

INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM INDÚSTRIA CALÇADISTA

Dusan Schreiber

Doutor em administração. FEEVALE. E-mail: dusan@feevale.br

Kátia Bohrer

Graduada em administração. FEEVALE. E-mail: dusans@pop.com.br

Envio em: Dezembro de 2013

Aceite em: Fevereiro de 2013

Resumo: As organizações inseridas no mercado identificam na inovação uma fonte potencial de concepção de diferencial competitivo. Desta forma, para facultar a introdução de práticas organizacionais favoráveis à inovação, seja de produtos ou de processos, considera-se de fundamental importância a análise de variáveis que influenciam esta implantação, com destaque para a cultura organizacional e as pessoas envolvidas. O objetivo deste trabalho consiste em identificar e caracterizar a cultura organizacional de uma empresa fabricante de calçados, localizada na região sul do país, verificando de que forma ela influencia a gestão do processo de inovação. Para isso, a metodologia adotada foi o estudo de caso único, complementado com pesquisa bibliográfica, para embasamento teórico, e dados coletados através da realização de entrevistas semiestruturadas. A influência da cultura organizacional sobre a gestão da inovação foi evidenciada. Verificou-se que o elemento cultural reforça as dificuldades na implantação da gestão da inovação na organização.

Palavras-chave: Gestão da inovação. Cultura organizacional. Fábrica de calçados.

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN MANAGING INNOVATION IN FOOTWEAR INDUSTRY

Abstract: Organizations entered the market in innovation identifies a potential source of competitive advantage of design. Thus, to provide the introduction of organizational practices conducive to innovation, whether products or processes, is considered fundamental to the analysis of variables influencing this deployment, with emphasis on the organizational culture and the people involved. Society and companies incorporated in the current market think, deploy, research, improve management processes of innovation instilled in the realities that present, being a key point in this process the people involved and the organizational culture of the medium. The aim of this work is to identify and characterize the organizational culture studied and the way it influences the way we carry out the management of the innovation process. For this, the methodology adopted was case study focused on a single case, based on literature search for theoretical, compared to data on the subject matter with the company in question, such data collected from semi-structured interviews. Finally, the influence of organizational culture on innovation management has been verified, and the cultural element highlights the difficulties for successful innovation in the company.

Keywords: Innovation management. Organizational culture. Shoemaker company.

1. INTRODUÇÃO

Na era da inovação, na qual se vive, é necessário, tanto para as pessoas como para as organizações, acompanhar o ritmo acelerado da sociedade, por uma questão de sobrevivência no mercado. Neste sentido, as empresas investem na gestão da inovação para obter diferenciação e gerar valor em produtos, processos, métodos de gestão, modelo de negócio, marketing, buscando garantir a manutenção e, mais ainda, a ampliação de sua atuação no mercado.

Conforme afirma Porter (1986), a inovação de produtos pelas empresas pode facultar a elas atenderem novas necessidades do mercado, melhorar seu posicionamento estratégico, em relação aos agentes que operam com produtos substitutos, reduzindo, desta forma, a necessidade de lançar produtos complementares, resultando em condições mais favoráveis para o seu crescimento.

Vale destacar, no entanto, que a gestão da inovação envolve todos os setores organizacionais e é influenciada pela cultura organizacional constituída. Esta constatação encontra respaldo na literatura científica, que versa sobre a cultura organizacional, com destaque para Schein (2009), segundo o qual a cultura é universal e exerce influência sobre todos os aspectos que se relacionam à forma de como uma organização realiza a sua operação, em seus diversos ambientes internos.

A cultura organizacional evidencia o viés perceptivo e interpretativo, subjacente à forma como as pessoas se comprometem e se envolvem nas ações desenvolvidas pela organização, a partir do conjunto de símbolos que retratam os valores, que orientam os colaboradores no processo decisório. Ainda mais, a cultura organizacional e seus elementos, remetem à capacidade preditiva, no tocante ao sucesso na execução de ações propostas na empresa.

A partir destes pressupostos, a autora percebeu a oportunidade de pesquisa que pudesse contribuir para esclarecer a relação entre a cultura organizacional e a capacidade de inovar da organização. Nesse sentido, foi formulada a seguinte questão de pesquisa: “De que forma a cultura organizacional pode influenciar a gestão da inovação, em uma empresa do ramo calçadista, localizada no Vale do Rio dos Sinos”?

A hipótese que responde à referida questão de pesquisa, decorrente da vivência empírica da autora, que faz parte do quadro de colaboradores da empresa objeto do estudo, é a seguinte: “A cultura organizacional manifesta-se por meio de regras, normas, procedimentos e discursos organizacionais que moldam, através de estímulos e restrições, objetivos e subjetivos, o processo decisório dos ocupantes dos cargos de gerência média e supervisão, responsáveis pela condução do processo de inovação organizacional”.

O objetivo geral, condizente com o problema de pesquisa, foi focado na identificação e caracterização da cultura organizacional da empresa estudada e na forma como ela influencia o modo de realizar a gestão do processo de inovação. Os objetivos específicos, formulados para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram segmentados em: (i) construir o embasamento conceitual acerca do tema cultura organizacional e inovação; (ii) mapear e compreender as especificidades da cultura organizacional da empresa estudada; (iii) caracterizar o processo de gestão da inovação; (iv) interpretar o tecido simbólico cultural subjacente ao processo decisório organizacional, com foco na inovação, seja de produtos, processos, marketing ou organizacional.

Sob a perspectiva metodológica, a autora fez a opção pelo estudo de caso único, de uma empresa industrial do ramo de calçados, localizada na região do Vale do Rio dos Sinos, com abordagem qualitativa, conforme sugere a literatura concernente à concepção de métodos de pesquisa (YIN, 2010). De natureza aplicada, esta pesquisa pode ser considerada exploratória, por visar ao aumento do conhecimento acerca do fenômeno estudado, e descritiva, visto que a autora procurou coletar os dados, informações e evidências, sem intervir no contexto no qual o fenômeno está inscrito. O material coletado foi tratado por meio de análise de conteúdo.

Vale destacar que, para a elaboração das perguntas constantes no roteiro de questões aplicadas aos entrevistados, foi necessário realizar uma revisão da literatura, relativa à cultura organizacional e gestão da inovação. Esta fundamentação teórica foi utilizada para analisar as evidências que emergiram ao longo da investigação, agregando, desta forma, a pesquisa bibliográfica ao rol de procedimentos metodológicos adotados, ao longo deste estudo.

