



## ANÁLISE REFLEXIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SUBJACENTE À INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

### REFLECTIVE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE UNDERLYING INNOVATION IN THE FOOTWEAR INDUSTRY

*Dusan Schreiber<sup>(1)</sup>*

*Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo - RS*

#### RESUMO

Apesar de notáveis avanços científicos e tecnológicos, que marcaram profundamente o modo de produção industrial, nas últimas décadas, é possível constatar que a indústria de fabricação de calçados foi pouco beneficiada, destacando a relevância da inovação, como uma alternativa para a diferenciação e possível reposicionamento estratégico. No entanto a inovação organizacional depende de uma série de fatores, dentro dos quais destaca-se o ambiente interno favorável. Esta constatação motivou a realização do estudo de caso múltiplo, em quatro fabricantes de calçados localizados na região sul do país, por meio de abordagem qualitativa, entrevistas em profundidade com gestores responsáveis pela produção, com o objetivo de evidenciar as características de cultura organizacional à luz da tipologia de inovação de Manual de Oslo (OCDE-FINEP, 2006). A análise de narrativas evidenciou que a inovação de produtos, processos, de marketing e organizacional é influenciada por variáveis que representam a cultura organizacional de cada organização, construída com base em orientação para diferentes nichos de mercado e, conseqüentemente, decisões de investimento em estrutura e pessoas.

**Palavras- chave:** Cultura Organizacional. Inovação. Indústria Calçadista.

#### ABSTRACT

Despite remarkable scientific and technological advances that marked deeply the industrial form of production in recent decades, it's possible to say that the shoe manufacturing industry wasn't benefited, when considering the importance of innovation for differentiation and possible strategic repositioning. The organizational innovation depends on several variables, and one of the most importante of them is a favorable organizational environment. This finding motivated researchers to perform a multiple case study at the four footwear manufacturers, located in the southern part of the country, through qualitative approach and in-depth interviews with managers responsible for production, focusing characteristics of the organizational culture, analyzed through Oslo Manual innovation typology (OECD-FINEP, 2006). The narrative analysis evidenced that innovation of the products, processes, marketing and organizational strategy is influenced by variables that represent organizational culture of each organization, that change in order to meet different market niches and investment decisions, to provide structure and people.

**Key Words:** Organizational Culture. Innovation. Footwear industry.

## INTRODUÇÃO

A constituição do cluster calçadista no Rio Grande do Sul, mais especificamente na região do Vale do Rio dos Sinos, ocorreu a partir do ano 1824 por ocasião da imigração alemã neste período (COSTA; FROELICH, 2007). Dotados de espírito empreendedor, definido por Fillion (1999) como a disposição do indivíduo em assumir riscos, ao começar algo novo, e com o desafio de assegurar a sua sobrevivência no novo continente, os alemães deram origem a várias fábricas de calçados e indústrias correlatas, com destaque para componentes, máquinas e equipamentos para a fabricação de calçados.

As características comportamentais dos empreendedores de origem alemã, tais como a disciplina e a organização, citadas por Fillion (1999), facultaram a consolidação do cluster calçadista, de tal forma, que 140 anos depois, na década de sessenta, do século vinte, as fábricas de calçados desta região já respondiam por uma média de 33% da produção brasileira de calçados. No ano 1968, segundo os registros da ACINH - Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo (2011), estavam operando, no Vale do Rio dos Sinos, 450 fábricas de calçados, predominantemente de pequeno porte, empregando um total (aproximado) de 27.000 colaboradores.

No final dos anos sessenta iniciaram-se as operações de exportação de calçados para Estados Unidos e Europa, estimulando aporte de recursos adicionais ao segmento, contribuindo para a sua organização e acelerando a profissionalização. Desta forma nos anos seguintes, já na década de setenta, o setor calçadista situado no Vale do Rio dos Sinos passa a responder por 43% da produção nacional e por 75% de todo o volume de

calçados brasileiros destinados à exportação (ACI, 2011).

No entanto, nas décadas seguintes, o ambiente de mercado se tornou mais complexo, em decorrência dos avanços da ciência e da tecnologia, que propiciaram o surgimento de condições que contribuíram para modificar as características da competição e do consumo. Além disso, o fenômeno da globalização dos mercados, consolidado como novo modelo econômico e social, a partir da década de noventa do século passado, facultou o ingresso de fabricantes asiáticos de calçados na competição, alterando as regras do jogo.

Com a segmentação do mercado em nichos e aumento da competição, o ciclo de vida dos produtos foi reduzido e inovar passou a ser mandatório. As indústrias de calçados que, até então, comercializavam a sua produção com base em preço sofreram com reduções relevantes de sua receita operacional, que, em muitos casos, inviabilizaram a continuidade das operações ao todo, provocando o fechamento da empresa. Já as organizações que optaram por permanecer no mercado, obtiveram o apoio do governo, via consultoria e recursos subsidiados, para mudar o seu vetor estratégico de atuação no mercado, passando a enfatizar outros atributos, tais como design, qualidade e customização de produtos.

No entanto a mudança de vetor estratégico intraorganizacional, com foco na inovação, exige uma revisão de práticas e processos internos, que foram construídos com base em uma determinada visão da realidade e do mundo, que representam as bases que sustentam a cultura organizacional. Trata-se de atitudes, ações e discursos pautados em cima de regras não escritas, bem como no conjunto de normas e procedimentos repletos de significados

simbólicos, que orientam o comportamento dos indivíduos no ambiente da organização.

Com o objetivo de contribuir para a análise do processo de construção de cultura organizacional, voltada para a inovação, decorrente da alteração do contexto de mercado de atuação de fabricantes de calçados, foi conduzido o estudo, norteado pela seguinte questão de pesquisa: “Quais são as características da cultura organizacional que facultam a incorporação de práticas de inovação em fábricas de calçados na região sul do Brasil?”.

Os resultados da pesquisa, estudo de caso múltiplo, realizada em quatro indústrias de calçados da região sul do Brasil, por meio de abordagem qualitativa, com a coleta de evidências através de entrevistas em profundidade e análise de narrativas, facultaram a caracterização de cultura organizacional de cada uma das empresas, na interação com a inovação. A identificação das características de facetas culturais da organização oferece condições para a concepção de modelos de gestão de inovação mais aderente às especificidades organizacionais, potencializando a sua consolidação e operacionalização.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *O CONTEXTO DO SEGMENTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NO VALE DO RIO DOS SINOS*

A constituição do cluster calçadista no Rio Grande do Sul, mais especificamente na região do Vale do Rio dos Sinos, ocorre a partir do ano 1824 por ocasião da imigração alemã neste período (COSTA; FROELICH, 2007). Dotados de espírito empreendedor e com o desafio de assegurar a sua sobrevivência no novo continente, os alemães

deram origem a várias fábricas de calçados e indústrias correlatas, tais como de componentes, de máquinas e equipamentos para a fabricação de calçados.

