material sintético) e pela sua finalidade (sociais, esportivos ou de segurança). Esta variedade de segmentos é um dos fatores que explicam a entrada e a permanência de empresas nos mais diversos mercados com o uso de diferentes tipos de tecnologias, competências, qualidades e eficiência no mercado (COSTA, 1993).

Antigamente, os calçados eram feitos quase que exclusivamente de couro. Com a descoberta dos materiais sintéticos, outras alternativas foram abertas e o couro foi deixando de ser a matéria-prima exclusiva na produção dos calçados e sendo substituído, em alguns casos, por inovações de produto provenientes de outros setores industriais. A primeira inovação de impacto ocorrida nos calçados foi inserção do solado de borracha não-vulcanizada (borracha natural) em lugar do solado de couro, porém devido ao seu elevado

custo e à descoberta de novos materiais mais resistentes ao desgaste e a altas temperaturas, a borracha natural foi aos poucos perdendo espaço na produção de calçados e sendo substituída pelos materiais sintéticos.

A introdução de tecnologias de base microeletrônica nas empresas de calçados dos principais países desenvolvidos tem ocorrido desde os anos 70 e tem permitido, segundo Costa (1993), uma melhoria da qualidade dos produtos, uma redução de tempo de modelagem, um aumento da flexibilidade, uma redução dos desperdícios e uma substituição da mão-de-obra (principal fator de competitividade para as empresas destes países). As principais tecnologias de produção utilizadas nestas empresas são o CAD e o CAM.

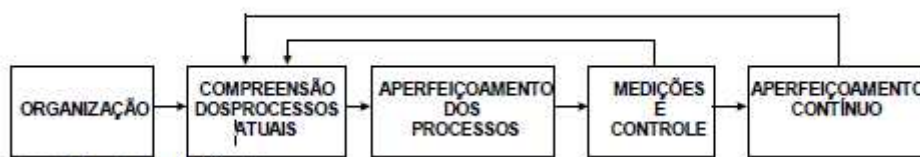
Outro tipo de inovação que tem ocorrido neste setor é o uso de máquinas de costura dotadas de comando numérico. O uso deste dispositivo permite que a máquina seja interligada ao sistema CAD e, deste modo, estabeleça uma programação de costura realizada pela modelagem e executada pelo setor de costura.

4.5 APERFEIÇOAMENTO

Segundo Gonçalves (2000), o termo aperfeiçoamento pode ser conceituado como sendo um procedimento de aprendizagem fundamentado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e completa a formação profissional, com a finalidade de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, considerando as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas

Neste contexto, o aperfeiçoamento dos processos incide na revisão da estrutura organizacional da organização, inicialmente de uma análise de todas as atividades que formam cada processo. Essa análise possui como finalidade a identificação das atividades que acrescentam valor e a sua adaptação às necessidades da organização e dos clientes internos e externos, por meio das seguintes fases:

Figura 4 - As fases de aperfeiçoamento de processos



Fonte: Harrington (1993:27).

Conforme Anjos; Reis e Soratto (2002), por aperfeiçoamento, compreende-se como sendo a frequente superação de problemas que restringem o desempenho almejado para

determinado processo. E isso demanda um conhecimento arraigado das causas essenciais desses problemas. Neste contexto de aperfeiçoamento, a aprendizagem precisa ocorrer inicialmente da experiência provocada em cada projeto de melhoria da qualidade do produto. Essa precisa ser uma atividade ordenada, no fim de cada projeto, antes de se começar a seguinte. Portanto, precisa-se identificar as lições aprendidas e definir a melhor maneira de aplicá-las para aperfeiçoar os processos.

Todavia, ressalta-se aqui que não se está mencionando a aprendizagem individual, que procede da experiência somada com as atividades desenvolvidas por um profissional, que é "espontaneamente" congregada à bagagem individual de conhecimentos. Além disso, não se está pensando na aprendizagem do tipo "curva de aprendizagem", ou *learning by doing*, que alonga a aparecer como decorrência natural do aumento quantitativo da experiência obtida no desempenho de uma verificada aprendizagem. Considera-se aqui, a aprendizagem de um processo de aperfeiçoamento de produtos. Essa aprendizagem procede de esforços ordenados, geridos para ampliar a capacidade de desenvolvimento de uma organização.

Assim, pode-se trabalhar com seis focos para a procura da aprendizagem, e logo, visando o aperfeiçoamento: processos (conjunto de atividades), procedimentos, metodologias e ferramentas, estrutura, habilitação e princípios. A análise desses focos admite conseguir informações acerca do que a organização aprendeu com a experiência de cada projeto. Para Slack; Chambers e Johnston (2002), eles igualmente concebem os mecanismos que admitem a admissão de novas capacidades para aperfeiçoar o desempenho:

Processo: aprendizagem e aperfeiçoamento inicialmente de alterações no encadeamento de fases e atividades da estrutura de aperfeiçoamento do produto. Poderá abranger a eliminação de fases, a concepção de novas fases e a admissão de melhoramentos na sua integração e intercomunicação.

Procedimentos: concebem a aprendizagem e o aperfeiçoamento do encadeamento delineado de atividades, ou regras que são acompanhadas em meio ao desenvolvimento desse processo: procedimentos para identificação da necessidade de melhoramento, ações para identificação e resolução de problemas, ações para a tomada de decisões, ações para a aprovação de alterações de projeto (modificações de engenharia), para a aceitação de protótipos etc. De forma comum, a aprendizagem irá poder proceder na alteração ou mesmo na supressão de procedimentos.

Metodologias e ferramentas: aprendizagem e aperfeiçoamento inicialmente de alterações na maneira de uso das ferramentas, ou mesmo em termos da constatação da necessidade de ajuste e aproveitamento de novas ferramentas, para ajudar na resolução de

problemas característicos. Poderá promoção treinamento para capacitação na utilização de tais ferramentas.

Estrutura: aprendizagem e aperfeiçoamento frente as transformações na organização formal, na acepção de responsabilidades, na localização geográfica das atividades, nos canais de comunicação, nas equipes e na organização do trabalho, assim como na integração e nas interfaces com o restante da organização e com o ambiente.

Capacitação: aprendizagem no que se refere a necessidade de melhoramentos na capacidade dos recursos humanos e tecnológicos envolvidos nesse procedimento. Poderá demandar treinamento e contratação ou obtenção de novos recursos.

Princípios: aprendizagem e aperfeiçoamento no que se refere aos conceitos, ideias e valores que norteiam a conduta dos indivíduos em atividades e/ou circunstâncias, prognosticadas ou não. Portanto, são aos princípios que norteiam o desenvolvimento de atividades e os procedimentos de tomada de decisões.

4.5.1 Aperfeiçoamento de produto

De acordo com o Manual PINTEC (2014, p. 11) o significado de aperfeiçoamento de produto é “(..) se refere a um produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente incrementado ou aperfeiçoado, através de mudanças nas matérias primas, componentes ou em outras características que melhoram sua performance”. Um produto significativamente aperfeiçoado é considerado uma inovação pelos manuais de inovação.

Há, no entanto, aperfeiçoamentos que não são inovações. Seriam melhorias ou modificações não substanciais. O Manual PINTEC (2014) exemplifica para ajudar a esclarecer essa diferença. Para a indústria de vestuário destaca-se que uma mudança significativa no produto (calçado) seria gerar uma melhoria substancial em seu desempenho. Estas melhoras costumam envolver, por exemplo, mudanças nas matérias primas, nos componentes ou em características estruturais como o *design* para o conforto dos pés. Já uma mudança não significativa se refere a pequenas modificações seguindo as tendências da moda, tais como novas cores, novos cortes ou a introdução de pequenos adereços.

Ainda de acordo com o Manual PINTEC (2014, p. 11) sobre um produto “ um produto simples pode ser aperfeiçoado (no sentido de obter um melhor desempenho ou um menor custo) através da utilização de matérias-primas ou componentes de maior rendimento. Um produto complexo, com vários componentes ou subsistemas integrados, pode ser aperfeiçoado via mudanças parciais em um dos componentes ou subsistemas”. As empresas utilizando o aperfeiçoamento no seu meio de produção podem gerar uma diminuição de custos e a

obtenção de novas matérias primas que serão utilizadas em seus produtos, que podem levá-las a se diversificarem, criando uma nova maneira de se diferenciar entre seus concorrentes.

Conforme Caron (2003), as melhores práticas para se implementar o aperfeiçoamento na indústria de calçados, abrangem aprendizado e investimentos, criando assim um tipo de sinergia, que acontece quando duas ou mais pessoas ou fatores, trabalhando juntas, geram mais do que a totalização de seus esforços pessoais. Caron, (2003) ao chamar atenção para o valor da sinergia alinha-se ao que os neoschumpeterianos chamam de aprendizado sistêmico. Em particular, o aprendizado derivado da relação produtor-usuário, destacada em Lundvall (1988). De qualquer forma, a busca por aperfeiçoamento de procedimentos, que estimula a sinergia entre atores do processo de produção, permite o aprendizado. Desse processo, pode-se afirmar que o desempenho da empresa não pode ser medido em cargo de esforços isolados, ou seja, é consequência de esforços conjuntos, proveniente dos múltiplos intercâmbios que acontecem no transcorrer da cadeia interna cliente-fornecedor.

As formas de interação descritas acima, típicas dos processos de inovação apresentados na literatura neoschumpeteriana, estão na base da concepção de capacidade de absorção de Cohen e Levinthal (1989). Chamamos atenção, portanto que, ainda que as nomenclaturas dos manuais dos *surveys* de inovação diferenciem inovações de aperfeiçoamentos, o processo que culmina em qualquer dos dois resultados é sistêmico. Para qualquer um deles, a firma que está se esforçando para obter um melhor desempenho de produto ou processo, necessita de capacidades internas que lhe permitam acessar os conhecimentos externos, seja de fornecedores, clientes ou quaisquer outros atores potencialmente envolvidos no processo.

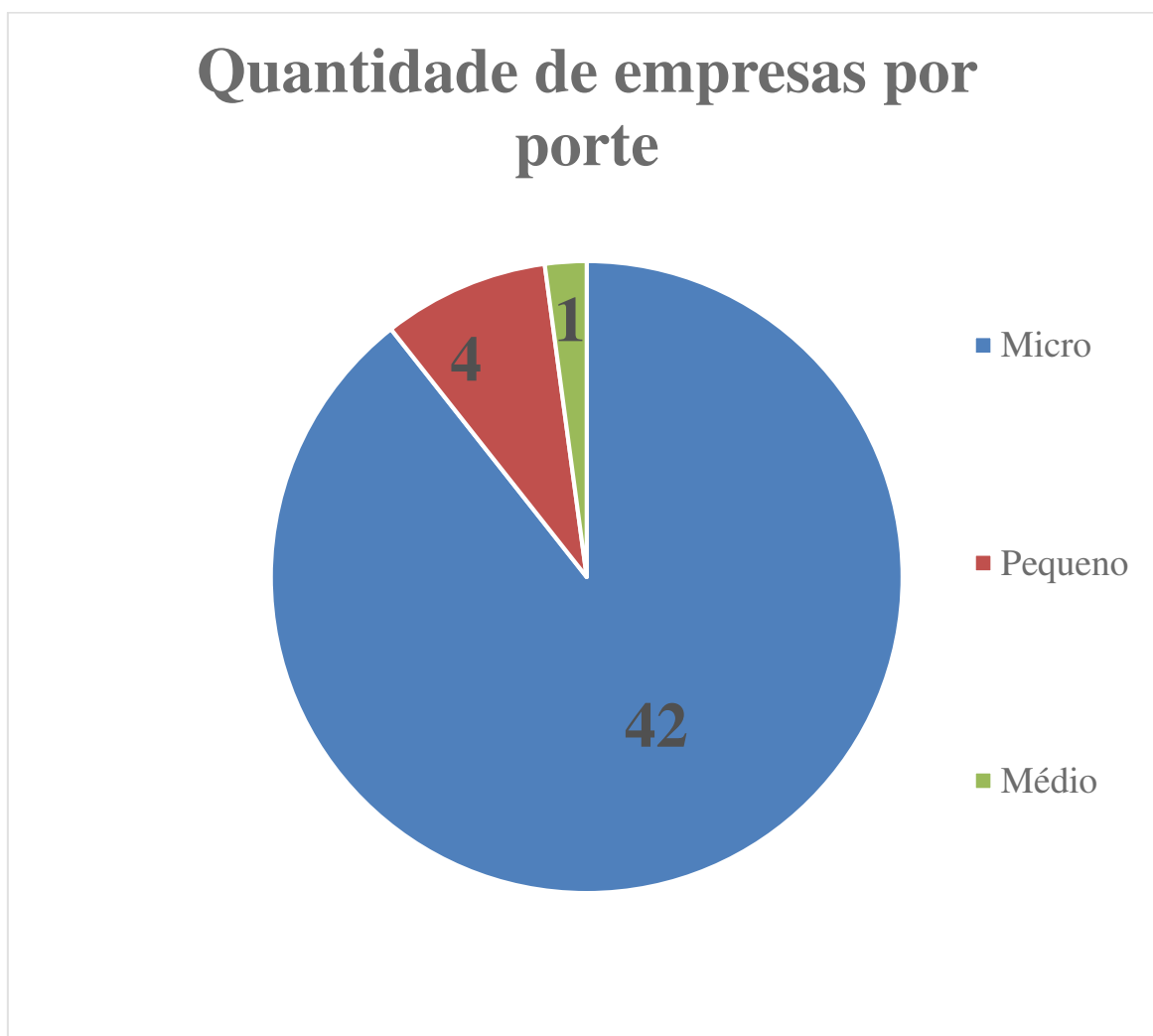
Tendo isso em consideração, a pesquisa empírica que sustenta essa monografia procurou identificar os tipos (formas) de capacidade de absorção associadas a aperfeiçoamentos e a inovações em calçados, tendo as empresas do aglomerado de São João Batista- SC como objeto de pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa alcançou um resultado de 47 empresas. Destas, 42 são microempresas, 4 pequenas empresas e 1 média empresa. Os resultados das empresas pesquisadas são representados a seguir.

O gráfico 1 apresenta a quantidade de empresas por porte que participaram da pesquisa deste trabalho.

Gráfico 1 – Quantidade de empresas por porte



Fonte: Elaborado pelo autor

A verificação quanto ao tamanho da empresa assumiu o critério de classificação por porte de empresas determinado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), conforme a tabela 1. De acordo com esta classificação as empresas com atividades industriais de até 19 empregados são determinadas como microempresas, com

20 a 99 empregados de pequenas empresas, de 100 a 499 são consideradas como médias empresas e com mais de 500 empregados são classificadas como grandes empresas.

Tabela 1 - Tamanho da empresa e quantidade de funcionários

Tamanho da empresa	Nº de empregados
Microempresa	Com até 19 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados
Grande Empresa	Mais de 500 empregados

Fonte: SEBRAE, 2016.