A justificativa para o desenvolvimento dessa pesquisa se encontra na relevância da contribuição que o conhecimento decorrente do processo de investigação poderá oferecer, tanto para a comunidade acadêmica como empresarial, em face da importância, cada vez maior, da inovação para o desenvolvimento econômico e social do país. Além disso, em nível micro, destaca-se a importância do processo de investigação para a acadêmica, que ocupa posição de coordenação do programa de inovação na empresa, objeto de estudo, facultando-lhe a tomada de posição e de decisões que possam favorecer a implantação de medidas alinhadas com o objetivo de organização, que é a obtenção de maior adesão de colaboradores ao programa.

Este artigo está organizado em levantamento bibliográfico, abordando cultura organizacional, gestão da inovação, relacionando esses assuntos com o contexto da empresa, a partir de dados coletados nas entrevistas, voltados a comprovar a hipótese levantada, seguido da discussão de tais informações, finalizando com considerações e apontamentos sobre o tema estudado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES

Ao longo dos tempos, percebeu-se que descobrindo o sentido de cultura, é possível compreender melhor as organizações, facultando a operação de maneira mais eficiente e eficaz

(FLEURY; FISCHER, 1996). Desta forma, *pari passu*, o interesse por explorar o entendimento sobre cultura organizacional aumentou, de forma exponencial, a partir da percepção de possíveis vantagens para a competitividade organizacional, por meio de gestão focada em especificidades que emanam do tecido cultural, subjacente ao comportamento das pessoas na organização.

Vale destacar, no entanto, que existem diversos estudos focados em cultura organizacional, provenientes da observação da prática empresarial e evolução histórica dessas, que resultaram em uma base conceitual vasta e diversificada. Freitas (1991) relaciona várias definições de cultura organizacional, destacando uma que, em sua opinião, apresenta o conjunto de elementos que oferecem o conceito mais consistente e completo. Conforme o autor:

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984 apud FREITAS, 1991, p. 7).

Para Chiavenato (1999), a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de normas, regras, hábitos, crenças, atitudes, costumes e ritos que precisam ser compartilhados entre as pessoas que integram uma corporação, permitindo, assim, interpretar o viés de gestão da administração da organização, possibilitando a identificação de sua identidade.

Segundo Schein (2009), na origem da cultura organizacional, estão as crenças, valores e suposições dos fundadores, bem como as experiências adquiridas entre os membros do grupo, além de novas crenças, valores e suposições trazidas pelos novos membros e lideranças. Para o autor, a cultura pode ser compreendida como um conjunto de valores e entendimentos que as pessoas que compõem uma organização possuem em comum, servindo como ferramenta de associação e tomada de decisão. Nesta definição, a cultura organizacional é representada por práticas, hábitos, comportamentos, valores, princípios, crenças, políticas e jargões.

Já Schermerhorn et al. (1999) conceituam a cultura organizacional como um sistema de ações, valores e crenças compartilhados, que se desenvolvem numa organização e orientam o comportamento de seus membros. Para o autor, é possível afirmar que se trata da personalidade da empresa e, assim como não há duas pessoas com a mesma personalidade, não existem culturas organizacionais exatamente idênticas.

Desta forma, é possível diferenciar uma empresa da outra através da sua cultura, que é representada por valores compartilhados em todos os níveis. Quanto maior o descobrimento e o entendimento da cultura, maior é a possibilidade de manutenção da empresa no mercado. Fritz (1997) corrobora com esta posição, ao afirmar que a cultura da empresa é um veículo capaz de explorar o melhor do espírito humano, para construir, inventar, explorar, aprender e criar, fornecendo a oportunidade de reunir recursos em uma força coletiva.

Schein (2009) destaca que as crenças e a moral servem para orientar os membros de como se comportar. O conjunto de crenças e valores se transforma desta forma, em uma ideologia ou filosofia de uma organização, que serve como guia, de como lidar com as

incertezas difíceis ou incontrolláveis. Além disso, a cultura da organização tem potencial de influenciar os membros do grupo organizacional, através de diretrizes e premissas de guia comportamental e mental. O impacto sobre o ser humano pode ser positivo ou negativo, podendo extrair o melhor da pessoa componente da organização ou possibilitar o descaso e o descomprometimento com a empresa da qual faz parte.

Uma vez que a cultura é compartilhada por todos da corporação, ela pode modelar a forma de pensar e de agir das pessoas responsáveis pela tomada de decisões no meio organizacional, pois representa o universo simbólico da empresa, evidenciando a sua identidade (CHIAVENATO, 1999). Além disso, para Chiavenato (1999), a cultura possui duas dimensões distintas: (i) a dimensão representada pelo conjunto de costumes de uma época e povo, específicos e (ii) a dimensão representada pelo intelecto e a sensibilidade humana que, em uma organização, equivale ao modo de como a organização é estruturada.

Schein (2009) aprofundando a referida temática, conceituou a cultura como a expressão que se refere aos costumes e rituais que a sociedade desenvolveu durante seu curso histórico, fazendo alusão à dinâmica deste conceito. O autor afirma que a cultura é resultado de um complexo processo de liderança, um acúmulo de aprendizagens compartilhadas dentro de um grupo, que pode, ou não, ser influenciado pelo líder ou gestor. Caso a cultura não esteja bem adaptada ao grupo, cabe ao líder reestruturá-la, para desenvolver melhores condições sociais na organização. Nesse sentido, a afirmação de Fleury e Fischer (1996), vem a corroborar quando afirma que para acontecer mudanças justificadas tecnicamente dentro da empresa, faz-se necessário incorporar uma boa gestão à questão da cultura organizacional.

É importante destacar que toda e qualquer organização possui várias culturas diferentes em seu interior, decorrentes da diversidade cultural, que representa uma realidade em processo de consolidação, em vários países. Desta forma, cada atividade organizacional pode ser desenvolvida de uma maneira diferente, tanto de agir e como de pensar, devendo prevalecer, diante disso, uma cultura organizacional que a representa (HANDY, 1987).

2.1.1. Tipos de cultura organizacional

Handy (1987) apresenta quatro tipos de cultura organizacional, relacionados aos deuses da administração. Cada uma dessas culturas tem um nome formal, mais técnico, e um símbolo, com representação, significado e interpretação própria, conforme segue:

Cultura do poder (Zeus) – Representada pela teia de aranha. A organização com essa cultura predominante apresenta as divisões de trabalho baseadas em funções. As linhas cruciais da teia são as circulares, envolvem o centro, são as linhas do poder e da influência, com redução de sua importância, à medida que se distanciam do centro. Zeus representa a tradição patriarcal, o poder irracional, com característica do líder benevolente, carismático e impulsivo.