As características comportamentais dos empreendedores de origem alemã, tais como a disciplina e a organização, facultaram a consolidação do cluster calçadista, de tal forma, que 140 anos depois, na década de sessenta, do século vinte, as fábricas de calçados desta região já respondiam por uma média de 33% da produção brasileira de calçados. No ano 1968, segundo os registros da ACINH - Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo (2011), estavam operando, no Vale do Rio dos Sinos, 450 fábricas de calçados, predominantemente de pequeno porte, empregando um total (aproximado) de 27.000 colaboradores.

Por encontrarem, neste período, nas fábricas de calçados do Vale do Rio dos Sinos produtos com qualidade compatível com as exigências internacionais e custos reduzidos de produção, diversas redes de varejo norte-americanas também se estabeleceram na região, firmando contratos de fornecimento com os fabricantes locais, de longo prazo e volumes significativos. Para Bazan e Aleman (2003) e Gandini (2003) os motivos que contribuíram para esta escolha dos compradores norte-americanos foram: a) a cadeia de couro e calçado organizada e com experiência; b) existência de fornecedores locais qualificados; c) operações estáveis e especializadas; d) oferta de incentivos fiscais à exportação pelo governo brasileiro.

No final dos anos sessenta iniciaram-se as operações de exportação de calçados para Estados Unidos e Europa, estimulando aporte de recursos adicionais ao segmento, provocando a sua organização e acelerando a profissionalização (GALVÃO,

1999). Desta forma nos anos seguintes, já na década de setenta, o setor calçadista situado no Vale do Rio dos Sinos passa a responder por 43% da produção nacional e por 75% de todo o volume de calçados brasileiros destinados à exportação (ACI, 2011).

A posição de liderança do Brasil no volume de produção de calçados, principalmente com foco ao mercado externo, se consolidou na década de 80 do século passado, com a participação predominante das fábricas do Vale do Rio dos Sinos. Foi o cluster calçadista do Vale que mais contribuiu para que o Brasil, em 1985, chegasse ao percentual de 7,6% do volume mundial de calçados exportados. No mesmo ano a Itália respondia por 31,3% deste volume mundial de calçados exportados, e a China iniciando a comercialização no mercado externo, com apenas 1,4% das exportações mundiais de calçados (ACI, 2011; SCHMITZ, 1992).

No entanto, devido a uma série de fatores, principalmente de natureza política e cambial, as fábricas de calçados da China se tornaram mais competitivas, especialmente em virtude de preços, praticados em níveis abaixo dos custos de produção nos demais países produtores, alterando o ranking de participação no mercado global de calçados. Em apenas 8 anos, ou seja, no ano 1993, é constatado que em decorrência da atuação da China no mercado mundial de calçados a Itália tem a sua fatia no volume de calçados exportados reduzida para 18,5% e Brasil passa a participar apenas com 5,7% das exportações de calçados (COSTA, 2000).

Os estudos sobre o tema evidenciaram que a alteração da posição dos maiores exportadores de calçados, em nível global, ocorreu em virtude do posicionamento estratégico da maioria dos fabricantes de calçados italianos e brasileiros,

o qual estava baseado, prioritariamente, em estratégia de preços baixos. Os componentes principais da estrutura de custos do calçados, que mais exerceram influência neste período de posicionamento estratégico, com base em preços baixos, foram a mão-de-obra e a taxa de câmbio desvalorizado. No entanto os resultados de vários estudos têm demonstrado que aqueles empresários do segmento, que buscaram desenvolver a estratégia pautada em diferenciação, independente da natureza desta, foram pouco afetados pela entrada dos concorrentes chineses no mercado mundial (SCHMITZ, 1992; COSTA, 2000).

Desta forma, mesmo em condições pouco favoráveis, dentro da competição com as concorrentes chinesas, o cluster calçadista conseguiu colocar no mercado externo, no ano 2007, o volume de 212 milhões de pares de calçados, descolando-se do paradigma de preço baixo, decorrente do investimento em inovação, tecnologia e design (ABICALÇADOS, 2008). Este seria um dos caminhos mais favoráveis e factíveis, segundo autores como Schmitz (1992), Galvão (1999); Gandini (2003) e Costa e Froehlich (2007) para a preservação da cultura de produção de calçados no Vale do Rio dos Sinos.

### **CONSTITUIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada cultura particular apresenta uma peculiar forma de ver o mundo, ou seja, a perspectiva para interpretar o universo da experiência humana. Normalmente, a visão do mundo consiste de conceitos mais genéricos, abrangentes e assim, mais compreensivos, sobre o funcionamento da vida. A visão do mundo auxilia, em parte, a integrar percepções e traços construídos em

cima do pano de fundo cultural, além de dar o devido suporte para interpretar as regras, costumes, comportamentos e atitudes. Pelo alto grau de complexidade, abstração, subjetividade, abrangência e pela multiplicidade de facetas, a visão do mundo raramente consegue ser expressa com precisão (SOUZA, 1978; SCHEIN, 1988; GEERTZ, 1989; HOEBEL e FROST, 2001; SCHNEIDER e BARSOUX, 2004).

Além disso, a característica mais relevante do contexto histórico atual, tanto no âmbito social, como organizacional, é representada por mudança (LAKOMSKI, 2001; MILLER, 2001; AHN, ADAMSON e DORNBUSH, 2004). Perenizada, institucionalizada, constante e em aceleração, a mudança representa, na sociedade de hoje o símbolo da modernidade, do desenvolvimento econômico, tecnológico e até mesmo social. Por conseguinte a palavra que melhor define o momento presente é a complexidade.

A complexidade, para Motta e Caldas (1997), Morin (2002) se reflete em situações e ambientes sociais, com as pessoas gravitando num universo complexo, repleto de significações. Desde a infância o ser humano procura decodificar os símbolos que representam o ambiente pelo qual transita, desde as palavras de seus pais e pessoas mais próximas, até suas expressões, posturas, atitudes e ações mais variadas – sempre lhes atribuindo o sentido (BLANCHARD, HERSEY e JOHNSON, 1996; HALLER e HADLER, 2006).

Os sentidos, por sua vez, assumem suas próprias significações que não são universais ficando condicionadas às linguagens que representam a cultura, ou seja, um tipo específico de código. Este código constitui um referencial que apóia a

construção (ou reconstrução) da visão e do sentido do mundo percebido. O referencial é utilizado para designar, classificar, ligar e colocar ordem no universo. O referencial também define os princípios de classificação com base nos quais a sociedade pode ser segmentada em grupos distintos e fornece esquemas de interpretação que embasam o entendimento de facilidades ou de dificuldades (VAUGHN, 1995).

Com base neste entendimento é possível afirmar que o conceito de cultura é, essencialmente, semiótico, fundamentado na constatação de que o ser humano é, de certa forma, refém dos significados que ele mesmo construiu. Desta forma deduz-se que se trata de uma ciência de natureza interpretativa e não uma ciência experimental em busca de leis. A análise, portanto, consiste em escolha entre as estruturas de significação, que podem ser compreendidas como códigos estabelecidos, com o objetivo de determinar a base social e sua importância. Trata-se, muitas vezes, de enfrentar uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, muitas das quais se encontram sobrepostas ou amarradas umas às outras (GEERTZ, 1989; HOEBEL e FROST, 2001). Geertz (1989, pg.39) afirma: “ A análise cultural é intrinsecamente incompleta e, o que é pior, quanto mais profunda, menos completa”.