5.1 RESULTADO GERAL

As 42 microempresas analisadas apresentaram mudança no seu produto, mas apenas 30 delas tiveram uma mudança significativa. Esse número representa 71% do total, comprovando que a maioria destas empresas estão buscando ter um produto diferenciado. Já as 4 pequenas empresas tiveram resultado diferente em relação as microempresas. O resultado mostrou que 50% destas empresas não tiveram uma mudança significativa e 50% introduziram mudança significativa, evidenciando um equilíbrio nesse porte. A única média empresa afirmou que ocorreu mudança significativa.

Os gráficos apresentados neste capítulo contêm a divisão de resposta por cada questão e por cada dimensão da CA. Conforme o quadro 2, são 16 questões que foram aplicadas na pesquisa, onde cada alternativa tinha como resposta uma variação de 1 a 5 e suas respectivas interpretações. A tabela 2 representa o número correspondente de variação de resposta.

Tabela 2 – Respostas de cada dimensão da Capacidade de Absorção

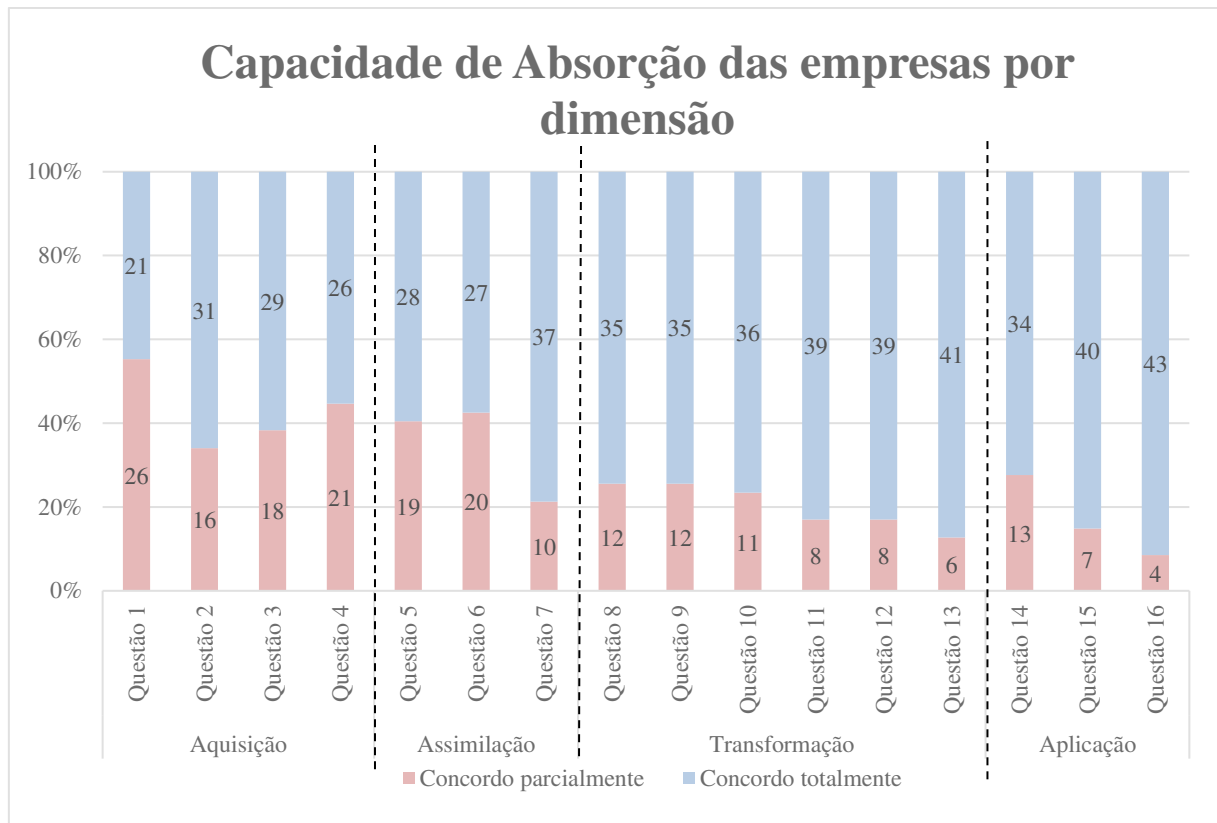
Números correspondentes de cada questão	
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Não discordo nem concordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se os gráficos apresentados neste trabalho, as empresas responderam todas as perguntas referente as dimensões da CA com “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

O gráfico 2 apresenta o total das respostas das empresas de acordo com cada questão e estão divididos por cada dimensão de CA. As questões expostas no gráfico fazem referência ao Quadro 2.

Gráfico 2 – Capacidade de Absorção das empresas por dimensão



Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado da pesquisa apresenta que a maioria das empresas possuem a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos a partir de um conjunto de rotinas e processos organizacionais com a finalidade de produzir capacidade dinâmica.

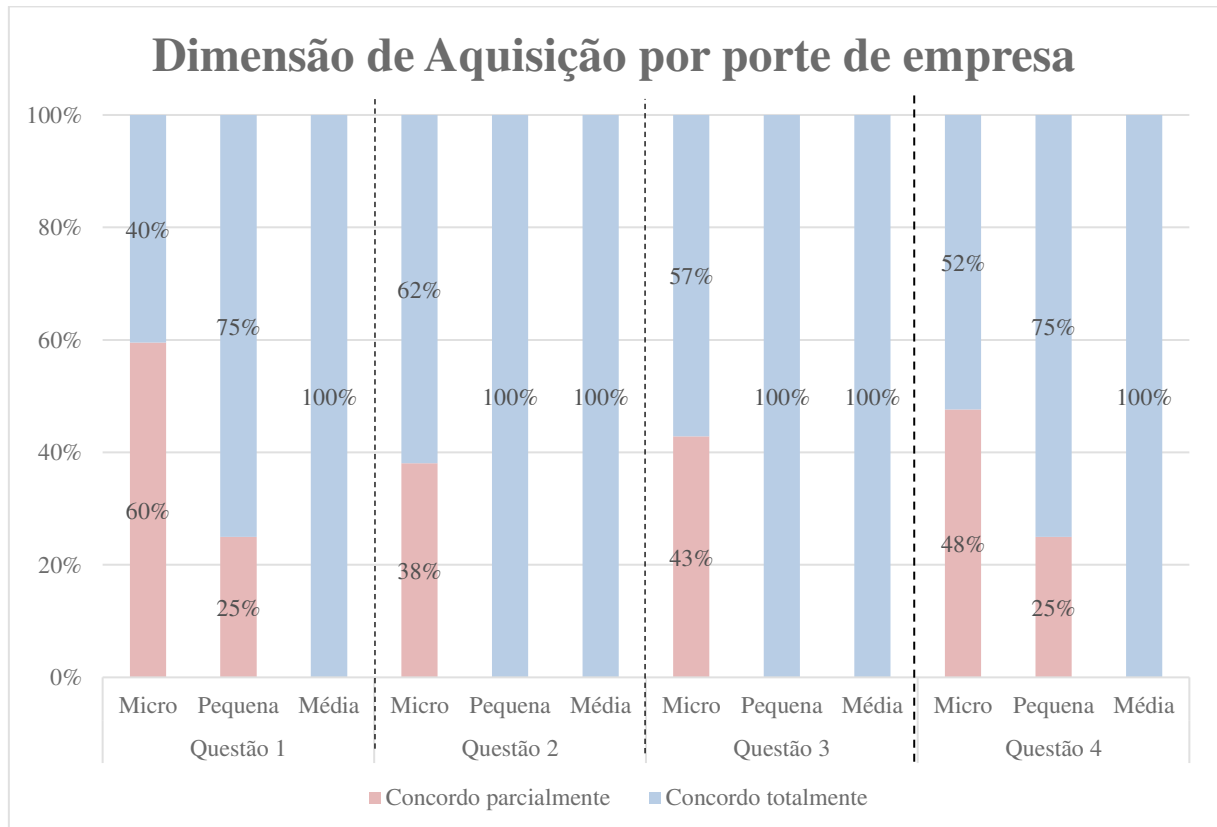
Como a Capacidade de Absorção está completamente ligada ao trabalhador da empresa, estes dados revelam que o colaborar de cada organização reúne a capacidade de mesclar as dimensões da CA, evidenciando que empresas que possuem trabalhadores mais aptos a conseguirem aplicar conhecimentos em seu dia a dia, desenvolvem resultados para desenvolver uma maior performance em sua função.

Zaha e George (2002) colocam que as dimensões da CA fazem com as empresas explorem novos conhecimentos para a obtenção da vantagem competitiva e pregam que a vantagem competitiva é atingida por meio de inovação e flexibilidade estratégica. As empresas que são flexíveis na utilização de seus recursos são capazes de identificar recursos para novos planos no mercado.

5.1.1 Resultados por porte de empresa

Esta seção analisa as dimensões da CA por porte de empresa para diferenciar quais são as empresas que estão tendo maiores níveis de CA. As análises foram feitas a partir do resultado do questionário aplicado e se dividem por gráficos. Cada gráfico apresenta uma dimensão da CA e suas respectivas questões.

Gráfico 3 – Dimensão de Aquisição por porte de empresa

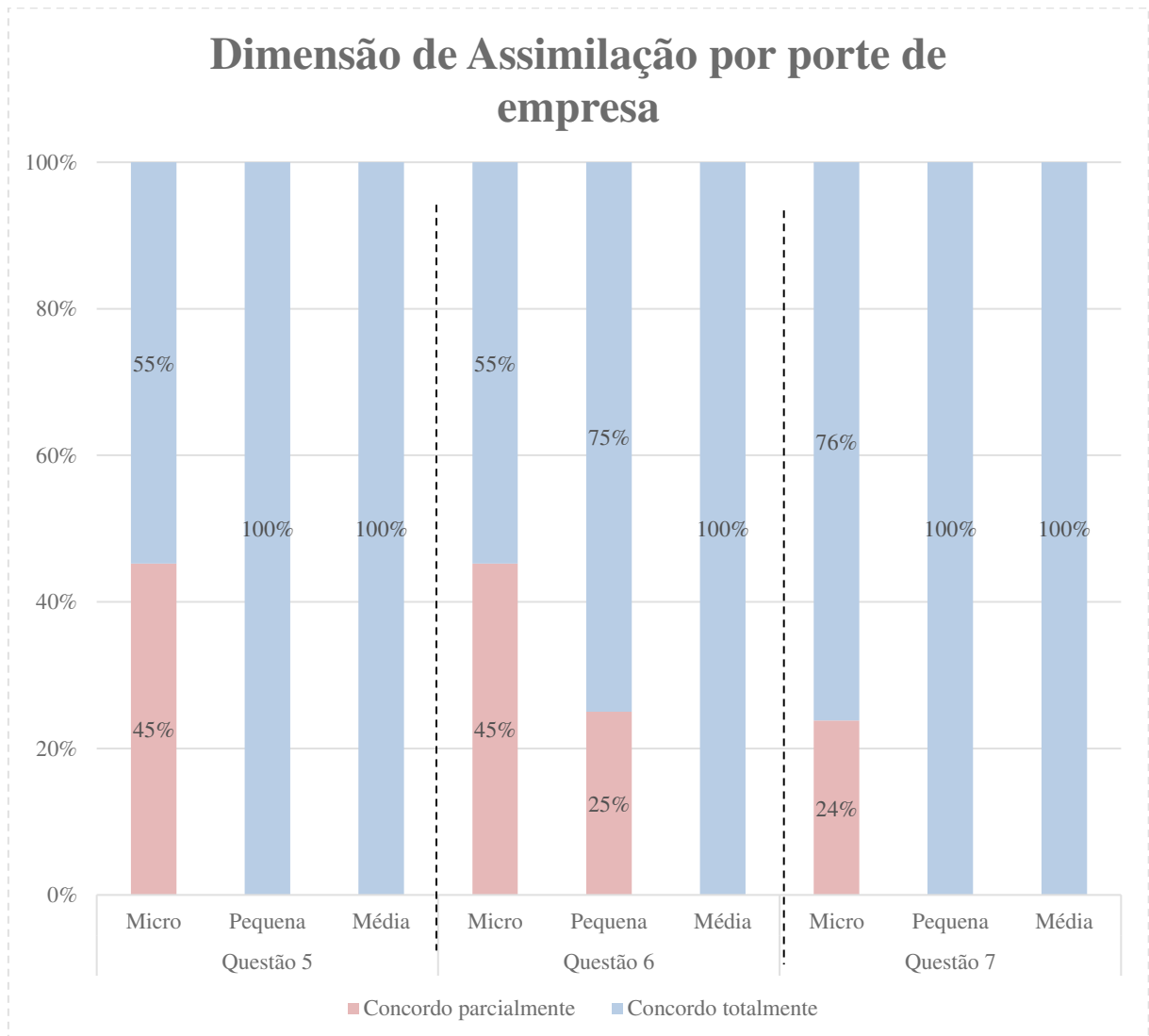


Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados revelam que a Dimensão de Aquisição nas microempresas são inferiores em relação as pequenas e média empresa. As microempresas não esperam que seus funcionários lidem com informações além do seu setor. Em geral estas microempresas têm menos expectativas que seus funcionários possam absorver novos conhecimentos.

Ao contrário das microempresas, as pequenas e média apresentaram resultados diverso. A maioria delas esperam que seus funcionários retenham informações e busquem novos conhecimentos externos além do seu setor de atuação.