Cultura de papéis (Apolo) – Representada por um templo grego, tendo pilares fortes, representando funções e especialidades, coordenadas por uma estreita faixa de administração. O trabalho dos pilares, e de suas interações, é controlado por procedimentos para papéis, tarefas descritas e definição de autoridade, além de procedimentos para facultar a comunicação e a solução de disputas. Apolo era um deus de ordem e regras, associando essa cultura com a do homem racional, para quem tudo deve ser analisado de maneira lógica.



Cultura da tarefa (Atenas) – Representada pela rede. É orientada para a tarefa, entendendo que a administração deve ser, basicamente, para solução de problemas. Para isso, considera as etapas que visam reconhecer o problema, levantando as necessidades para solucioná-lo, com a alocação dos recursos necessários, como pessoas, estrutura e investimento. O desempenho é julgado pelos resultados obtidos. A influência é mais baseada no poder do trabalho do que na pessoa ou na posição. O trabalho em equipe é bastante estimulado.

Cultura da existencial (Dionísio) – Representada por galáxia de estrelas. Na cultura existencial, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir um objetivo próprio. Não é uma cultura de toda a organização, pois representa os indivíduos que cultivam seus próprios valores.

Freitas (1991) apresenta os conceitos de tipos de culturas de Donnelly (1984), que relaciona a cultura com o planejamento. Defende que a cultura deve ser definida para incluir a influência dos líderes, em virtude da estrutura de funcionamento da organização e seus tipos culturais, que são: “(i) cultura excelente – planejada, a organização e as pessoas têm missão, o planejamento é comunicado; (ii) cultura vaga/indistinta: mudança constante na equipe dirigente, sem definição de rumo, mais comum em empresas em estágio de maturidade ou altamente reguladas; (iii) cultura horrível – caracterizada por crises constantes, clima frustrante e desagradável, sendo muitas dessas organizações conduzidas por proprietários ou famílias” (DONNELLY, 1984 apud FREITAS, 1991, p. 64).

2.1.2. Elementos da cultura organizacional

Os temas voltados para a cultura se tornam mais claros quando entendidos através dos elementos que a compõem. Tais elementos fundamentam a cultura e, por seu intermédio, é possível conhecê-la e descrevê-la, tendo, como norte, o pressuposto de que em corporações é encontrada uma grande diversidade de culturas (AMORIM et al., 2010).

Os elementos que compõem a cultura são importantes para a sua construção, bem como o modo de como eles são repassados entre os indivíduos da corporação. Através do compartilhamento destes elementos, o homem é capaz de interagir e repassar sua cultura para as gerações (CARRASCO, 2001). Os elementos da cultura organizacional, apresentados por Freitas (1991), são:

Valores – São construídos, principalmente, pela cúpula da organização e amarrados aos objetivos organizacionais. São definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso organizacional, tais como: a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca, entre outros.

Crenças e pressupostos – Elementos geralmente usados como sinônimos, para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.

Ritos, rituais e cerimônias – São atitudes e encontros, planejados ou espontâneos, que celebram ocasiões importantes e conquistas de desempenho nas organizações.

Estórias e mitos – São os boatos, anedotas e histórias sobre os donos, fundadores, chefes e dirigentes das organizações, contadas e repetidas entre os membros, sobre os eventos e incidentes na vida da organização.

Tabus – Assuntos ou acontecimentos que não devem ser comentados ou são proibidos, orientando assim o comportamento para o não permitido nas organizações.

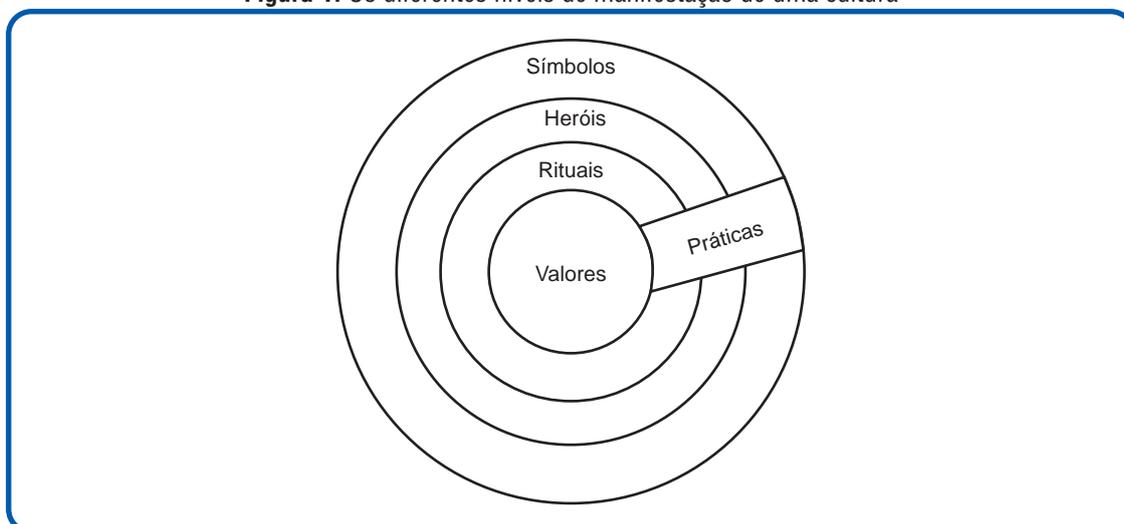
Heróis – Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização, cujos feitos são reconhecidos com admiração entre os membros e compreendidos, pelos fundadores, como modelos exemplares.

Normas – Formas de comportamento que se espera dos indivíduos em cada ocasião, isto é, a forma como cada um, dependendo do seu trabalho e de sua posição hierárquica, deve agir.

Comunicação – Uso especial de linguagem e outras expressões não-verbais, tais como: desenhos humorísticos, manifestos, reclamações, cartas, etc., para comunicar temas importantes da vida organizacional.

A figura 1 mostra os diferentes níveis de manifestação de uma cultura, conforme estudos de Hofstede (2003).

Figura 1: Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura



Fonte: Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental (HOFSTEDÉ, 2003, p. 23)

Conforme Schermerhorn et al. (1999), os níveis da cultura das organizações abrangem a cultura observável, os valores compartilhados e as suposições comuns. Na cultura observável, incluem-se os rituais, histórias e símbolos, repassados para os novos membros. O segundo nível, mostra os valores como ligação entre as pessoas, com potencial de motivar os membros. A análise cultural apresenta o compartilhamento de todos os valores corporativos, mesmo quando o conceito de valor do indivíduo já é conhecido pelos membros da organização.