No entanto a cultura ainda pode ser definida, segundo Kluckhohn (1963), como o modo de vida global de um povo, a herança social que o indivíduo adquire do seu grupo, uma forma de perceber, sentir, interpretar e acreditar, um tipo de abstração do comportamento, um conjunto de aprendizagem compartilhado. Trata-se, também, de um conjunto de orientações padronizadas para os problemas freqüentes e

que apresentam mesmas características; é uma forma de comportamento apreendido, um mecanismo para orientação para evidenciar atitudes e comportamento, um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens.

Outros autores, como Souza (1978) e Schein (1988) também percebem a cultura como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções – visando o domínio do comportamento. Muitos pesquisadores, como Blanchard, Hersey e Johnson (1996) e entendem que o ser humano pode desejar este controle (mesmo que inconscientemente) e por esse motivo ele busca o apoio em fontes simbólicas para servir de referência às suas ações no mundo (Vaughn, 1995).

Estudando o fenômeno da cultura Souza (1978) e Schein (1988) afirmam que a mesma pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos interdependentes. São eles: (i) preceitos compreendidos como conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais (leis), assim como costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente; (ii) tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional subsidiando a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização; (iii) caráter como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos grupais.

Para Kluckhohn (1963), Geertz (1989) e Hoebel e Frost (2001), as idéias, valores, atos e até mesmo as próprias emoções são produtos culturais, ou seja, produtos manufaturados com base em tendências, capacidades e disposições com as quais nascemos, mas, apesar disso, manufaturados. Com base neste entendimento é possível afirmar que também as relações sociais, sejam elas construídos espontaneamente (amizades), por laços de parentesco (núcleo familiar) ou em ambientes formalmente constituídos (organizações, vizinhança, clubes, etc) também são produtos culturais. Enfim, a cultura pode ser interpretada como um processo por meio do qual ocorre de forma permanente a construção e reconstrução da realidade – da vida.

A Cavedon (2008) analisa as diferentes correntes epistemológicas que abordam a cultura e suas especificidades, evidenciando características que, em muitos casos, conflitam. Dentre as vertentes teóricas que forneceram elementos para a análise da cultura, a autora destacou a escola evolucionista (modelo comparativo), escola americana (modelo histórico, geográfico, psicológico e psicanalítico), inglesa (sincrônico e funcionalista) e francesa (sociológico, estruturalista e marxista).

Nesta revisão teórica procurou-se demonstrar diferentes correntes teóricas que versam sobre o tema cultura organizacional, que oferecem diferentes elementos de análise da realidade dos fenômenos sociais. O modelo teórico que norteou a análise neste trabalho de pesquisa foi o de Schein (1988).

## **INOVAÇÃO**

No início do século passado surgiram os primeiros estudos com foco em

inovação. O pensador alemão, Joseph Alois Schumpeter (1982), considerado precursor no tema de inovação, afirmou que a sobrevivência e lucro extraordinário são reservados apenas para o empreendedor inovador, procurando demonstrar a importância da inovação para a constituição do diferencial competitivo. Seus estudos influenciaram pesquisadores, que aprofundaram o tema de inovação, desenvolvendo, inclusive, abordagens com foco em gestão de processos organizacionais (CHRISTENSEN, 2002; CHAM, 2005). Esta ampliação do conceito original propicia a reflexão sobre novas formas de organizar os recursos e de tomada de decisões à luz da complexidade presente tanto no ambiente externo como interno.

A percepção similar é apresentada por Tidd, Bessant e Pavitt (2005), Miller e Morris (1998) e Cham (2005) por entender que o desenvolvimento de novos produtos representa uma competência importante em virtude do ambiente externo permanentemente em mudança, que, desta forma, oferece oportunidades para criar o novo, surpreender o mercado e assumir novas posições. Como exemplo pode ser destacado o conjunto de alterações em legislação ambiental em vários países, tanto nos mais desenvolvidos como nos países emergentes, que ao mesmo tempo em que cria novos marcos regulatórios concernentes a limites de emissão de poluentes, também oferece oportunidades de avanço tecnológico.

Miller e Morris (1998) aprofundam a reflexão sobre o modelo de negócios baseados em inovação e identificam três dimensões teóricas nas quais os mesmos se estruturam, a saber: economia, aprendizagem e gestão. A dimensão econômica caracteriza-se pela mudança da economia industrial para

a economia do conhecimento. A aprendizagem, por sua vez, é o processo central para a criação de conhecimento e geração de inovações. Por fim, a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais a inovação e as demais atividades de uma organização são realizadas.

Chaharbaghi e Newman (1996) verificam que o termo inovação é também empregado para descrever o processo de mudança que a adoção de novos procedimentos ou produtos provoca no indivíduo. Desta forma a inovação passa a fazer parte do repertório cognitivo e comportamental do mesmo. Mas pode, também, consistir de uma idéia, prática ou artefato material que foi inventado ou é visto (interpretado) como novo, independente de sua adoção. Argumentam que ao tratar o trabalho como socialmente construído e a atividade de inovação como a aprendizagem integrada as organizações podem criar novo conhecimento, modelos e ferramentas e adquirir novas experiências para alcançar resultados que almejam e precisam para sua sobrevivência e crescimento. Autores classificam a inovação com base em foco, em quatro tipos distintos: a) no produto ou no serviço; b) no processo de produção; c) na estrutura organizacional e d) nas pessoas.

Para Rodney (2000) existem três grandes categorias de inovação, que são (i) a gestão estratégica inovativa para enfrentar as mudanças ambientais, (ii) gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador e (iii) inovação através de criação e aplicação do conhecimento. Dentro de cada uma destas categorias a inovação é segmentada em literatura tradicional em inovação incremental e disruptiva e autor propõe mais uma: a inovação relacionada ao

conhecimento. Esta inclusão decorre do entendimento do autor de que a construção do conhecimento inclui a criação e reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Desta forma as organizações são inovativas quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como os produtos.

Também Berman e Hagan (2006) apresentaram um modelo de estratégia de negócios baseada em tecnologia. O conceito e os princípios de um processo de estratégia de negócios combinado com a visão de mercado e know-how tecnológico permite às empresas transpor diferentes setores e atingir taxas superiores de inovação. Esta abordagem exige o reconhecimento, por parte da empresa, de que a inovação se tornou um fator crítico para o crescimento sustentável e surge da interseção da visão de mercado e do know-how tecnológico.

Cham (2005) apresenta a reflexão da estratégia baseada em inovação utilizando a metáfora do oceano, separando o mercado em dois tipos de oceanos por cor: azul ou vermelho, onde o oceano azul designa o segmento de atuação onde as organizações inovadoras constituem uma reserva de mercado, com base nas suas competências em desenvolver “o novo”, diferentemente do oceano vermelho, onde inúmeras empresas competem com base em produtos tradicionais. Enquanto que no oceano azul as organizações prosperam, sem se preocupar com a concorrência, as empresas que operam no oceano vermelho utilizam os expedientes já conhecidos da concorrência como corte de preços, custos, além de outras técnicas e métodos de gestão, transformando o mercado num verdadeiro campo de batalha, com poucos sobreviventes.