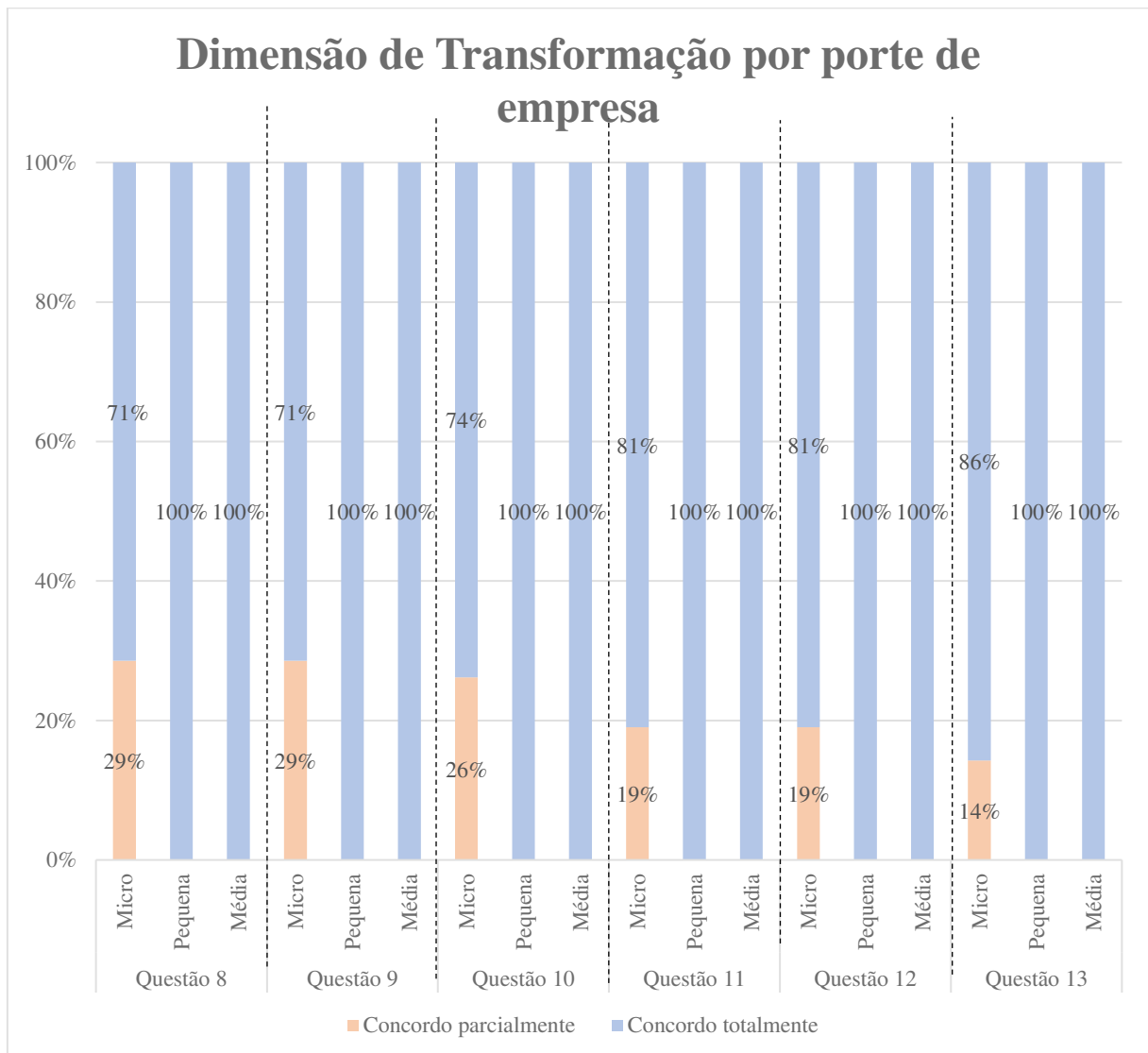
Gráfico 4 – Dimensão de Assimilação por porte de empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

A Dimensão de Assimilação demonstrou que as empresas pesquisadas têm maiores índices em relação a Dimensão de Aquisição. As pequenas e média empresa conseguem se comunicar com mais agilidade em repassar informações para outros setores dentro de sua organização. Elas também são eficientes em realizar reuniões para intercâmbio de ideias, para solucionar algum problema e conseguem guardar informações para uso futuro. As microempresas demonstraram que dão pouca importância para esta dimensão.

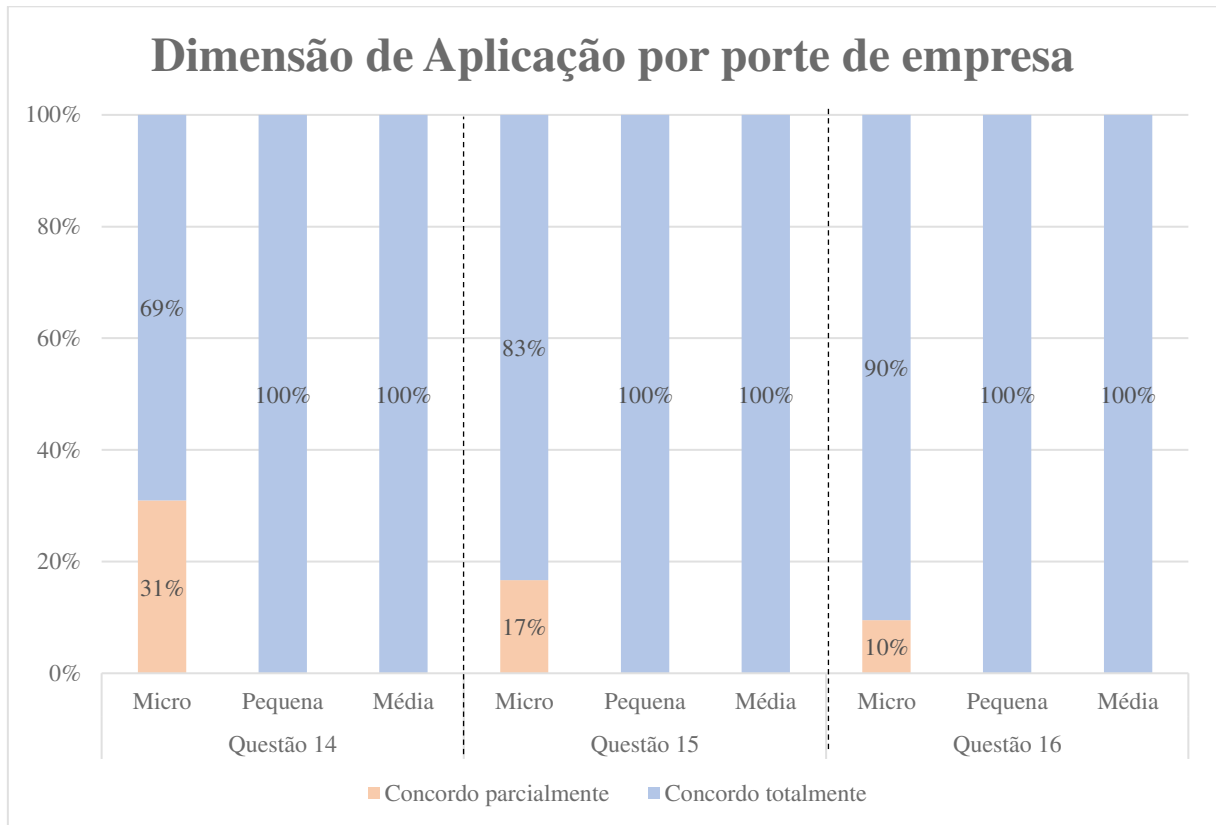
Gráfico 5 – Dimensão de Transformação por porte de empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

A Dimensão de Transformação mostrou que os funcionários das pequenas e média empresas têm a habilidade de absorver, preparar para novas finalidades e torná-los disponíveis para empresa. Estas empresas também possuem a capacidade de utilizar novos conhecimentos em seus trabalhos práticos. Este comportamento se mostrou desfavorável nas microempresas onde elas demoram mais para colocar novos conhecimentos em suas atividades.

Gráfico 6 – Dimensão de Aplicação por porte de empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

As microempresas apresentam resultados melhores na Dimensão de Aplicação em relações as outras. As empresas analisadas demonstram que conseguem trabalhar de forma mais eficaz com a utilização de novas tecnologias. Isso é esperado pois o uso de máquinas e *softwares* auxiliam os funcionários na linha de produção e através disso as empresas podem acompanhar as mudanças no mercado, introduzindo mudanças em seus produtos e diminuindo o tempo de produção.

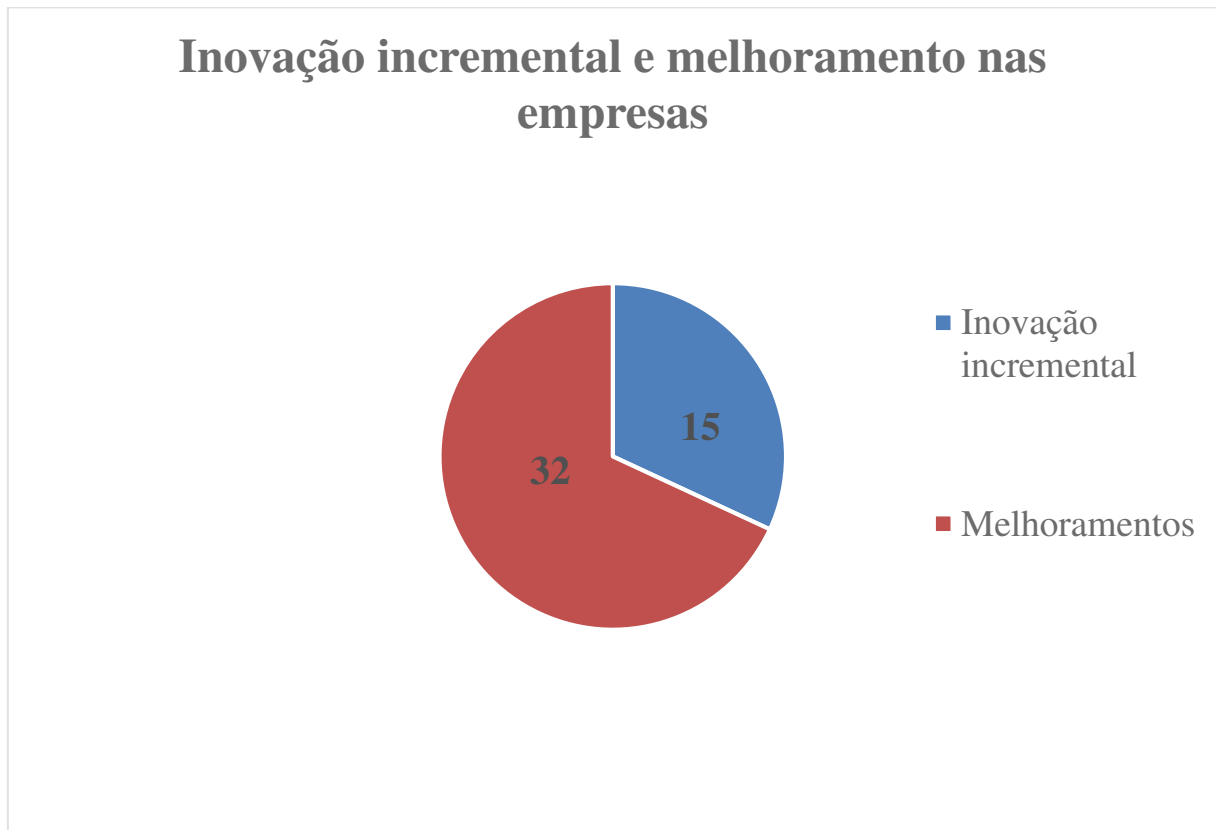
Na divisão por porte é possível perceber que há uma certa diferença nas microempresas em relação a pequena e média. Isto já era esperado pois microempresas geralmente têm funcionários em mais de uma função, ou às vezes por ter um número bem reduzido de empregados, acabam realizando quase todas as funções na empresa. Essa desigualdade pode fazer com que a empresa perca sua produtividade, incidindo a sua quantidade de funcionários no seu volume de produção. Por outro lado, para compensar a produção, a empresa possui empregados com conhecimentos em várias áreas, e com este conhecimento ela pode produzir seus produtos com uma qualidade superior ao que são produzidos em grande escala. A empresa terá mais agilidade em verificar erros no seu produto que será entregue no mercado.

5.1.2 Inovação incremental e melhoramento

Esta seção analisa as empresas que tiveram inovações incrementais e as que fizeram melhoramentos em seus produtos. O gráfico 7 apresenta o resultado da pesquisa.

Para analisar se cada dimensão da CA interfere nesse resultado, foram elaborados gráficos com o propósito de examinar a realidade das empresas.

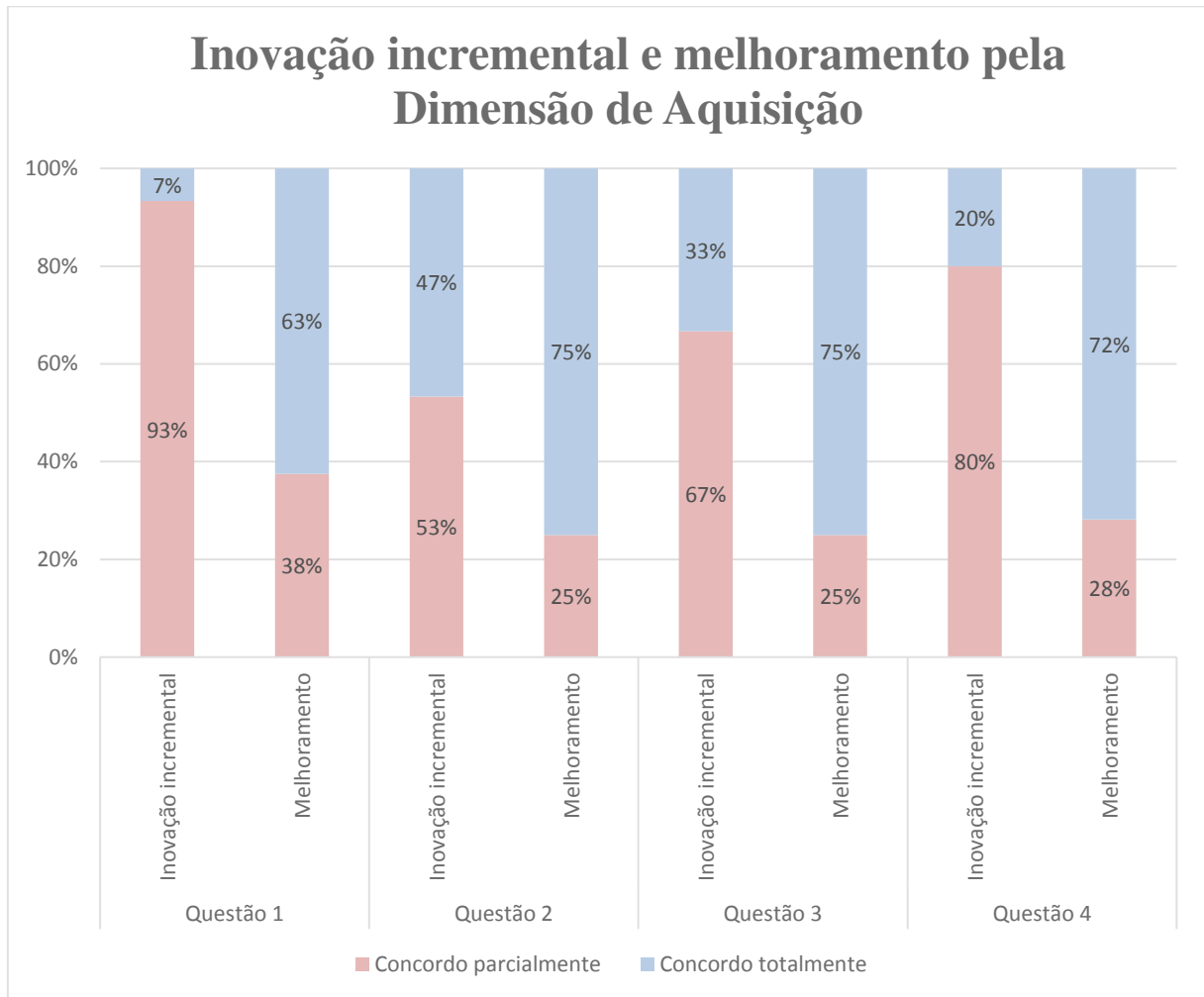
Gráfico 7 – Inovação incremental e melhoramento nas empresas



Fonte: Elaborado pelo autor

Do total de 47 empresas, 32 tiveram inovações incrementais no seu produto onde ocorre há uma melhora substancial no seu desempenho. Como colocado anteriormente, uma inovação incremental envolve mudanças nas matérias primas, nos componentes ou em características estruturais como o *design* para o conforto dos pés. Em um melhoramento, o produto apresenta pequenas modificações seguindo a tendência da moda, como novas cores, cortes ou na introdução de pequenos adereços.