2.2. INOVAÇÃO

O tema inovação não é recente, mas a propagação das discussões acerca do assunto em várias organizações e inserção da inovação nas empresas dos mais diversos tipos é muito atual. Existem muitos conceitos que definem inovação, em diversos níveis de abrangência e especificidade. A conceituação de inovação abrange diversas atuações da empresa, conforme as diversas definições.

A inovação inclui técnica, *design*, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao *marketing* de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado) (FREEMAN, 1982, apud TIDD et al., 2008, p. 86).

Através de ações de inovação as empresas alcançam vantagem competitiva. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas (PORTER, 1990, apud TIDD et al., 2008, p. 86).

Segundo Tidd et al. (2008), a inovação é impulsionada pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. Pode significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. Outra definição conceitua a inovação como “o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento” (DRUCKER, 1998 apud DAVILA et al., 2007, p. 25).

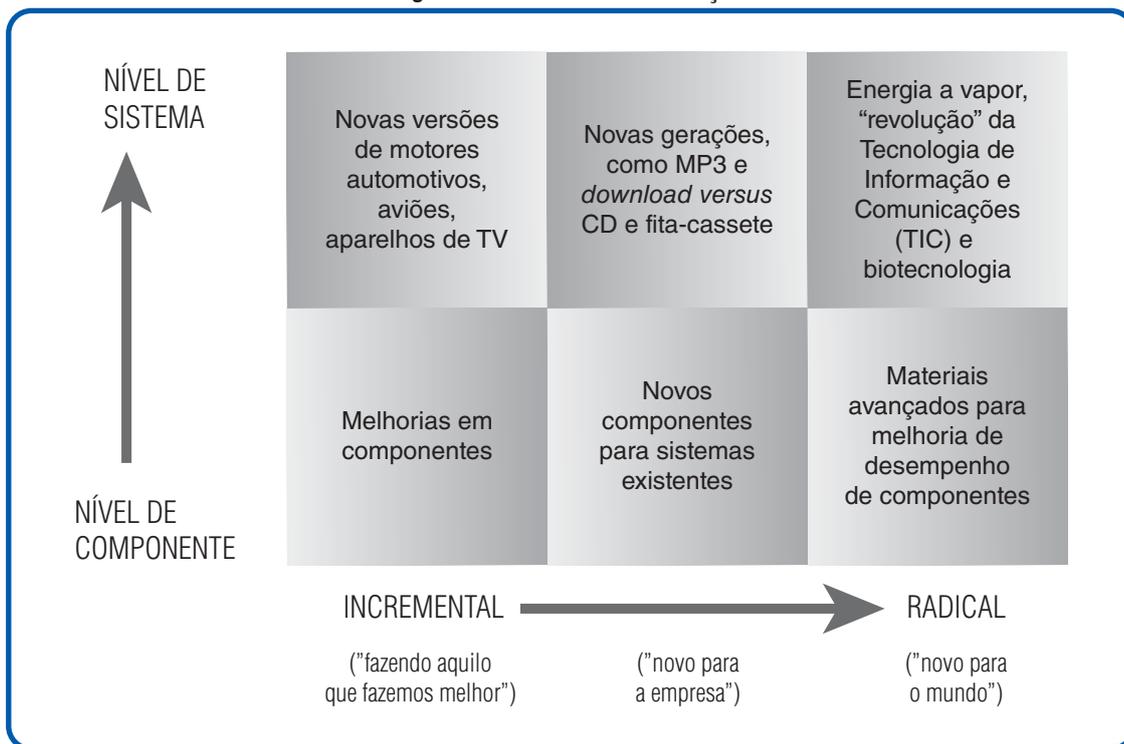
Nesse sentido, é possível interpretar a inovação como novo produto ou serviço, que potencializa o consumo de maior influência entre os consumidores, gerando à corporação possibilidade de se distanciar e obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. É importante destacar que a inovação não se restringe a bens manufaturados, podendo fomentar a melhoria de produtos antigos ou a diferenciação de varejo, bem como inovar os serviços oferecidos pelas organizações. O acirramento da competição entre os agentes econômicos pode contribuir para aumentar as vendas, não apenas com base em preço mais baixo de produtos maduros e estabelecidos, mas também através de fatores não econômicos, tais como modelo, customização e qualidade de produtos e serviços (TIDD et al., 2008).

Entende-se que a inovação oferece uma oportunidade de influenciar os rumos do mercado, no qual a organização está inserida, através de diferentes atributos desenvolvidos em produtos comercializados pela organização, representando uma nova perspectiva de negócio. Desta forma, pode constituir uma fonte de concepção de diferencial competitivo e, assim, marcar a evolução de determinada indústria, desconsiderando o nível de competição naquele mercado específico.

Na Lei do Bem (2005), considera-se inovação tecnológica a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado. Esta posição teórica é compartilhada por Tidd et al. (2008), para quem a inovação representa a mudança, que pode ser categorizada como os “4Ps” da inovação, a saber: (i) inovação de produto: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; (ii) inovação de processo: mudança nas formas como os produtos/serviços são criados e entregues; (iii) inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; (iv) inovação de paradigma: mudança nos modelos mentais subjacentes, que orientam o que a empresa faz.

Ainda em relação à mudança, Tidd et al. (2008) classificam o grau de novidade, baseado em incremental / radical e nível de componente / sistema. A Figura 2 apresenta o gráfico com essa relação.

Figura 2: Dimensões da inovação.



Fonte: Gestão da inovação (TIDD et al., 2008, p.32).

Conforme Davila et al. (2007), uma inovação revolucionária não é, por si só, garantia de sucesso, sendo apenas uma oportunidade, que precisa ser complementada por uma corrente de sucessivas inovações, tanto incrementais e quanto radicais. Empresas líderes sabem disso e mantêm um portfólio de inovações, às quais podem recorrer para manter e sustentar o seu crescimento.

2.2.1. Gestão da inovação

Inovação pressupõe um processo que envolve o conhecimento, informação e criatividade. Nesta perspectiva,

Gestão da inovação é o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores. Ainda, gestão integrada de alternativas lucrativas de (mais) valor (novas tecnologias) a partir de conhecimento, informação e criatividade (ZAWISLAK, 2008, apud TIDD et al., 2008, p. 9).