A preocupação das organizações em aproveitar as oportunidades no mercado para ampliar a sua participação no mercado também chamou atenção de Christensen (2002) que apresentaram dois tipos de circunstâncias promotoras do crescimento via inovações: as circunstâncias sustentadoras e disruptivas. Nas circunstâncias sustentadoras - quando a concorrência se dá na melhoria de produtos com maior margem voltados para os clientes do topo da pirâmide - as empresas titulares quase sempre levam vantagem, mesmo que essas possuam menos recursos do que os novos entrantes.

Por outro lado, nas circunstâncias disruptivas - quando a concorrência se dá na comercialização de produtos mais simples e acessíveis a clientes menos atrativos - as empresas entrantes é que tem sido vencedoras. Neste contexto a uma inovação disruptiva é aquela que rompe e redefine os modelos vigentes, lançando produtos e serviços de qualidade inferior aos já existentes, porém, dotados de outros benefícios tais como a facilidade do uso e a acessibilidade do preço (CHRISTENSEN, 2002).

Segundo Christensen (2002) a gestão da inovação inclui obrigatoriamente os elementos como marketing e produção e entende que a organização que pretende obter êxito na implementação de processo de inovação deve procurar integrar as atividades alinhadas e contemplar esta prioridade na sua estratégia organizacional.

Com o intuito de definir um padrão conceitual para a inovação, para facultar a comparação de desempenho inovador, de organizações e países, foi editada, no ano 1990 a primeira versão do Manual de Oslo (OCDE, 2006). A tipologia proposta define quatro inovações, a saber, de produto, processo, marketing e organizacional. Na sua

terceira edição, lançada no ano 2005, foi ampliado o escopo conceitual e metodológico, com vistas ao aprimoramento do processo de concepção de indicadores e estatísticas para avaliar o grau de inovação dos atores envolvidos.

## A CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207),

"... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre".

Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a

enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (BONOMA, 1985, p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas em quatro indústrias de calçados da região sul do Brasil, por meio de abordagem qualitativa, com a coleta de evidências através de entrevistas em profundidade, com as pessoas que trabalham na área de pesquisa, desenvolvimento e modelagem. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretada e reescrita na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados constituídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos,

representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (MOEN, 2006).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que ele encontra no ambiente dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (RIESSMAN, 1993).

Segundo Czarniawska (2000) o método de análise de narrativas julga-se adequada para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter-se neutro ou objetivo na representação da realidade.

A pesquisa foi realizada em quatro indústrias de calçados da região sul do Brasil, que serão denominadas aqui, por exigência dos entrevistados, como ALFA, BETA, GAMA e DELTA. As empresas foram escolhidas com base em critério de

acessibilidade e conveniência do pesquisador, sendo que originalmente foram abordadas onze empresas do referido segmento, mas apenas quatro concordaram em participar da pesquisa. O anonimato das empresas, no entendimento dos entrevistados, é essencial, considerando-se os dados e informações que subsidiaram a concepção e elaboração de estratégias organizacionais evidenciadas.

Em alinhamento com os objetivos da pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, com a coleta de evidências através de entrevistas em profundidade, com reduzido número de questões, com os profissionais responsáveis pelas áreas de produção, modelagem e suprimentos (um por empresa, totalizando, portanto, quatro entrevistas). Todos os profissionais tinham formação superior, com faixa etária entre 32 e 45 anos, de gênero masculino, com tempo de profissão superior a 5 anos e de trabalho nas respectivas organizações entre 4 e 11 anos. As entrevistas, cuja duração variava entre 50 minutos e duas horas, foram gravadas e transcritas no prazo máximo de 72 horas após a sua realização e seu teor tratado por meio da análise de narrativas.

## ANÁLISE DOS DADOS

A opção metodológica do estudo, de natureza qualitativa e o método adotado, de estudo de caso múltiplo, em quatro indústrias calçadistas, se justifica na medida em que os autores procuraram compreender, em profundidade, as características da cultura organizacional, de alto grau de subjetividade, bem como a sua influência sobre o processo de inovação, tanto de produtos, processos, marketing e organizacional, conforme a tipologia sugerida por Manual de Oslo (OCDE-FINEP,

2006). Por esse motivo se faz necessário apresentar, mesmo que de forma sumária, as especificidades das quatro organizações pesquisadas, oferecendo, desta forma, os elementos essenciais para a interpretação das evidências que emergiram ao longo da pesquisa.

A primeira empresa, a qual aqui será denominada de ALFA, iniciou sua operação na década de sessenta do século passado, no estado de Santa Catarina, através da fabricação de chapéus de praia e campo, com produção totalmente artesanal, realizada nos fundos de uma residência. Depois de alguns anos de operação a empresa mudou de foco para fabricação de calçados, tornando-se referência no atendimento ao público infantil. No ano 2000 se expandiu para o estado vizinho, Rio Grande do Sul, constituindo a unidade a partir da aquisição de duas fábricas de calçados infantis em operação. ALFA instituiu oficialmente o programa de inovação no ano 2007, quando a direção da empresa contratou uma empresa de consultoria para apoiar o desenho institucional, que pudesse facultar o referido processo, inicialmente na matriz e na sequência em todas as suas unidades operacionais. O termo inovação foi incluído na missão, visão, valores, objetivos e estratégias e foi objetivo de divulgação interna e externa, visando comunicar a todos os *stakeholders* o novo foco de atuação, que visava a sua diferenciação no mercado de produção de calçados.

A segunda empresa, BETA, foi fundada no ano 1987, numa pequena cidade do interior do Rio Grande do Sul, a poucos quilômetros de Novo Hamburgo, cidade referência em produção de calçados no Vale do Rio dos Sinos. A sua proposta, que representava o eixo central da sua atuação no

mercado, buscava inovar a linha outdoor de calçados, com o objetivo de atender um público particular, em crescimento quantitativo no Brasil e no exterior, com destaque do gênero masculino. Na década seguinte a BETA troca o foco nos esportes outdoor por uma abordagem mais urbana, desenvolvendo uma linha mais centrada na praticidade, representada por produtos que possam se adaptar a diferentes contextos, desde o uso profissional até o social. A empresa não possui, oficialmente, um programa de inovação organizacional. No entanto a sua atuação no mercado calçadista, marcada por lançamentos bem sucedidos, tanto no mercado nacional como internacional, além de abertura de novos mercados e desenvolvimento de novos nichos, é considerada por seus concorrentes e pelos especialistas do setor, como inovadora (ABICALÇADOS, 2012).

A empresa GAMA, cuja marca é reconhecida nacional e internacionalmente por produtos de alta qualidade e design para o segmento escolhido – tênis para prática de skate – foi constituída no ano 1989, com o propósito de produzir sapatilhas. Foi apenas no ano 1995 que GAMA ingressou na linha de produção de tênis constituindo a sua marca atual, a qual, por meio de investimento em publicidade, propaganda, constituição de canais de comercialização e distribuição, facultou a sua entrada em mercados mais concorridos, como do Sudeste do país e no exterior. A empresa também contratou atletas profissionais de skate que competem representando a marca da empresa, tanto no Brasil como no exterior. No ano 2009 instituiu oficialmente o programa de inovação, atribuindo sua condução ao diretor industrial, elegendo como prioridade a realização de estudos que pudessem

contribuir para o aumento da capacidade produtiva, redução de perdas na produção e na otimização de recursos organizacionais.