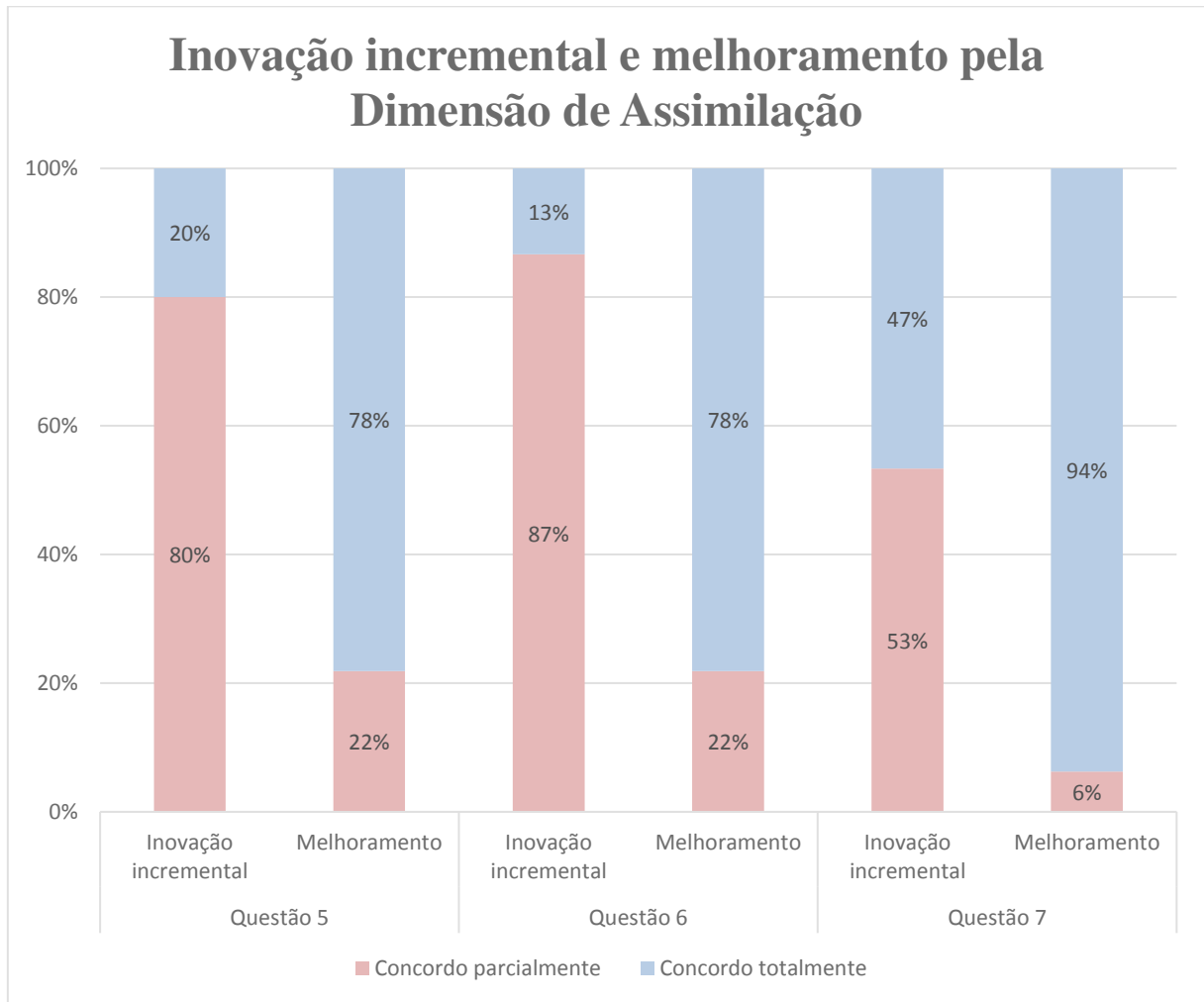
Gráfico 8 – Inovação incremental e melhoramento pela Dimensão de Aquisição



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico 8, pode-se afirmar que as empresas que realizaram melhoramentos em seus produtos demonstraram que a Dimensão de Aquisição é mais importante do que as empresas que fizeram inovações incrementais. Isso aponta que as empresas que não conseguem realizar inovações estão buscando adquirir mais informações em outros lugares para poderem futuramente conseguir realizar suas mudanças significativas em seus produtos.

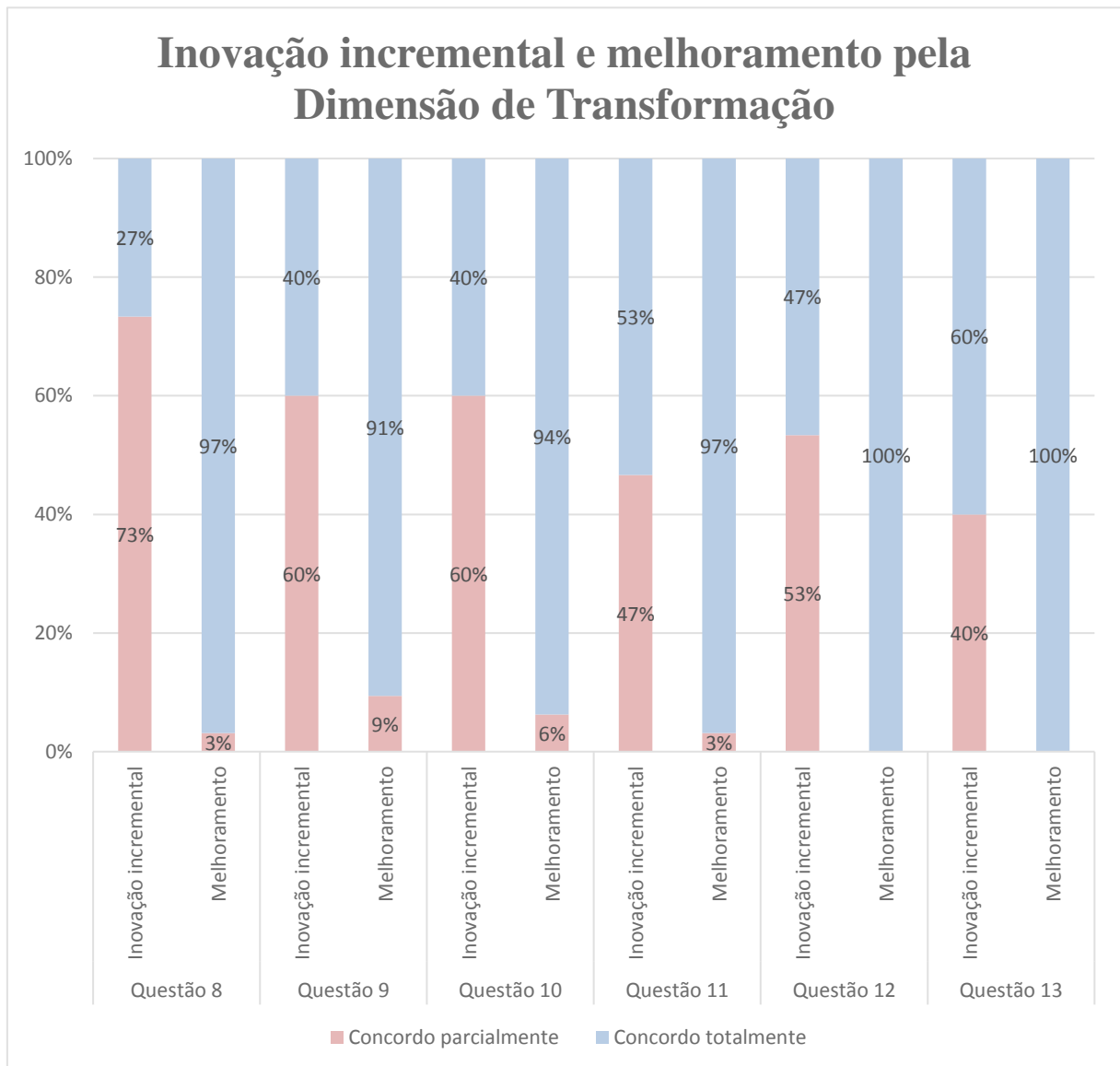
Gráfico 9 – Inovação incremental e melhoramento pela Dimensão de Assimilação



Fonte: Elaborado pelo autor

Pela Dimensão de Assimilação novamente as empresas que realizaram melhoramentos dão mais importância para esta dimensão. A capacidade de guardar informações para ser usadas no futuro tem maior peso nestas empresas.

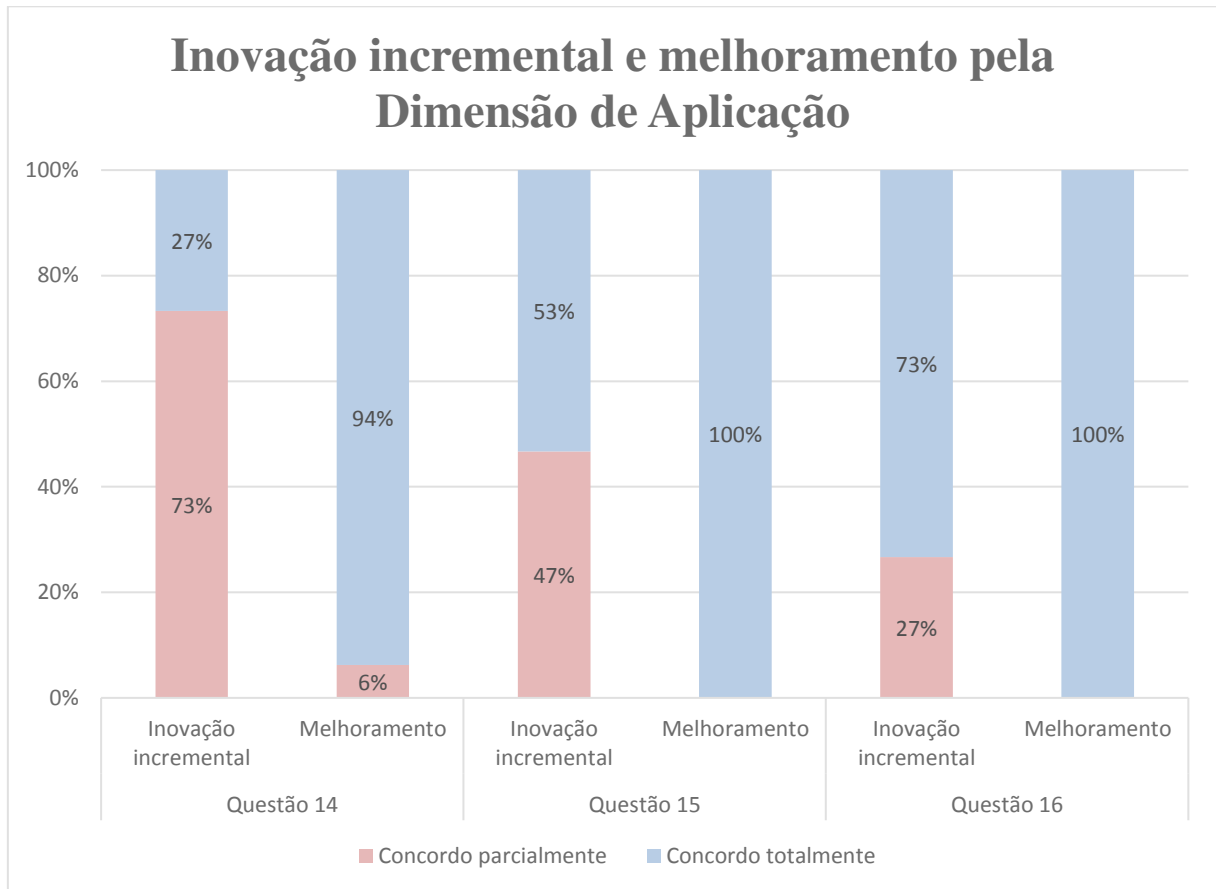
Gráfico 10 – Inovação incremental e melhoramento pela Dimensão de Transformação



Fonte: Elaborado pelo autor

A capacidade de reativar o conhecimento existente para novos usos teve maior índice nas empresas que realizaram melhoramentos. Estas empresas afirmam que a habilidade de utilizar um fundamento é importante para os seus funcionários.

Gráfico 11 – Inovação incremental e melhoramento pela Dimensão de Aplicação



Fonte: Elaborado pelo autor

Novamente, as empresas que realizaram melhoramentos concordam que com o uso de novas tecnologias são importantes para a sua produção e com a obtenção de novos conhecimentos elas conseguem acompanhar o ritmo do mercado fazendo com que seus produtos acompanhem a tendência da moda.

5.1.3 Velocidade da introdução de mudança em relação às grandes marcas nacionais

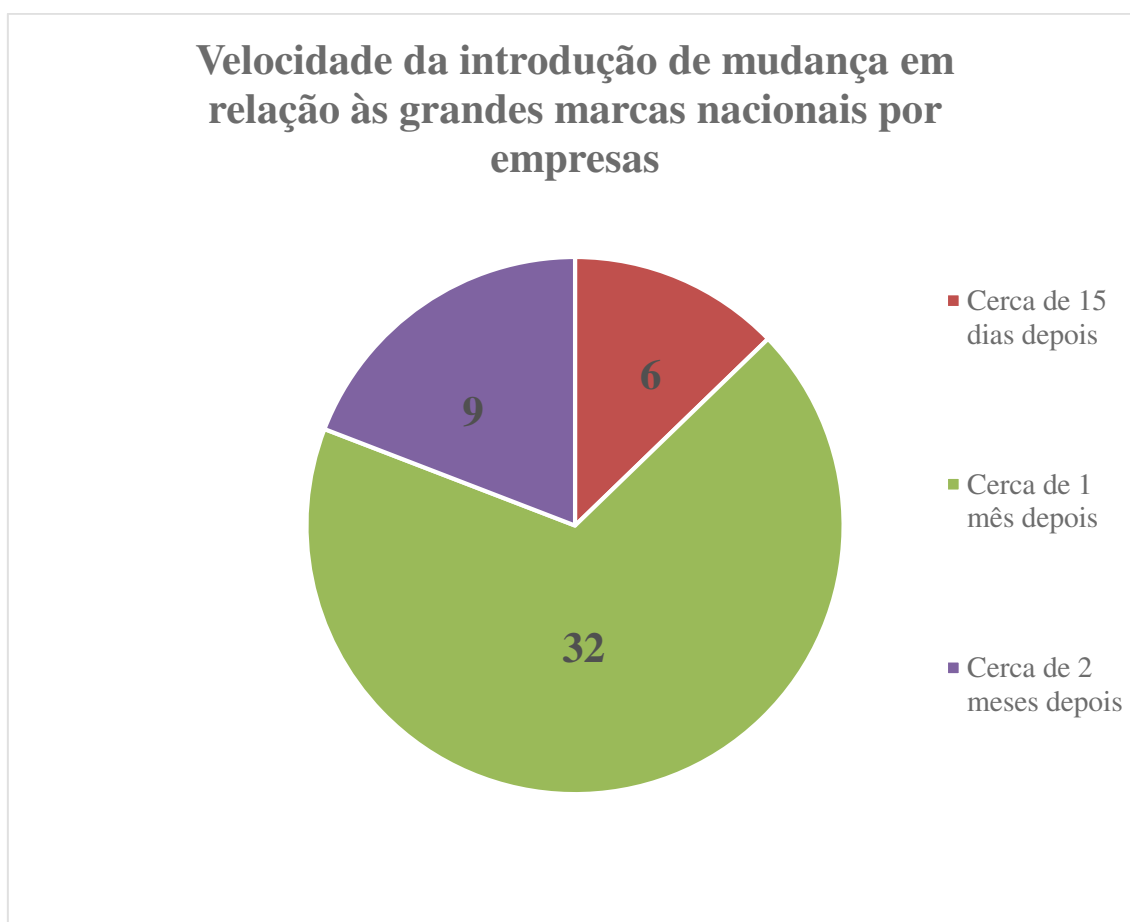
Sabendo do pressuposto que essa velocidade de incorporação de mudança é algo decisivo para a competitividade da empresa, perguntou-se sobre essa velocidade.