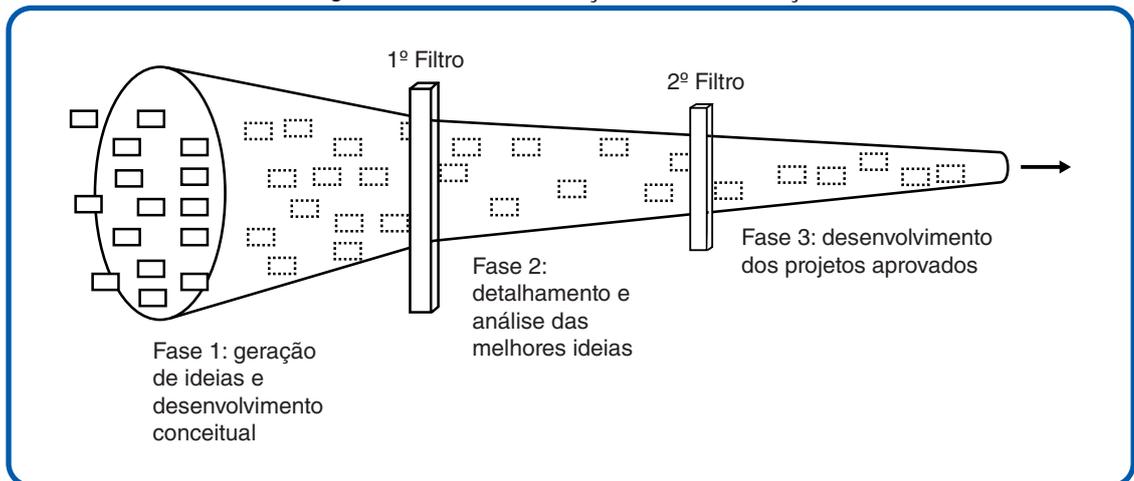
A inovação se consolida a partir de métodos que contribuem para a concretização de todo o processo de sua concepção. Conforme Barbieri et al. (2009), não há inovação que não tenha partido de uma ideia de pessoas criativas, dispostas a imaginar e buscar diferentes possibilidades para necessidades comuns ou explorar novas oportunidades de necessidades.

A gestão da inovação pode proporcionar crescimento sadio, sustentável e consolidado no mercado. Para Davila et al. (2007), o investimento e orientação para a inovação oferecem à empresa uma oportunidade de crescer de maneira mais rápida, melhor e com mais sa-

gacidade do que as concorrentes, e, como coroamento de tudo isso, ela acaba ocupando a liderança do segmento de atuação.

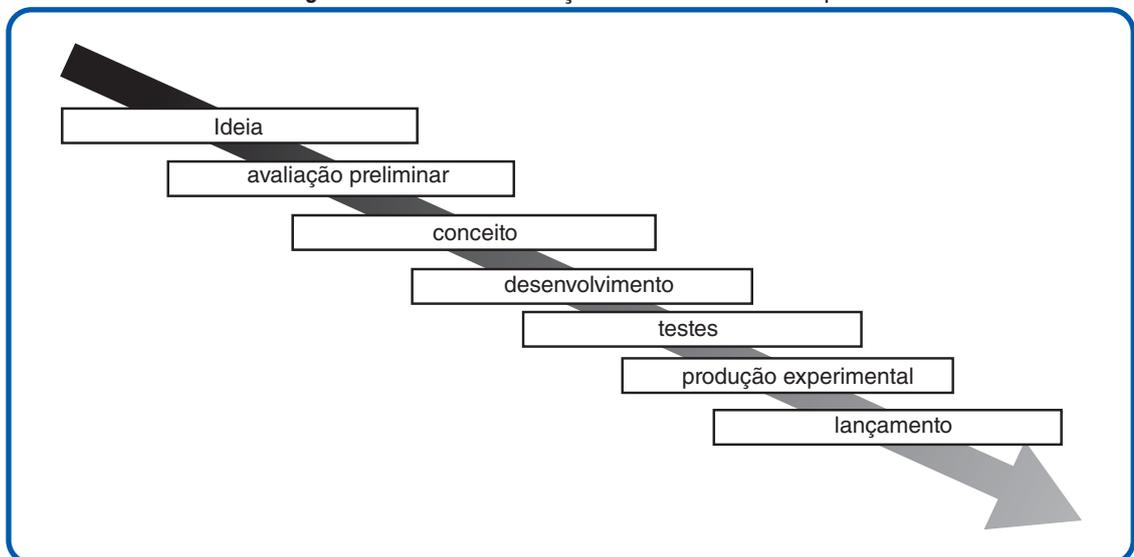
Nesse sentido, os modelos de inovação abrangem desde a fonte da ideia até o desenvolvimento da inovação, conforme retratado em Figuras 3 e 4. A fase inicial pressupõe maior oferta de ideias, a fim de possibilitar opções de escolha e testes, bem como o processo de desenvolvimento da inovação, a partir de ideias que se consolidam como inovação ao final.

Figura 3: Modelo de inovação - funil de inovação.



Fonte: Gestão de ideias para inovação contínua (BARBIERI et al., 2009, p.23).

Figura 4: Modelo de inovação de sete fases de Cooper



Fonte: Gestão de ideias para inovação contínua (BARBIERI et al., 2009, p.23).

A gestão da inovação depende de concepção e percepção, pode ser produtiva e sistemática, iniciada a partir de análise de oportunidades em diferentes âmbitos organizacionais. Pode ser representada por produtos, serviços, processos, varejo, geração e provimento de necessidades não percebidos pelo consumidor (BARBIERI et al., 2009).

2.2.2. Desenvolvendo inovação

Muitas vezes, a inovação é ligada à criatividade, sorte ou estado de inspiração. Mas esses fatores são apenas elementos de um processo muito maior. Peter Drucker (1998), pesquisador sobre inovação, afirma que o que a inovação requer é difícil, exige foco, intenso trabalho, diligência, persistência e compromisso. O autor complementa afirmando que gerar ideias pode ser simples, mas desenvolver boas ideias é uma tarefa muito mais difícil. O real desafio, de natureza estratégica, é manter uma contínua renovação das ideias e a sua conversão em produtos e serviços, com potencial mercadológico.

Conforme Tidd et al. (2008), o desenvolvimento de novos produtos representa uma capacidade importante para a organização, pois o meio ambiente está constantemente mudando e, por isso, necessita de ofertas adaptadas à realidade, inseridas em determinado mercado.

A inovação deve ser entendida como um processo sistemático, que necessita de estrutura, de pessoas, equipamentos e recursos. Segundo Davila et al. (2007), sem uma definição clara e bem aceita do modelo de inovação, bem como sem um entendimento da importância, tanto do modelo de inovação quanto de tecnologia embarcada, a empresa não terá condições de criar inovações que mudem a indústria, nem de evitar ser ofuscada por inovações que não pode realizar.