A empresa DELTA começou a operar no ano 1948 numa cidade de pequeno porte da região do Vale do Rio dos Sinos, com o objetivo de produzir calçados femininos, tais como mocassins, oxford, peep toe, scarpins, sapatos, sandálias e sapatilhas. Durante décadas a produção da empresa destinava-se exclusivamente ao mercado internacional, mediado por agentes compradores de grandes redes internacionais de varejo, que definiam os modelos, volumes a serem produzidos e até preços a serem pagos. À empresa cabia, essencialmente, a gestão da produção e atendimento preciso às instruções dos agentes compradores. Desta forma a empresa conseguiu ingressar com seus produtos em mais de cinquenta países ao redor do mundo, conquistando clientes com base nos acordos firmados e qualidade dos produtos entregues. Apesar do porte e do número elevado de colaboradores, evidencia-se a relativa simplicidade e objetividade na definição de suas estratégias de atuação, com priorização de investimentos voltados para aumento da capacidade produtiva, por meio de máquinas e equipamentos atualizados tecnologicamente e organização operacional, visando a redução de perdas na produção.

Como os entrevistados nas quatro organizações pesquisadas eram os gestores indicados pela direção, ocupando posições que lhe facultavam representatividade no ambiente organizacional como formadores de opinião, os dados, informações e evidências fornecidas facultaram a compreensão das características da cultura organizacional nas quatro organizações. Foi facultado aos entrevistados manifestar-se de forma mais livre acerca do tema abordado, tecendo

comentários irrestritos sobre os processos organizacionais, permitindo ao pesquisador identificar e analisar os elementos constitutivos de cultura organizacional.

Considerando a posição hierárquica ocupada pelos entrevistados, é possível afirmar que a percepção dos mesmos, acerca do universo organizacional, é relevante e significativa, por representarem, tanto formal como informalmente, a organização, no âmbito interno e externo, formando e influenciando os demais colaboradores. Desta forma a visão, percepção e interpretação de fatos e dados dos fenômenos organizacionais, manifestada pelos entrevistados, pode ser considerada suficiente para a coleta de indícios acerca da cultura organizacional, bem como as práticas de inovação, objeto do presente estudo (RIESSMAN, 1993; MOEN, 2006; CZARNIAWSKA, 2001).

Através das entrevistas em profundidade procuraram-se averiguar as características da cultura organizacional, que, de acordo com a literatura revisada (BLANCHARD; HERSEY & JOHNSON, 1996; COSTA, 2000; MOTTA & CALDAS, 1997) influenciam a adoção de práticas de inovação na organização. Destacaram-se as variáveis a seguir: (i) o tipo de estrutura hierárquica existente; (ii) a interação e compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores; (iii) a forma e intensidade de relacionamento da organização com seus clientes, fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, governo e agentes financeiros; (iv) prioridades institucionais na alocação de recursos organizacionais.

A análise de narrativas, realizada a partir das entrevistas em profundidade, facultou a elaboração dos quadros-síntese que retratam as características da cultura organizacional que se relacionam cada um

dos tipos de inovação, constantes no Manual de Oslo (OECD, 2005), entre outros. No Quadro nº 1 são apresentadas as características culturais que podem

influenciar a capacidade das quatro organizações pesquisadas em inovar os produtos.

	<b>ALFA</b>	<b>BETA</b>	<b>GAMA</b>	<b>DELTA</b>
<b>Interação com clientes, fornecedores e instituições de ensino e pesquisa</b>	Forte interação com clientes, que resulta em desenvolvimento de modelos novos. Parceria com fornecedores de materiais, mas com restrição a experimentação, devido a reduzida margem para erros, devido ao ambiente competitivo. A interação com universidades apenas para capacitações focais.	Não possui interação com clientes, cujo contato é mediado pelos representantes. Valoriza os fornecedores de equipamentos, mas os de insumos são selecionados com base em custo. Não tem contato com nenhuma instituição de ensino ou pesquisa.	Mantém contato frequente com alguns clientes, mais representativos e cuja opinião é considerada no processo de desenvolvimento de novos produtos. Tem parceria com alguns fornecedores para desenvolvimento de novos materiais. Mantém convênio com universidade local, para consultoria em gestão.	Não tem contato direto com todos os clientes, apenas os mais representativos, que são atendidos por vendedores próprios, os demais são mediados via representantes. No entanto não se percebe a contribuição de clientes para novos produtos. Os fornecedores são selecionados com base nos preços e demais condições comerciais. Não tem interação com instituições de ensino e pesquisa.
<b>Realização de visitas técnicas e monitoramento de tendências</b>	É associada e participa ativamente das entidades empresariais representativas e se faz presente em visitas técnicas promovidas por estas entidades. Tem contratado serviço de monitoramento de tendências de moda, no Brasil e no exterior.	Ninguém da empresa participa de visitas técnicas. O monitoramento de tendências de moda é realizado pelos estilistas, que são próprios.	O diretor presidente faz parte da diretoria da associação comercial e industrial local e junto com o diretor técnico participa de visitas técnicas promovidas por esta entidade. O monitoramento de tendências é realizado pela empresa de consultoria contratada.	A empresa não julga importante participar de visitas técnicas. O monitoramento de tendências é realizado pela empresa de consultoria, além de equipes próprias que mantêm assinaturas de periódicos especializados em moda e calçados, tanto nacionais como internacionais.
<b>Participação em feiras do setor</b>	Participam como expositores.	Participam como expositores.	Participam como visitantes.	Não participam.

**Quadro nº 1: Inovação de Produto**

A interação com os clientes, fornecedores e instituições de ensino é considerada, por Tidd; Bessant e Pavitt

(2005), Rodney (2000) e Miller e Morris (1998), determinante, para facultar a gestão do conhecimento e favorecer a inovação

organizacional. No entanto, a referida interação representa um novo modelo organizacional, que implica, conforme destaca Lakomski (2001) em mudanças de paradigmas internos, um processo complexo que requer coesão de lideranças organizacionais para consolidar uma nova cultura organizacional, voltada para a inovação.

Foi possível perceber que a organização ALFA e GAMA apresentaram melhores resultados na interação, mesmo que a relação com instituições de ensino esteja mais focada apenas na capacitação de colaboradores (ALFA) e consultoria (GAMA), sem envolver atividades de P&D. Na empresa BETA o foco está em inovação tecnológica, o que é considerada uma característica de grande maioria de organizações industriais, conforme apontaram os resultados de estudos realizados por Gandini (2003) e Costa (2000). O menor nível de interação se verificou na DELTA, o que foi justificado pelo entrevistado com base no modelo de negócios, que comentou que a produção da empresa é “comprada ... não valendo a pena, portanto, de realizar investimentos no desenvolvimento”, o que confirma a percepção de Berman e Hagan (2006).