Através do resultado da pesquisa, observou-se certa lentidão na capacidade da maior parte das empresas em implementar as mudanças em cada coleção. Aproximadamente 70% das empresas demoraram cerca de 2 meses para lançarem suas coleções. Isso é levado em consideração pois são 4 coleções no ano, ou seja, são 3 meses de mercado por produto. E como existe uma tendência do consumidor a buscar pela novidade o mais rápido possível, as

empresas de São João Batista perdem uma parcela significativa de demanda por suas dificuldades de acompanhar a velocidade da moda.

O gráfico 12 apresenta o tempo que as empresas introduziram mudanças em seus produtos em relação às grandes marcas nacionais. Das 47 empresas, apenas 6 lançam seus produtos com cerca de 15 dias depois em relação às grandes líderes, 32 lançam com cerca de um mês e 9 empresas lançam com cerca de 2 meses depois.

Gráfico 12 – Velocidade da introdução de mudança em relação às grandes marcas nacionais por empresas



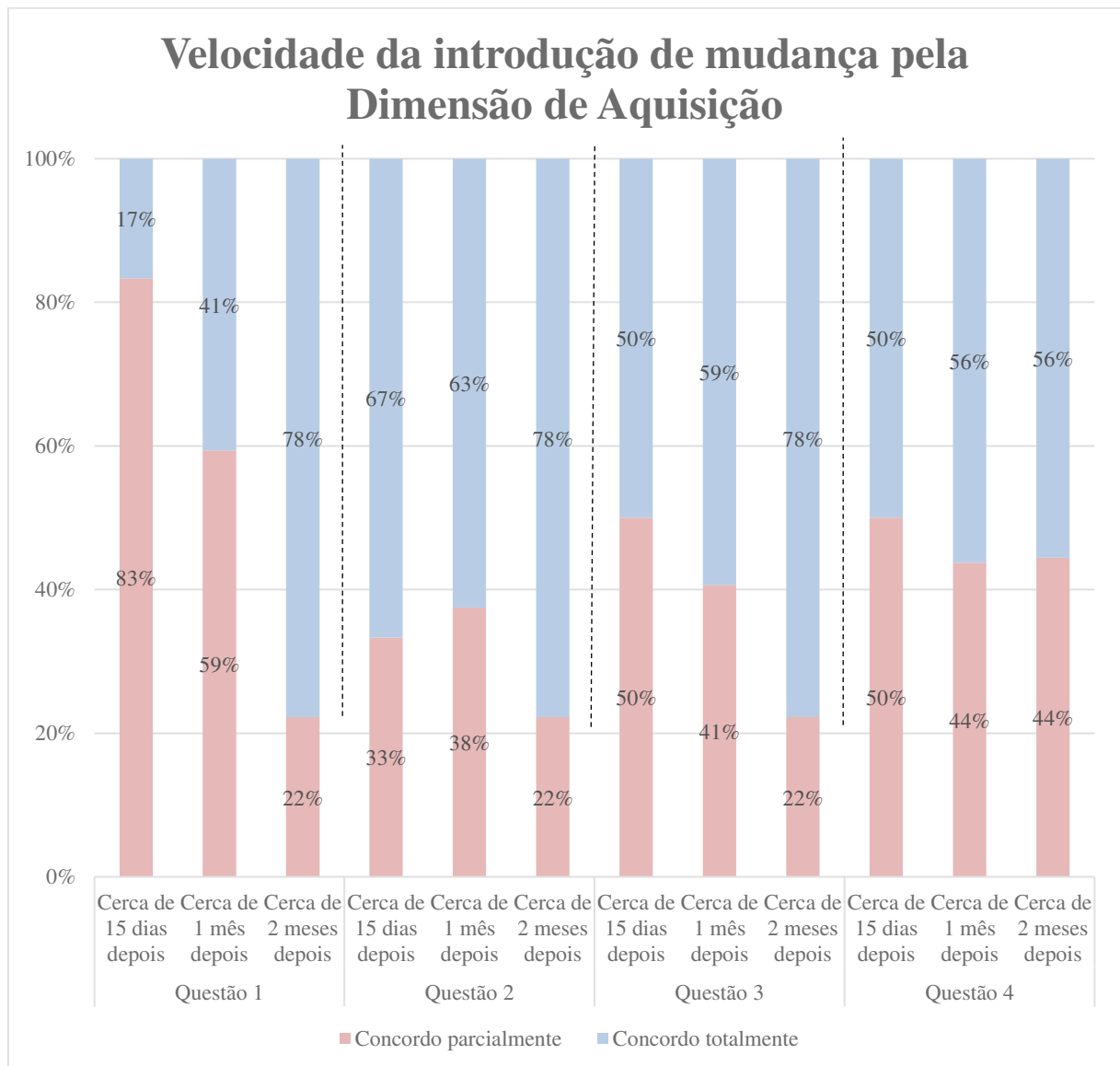
Fonte: Elaborado pelo autor

Essa lentidão para lançar seus produtos gera implicações negativas nas empresas. Uma destas implicações é referente ao mercado, onde estas empresas acabam perdendo mais espaço para as líderes neste segmento. Ao atrasar a confecção de um produto gera um efeito cascata, pois com essa demora, seu produto chegará mais tarde na vitrine e como cada coleção tem um período curto, é fundamental que a velocidade na mudança no produto seja a mais rápida possível.

As empresas também são afetadas, ao demorarem para lançar um produto, seus concorrentes se beneficiam e saem na frente na busca por clientes. Como o consumidor prefere a novidade, quem coloca o produto no mercado primeiro alcançam uma parcela maior de consumidores.

Os gráficos a seguir apresentam a velocidade que as empresas introduzem suas mudanças no mercado por cada dimensão da CA.

Gráfico 13 – Velocidade da introdução de mudança pela Dimensão de Aquisição

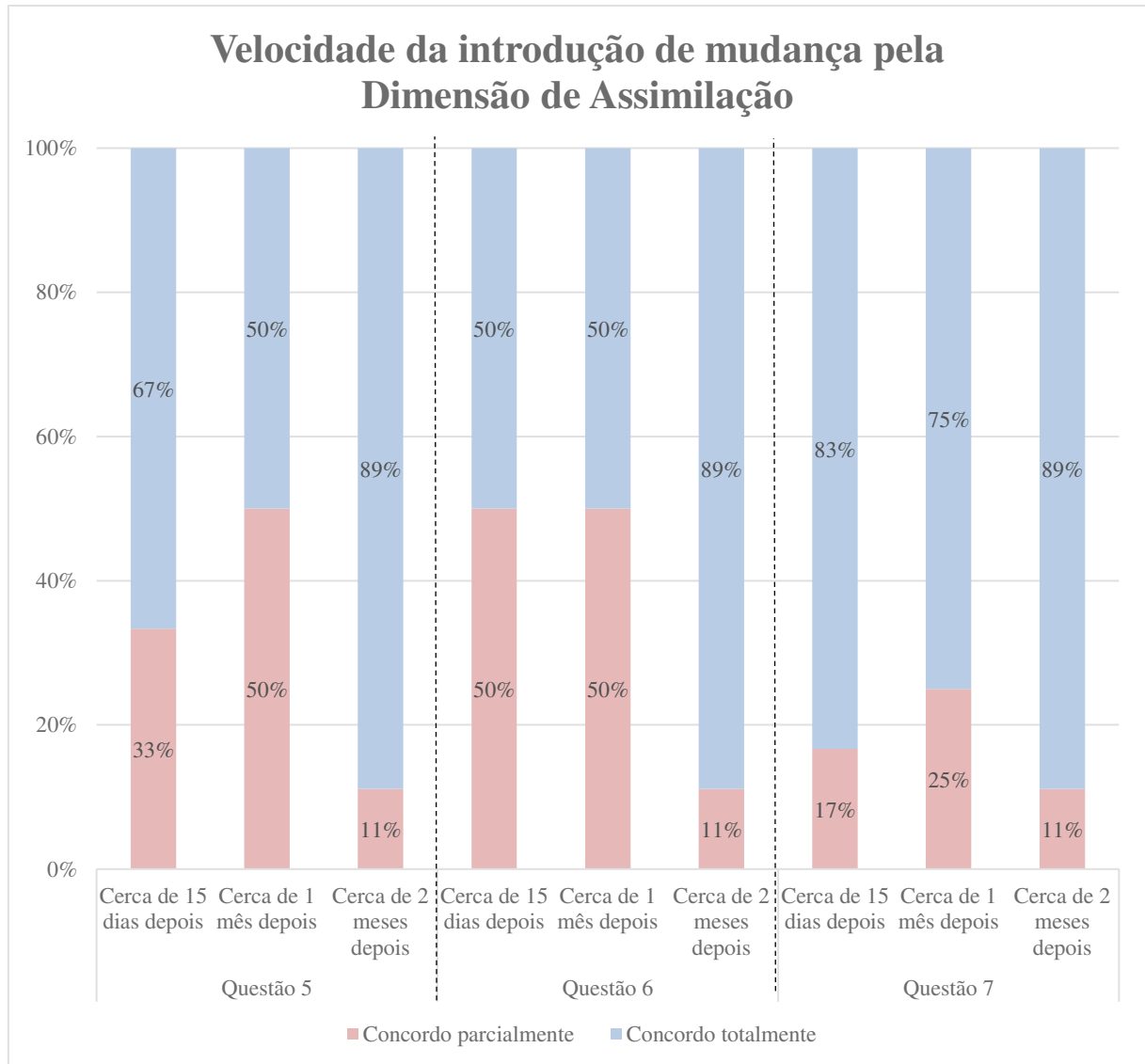


Fonte: Elaborado pelo autor

Pela Dimensão de Aquisição a Questão 1 teve maior diferença entre as demais. As empresas que lançam cerca de 15 dias depois, não concordam totalmente que seus funcionários lidem com informações além do seu setor de atuação. Já as empresas que demoram cerca de 2 meses depois pensam ao contrário. Elas dão mais importância para que

seus funcionários lidem com informações de outro setor. Essa diferença pode ser avaliada pois geralmente os funcionários das microempresas acabam realizando mais de uma função e adquirindo contato com mais de um segmento na linha de produção.

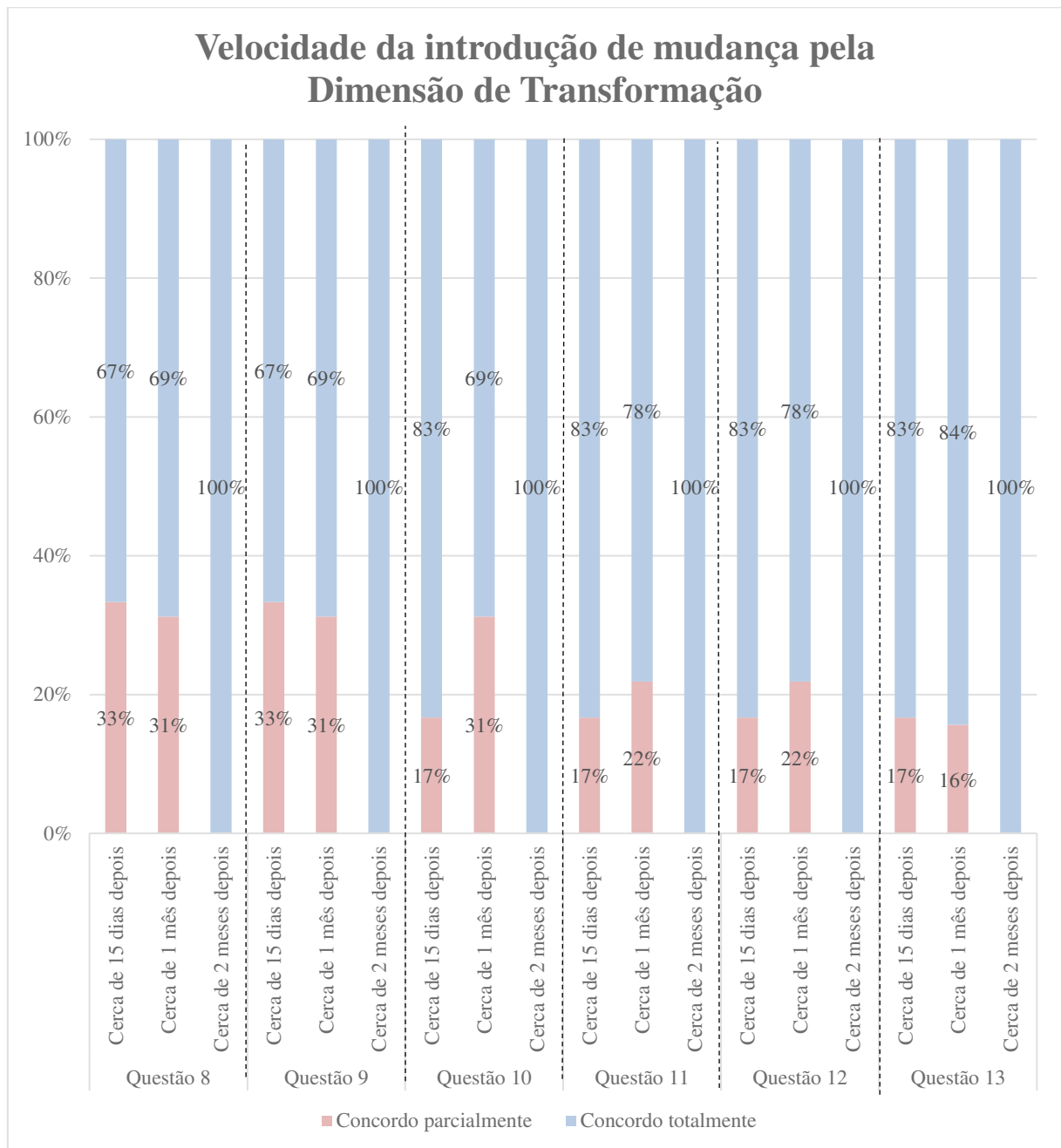
Gráfico 14 – Velocidade da introdução de mudança pela Dimensão de Assimilação



Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas apresentaram que conseguem ter boa habilidade de assimilar novos conhecimentos. Nas questões 5 e 6 as empresas que lançaram cerca de 15 dias e com cerca de 1 mês tiveram maior diferença relação as que lançaram com cerca de 2 meses. Para as empresas que demoraram mais para lançar elas dão mais valor para que o fluxo de informações seja mais rápido entre os departamentos e as reuniões entre as áreas contribuem para que a assimilação se torne mais eficaz.