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada nesse trabalho é o estudo de caso único, em uma empresa de grande porte do ramo calçadista, localizada no Vale do Rio dos Sinos.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados (GIL, 2007, p. 72).

Beuren (2006) afirma que esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva devido à concentração de esforços em um determinado objeto de estudo, porém isso se constitui numa limitação, já que seus resultados não são generalizáveis a outros objetos ou fenômenos.

O método de estudo de caso é útil, unindo a teoria aprendida na academia com a realidade da empresa em questão, sendo uma oportunidade de propor melhorias, contribuindo para possíveis resultados positivos da organização. Visando adquirir referências teóricas de fundamentação às avaliações da prática, foi adotada a pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2007, p. 65).

Compondo a pesquisa qualitativa, o método para a coleta de dados deste trabalho se deu por meio de uma entrevista semiestruturada, com gestores da empresa que ocupam cargos táticos, e gerenciam equipes com mais de dez colaboradores. Para Beuren (2006), uma entrevista semiestruturada proporciona maior interação e conhecimento da realidade



do entrevistado, valorizando a sua presença e possibilitando que ele use criatividade e espontaneidade, melhorando a investigação.

Nesse sentido, para investigar o processo de gestão de inovação relacionado com a cultura da organização, bem como obter informações sobre a realidade da empresa, realizou-se a entrevista semiestruturada, conforme consta no apêndice A, com o Chefe de Modelagem Técnica, Chefe de Desenvolvimento de Materiais, Supervisor da Qualidade e Chefe de Engenharia, sendo o último não mais pertencente ao quadro de colaboradores, devido à extinção deste cargo e reestruturação das tarefas do setor.

A partir do uso do procedimento metodológico citado, foram analisados os dados e verificada a relação entre os pontos questionados com a teoria pesquisada. Conforme Prodanov e Freitas (2009, p. 124),

A análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas, com objetivo de confirmar ou rejeitar(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa. [...] desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador.

Os dados coletados são apresentados por meio de descritivo das informações e comparativo com teoria explorada. Essa alternativa pode proporcionar uma comparação entre a teoria e pesquisa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. ATUAÇÃO DA EMPRESA

A empresa, objeto deste estudo, é filial de empresa do ramo de vestuário. Essa unidade é responsável pelo desenvolvimento e produção de calçados para o público das marcas infantis da empresa. A escolha desta empresa, como alvo de pesquisa, deu-se por seu destaque no setor em que atua, pela trajetória no mercado e, ainda, pela pesquisadora fazer parte do quadro de colaboradores da mesma.

Conforme o Relatório Anual 2012, no decorrer do progresso empresarial, houve diversificação das atividades e produtos. Expansão de estrutura fabril em outras cidades, com novas aquisições e ampliações, e ingressou no seleto grupo das grandes malharias, com ênfase na produção de “commodities”. Lançou novas marcas, passando a atuar em nichos de mercado, ingressou no mercado de calçados, constituindo uma unidade calçadista.

A empresa desenvolve e fabrica produtos procurando antecipar tendências, tendo como característica um desenvolvimento constante e ágil de novos produtos. Adota, como princípios, o fornecimento de produtos em processo, produtivo econômico e eficaz, a fim de satisfazer necessidades de mercado, com preço justo, qualidade e agilidade, fundamentais para o êxito da organização.

Os produtos desenvolvidos pela empresa buscam atender aos anseios dos consumidores e do mercado, abrangendo desde itens de moda e de tendências, até questões de conforto e qualidade, garantindo o bom desempenho da empresa no mercado atual. Nesta perspectiva, o desenvolvimento de coleções de produtos é composto pelos setores de Desenvolvimento de Produto, Modelagem Técnica e Engenharia, recebendo informações das necessidades dos clientes e do mercado, e dispondo os recursos necessários para os setores clientes, sendo o principal deles O setor de Tecnologia e Produção.

Tanto o início quanto o fim do fluxo do processo da empresa correspondem ao cliente e ao mercado, os quais abastecem o desenvolvimento de coleções de produtos com suas necessidades e expectativas. As demais áreas da empresa estão inseridas no processo de inovação, retratadas direta ou indiretamente no produto final, abrangendo produtos e processos em diferentes intensidades.

4.2. ANÁLISE DE DADOS

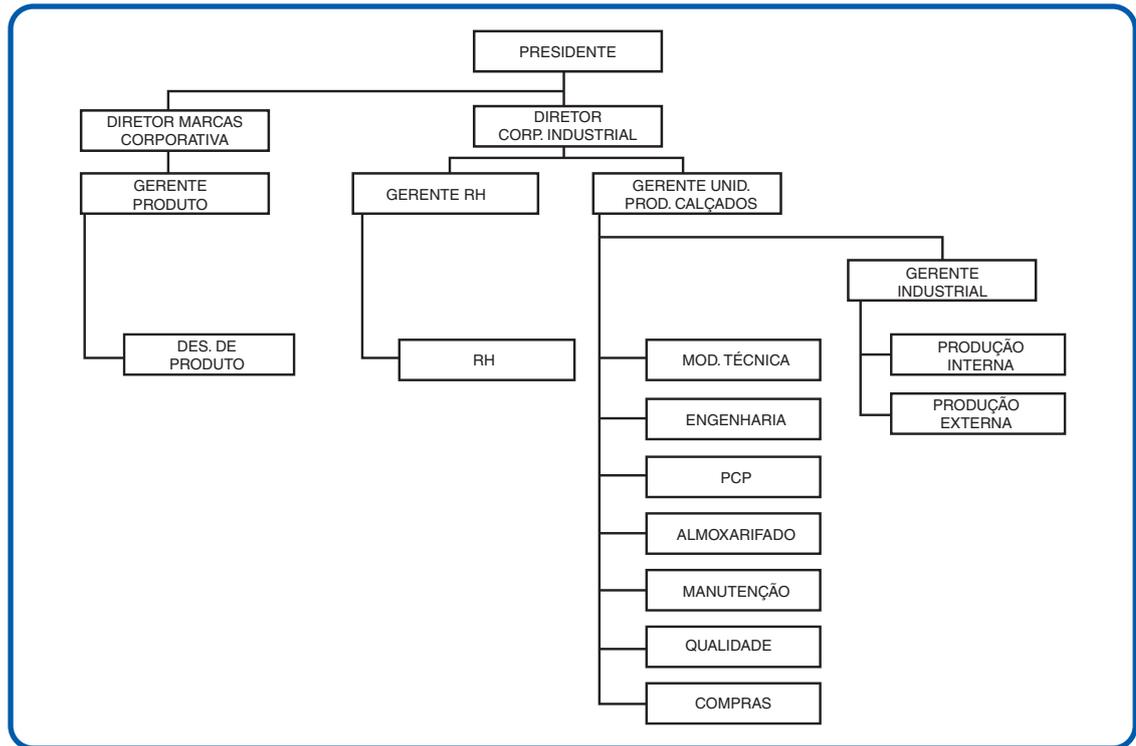
Para explorar o tema exposto referente à influência da cultura sobre a gestão da inovação na empresa estudada, essa seção apresenta informações relativas aos fatores em estudo. A análise dos fatores tem como foco o conteúdo, sem exigência de análise do problema e devidas associações.

Na coleta de informações sobre a gestão da inovação na empresa em questão, dados obtidos em conhecimento empírico, dos colaboradores envolvidos nas equipes de desenvolvimento de produtos, contribuíram para descrever o histórico dessa estruturação. A empresa incorporou, como estratégia, a inovação em seu DNA, englobando todas as áreas nesse sentido. Com esse propósito, em 2008, foi criado na matriz um programa para gerenciar a inovação dentro da organização, trabalhando desde a geração de ideias até a gestão dos produtos e serviços a serem disponibilizados no mercado.

Antes disso, em 2007, na unidade produtiva de calçados, localizada em Novo Hamburgo/RS, já era discutida a estruturação da empresa, focada em inovação, gerando movimentação nesse sentido, principalmente, nas equipes da área de desenvolvimento de produto. Somente no final do ano de 2010, foi deslocado um colaborador para dedicação exclusiva na gestão da inovação nessa unidade, usando da metodologia e princípios do programa corporativo, criado na matriz.

Conforme estruturado na estratégia corporativa, são direcionados e delimitados os *drivers* da inovação. Os elementos do processo de inovação, que promovem esse alinhamento estratégico e a sinergia na identificação de oportunidades e que geram ações integradas de inovação são denominados *drivers* da inovação. Para a empresa, foram definidos como *drivers* da inovação, os *drivers* do BSC – *Balanced Score Card*: coleção vencedora, domínio do canal de vendas e *sourcing* competitivo.





O contexto estratégico inclui os objetivos de negócios, a direção atual e a estratégica do negócio, a dinâmica do mercado, a estrutura competitiva e o ambiente legal e econômico. Conforme a estratégica corporativa se modifica, o foco das atividades de inovação e a re-priorização das oportunidades e projetos em desenvolvimento devem ser reavaliados. De acordo com Marx e Engels, (1848 apud TIDD et al., 2008, p. 62):

Revolução constante de produção, distúrbios ininterruptos [...] os produtos são consumidos não apenas em âmbito doméstico, mas em qualquer recanto do globo. No lugar de velhas necessidades, satisfeitas pela produção do país, encontramos novas necessidades [...] a criatividade intelectual das nações individuais torna-se propriedade comum.

Nesse caminho, a criatividade e capacidade organizacional em renovar e surpreender na superação de desafios, torna-se crucial na busca das metas pré-estabelecidas, focadas na manutenção do produto e da marca no mercado. Por isso, a missão do programa de gestão da inovação da empresa é gerenciar a inovação, mas sem ser a única parte da empresa preocupada em ser inovadora, e sim disseminar e facilitar a incorporação da inovação no DNA. Obviamente, o desenvolvimento dos produtos e serviços inovadores é de responsabilidade da área de P&D, que envolve os devidos colaboradores da empresa, para trabalhar em tais atividades.

Analisando o organograma, percebe-se a estrutura horizontalizada dos setores, com concentração do poder no gestor da unidade, influenciando, com maior força, o comportamento e a cultura da empresa, visto é o topo da pirâmide presente na unidade, já que o diretor industrial é alocado na matriz em Santa Catarina, bem como os demais diretores e presidência.

A cultura da empresa em questão tem raízes voltadas aos princípios da empresa, fortemente presentes na matriz localizada em Jaraguá do Sul. Por ser empresa familiar e a família estar presente na matriz, ali a cultura é mais característica. Na filial, unidade produtiva de

calçados de Novo Hamburgo/RS, empresa em estudo, o vínculo não é grande, sendo a cultura mesclada com a cultura local e, ainda, pela cultura do líder da unidade, com atributos fortes de centralização, controle do poder e paternalismo.

Nas entrevistas semiestruturadas realizadas com as pessoas chave no processo de gestão da organização, foi possível obter informações relativas ao conceito de inovação, difundido entre os colaboradores da empresa.

Conforme o chefe de engenharia, cargo atualmente extinto na estrutura da organização, a inovação é o processo de desenvolver produtos, serviços ou modelos de gestão, para agregar valor ao negócio. Surge de um processo de gestão contínuo e de longo prazo, com a criação de ambientes voltados para a colaboração dos *stakeholders*, que incentiva a geração de sugestões e desenvolvimento de ideias, sem medo do risco.

O chefe de modelagem técnica afirma que a inovação é apresentação de novidade, que seja nova para todo mercado ou nova para a empresa. Nesse sentido, para o chefe de qualidade, inovação são produtos novos e, além disso, pensamentos e formas de fazer diferentes.

A responsável pela equipe de desenvolvimento de materiais entende inovação por desenvolver um produto diferente, de forma diferente, sem que seja cópia, e sim algo que não exista no mercado de atuação. Tal produto deve gerar uma necessidade para o consumidor. Na percepção dos gestores questionados, os benefícios que a inovação pode oferecer para a empresa são: geração de vantagem competitiva perante os concorrentes e perpetuação dos valores, missão e visão da empresa. Além disso, maior lucratividade e melhor rentabilidade.

Nesse sentido, vantagem competitiva teve destaque nas avaliações e percepções coletadas, além de obtenção de grandes resultados, a partir do crescimento da empresa e do mix de produtos, com produtos específicos da empresa, que possam ser patenteados.

Outra compreensão é de que, normalmente, junto com a inovação gerada, está aumentando a competitividade e a sobrevivência da organização. Assim, a empresa que não ofertar produtos novos, produtos inovadores, processos novos, com certeza está fadada ao fracasso.