A realização de visitas técnicas, monitoramento de tendências e participação

em feiras, seja na qualidade de expositor ou visitante, também são considerados relevantes para a inovação de produtos (KIM; MAUBORGNE, 2005; MILLER, William L.; MORRIS, 1998; RODNEY, 2000). No entanto, estas atividades exigem, muitas vezes, alocação de recursos financeiros, sem clara percepção do retorno, o que pode entrar em conflito com as práticas de gestão fundamentadas na relação “custo x benefício”, que norteia o processo decisório na maioria das organizações industriais (SCHNEIDER; BARSOUX, 2004).

Constatou-se que apenas as empresas ALFA e BETA realizam visitas técnicas, diferentemente do monitoramento de tendências que todas as empresas fazem, seja internamente ou por meio de terceiros. ALFA e BETA participam em feiras como expositores, GAMA como visitante e DELTA não participa. Este comportamento está alinhado com a decisão na questão da interação, já analisado.

No Quadro nº 2 constam as facetas culturais das quatro organizações de fabricação de calçados, que impactam diretamente sobre a capacidade organizacional em termos de inovação de processos, com base na literatura que versa sobre a temática de cultura organizacional (SOUZA, 1978; SCHNEIDER & BARSOUX, 2004; HALLER & HADLER, 2006).

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
<b>Seleção de colaboradores com perfil favorável à prática de inovar</b>	O <i>briefing</i> foi modificado para incluir características pessoais importantes para aceitar a mudança.	Não é considerado importante.	Não é considerado importante.	Não é considerado importante.
<b>Atividades de integração de novos colaboradores</b>	Duração de um dia, tem manual com regras, visão, missão, valores e estratégias, incluindo a inovação e foco no cliente.	Duração de três horas, as regras e normas são apenas apresentadas, sem distribuição	Duração três horas, é distribuído o material impresso com direitos e	Duração de três horas, com a apresentação de regras institucionais.

		do material impresso. Na apresentação é comentado o programa de inovação.	obrigações do colaborador.	
<b>Inserção de novos colaboradores no setor e na atividade laboral</b>	Instituído o programa de tutoring, com um colega mais experiente que auxilia na adaptação do novo. RH acompanha o processo.	O superior imediato orienta os novos colaboradores na tarefa.	O superior imediato é responsável pela condução do processo.	O superior imediato acompanha e orienta o novo colaborador.
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>	É incentivado pela direção. Ocorre nas reuniões do setor, semanalmente e da área, mensalmente, quando os colaboradores são estimulados a falar de suas experiências.	Existe o interesse da direção em promover, mas inexistem momentos ou espaços para isso.	Não existe interesse da direção, cuja prioridade é a tarefa.	Inexiste o interesse da direção, ficando ao livre-arbítrio de cada gestor, se ele entender importante. Não ocorre, formalmente.
<b>Treinamento e capacitação de colaboradores</b>	Tem previsão no planejamento estratégico metas de horas treinamento, que são realizadas, interna ou externamente.	São realizados internamente os treinamentos operacionais e externamente os de gestão.	São realizados conforme necessidade.	São realizados internamente os treinamentos operacionais.
<b>Mudanças em processos operacionais e de gestão</b>	Promovidos pela iniciativa dos gestores médios, decorrente das sugestões internas, mas validadas mediante consultoria especializada ou realização de teste piloto.	Realizados a partir de análises promovidas por técnicos e gestores, sem consulta aos demais colaboradores.	São realizados com base na percepção dos gestores e validados por especialistas externos.	São realizados quando sugeridos por especialistas externos.
<b>Atualização tecnológica das máquinas e equipamentos</b>	Ocorre mediante a disponibilidade orçamentária, que deve ser alocada anualmente, com base na participação de todos os colaboradores e aprovação do líder.	Ocorre mediante a disponibilidade orçamentária, que deve ser alocada anualmente, pelo líder.	Ocorre mediante a necessidade que deve ser manifestada pelo líder.	Ocorre mediante a disponibilidade orçamentária, que deve ser informada pelo líder.
<b>Acesso a publicações sobre o setor de atuação da organização e a inovação</b>	Foi implantada uma biblioteca na unidade, disponível a todos os colaboradores, com sistema de empréstimos.	Conforme a necessidade e solicitação do colaborador ao líder.	Apenas aos colaboradores de gestão.	Apenas aos colaboradores de gestão.

Quadro nº 2: Inovação de Processos

Qualquer tipo de mudança em processos organizacionais sofre a influência da cultura organizacional constituída

(SOUZA, 1978; SCHEIN, 1988; SCHNEIDER; BARSOUX, 2004). A inovação em processos, normalmente, implica mudanças estruturais

e, até mesmo, revisão de organograma, em face da necessidade de facultar a interação entre diferentes unidades organizacionais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005; OCDE-FINEP, 2006). A relevância das pessoas na organização e gestão de processos é ponto de convergência na literatura revisada (VAUGHN, 1995; SOUZA, 1978; MOTTA; CALDAS, 1997; LAKOMSKI, 2001).

No entanto, dentre as quatro empresas analisadas, apenas a ALFA demonstrou a preocupação em selecionar pessoas com perfil comportamental alinhado com a inovação. Também o processo de integração tem diferenças perceptíveis entre as quatro empresas, com ALFA destinando um dia para as referidas atividades, enquanto as demais e empresas disponibilizam apenas três horas, em média, para este fim. A introdução do indivíduo no ambiente organizacional, considerado um processo crítico por vários autores (LAKOMSKI, 2001; HALLER; HADLER, 2006) também reflete as características dos traços culturais. Enquanto a ALFA designou um tutor as três outras empresas vincularam o recém-contratado direto com o superior imediato, o que, no caso de organizações sem cultura voltada para a inovação, pode representar uma potencial barreira no referido processo. A situação similar se verificou no processo de compartilhamento dos conhecimentos, com ALFA realizando reuniões e incentivando a referida prática, BETA tendo o projeto, mas sem previsão de sua concretização e GAMA e DELTA sem interesse em desenvolvê-lo.

Vindo ao encontro de resultados de estudos de autores como Bazan e Aleman (2003), Chaharbaghi e Newman (2001) e Costa e Froehlich (2007), constatou-se que maiores investimentos em processos, em termos de revisão, ajuste, visando maior produtividade ou redução de falhas, ocorrem por meio de investimentos em máquinas e equipamentos e treinamento operacional, sendo que ambos devem ser solicitados pelo responsável pela área. Na ALFA, no entanto, o processo é participativo, sendo facultado aos colaboradores sugerir tanto as mudanças como a necessidade de capacitação.

No tocante a disponibilização de informações e publicações sobre a inovação aos colaboradores apenas a ALFA investiu em uma biblioteca e estímulos para consulta das fontes bibliográficas e empréstimo de livros e revistas. As demais organizações disponibilizam publicações técnicas apenas para os colaboradores vinculados com a área de suporte/ gestão.

A relevância de inovação em ações de marketing é enfatizada por diversos autores (BERMAN & HAGAN, 2006; CHAM, 2005; CHRISTENSEN, 2002; COSTA, 2000) segundo os quais se justifica pelo acirramento da concorrência no mercado, exigindo dos agentes econômicos a concepção de novas formas de comunicar ao cliente os diferenciais de sua linha de produtos e serviços. O Quadro nº 3 ressalta os aspectos de cultura organizacional que podem contribuir para a inovação de marketing.