Gráfico 15 – Velocidade da introdução de mudança pela Dimensão de Transformação

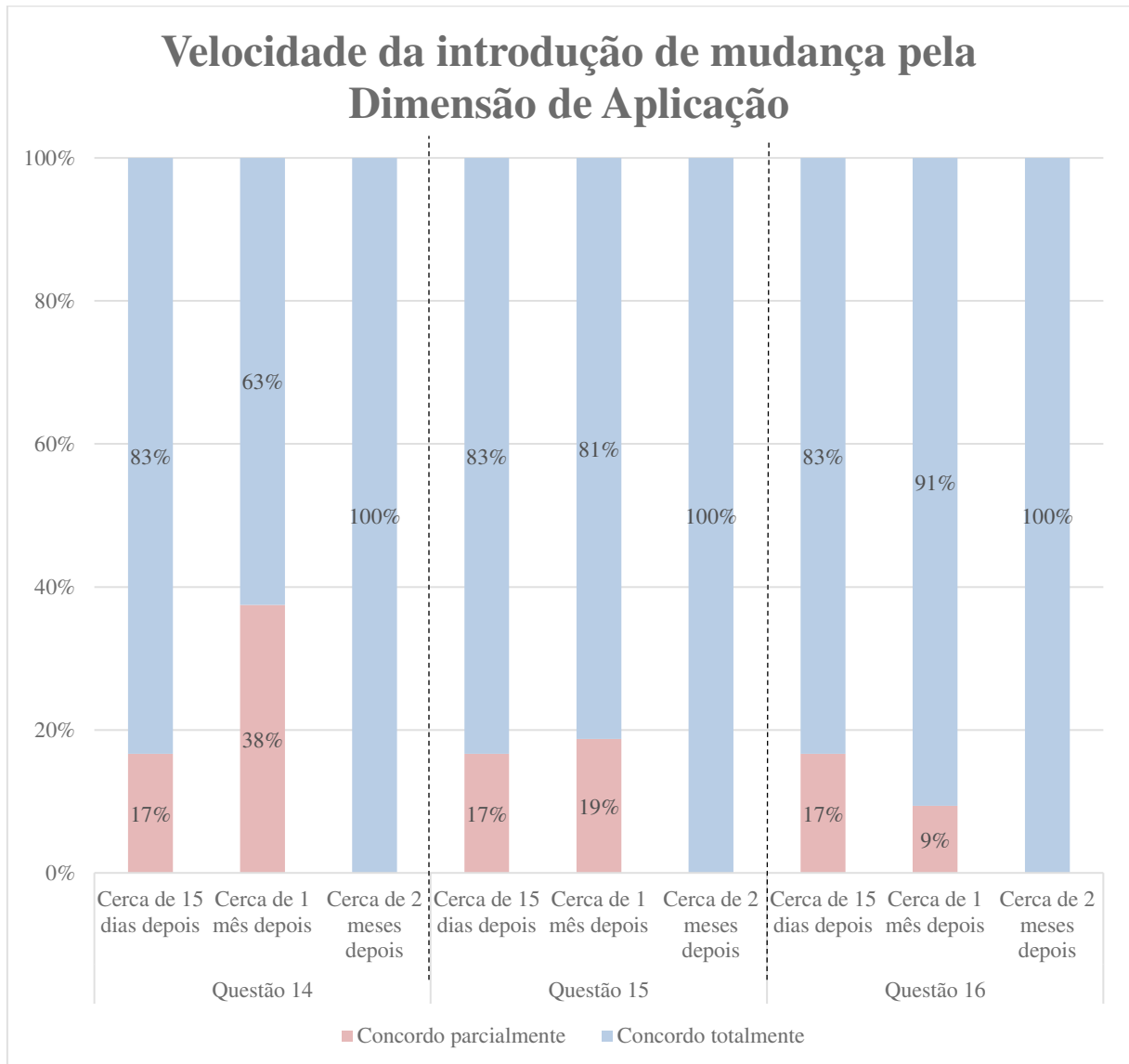


Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas que lançam com cerca de 2 meses após as líderes de mercado afirmaram que a Dimensão de Transformação as auxilia para conseguir fabricar seus produtos. Apesar da demora elas veem que esta habilidade contribui na sua produção.

A grande maioria de empresas que demoram menos também afirmam isso, cerca de 30% delas não concordam totalmente que isso irá de fato gerar uma contribuição para elas.

Gráfico 16 – Velocidade da introdução de mudança pela Dimensão de Aplicação



Fonte: Elaborado pelo autor

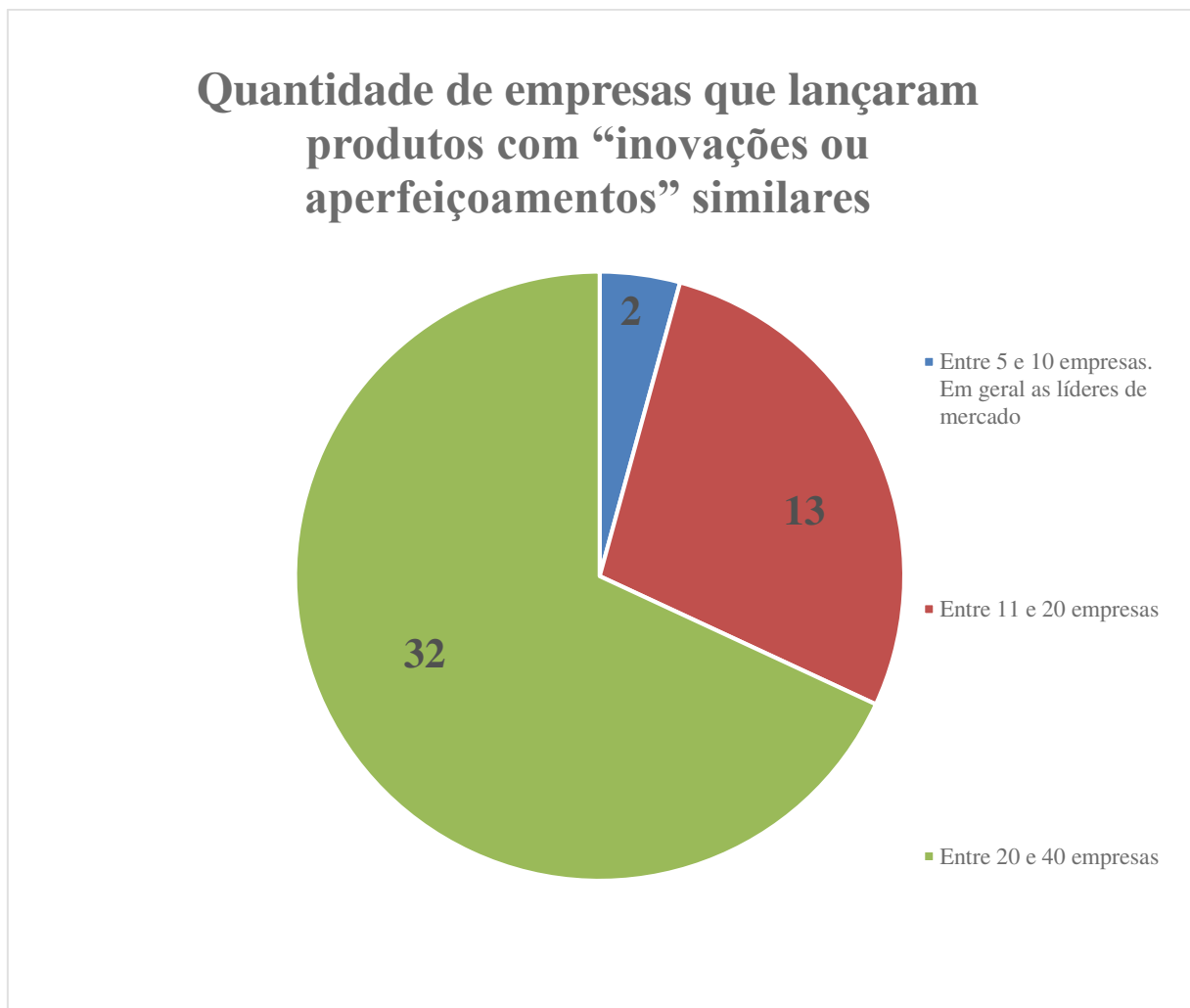
O gráfico 16 revela novamente que as empresas que lançam seus produtos com cerca de 2 meses depois afirmam que a Dimensão de Aplicação é apreciada na empresa. Todas responderam com concordo totalmente.

A questão 14 foi a que apresentou maior alteração nas respostas. As empresas que lançam seus produtos com 1 mês depois, 38% delas concordam parcialmente reconsidera regularmente a utilização de novas tecnologias e as conciliam de acordo com novos conhecimentos.

5.1.4 Velocidade de difusão das inovações no setor

No questionário aplicado, foi perguntado se no momento do lançamento de seu produto, qual era o número de empresas que já lançaram produtos com inovações ou aperfeiçoamentos similares. O objetivo desta pergunta era descobrir quantas empresas já tinham lançado produtos que são concorrentes no mercado. O gráfico 17 apresenta esta quantidade de empresas.

Gráfico 17 – Quantidade de empresas que lançaram produtos com “inovações ou aperfeiçoamentos” similares



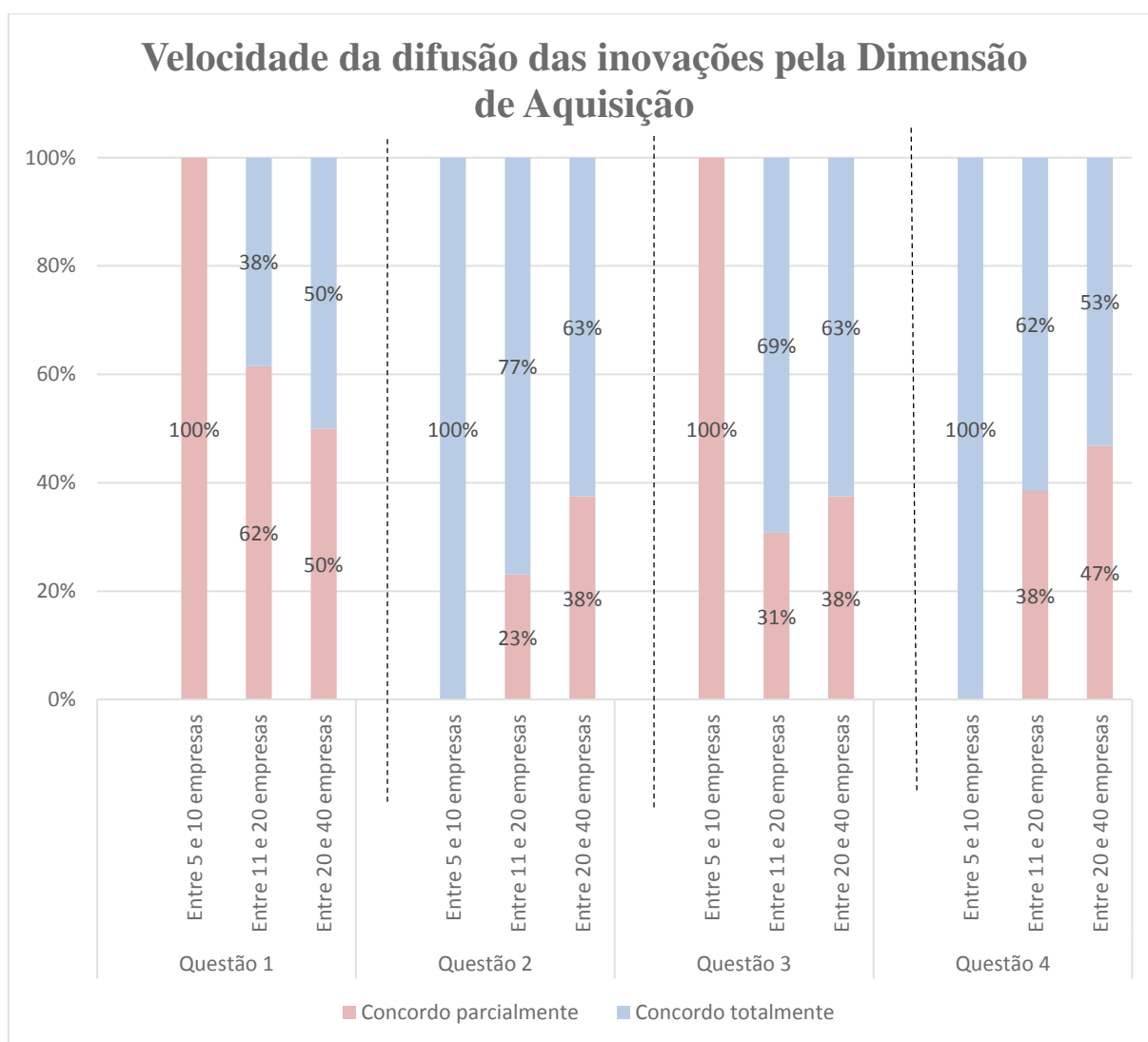
Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 17, apresenta que aproximadamente 70% das empresas pesquisadas que ao lançarem seus produtos tiveram entre 20 e 40 empresas que já lançaram produtos com “modificações ou aperfeiçoamentos”. Isso evidencia que as empresas estão buscando colocar seus produtos o mais rápido possível. Verificou-se que as empresas que lançaram em menor

tempo são as pequenas e média empresas, sendo as quais que dispõem de maior número de funcionários e de melhores maquinários.

Nos gráficos a seguir, estão representados por cada dimensão da CA. O gráfico 18 apresenta a velocidade da difusão das inovações segundo a dimensão de aquisição.