Na intenção de prospectar formas da organização, dentro da realidade atual e na visão dos gestores, inovar significa que a empresa deve, primeiramente, consolidar uma melhor compreensão sobre o perfil das marcas e dos respectivos públicos-alvo, a fim de melhor direcionar os esforços da inovação. A partir disso, desenvolver inovações radicais em produtos e serviços, das marcas de maior valor agregado, e inovações semirradicais e incrementais em produtos e processos, que tragam ganhos de custo e competitividade, nas marcas de menor valor agregado. Ainda, nos sistemas de gestão, inovar visando à redução das perdas de matéria-prima, aumento da produtividade e maximização do desempenho das áreas de apoio.

Nesse sentido, outro gestor sugere que o caminho para inovar é modificar o pensamento. Pensar de forma diferente para, então, agir de forma diferente. Na situação atual, segundo o entrevistado, o pensamento é um e a ação é outra. É preciso pensar em produtos diferentes e arrojados.

Outras possibilidades apontadas são voltadas à busca de novos processos, novos produtos, identificação de itens novos na aplicação dos produtos. Também em desenvolvimento de produtos diferenciados dos apresentados no mercado de atuação das marcas da empre-

sa, reduzindo a disponibilização no mercado de produtos semelhantes aos dos concorrentes. Criações novas, partindo de ideias próprias, não usando cópias baseadas em produtos de mercado e sim criando algo do “zero”.

Nesse propósito, inovar com a criação de necessidade para o consumidor como fazem, por exemplo, os aplicativos e possibilidades existentes hoje em celulares. O desafio é criar um tipo de calçado que gere necessidade para o consumidor.

Pela avaliação dos gestores, os obstáculos à inovação na empresa estão relacionados ao direcionamento de esforços e investimentos, gerando barreiras em todo o processo, pois o ambiente necessário para desenvolver a inovação não está consolidado. As políticas são de curto prazo, conseqüentemente a cobrança é por resultados em pouco tempo, dificultando o desempenho e a tomada de decisão. A inovação acontece, mas não de forma estruturada, como uma proposta corporativa, enfatizando a falta de uma estratégia voltada para a inovação ligada ao calçado, produto desenvolvido e produzido na unidade em análise.

Existe um grande confronto entre o perfil das marcas, mesmo em diferentes unidades de negócio. Os diferenciais de produtos aplicados na totalidade das marcas, de forma muito semelhante, desencadeiam uma competição interna e externa, o que gera um processo de desenvolvimento de coleção de produtos confuso, refletindo-se em dificuldades para o gerenciamento de inovação em produtos e processos, de todos os setores envolvidos na concepção de coleções de produtos.

A oportunidade de eliminar tal obstáculo pode estar na definição clara e disseminada das estratégias de gestão de inovação, voltada para o segmento calçado, favorecendo o fortalecimento do trabalho proposto para o gerenciamento pela área de gestão da inovação corporativa. Também, na agregação à equipe de pessoas com perfil adequado, preparadas para o desafio de desenvolver inovação, criativas, com diferentes ideias, maior capacidade de criação, buscando ser protagonistas no desenvolvimento de inovações.

Outro fator, apontado como obstáculo à inovação, é a falta de investimento, visto que há a necessidade de comprovar os ganhos e resultados da proposta, antes de, realmente, investir na inovação projetada. A estrutura madura e conservadora na condução da unidade conhece os benefícios da execução plena dos objetivos, mas o discurso não retrata a realidade.

A falta de clareza e transparência de informações, em diversos aspectos da empresa, foi identificada como um obstáculo à inovação, principalmente na relação com a liderança, elo de ligação entre a unidade de calçados de Novo Hamburgo/RS e alta gestão da empresa. O reflexo desse padrão de trabalho é a falta de comprometimento da equipe em ousar na superação dos desafios constantes, a que o processo de desenvolvimento de produto é exposto.

Ainda a ausência de ousadia e incentivo à pesquisa e desenvolvimento, ainda a falta de ampliação da pesquisa, no desenvolvimento de produtos e processos inovadores de calçados, seja com fornecedores de materiais, diferenciais de produto para o cliente, diferenciais de processos econômicos e inteligentes, usando melhor os recursos disponíveis, com enfoque baseado no rastro dos produtos apresentados pela concorrência, acarreta em não produzir inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional apresenta importante papel na consolidação de novos processos e no sucesso da gestão de inovação, com efeito de longo prazo. Na cultura estão intrínsecos as crenças, os costumes e os valores que moldam as atitudes e direcionam o comportamento das pessoas que compõem a organização, motivando-as a alcançar as metas e superar desafios do negócio.

Dentro da estrutura de gestão da inovação, a liderança da unidade e a respectiva diretoria poderiam ser mais atuantes nos direcionamentos dos *drivers* voltados para calçados, além de contar com maior atenção da diretoria de Varejo. Deveria envolver, na sua estrutura, o Gerente de Produto, que é o profissional de ligação entre o nível estratégico da empresa e o tático, do desenvolvimento da coleção de calçados.

A empresa deveria aprimorar o alinhamento corporativo das estratégias, buscando facilitar a comunicação entre as equipes da matriz e a filial, utilizando práticas semelhantes nas demais unidades, a fim de respaldar a gestão da inovação. Além disso, promover o envolvimento de colaboradores de diversos setores da empresa, através de metodologias alinhadas com as metas definidas, buscando aprimorar práticas em favor de criar possibilidades auxiliares ao desenvolvimento da cultura voltada à inovação. Nesse sentido, poderia explorar práticas de gestão, voltadas a aprimorar a cultura, que seja favorável ao desenvolvimento de produtos inovadores.

47

6. REFERÊNCIAS

AMORIM, Patrícia Jerônimo; SANTOS, Marcos Ferreira; SILVA, Josélia Rita da. **Cultura organizacional**: estudo em uma empresa de distribuição. Simpósio De Excelência em Gestão e Tecnologia, 7, 2010. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2010.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEUREN, Ilse Maria. organiz. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CABRAL, Paulo Renato; HORTA, Renata. **Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica**. Belo Horizonte: Radar Inovação, 2008.

CARRASCO, M. do C. O. **Fonoaudiologia empresarial**: perspectiva de consultoria, assessoria e treinamento: manual teórico-prático. São Paulo: Lovise, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert D. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, Peter F. **The discipline of innovation**. Massachusetts: Harvard Business Review, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

HANDY, Charles. **Deuses da administração**: transformando organizações. São Paulo: Vertice, 1987.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LEI DO BEM. Lei nº 11.196 de 21 de novembro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm> Acesso em: abril, 2013.

_____. **Relatório de gestão**. Descrição da Organização. Prêmio Qualidade RS 2009. Novo Hamburgo: 2009.

_____. **Relatório anual 2012**. Jaraguá do Sul: 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.