	<b>ALFA</b>	<b>BETA</b>	<b>GAMA</b>	<b>DELTA</b>
<b>Formas de prospecção e abordagem ao mercado</b>	Equipe própria de vendas. Sistema de franquia no varejo. Implantação do e-commerce.	Forte atuação em feiras do setor e interação com representantes. Implantação do e-commerce.	Patrocina equipe profissional de skate e eventos desportivos. Possui e-commerce.	Equipe mista de vendas, própria e representação.
<b>Formas de comunicação institucional e de marketing</b>	Forte atuação em mídia televisiva. Atuante em redes sociais.	Anúncios em revistas e atuante em redes sociais.	Publicidade em eventos desportivos, anúncios em revistas com foco em esporte e atua em redes sociais.	Atua por meio de força de vendas e na página oficial da empresa na internet. Não atua em redes sociais.
<b>Relacionamento com clientes – retenção, manutenção e pós-venda.</b>	Reuniões duas vezes por ano para clientes varejistas, com desfiles e shows. Contato permanente via e-mail e telefone.	Reuniões esporádicas com clientes varejistas mais importantes. Acompanhamento realizado pelos representantes.	Via representantes.	Via representantes e serviço de atendimento a clientes.

**Quadro nº 3: Inovação de Marketing**

As inovações em marketing, que representa a terceira dimensão da taxonomia de inovação, proposta por Manual de Oslo (OCED-FINEP, 2006) foram evidenciadas por meio de formas de prospecção e abordagem ao mercado, comunicação e marketing e relacionamento com clientes, com ênfase das atividades de retenção de clientes e pós-venda. A relevância dos três tópicos foi destacada na literatura por Tidd; Bessant e Pavitt (2005) e Rodney (2000).

As diferentes concepções de atuação no mercado refletem as características que tipificam o público-alvo, bem como as margens de contribuição propiciadas que podem oferecer suporte para os investimentos realizados, com a ALFA liderando o processo, com equipe própria de vendas, sistema de franchising, e-commerce e mídia televisiva e redes sociais. O menor nível de investimento apresentou a empresa

DELTA, com a equipe de representantes e uma página na internet, que oferece apenas informações essenciais quanto a empresa e sua linha de produtos.

No Quadro nº 4 são abordadas as iniciativas adotadas pelas quatro organizações estudadas em relação a inovação organizacional, que, segundo Tidd; Bessant e Pavitt (2005), Miller e Morris (1998) e Rodney (2000) faculta o surgimento de oportunidades de novos negócios em nível de mercado, configuração de novos arranjos de recursos ou acesso a fontes de financiamento a custo reduzido. Desta forma as organizações conseguem alcançar níveis mais elevados de competitividade ou, até, aumentar a sua participação no mercado alvo.

	<b>ALFA</b>	<b>BETA</b>	<b>GAMA</b>	<b>DELTA</b>
<b>Relacionamento com o governo e agências de fomento</b>	Possui projetos com SEBRAE, FINEP e BNDES.	Contratou SEBRAE para desenvolver fornecedores.	Contratou SEBRAE para desenvolver fornecedores.	Não julga relevante.
<b>Relacionamento com os concorrentes</b>	Apenas monitora as ações da concorrência.	Participa de grupo coordenado pelo SEBRAE, da cadeia setorial.	Participa de grupo coordenado pelo SEBRAE, da cadeia setorial.	Apenas monitora as ações da concorrência.
<b>Inovação de arranjos intraorganizacionais</b>	Realiza, periodicamente, estudos e análises, para promover mudanças internas.	Os gerentes devem propor mudanças e alterações se julgarem necessário.	A empresa de consultoria, contratada uma vez por ano, analisa os processos e propõe modificações.	Realiza, periodicamente, estudos e análises, para promover mudanças internas.

**Quadro nº 4: Inovação Organizacional**

A inovação organizacional, constante na tipologia proposta por Manual de Oslo (OCDE-FINEP, 2006) e enfatizada por Tidd; Bessant e Pavitt (2005) e Miller e Morris (1998), foi analisada por meio da forma de relacionamento com o governo, agências de fomento, concorrentes e promoção de arranjos intraorganizacionais, que emergiram a partir da revisão da literatura. Nesta dimensão a empresa ALFA também demonstrou maior nível de proatividade, interagindo com SEBRAE, FINEP, acompanhando as ações da concorrência e realizando sistematicamente revisões de sua estrutura interna. BETA e GAMA participam dos projetos de capacitação de fornecedores do SEBRAE e as ações da concorrência as revisões de processos são acompanhadas pelas quatro empresas, mesmo que de formas diferentes, o que evidencia o foco em aspectos mais objetivos da estrutura organizacional.

Com base nas evidências que emergiram a partir da análise de narrativas das quatro entrevistas em profundidade, das organizações estudadas, foi identificado o conjunto de características de cultura

organizacional, que oferece diferentes condições para a introdução das práticas de inovação. As diferenças evidenciadas entre as quatro organizações decorrem de vários fatores, dentre os quais destacam-se: (i) percepção singular e idiossincrática dos formadores de opinião, sobre o mercado, riscos e oportunidades; (ii) posicionamento estratégico e (iii) conjunto de recursos organizacionais e suas particularidades.

As evidências apresentadas, de forma sintética, nos Quadros nº 1 a 4, sugerem que a organização ALPHA apresenta facetas culturais que facultam maior aderência ao modelo de gestão focado na inovação. Ao realizar a análise, à luz das vertentes teóricas de autores Souza (1978) e Schein (1988), é possível interpretar que os preceitos compreendidos como conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais (leis), bem como os costumes, rituais, padrões e aspectos informais internalizados pelos colaboradores, denotam características de delegação de responsabilidade, autonomia e poder, estimulando assim a iniciativa e busca de

soluções, em todos os setores chave da organização.

Na empresa BETA já é possível perceber maior nível de centralização de poder, o que revela viés decorrente da percepção, valores e interpretação contextual do tomador de decisões, que se manifesta através de gestão menos participativa, com menor interação com clientes, maior foco na tarefa de colaboradores alocados na operação, com evidências de priorização de determinadas áreas organizacionais, em termos de alocação de recursos e estímulo às iniciativas e ações. No entanto, na comparação com as organizações GAMA e DELTA, percebe-se que a direção da BETA apresenta características de cultura organizacional em processo de consolidação no tocante ao foco na inovação (CHRISTENSEN, 2002; CHAM, 2005).

Os aspectos culturais manifestados a partir das evidências coletadas e analisadas, nas organizações GAMA e DELTA apontam para uma cultura organizacional focada em produção, com priorização de aspectos relacionados com a produtividade, com a interpretação da inovação apenas como investimento em tecnologia ou métodos de produção, desde que oportunizem redução de custos, seja pelo melhor aproveitamento de horas homem, máquinas ou insumos. As evidências de cultura organizacional baseada no controle, com reduzida delegação de autonomia e de poder decisório aos níveis hierárquicos na base da pirâmide organizacional, bem como baixo nível de estímulo à iniciativa e ação nestes níveis hierárquicos, impedem a consolidação da cultura organizacional com foco na inovação, conforme relatado por autores como Chaharbaghi e Newman (1996), Haller e

Hadler (2006), Miller, 2001 e Schneider; Barsoux (2004).

As características da cultura organizacional das quatro empresas analisadas manifestaram-se, de forma similar em outras categorias sugeridas por Souza (1978) e Schein (1988) como a de tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional que respalda a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização e de caráter, como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos, com a ALPHA evidenciando maior abertura para novas ideias, independentemente do nível hierárquico ou fonte (clientes- varejistas ou consumidores, fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, outros). BETA, GAMA e DELTA, seguindo o viés de centralização de poder e de foco no design ou produção, abdicam de participação mais ampla de colaboradores no processo reflexivo acerca do modelo de negócios adotado, obstaculizando a adoção da inovação como orientação estratégica e operacional, nas três organizações.

## CONCLUSÃO

A fabricação de calçados é considerada uma indústria tradicional e apesar de inovações incrementais, concebidas e implementadas ao longo dos séculos e, principalmente, nas últimas décadas, continua ainda muito dependente de mão-de-obra, o que estimula o surgimento de

competidores instalados em países que oferecem condições favoráveis à operação de baixo custo. Esta situação retrata o que ocorreu no mercado brasileiro, na década de noventa do século passado, quando a mudança de política econômica reduziu a capacidade competitiva de indústrias locais de fabricação de calçados, exigindo delas a concepção de um novo posicionamento estratégico.

Uma das alternativas encontradas pelas empresas, para recuperar a capacidade de competir, foi a inovação, que, segundo a tipologia proposta por Tidd; Bessant e Pavitt (2005) e Manual de Oslo (OECD, 2005) pode ser classificada em inovação de produtos, processos, marketing e organizacional. No entanto a sua introdução no ambiente organizacional depende de uma série de condições favoráveis, dentre as quais destaca-se a cultura organizacional.

Com o objetivo de evidenciar a cultura organizacional subjacente à inovação foi realizado o estudo de caso múltiplo em quatro indústrias de fabricação de calçados,

localizadas na região sul do país, por meio de abordagem qualitativa e entrevistas em profundidade com gestores responsáveis pela área de produção e P&D. A análise de narrativas facultou a caracterização da cultura organizacional, segundo as categorias identificadas com base na literatura revisada sobre o tema, à luz da tipologia de inovação proposta pelo Manual de Oslo (OECD, 2005).

Os resultados apontam para a adoção de práticas de inovação nas quatro organizações, mas com diferentes níveis de percepção de relevância e com variação de priorização de foco e formas de organização. O referido foco depende da orientação estratégica organizacional no atendimento a específicos nichos de consumidores, que determinam a forma de atuação no mercado.

O autor entende que apesar das limitações metodológicas e restrição do foco, na realização da pesquisa, o estudo oferece elementos importantes para contribuir ao debate sobre o tema de competitividade na cadeia calçadista do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Resenha Estatística 2006, Novo Hamburgo: Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>> Acesso em 02.jan.2007.

ACINH. Relatório Anual - 2010. Disponível em: <http://www.acinh.com.br> Acesso em 19.11.2011

AHN, Mark J.; ADAMSON, Johns S A.; DORNBUSCH, Daniel. From Leaders to Leadership: Managing Change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**; Spring 2004; 10, 4; pg. 112

BAZAN, L., ALEMAN, N. L. Upgrading in Global and National Value Chain s: recent challenges and opportunities for the Sinos Valley footwear cluster, Brazil. Presented at the EADI's Workshop "Clusters and Global Value Chains in the North and the Third World" Novara, 30 - 31 October 2003.

BERMAN, Saul J; HAGAN, Jeff. How technology-driven business strategy can spur innovation and growth. **Strategy & Leadership**; 2006; 34, 2.

BLANCHARD, K H.; HERSEY, P.; JOHNSON, D. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. 2ª ed. Porto Alegre. Editora da UFRGS. 2008.

CHAHARBAGHI; Kazem; NEWMAN, Victor. Innovating: towards an integrated learning model. **Management Decision**. London: 1996. Vol. 34; Num. 4; pg. 5-13.

CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, 2002. Volume 11, Number 2, pgs. 263-288.

COSTA, A. B. Inovações e mudanças na organização industrial. **Ensaio FEE**, v. 21, nº 2, p. 7-31, 2000.

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

CZARNIAWSKA, Barbara. Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo v. 34, n. 2, p.05-28, abr/jun. 1999.

GALVÃO, O. J. A. *Clusters* e distritos industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de política. **Planejamento e Políticas Públicas**, n.21, 2000. Disponível em: <<http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/Clusters-Galvão.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2007.

GANDINI, Margarete M. Um estudo de pólos calçadistas brasileiros sob a ótica de aglomerados industriais. Dissertação de Mestrado- Unisinos- São Leopoldo, 2003.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989

HALLER, Max; HADLER, Markus. How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: an international comparative analysis. **Social Indicators Research**, 2006, 75, 169-216.

HOEBEL, E. Adamson; FROST, Everett L. **Antropologia cultural e social**. São Paulo: Cultrix, 2001.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLUCKHOHN, Clyde. **Antropologia: Um espelho para o homem**. 1. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1963. 301 p.

LAKOMSKI, Gabriele. Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. **The International Journal of Educational Management**. Bradford: 2001. Vol. 15, Num. 2; pg. 68

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

MILLER, Brian Philip. **Leadership, Organizational Culture and Managing Change: A Case Study of North Carolina's Johnston Community College**. Tese de Doutorado de North Carolina State University, 2001.

MOEN, Torill. Reflections on the Narrative Research Approach. **International Journal of Qualitative Methods**. c5 (4) December 2006.

MORIN, Edgar; CLOTET, Joaquim. **As Duas globalizações: complexidade e comunicação : uma pedagogia do presente**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Sulina Universitária, EDIPUCRS, 2002

MOTTA, F. C.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OCDE-FINEP. Manual de Oslo. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:  
[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf).

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.

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

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

SCHMITZ, Hubert. Distritos industriales: modelo y realidad em Baden-Wurtemberg, Alemanha. In: PYKE, F.; SENGENBERGER, W. Los distritos industriales y las pequenas empresas. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992

SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J., 2004. Culture and organization. In: Barlett, C. A.; Goshal, S.; Birkinshaw, J. **Transnational Management: text, cases and readings in cross-border management**. 4th ed. McGrawHill Irwin. New York.

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

SOUZA, Edela L. P. **Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976

VAUGHN, Mina A. Organization Symbols: An Analysis of their types and functions in a reborn organization. **Management Communication Quarterly**: McQ; Nov 1995

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## NOTAS

<sup>(1)</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ UFRGS. Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Especialização em Administração Financeira pela UNISINOS e em Consultoria Empresarial pela Universidade de São Paulo/USP. Graduação em Administração, habilitação em Comércio Exterior pela UNISINOS. Professor do Mestrado Profissional em Indústria Criativa na Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo - RS.

*Enviado: 25/01/2015*

*Aceito: 08/11/2015*

*Publicado: 14/12/2015*