Gráfico 18 – Velocidade da difusão das inovações pela Dimensão de Aquisição

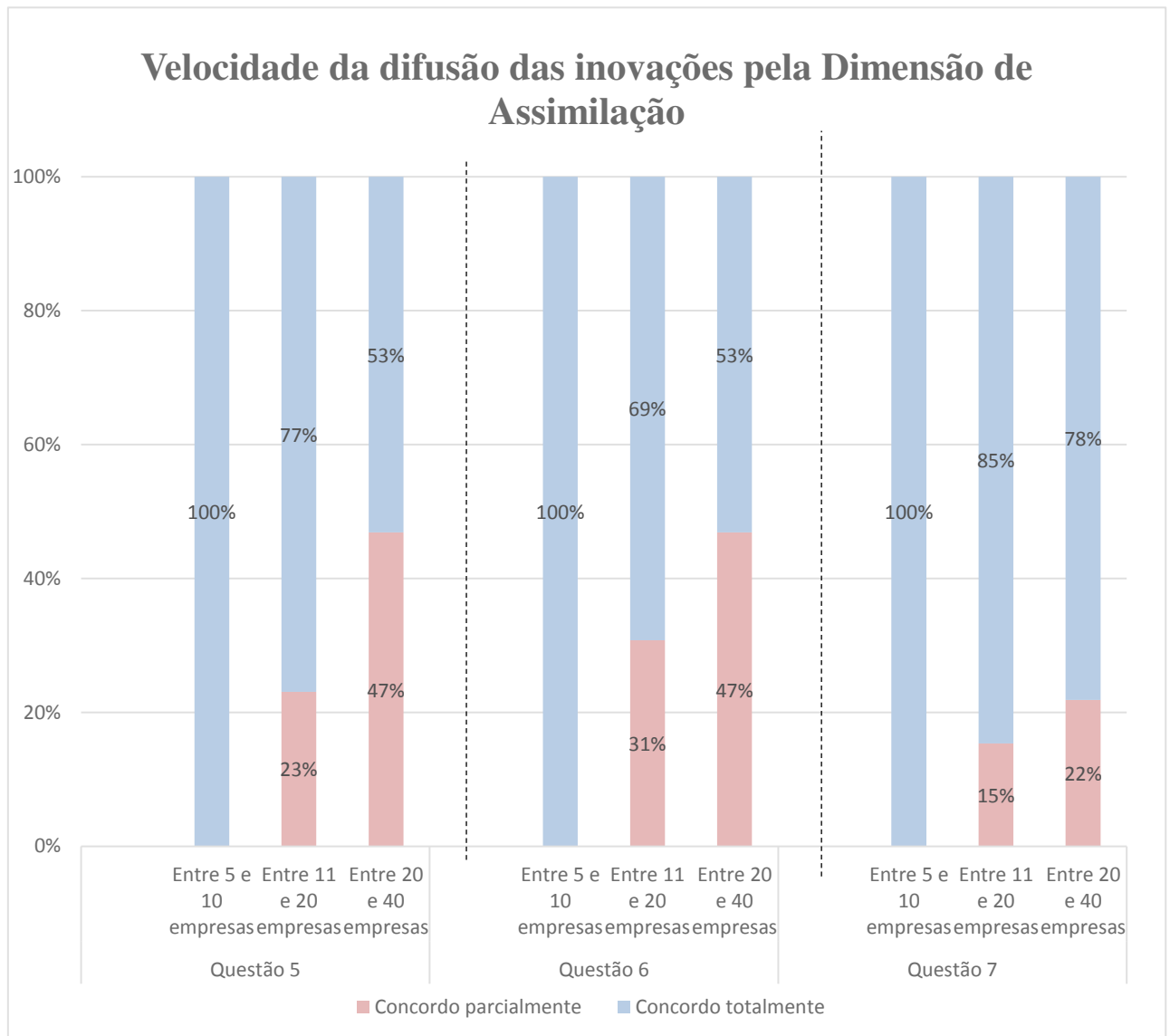


Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo gráfico 18 é possível observar que as empresas têm um certo equilíbrio nas respostas. Avaliando as questões 1 e 3, as empresas que lançaram em menos tempo, não concordaram totalmente em esperar que seus funcionários lidem e busquem informações além do seu setor de atuação.

Já as empresas que demoram para lançar seus produtos consideram que esta dimensão é importante em sua empresa.

Gráfico 19 – Velocidade da difusão das inovações pela Dimensão de Assimilação

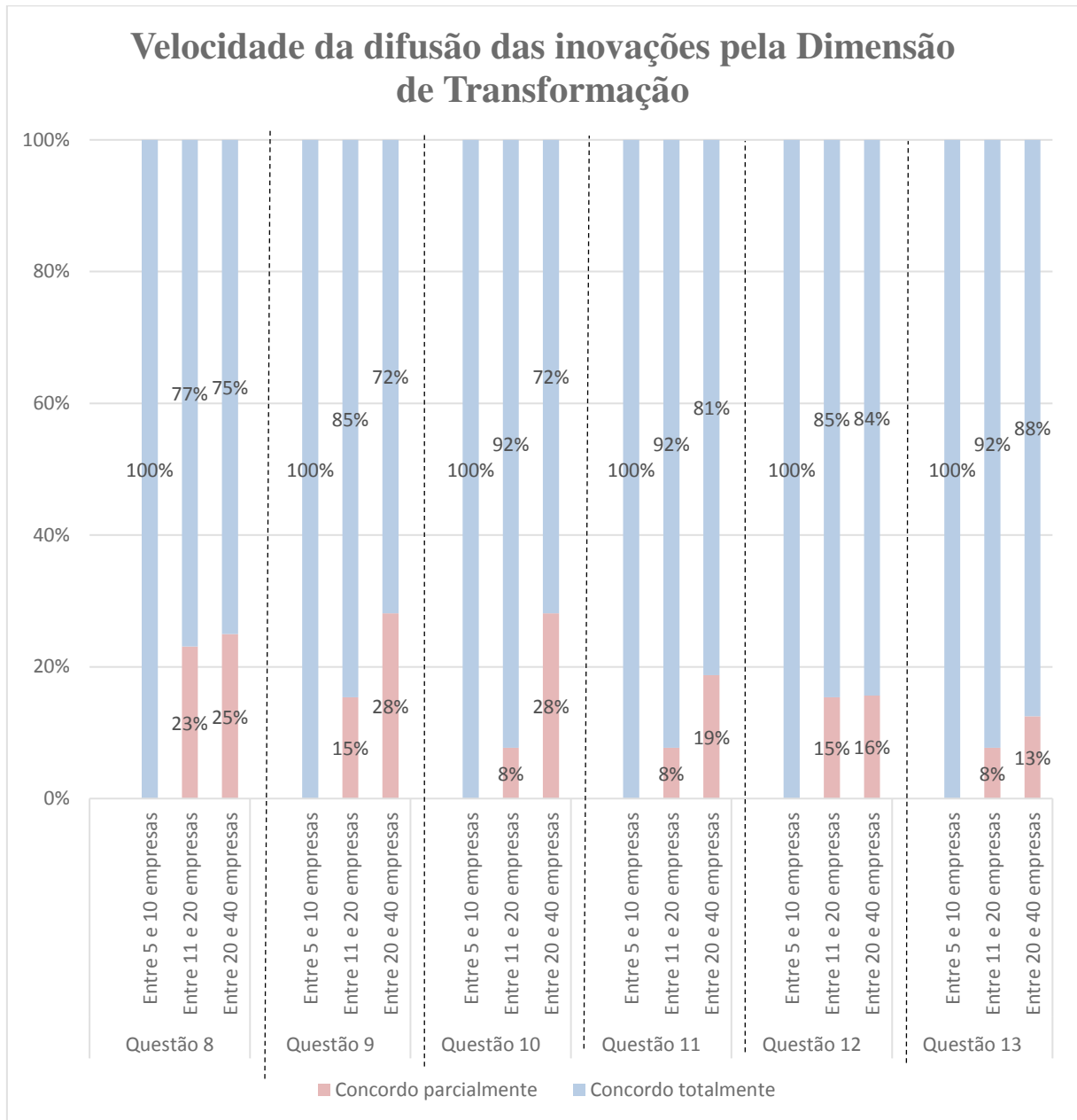


Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria das empresas dá importância para esta Dimensão. As empresas que tem maior velocidade de difusão, afirmam que esta dimensão é muito importante em seus processos.

As empresas que demoram mais para lançar seus produtos, tem um índice maior em concordar parcialmente na Questão 6, onde a empresas não realiza frequentemente reuniões com outros departamentos para trocas de ideias, soluções de problemas, novos desenvolvimentos e realização. Pode avaliar que essa falta de reuniões entre os funcionários de áreas diferentes pode fazer com que a empresa demore a lançar seu produto.

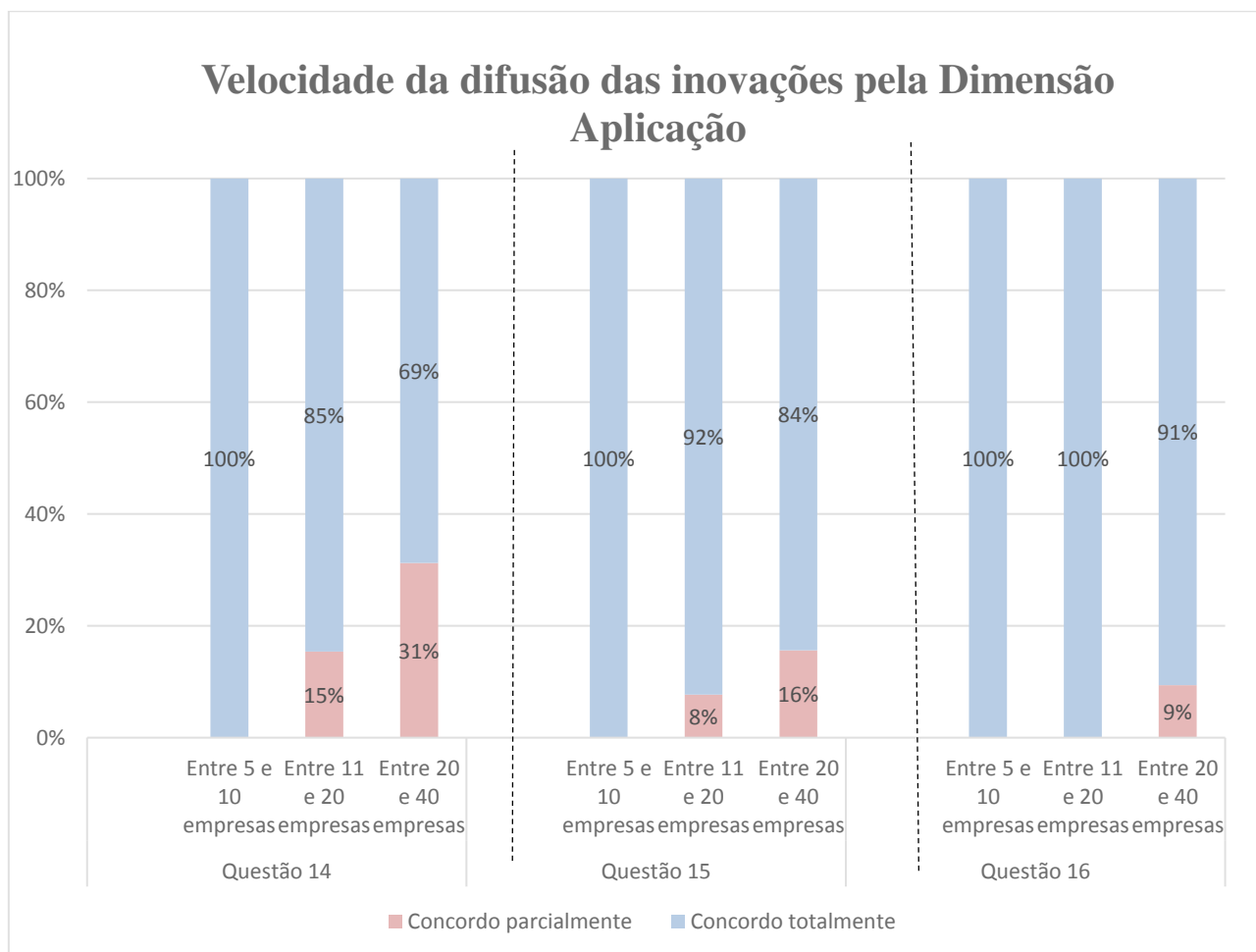
Gráfico 20 – Velocidade da difusão das inovações pela Dimensão de Transformação



Fonte: Elaborado pelo autor

A Dimensão de Transformação é muito avaliada pelas empresas. As que lançam seus produtos afirmam que seus funcionários tem a capacidade de estruturar e utilizar os conhecimentos que adquirem. Observando este ponto, esta habilidade de reproduzir para novos usos pode gerar uma competitividade em relação as demais. Com isso, empresas podem reproduzir as tendências do mercado e produzir seus produtos de acordo com a preferência dos consumidores.

Gráfico 21 – Velocidade da difusão das inovações pela Dimensão Aplicação



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 21 revela que a Questão 14 teve uma maior representação nas empresas que demoram para lançar seus produtos. Esta questão se refere onde a empresa reconsidera regularmente tecnologias e as adapta de acordo com novos conhecimentos. As empresas que não detém de usos de novas tecnologias são afetadas no momento de lançar seus produtos.

A pesquisa mostra empresas que não possuem novos maquinários não conseguem acompanhar as empresas líderes, contribuindo para que estas empresas aumentem sua parcela no mercado.

5.2 SÍNTESE CONCLUSIVA

Os resultados da pesquisa foram divididos por porte de empresas, por inovações incrementais e melhoramentos, por velocidade de introdução de mudanças em relação às grandes marcas nacionais e velocidade de difusão no setor.

A seguir são apresentados por tópicos as conclusões de cada uma delas.

- **Por porte de empresa** – Os resultados apresentaram que as microempresas diferem das pequenas e média empresas. Elas têm maiores dificuldades em absorver a Capacidade de Absorção. Suas habilidades em incorporar as dimensões da CA são inferiores em relação as demais. O número baixo de funcionários pode contribuir para isso pois funcionários de microempresas geralmente realizam mais de uma função contribuindo para que ele absorva apenas uma parte de cada dimensão de CA e não em sua totalidade.
- **Inovação incremental e melhoramento** – Aproximadamente 70% das empresas realizaram uma inovação em seu produto em relação a coleção anterior. Essas inovações são melhorias substanciais no desempenho de seu produto. Estas melhorias envolvem: mudanças na matéria prima, nos componentes e nas estruturas com o *design* para o conforto dos pés. A empresas que realizaram melhoramentos em seus produtos foram cerca de 30%. Os melhoramentos envolvem pequenas modificações seguindo a tendência da moda, como novas cores, novos cortes ou a introdução de novos adereços.
- **Velocidade de introdução de mudanças em relação às grandes marcas nacionais** – As empresas apresentaram uma certa lentidão para introduzir mudanças em cada nova coleção. Cerca de 70% das empresas demoraram 1 mês para lançarem seus produtos, este atraso é levado em consideração pois ao demorarem para inserir seus produtos no mercado estas empresas estão deixando que as outras empresas aumentem suas vantagens competitivas, contribuindo para as que introduzem mais rápidas aumentem seu potencial a aquisição novos consumidores.
- **Velocidade de difusão no setor** – Aproximadamente 70% das empresas pesquisadas afirmaram que ao lançarem suas coleções tiveram entre 20 e 40 empresas que já possuíam produtos com modificações ou aperfeiçoamentos similares. Isto evidencia que as empresas deste setor mantêm competitivas. Verificou que as empresas que lançam em menor tempo são as pequenas e média empresas, onde elas conseguem ter habilidades maiores de absorção para produzirem seus produtos antes das microempresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Capacidade de Absorção nas empresas é um conjunto de rotinas e processos organizacionais que as firmas adquirem, assimilam, transformam e aplicam conhecimentos em busca de produzir capacidade dinâmica (ZAHA E GEORGE, 2002). E é a partir dela que as empresas podem visualizar seus pontos fortes e deficientes, sendo possível destinar investimentos e melhorias para aumentar a sua competitividade.

Com o objetivo de avaliar a CA das empresas de calçados de São João Batista/SC foram propostos alguns objetivos específicos.

O primeiro deles foi avaliar as dimensões da CA segundo o porte das empresas. Neste objetivo, conseguiu-se observar que as microempresas têm maiores dificuldades de absorver conhecimentos. Isto já era esperado pois as microempresas possuem um número reduzido de funcionários onde geralmente eles acabam realizando diversas funções na empresa e muitas delas não detêm de máquinas que possam acompanhar as demais empresas. As pequenas e média empresas observou-se que os índices de suas habilidades em gerar CA são altos. Estas empresas dispõem de novas tecnologias que os auxiliam na sua produção e a troca de informações são rápidas.

Se propôs no segundo objetivo específico avaliar CA conforme o grau de mudança realizada pelas empresas (inovações incrementais e melhoramentos). Foram classificadas como sendo inovações incrementais são quando há uma melhora substancial no produto. Uma destas melhoras envolvem mudanças na matéria prima, nos componentes ou em características estruturais como o *design* para o conforto dos pés. Neste estudo afirma-se que empresas que conseguem absorver com mais facilidade novos conhecimentos podem oferecer produtos diferenciados a cada coleção.

No terceiro objetivo específico, busco avaliar a CA segundo a velocidade de difusão das inovações em calçados. A partir da análise de resultados conclui-se que empresas deficientes na dimensão de aquisição não conseguem implementar mudanças rápidas e não acompanham às grandes marcas nacionais. Em cada coleção demoram cerca de 1 mês para lançarem seus produtos em relação as grandes marcas. Como são apenas 3 meses de mercado para cada coleção, seus produtos têm duração de apenas 2 meses fazendo uma grande diferença na busca de mercados. A empresa ainda é prejudicada pelas preferencias dos consumidores, onde preferem a novidade primeiro. Com esta deficiência as empresas perdem competitividade pois ao demorarem em lançar seus produtos aproximadamente 70% das empresas pesquisadas, de 20 a 40 empresas já lançaram produtos com modificações ou aperfeiçoamentos similares.

Como foi visto, os funcionários têm papel importante na obtenção das dimensões da CA. A habilidade do indivíduo, aliada as necessidades da organização, são identificados por um conjunto dinâmico de rotinas e processos organizacionais (ZAHA E GEORGE, 2002). A empresa que investe em seu funcionário está realizando um investimento em si, que pode resultar melhorias no meio de produção, diminuição do tempo para produzir um produto, diminuir gastos perdas provocadas por erros no momento de confeccionar um produto entre outras coisas.

Conclui-se neste trabalho que quanto mais a empresas conseguirem terem uma alta Capacidade de Absorção elas poderão gerar e manter uma vantagem competitiva no setor. A CA das empresas está ligada diretamente à sua produção, aos seus funcionários, as introduções de inovações, à velocidade em que o produto é colocado no mercado e consequentemente na busca do consumidor final.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados**. Cartilha estatística 2015. 2015. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 22 de fev. 2017.

ABICALÇADOS. Associação Brasileira da Indústria de Calçados. **Relatório Anual**. 2015. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/relatorioanual/>. Acessado em 22 de março de 2017.

ANJOS, F. A. dos; REIS, H. R; SORATTO, A. N. **Gestão por processos nas organizações e sua Interação com o meio ambiente**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, Paraná, Brasil, 2002.

BERTO, R.M.V.S.; NAKANO, D.N. A produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos de pesquisa. **Produção**, v.9, n.2, p.65-76, 2000.

BITTENCOURT, P. F.; CARIO, S. A. F.; MARCHI, J.; FIGUEIREDO, G. Avaliação das condições competitivas do arranjo produtivo calçadista de São João Batista/SC. 2014. (Relatório de pesquisa).

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria dos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994, citado in LIMA, Paulo Gomes. Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional. Campinas, SP: (s.n), 2001.

CARIO, S. A. F. et al.. **Indústria e arranjos produtivos locais em Santa Catarina: avaliação e política de desenvolvimento para setores tradicionais**. Sistema FIESC, Blumenau: Nova Letra, 2013.

CARON, A. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização: o caso do Paraná**. Florianópolis: UFSC. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, A. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de calçados**. Campinas: UNICAMP, 2010.

COSTA, A.B. **Modernização e Competitividade na indústria de calçados brasileira**. Rio De Janeiro: IEI/UFRJ. Tese de Doutorado, 1993.

COSTA, A. B; PASSOS, M. C. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2004.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

CORRÊA, A. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

CIETTA, Enrico. **A revolução do fast fashion. Estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis: Vozes, 2006.

CUMMINS, Robert A. e GULLONE, Eleonora. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In: **Second International Conference on Quality of Life in Cities**, Singapore, 2000.

DACORSO, A. L. R.; YU, A. S. O. Inovação e risco na pequena empresa. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2000.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **Advanced Management Journal**, v.2, n. 69, p. 21-27, 2004.

DELGADO, Daniela. **Fast fashion: estratégia para conquista do mercado globalizado.** In: Revista Moda Palavra e-Periódico, do Centro de Artes da Universidade do Estado de Santa Catarina, ano 1, n.2, 2008.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications.** California: SAGE, 2011.

FENSTERSEIFER, J. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade.** Porto Alegre: Editora Ortiz, 1995.

FENSTERSEIFER, J. E. & GOMES, J. A. . “Análise da Cadeia Produtiva do Calçado do Couro”, em: **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**, Porto Alegre: Editora Ortiz S/A. p 17-53, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE- Revista de Administração de Empresas. v.40, nº 01, 2000.

GUIDOLIN, S. M; COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. da. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade.** BNDES Setorial, nº 31, 2010. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/>>. Acesso em: 22 de fev. 2017

GUIMARÃES, I; NEVES, C. M. **Guia de design do calçado brasileiro: agregando valor ao calçado.** Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2003.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** Makron Books, São Paulo, 1993.

- HODGE, D. R.; GILLESPIE, D. F. Phrase completion: an alternative to Likert scales. **Social Work Research**, 27 (1), p. 45-55, 2003.
- OCDE. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2ª edição. 1997.
- LEMONS, C., PALHANO, A. (2000) "**Arranjo produtivo coureiro-calçadista de Campina Grande/PB**". Relatório final. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.
- LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál**. Florianópolis, v. 10 n. esp., p. 37-45, 2007.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives in Psychology**, 140, p. 1-55, 1932.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALLERBA, F. Innovation and the evolution of industries. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 16, n. 1-2, p. 3-33, 2006.
- MAURICI, D. B. **São João Batista do Alto Tijucas Grande**. Blumenau: Odorizzi, 2008.
- MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- NT 36 – Industrialização Descentralizada: **Sistemas Industriais Locais O Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana/MG** - Marco Crocco; Fabiana Santos; Rodrigo Simões e Francisco Horácio (CEDEPLAR/UFMG). Março de 2001.
- PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and theory. **Research Policy**, v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.
- PINTEC, **Pesquisa de inovação**. Instituto brasileiro de economia e estatística - IBGE, 2011.
- PMSJB. Prefeitura Municipal de São João Batista. **Polo Calçadista**. Disponível em: <http://sjbatista.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/95964#.WTBhaWjyu00>. Acessado em 26 de maio de 2017.
- RAIS. **Relatório Anual de Informações Sociais**. Ministério do Trabalho e do Emprego Base de Dados, 2016.
- ROBERTS, E. What we've learned: managing invention and **innovation**. **Research Technology Management**, v. 31, n. 1, p. 11-29, 1998.
- ROSA, H. R. **Gênese, desenvolvimento e reestruturação da indústria calçadista de São João Batista**. Dissertação de Mestrado em Geografia. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

RUAS, R. L. **Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho:** condições objetivas de controle na indústria de calçados. 3ª ed. Porto Alegre: Editora da FEE, 1989.

SEABRA, F; LINS, H. N; CARIO, S. A. F. **Arranjo produtivo de calçados da região do vale do Tijucas.** In: CARIO, S. A. F. (Org.). **Economia de Santa Catarina: inserção industrial e dinâmica competitiva.** Blumenau: Nova Terra, 2008.

SHIMAMURA, E.; SANCHES, M. C. de F. “O Fast Fashion e a identidade de marca: Fast Fashion and brand identity”. *Projética Revista Científica de Design.* Londrina: v3 n.2 Dez. 2012.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development.** New York: Harper & Brothers, 1942.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development.** London: Oxford University Press, 1934.

SILVESTRIN, L.; TRICHES, D. **A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004.** Rio de Janeiro: UFF, 2007.

SINDICALÇADOS. **Perfil das empresas de calçados e bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte.** Belo Horizonte: FIEMG, 2011.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, N. **Desenvolvimento regional.** São Paulo: Atlas, 2009.

TENCONI, C, D. **Desenvolvimento de uma escala para mensurar a capacidade de absorção em pequenas empresas.** 2015. 251f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B., PIO, M. J. **Setor de calçados:** competitividade, mudança tecnológica e organizacional. Brasília: SENAI. Série Estudos Setoriais, 2007.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação:** A economia da Tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VEGA-JURADO, Jaider; GRACIA-GUTIÉRREZ, Antonio; FERNÁNDES-DE-LUCIO, Ignácio. Analyzing the determinants of firm’s absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.

VIANA, F. **A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades.** Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2006.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, Apr 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA AS EMPRESAS

PESQUISA SOBRE A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NAS EMPRESAS DE CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA/SC

Prezado (a) Senhor (a),

Estamos desenvolvendo uma pesquisa com o objetivo de analisar a Capacidade de Absorção (CA) nas empresas de calçados em São João Batista/SC.

A CA é definida como um conjunto de rotinas e processos organizacionais, pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam conhecimentos, com o intuito de produzir capacidade dinâmica.

Gostaríamos de contar com o seu apoio para responder a pesquisa. Para participar, basta acessar o link abaixo. Em cerca de 3 minutos, a pesquisa é respondida.

Link: <https://goo.gl/forms/IO1Xg2VxGpqlrnQm2>

Saliento que os dados serão tratados com absoluto rigor e sigilo.

Mais informações estão disponíveis pelo e-mail jackson.alves@grad.ufsc.br

Antecipadamente agradeço sua preciosa colaboração, colocando-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Pesquisador: Jackson Alves da Silva – Graduando em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Orientador: Prof. Dr. Pablo Felipe Bittencourt

Há quantos empregados na empresa?

Até 19 empregados (Microempresa)

De 20 a 99 empregados (Pequena Empresa)

De 100 a 499 empregados (Média Empresa)

Mais de 500 empregados (Grande Empresa)

Em relação a mudança de produto na sua empresa, responda:

A empresa implementou mudança de produto em relação a coleção anterior?

Sim

Não

A mudança foi significativa? "Mudança significativa": se refere a mudança no produto (calçado) que gerou uma melhora substancial em seu desempenho. Essas melhoras costumam envolver, por exemplo, mudanças nas matérias primas, nos componentes ou em características estruturais como o design para o conforto dos pés. "Mudança não significativa" na indústria do vestuário, se refere a pequenas modificações seguindo as tendências da moda, tais como novas cores, novos cortes ou a introdução de pequenos adereços.

Sim

Não

Com relação a velocidade com que a mudança foi introduzida comparando-se às grandes marcas nacionais, por favor, assinale uma das alternativas abaixo:

- No mesmo momento
- Cerca de 15 dias depois
- Cerca de 1 mês depois
- Cerca de 2 meses depois
- Cerca de 3 meses depois

A cada coleção, no momento do lançamento do principal produto das suas vendas, em geral quantos empresas já lançaram o produto com “modificações ou aperfeiçoamentos” similares?

- A empresa costuma ser a líder nacional no lançamento do (s) calçado (s) que contém as principais novidades/aperfeiçoamentos em cada coleção.
- Entre 5 e 10 empresas. Em geral as líderes do mercado nacional
- Entre 11 e 20 empresas
- Entre 20 e 40 empresas
- Mais de 40 empresas

Capacidade Absortiva da empresa

Na atualidade o conhecimento é o principal fator de produção, sendo definido como informação em ação efetiva focada em resultados (DRUCKER, 1993). Capacidade absorptiva é a habilidade da empresa para reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais (FLATTEN et al, 2011).

Ou seja, é a capacidade de gerar valor a partir de novos conhecimentos externos (que podem vir de consultores, concorrência, clientes, internet, jornais, agentes de desenvolvimento como o SEBRAE, universidades, entre outros).

Em relação aos conhecimentos necessários para que a mudança de produto tenha ocorrido, por favor, responda as seguintes questões:

Com base na escala que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique em que medida as afirmativas expressam a realidade da sua empresa.

Capacidade de Absorção Potencial: Aquisição

Nossa empresa espera que os funcionários lidem com informações além do nosso setor de atuação.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Acessar fontes externas para obter informações relevantes é atividade comum e muito importante em nossa empresa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Nossa empresa valoriza e busca informações além do nosso setor de atuação.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Nossa empresa é orientada para monitorar continuamente tendências e para descobrir oportunidades a serem exploradas ativamente.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Capacidade de Absorção Potencial: Assimilação

Em nossa empresa existe um fluxo de informação rápido, por exemplo, se uma área ou departamento obtém uma informação importante, ela comunica prontamente essa informação para todas as áreas ou departamentos.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Realizamos encontros periódicos entre áreas/departamentos para o intercâmbio de ideias, problemas, novos desenvolvimentos e realização.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Nós temos capacidade de guardar informações relevantes obtidas para uso futuro.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Capacidade de Absorção Realizada: Transformação

Nossos funcionários têm a capacidade de estruturar e utilizar os conhecimentos que adquirem.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Nossos funcionários estão acostumados a absorver novos conhecimentos, prepará-los para novas finalidades e torná-los disponíveis para a empresa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Ligar o conhecimento existente com novas ideias é atividade realizada com sucesso por nossos funcionários.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Nossos funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos em seu trabalho prático.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Nós somos hábeis em reativar o conhecimento existente para novos usos.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Rapidamente reconhecemos a utilidade de novos conhecimentos com o conhecimento existente na empresa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Capacidade de Absorção Realizada: Aplicação

Nossa empresa reconsidera regularmente tecnologias e as adapta de acordo com novos conhecimentos.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz através do emprego de novas tecnologias.

- 1 - Discordo totalmente

- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Nossa empresa tem a capacidade de usar e explorar novos conhecimentos para responder rapidamente às mudanças de mercado.

- 1 - Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente