

ESTRATÉGIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES: uma investigação em um arranjo produtivo local

STRATEGY, TECHNOLOGY AND INNOVATION IN GARMENT ORGANIZATIONS: an investigation in a clothing cluster

Juliane Andressa PAVÃO¹
Reinaldo Rodrigues CAMACHO²

Recebido em: **26/07/2017**
Aceito em: **06/03/2018**

<http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.38367>

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar as prioridades estratégicas, as tecnologias e as iniciativas de inovação adotadas por gestores do setor de confecções dos municípios de Cianorte e Maringá, no Estado do Paraná. A abordagem metodológica da pesquisa é positivista, enquadrando-se como um estudo quantitativo e descritivo. Utilizou-se como estratégia de pesquisa o levantamento (*survey*), sendo que os dados foram coletados por meio de um questionário que obteve 121 respostas. Pode-se concluir que as empresas de confecções possuem a estratégia voltada para a diferenciação dos produtos, porém também se preocupam em obter um baixo custo, além de estar sempre inovando seus produtos por meio de informações de seus clientes e da internet. As tecnologias de informação mais utilizadas são relacionadas ao armazenamento e transferências de arquivos, como também o gerenciamento da relação com os clientes. Tecnologias como comércio eletrônico, gerenciamento da cadeia de suprimentos e planejamento de recurso corporativo são menos utilizadas, talvez devido ao pequeno porte das empresas da amostra.

Palavras-chave: Estratégia. Tecnologia. Inovação. Confecções.

ABSTRACT

This study aimed to identify the strategic priorities, technologies and innovation initiatives adopted by managers of the garment sector in the cities of Cianorte and Maringá, in the State of Paraná. The methodological approach of the research is positivist, being classified as a

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

² Professor da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

quantitative and descriptive study. The survey was used as a research strategy, and the data were collected through a questionnaire that obtained 121 responses. It can be concluded that garment companies have the strategy focused on product differentiation, but they are also concerned with obtaining a low cost. In addition to always innovating its products through information of its customers and the internet. The most commonly used information technologies are related to storage and file transfers, as well as customer relationship management. Technologies such as e-commerce, supply chain management, and enterprise resource planning are less commonly used, perhaps because of the small size of the sample firms.

Keywords: Strategy. Technology. Innovation. Clothing.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são influenciadas por diferentes fatores, sendo necessária a adequação de sua estrutura a seus fatores contingenciais e, conseqüentemente, ao ambiente (DONALDSON, 2008). Como exemplo de alguns fatores pode-se mencionar a estratégia (GORDON; NARAYANAN, 1984; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; PORTER, 2004; ESPEJO, 2008), a tecnologia (ESPEJO, 2008; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; HYVÖNEN, 2007) e a inovação (BESSANT; TIDD, 2009; CRUZ, 2014; TIGRE, 2006).

Um alto desempenho organizacional pode resultar da harmonização entre o ambiente, a estratégia e estruturas internas (GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985), sendo que a inovação é essencial para a sobrevivência organizacional num mercado concorrente (SERRÃO, 2009). Além disso, o uso de tecnologias, como os Sistemas Integrados de Gestão (ERPs), auxilia na geração de informações mais precisas, o que pode levar à melhoria do desempenho organizacional (BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003).

O ambiente do setor de confecções possui distintas características e é impactado por ciclo de vida mais curto dos produtos, a alta volatilidade, baixa previsibilidade e um alto nível de compra por impulso, tornando necessária a rápida adaptação por parte das organizações diante destas mudanças no ambiente (BRUCE; DALY; TOWERS, 2004). E, ainda, o setor apresentou queda na produção física, ao mesmo tempo em que as importações, principalmente da China, cresceram (AYRES, 2012).

Portanto, compreender a realidade dessas organizações em termos de estratégia, tecnologia e inovação é relevante, pois, além de poder revelar contribuições para academia e literatura, pode indicar a realidade das empresas pertencentes a um Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecções no que se refere a essas variáveis.

Diante disso, a questão de pesquisa para qual se busca resposta é qual é o *status quo* de empresas do setor de confecções em termos de estratégia adotada, tecnologia de informação, e também de inovação de produtos e processos? Assim, este estudo tem como objetivo identificar as estratégias, as tecnologias e as iniciativas de inovação adotadas pelos gestores do setor de confecções dos municípios de Cianorte e Maringá, no Estado do Paraná.

O foco deste estudo recai nas características da estratégia, tecnologia e inovação adotadas por empresas de confecções, o que se distingue de estudos que buscam verificar as relações entre estas variáveis (BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003; ESPEJO, 2008; GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985; HYVÖNEN, 2007; SERRÃO, 2009). A escolha por este segmento de mercado se justifica devido à importância econômica e social desse setor para a região

investigada. Na região de Maringá concentram-se inúmeras empresas industriais de confecção que, juntas, geram mais de 80 mil postos de trabalho, direto e indiretamente (SINDVEST, 2015), sendo que, em Cianorte, a cada cinco habitantes, três trabalham nas confecções, ou seja, mais da metade da população economicamente ativa tem sua renda proveniente da fabricação e venda de roupas e acessórios (AYRES, 2012).

Esta pesquisa tem como contribuições mostrar quais estratégias, tecnologias e inovações são utilizadas por um importante APL de confecções frente ao aumento da concorrência por produtos importados.

Este estudo está organizado em cinco seções. Além desta introdução, na seção dois é abordado o referencial teórico sobre estratégia, tecnologia e inovação, respectivamente. Na terceira seção são evidenciados os métodos adotados para a realização desta pesquisa. A seção quatro apresenta os dados e suas análises. Por fim, a quinta e última seção expõe as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Existem várias taxonomias para a variável estratégia, como defensores, prospectores, analisadores e reatores (MILES; SNOW; MEYER; COLEMAN, 1978), construtores, mantenedores e colhedores (GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985) e diferenciação e liderança em custos (PORTER, 2004). Algumas classificações se assemelham mais a fases do ciclo da vida empresarial e nem sempre representam posições estratégicas (GUERRA, 2007). Assim a taxonomia que mais se aproxima da realidade organizacional, possuindo maior aceitabilidade por pesquisadores e no meio empresarial é a estratégia de liderança em custos ou diferenciação de Porter (2004), Guerra (2007) e Espejo (2008), que foi adotada nesta pesquisa.

Segundo Porter (1996, p. 10), a estratégia “é a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades”. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes daquelas das concorrentes, ou seja, significa realizar atividades diferentes ou ainda realizar atividades semelhantes, mas de formas diferentes (idem, ibidem).

Em adição, Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) afirmam que a estratégia integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização. Uma vez bem formulada, ela auxilia a organizar e alocar os recursos em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas, mudanças contingentes no ambiente.

Estratégia pode ser compreendida, de acordo com Johnson, Scholes e Wittington (2007, p. 45), como a “direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*”. Para Chenhall (2003), esta variável é um pouco diferente de outras variáveis de contingência, pois, em certo sentido, a estratégia é o meio pelo qual os gestores podem influenciar a natureza do ambiente externo, as tecnologias da organização, os arranjos estruturais e da cultura de controle e do SCG.

As estratégias genéricas se referem às opções estratégicas que as organizações adotam e que orientam todo o seu processo de gestão com o objetivo de enfrentar as forças competitivas e são classificadas em [i] liderança de custo, [ii] diferenciação e [iii] enfoque (PORTER, 2004).

A estratégia liderança de custo total ou estratégia de baixo custo é adotada por empresas que buscam a liderança competitiva por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para a produção e distribuição de produtos ou serviços a custos inferiores aos seus concorrentes (PORTER, 2004; JOHNSON; SHOLES; WHITTINGTON, 2007).

A liderança no custo estabelece a realização de reduções de custo pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes e a redução de custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. (PORTER, 2004).

Por outro lado, a estratégia de diferenciação é seguida pela organização que compete por meio da produção e distribuição de produtos ou serviços que sejam percebidos pelos seus clientes como sendo únicos e diferentes daqueles oferecidos pelos concorrentes (JOHNSON; SHOLES; WHITTINGTON, 2007). Há muitas formas de alcançar essa diferenciação como, por exemplo, projeto ou imagem da marca, tecnologia peculiar, serviço pós-venda diferenciado, qualidade inerente ao produto, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões (PORTER, 2004).

Com esta estratégia, as organizações conseguem obter retornos acima da média devido à criação de uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Pode proporcionar também o isolamento contra a rivalidade competitiva pelo fato da lealdade dos consumidores com relação à marca, além de aumentar as margens. A estratégia de diferenciação requer, em geral, um sentimento de exclusividade que pode às vezes tornar incompatível com a obtenção de uma alta parcela de mercado, uma vez que nem todos os clientes estarão dispostos a pagar os altos preços solicitados (idem, ibidem).

O enfoque, a última estratégia genérica, tem como objetivo focar em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou, ainda, um mercado geográfico. As organizações podem atingir a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, como também a liderança em custos, devido a preços mais baixos, ou ainda ambos (id. ibid.).

Mintzberg et al. (2006) apresentam cinco definições de estratégia: a estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e paradigma, sendo que cada definição apresenta elementos importantes no entendimento de estratégias. As definições são evidenciadas na Tabela 1.

Os autores comentam ainda que estratégias eficazes devam possuir alguns fatores críticos e elementos estruturais, como, por exemplo, objetivos claros e decisivos, iniciativa, concentração, flexibilidade, liderança coordenada e comprometida, surpresa, e também segurança (MINTZBERG et al., 2006).

Tabela 1 - 5 P's da estratégia

5 P's da estratégia	Definição
Plano	A estratégia trata como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, colocando-as em cursos de ação predeterminadas.
Pretexto	A estratégia é levada à esfera de competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizados para obter vantagem.
Padrão	A estratégia concentra-se em ação, lembrando de que o conceito é vazio se não levar em consideração o comportamento.
Posição	A estratégia encoraja a olhar para as organizações em seus ambientes competitivos, como elas encontram suas posições e se protegem para enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la.
Paradigma	A estratégia levanta questões intrigantes sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006, p. 28).

Desse modo, a estratégia deve criar um ajuste entre as atividades de uma organização. Para o sucesso de uma estratégia é essencial o bom desempenho das atividades e a integração entre elas (MINTZBERG et al., 2006). Assim, o SCG deve ser adaptado para apoiar a estratégia da empresa e alcançar vantagem competitiva e desempenho superior (DENT, 1990), pois há evidências de que um alto desempenho organizacional pode resultar da harmonização entre o ambiente, a estratégia e estruturas internas (GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985).

2.2 TECNOLOGIA

Para Chenhall (2003), a tecnologia refere-se à forma como uma organização opera, ou seja, como ela transforma insumos em produtos e neste procedimento inclui *hardware* (como máquinas e ferramentas), materiais, pessoas, *software* e conhecimento. A tecnologia pode ser dividida em duas dimensões, a tecnologia da informação e a tecnologia associada às práticas de manufatura (BURNS; VAIVIO, 2001; CHENHALL, 2003; HYVÖNEN, 2007).

Burns e Vaivio (2001) afirmam que avanços na tecnologia da informação têm impulsionado a inovação e a mudança na coleta, mensuração, análise e comunicação das informações dentro e entre as organizações. Desse modo, no estudo de Hyvönen (2007), a tecnologia da informação se refere à ênfase da empresa em aplicações avançadas de sistemas de informação e utilizou para medir somente variáveis que representam a utilização de inovações de tecnologia da informação em geral. Essas variáveis incluem *e-commerce*, planejamento de recursos empresariais (ERP), gestão de relacionamento com o cliente (CRM), gestão da cadeia de suprimentos (SCM) e armazenamento de dados (HYVÖNEN, 2007).

Baines e Langfield-Smith (2003) mencionam que a implementação de tecnologia de fabricação avançada é uma forma em que organizações podem responder às crescentes solicitações de clientes por qualidade, flexibilidade e confiabilidade do fornecimento de produtos. Os autores empregaram na pesquisa algumas variáveis, como desenho auxiliado por computador (CAD), *Just in Time*, gestão da qualidade total (TQM), planejamento dos recursos de manufatura, produção integrada pelo computador (CIM) e sistemas de produção flexíveis (BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003).

Baines e Langfield-Smith (2003) investigaram se as mudanças no ambiente organizacional levaram a alterações na estratégia das organizações, desenho organizacional, tecnologia de fabricação avançada e práticas de contabilidade de gestão. As evidências indicam que essas

mudanças, por sua vez, influenciam o tipo de informação de contabilidade de gestão utilizado pelos gestores, o que pode levar à melhoria do desempenho organizacional.

Hyvönen (2007) analisou as relações entre o desempenho organizacional e estratégias focadas no cliente, medidas de desempenho e tecnologia da informação. Os resultados indicam que quando uma empresa não segue uma estratégia focada no cliente, sistemas de contabilidade gerencial contemporâneo em combinação com a tecnologia de informação avançada está relacionada à alta *performance* do cliente.

Neste estudo, optou-se por focar na tecnologia de informação, seguindo os conceitos propostos por Hyvönen (2007), tendo como variáveis a utilização de comércio eletrônico ou de sistemas de gestão integrados, entre outros, conforme evidenciado com maiores detalhes nos procedimentos metodológicos.

2.3 INOVAÇÃO

A inovação faz a diferença em todas as organizações, independente do tipo ou tamanho. É necessário alterar os produtos e serviços que são ofertados para não correr o risco de ser superados pela concorrência (BESSANT; TIDD, 2009). Segundo Van de Ven (1986), a inovação pode ser compreendida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas ao longo do tempo e é voltada para quatro fatores básicos: novas ideias, pessoas, transações e contexto institucional. E, ainda, para Schumpeter (1988), somente há uma inovação, no sentido econômico, quando por meio de uma invenção ocorre uma transação econômica que gere riqueza.

De acordo com Bessant e Tidd (2009, p. 47), a inovação é o “processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis”. Pode assumir diversas formas, como a inovação no produto, nos processos, na posição e no paradigma. Essas dimensões são conhecidas como os “4Ps da inovação”, conforme evidenciados na Tabela 2.

Tabela 2 - Dimensões de mudança – os “4Ps” da inovação

Inovação	Definição
Produto	Mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece.
Processo	Mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor.
Posição	Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
Paradigma	Mudança nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Fonte: Adaptado de Bessant e Tidd (2009, p. 30).

As inovações que ocorrem na atividade econômica são classificadas de acordo com seu impacto. As mudanças tecnológicas são diferenciadas por seu grau de inovação e pela extensão das mudanças em relação ao que existia antes. Os tipos de mudança são: incremental, radical, novo sistema tecnológico e novo paradigma técnico-econômico (TIGRE, 2006).

A inovação incremental é considerada o nível mais elementar e gradual de mudanças tecnológicas. Caracterizam-se por melhorias feitas no *design* ou na qualidade dos produtos, aprimoramentos nos processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas. A inovação radical é considerada quando rompe as trajetórias existentes e, ainda, o desenvolvimento de um produto ou processo completamente novo. Esta

inovação geralmente é fruto de atividades de pesquisa e desenvolvimento e tem caráter descontínuo no tempo e nos setores (TIGRE, 2006).

A inovação que constitui de novo sistema tecnológico é caracterizada por mudanças que afetam mais de um setor ou grupo de setores e são acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da organização como em sua relação com o mercado. Por fim, as mudanças no paradigma técnico-econômico envolvem inovações não apenas na tecnologia como também no contexto social e econômico no qual elas estão inseridas. Essas inovações não ocorrem com frequência, mas sua influência é duradoura (idem, ibidem). Estas distintas mudanças são observadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Taxonomia das mudanças tecnológicas

Tipo de mudança	Características
Incremental	Melhoramentos e modificações cotidianas.
Radical	Salto descontínuo na tecnologia de produtos e processos.
Novo sistema tecnológico	Mudanças abrangentes que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas.
Novo paradigma técnico-econômico	Mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas.

Fonte: Tigre (2006, p. 74).

O processo de inovação é baseado em três fatores: geração de ideias, seleção das melhores e implementação. Tudo começa a partir da investigação no ambiente interno e externo à organização com finalidade de detectar e processar sinais de inovação. Podem ter necessidades de vários tipos, como oportunidades que surgem de atividades de pesquisa em outro lugar, pressões para adequação à legislação e, ainda, comportamento de concorrentes. Em seguida, devem-se selecionar, estrategicamente, os melhores elementos potenciais para inovação que desenvolvam uma margem competitiva. Após escolher uma opção, é preciso desenvolvê-la por meio de estágios de desenvolvimento até o lançamento final, como um novo produto no mercado externo, ou um novo processo no ambiente interno (BESSANT; TIDD, 2009).

Diferentes fontes de tecnologia, informação e conhecimento são essenciais para a inovação. As fontes internas envolvem as atividades voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos quanto à obtenção de melhorias incrementais por meio de programas de qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional. E, também, as fontes externas que envolvem: a aquisição de informações codificadas (ex. livros e revistas técnicas, manuais, software, vídeos etc.); consultorias especializadas; obtenção de licenças de fabricação de produtos; tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos (TIGRE, 2006); além dos próprios fornecedores, feiras, exposições e clientes (COSTA; ROCHA, 2009).

O sucesso da inovação depende basicamente de recursos, como pessoas, equipamentos, conhecimento, dinheiro, etc., e a capacidade da organização para geri-los, sendo esta o mais difícil de controlar, mas é o que faz ou desfaz o processo (BESSANT; TIDD, 2009). As organizações que buscam inovar devem investir na comunicação de valores e objetivos relacionados à inovação, em discussões que envolvam diferentes áreas e membros do negócio, interagindo com agentes externos à empresa e, também, no estabelecimento de limites que especifiquem um campo de ação para os colaboradores, fornecendo foco e gerando condições para que as ações pretendidas sejam desenvolvidas (CRUZ, 2014).

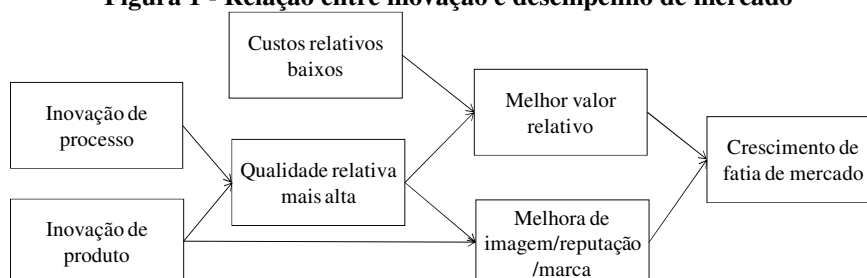
Donaldson (2008) afirma que à medida que as organizações procuram inovar em produtos ou processos produtivos, as tarefas se tornam mais incertas. E ainda comenta que

[...] a principal maneira de se reduzir incertezas é fazer as coisas repetidamente, evitando a inovação. Portanto, a inovação torna-se o principal fator contingencial subjacente à contingência da tarefa com incertezas (DONALDSON, 2008, p. 107).

Um alto grau de inovação pode refletir em competição com outras organizações por meio de novos produtos, o que geralmente é visto como influência do ambiente. Assim, a estrutura organizacional é causada diretamente pelo fator interno inovação e indiretamente pelo ambiente. Desse modo, à medida que a incerteza da tarefa aumenta, por meio da inovação, a simplicidade estrutural é reduzida e os custos são elevados, mas é recompensado pelos benefícios da inovação (DONALDSON, 2008).

Como benefícios, a inovação de processo melhora a qualidade relativa e reduz os custos e, conseqüentemente, melhora o valor relativo do produto. Já a inovação de produto também afeta a qualidade, mas o maior efeito é em reputação e valor, o que, juntos, levam ao aumento de espaço de mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Relação entre inovação e desempenho de mercado



Fonte: Adaptado de Clayton e Turner (2000 apud TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 266).

Van de Ven (1986) afirma que, para entender o processo de inovação, é necessário compreender os fatores que facilitam e inibem o desenvolvimento de inovações. Nesse estudo, são associados os quatro principais problemas na gestão de inovação e o autor conclui que as inovações não apenas adaptam-se a arranjos organizacionais e industriais existentes, mas também transformam a estrutura e as práticas desses ambientes, sendo que o problema estratégico é criar uma infraestrutura propícia para a inovação.

Dobni (2008) desenvolveu um instrumento empírico abrangente para medir a cultura de inovação de uma organização tendo como base a literatura, entrevistas e um *survey* em 282 funcionários da indústria de serviços financeiros. Através da análise fatorial exploratória, os resultados sugerem que uma escala da inovação pode ser representada através de uma estrutura que consiste em sete fatores identificados como propensão a inovação, composição organizacional, aprendizagem organizacional, criatividade e capacitação, orientação para o mercado, orientação de valor e contexto de implementação.

Vaccaro et al. (2012) investigaram a gestão da inovação e o comportamento da liderança transacional e transformacional como um antecedente chave, partindo do pressuposto de que a alta gestão tem a capacidade de influenciar fortemente a inovação, além do efeito moderador do tamanho no estilo de liderança das organizações. Os resultados desse estudo indicam que organizações menores e menos complexas beneficiam mais com liderança transacional para realização de gestão da inovação, ao contrário de grandes organizações que precisam recorrer a líderes transformacionais para compensar sua complexidade e permitindo florescer a gestão da inovação.

Kachba (2009) analisou cinco Arranjos Produtivos Locais (APLs) de confecção no Paraná em relação às visões de inovação gerencial, inovação em marketing, inovação em processo e

produto e inovação em novos materiais. Os resultados apontam para dificuldades de ações voltadas em inovação de produto e processo e novos materiais, principalmente em relação à cultura de gestão de desenvolvimento de produto em conjunto e parceria com fornecedores.

Costa e Rocha (2009) afirmam que no setor de confecções a grande relevância do fator humano acaba impossibilitando a inovação, sendo que os avanços mais significativos geralmente ocorrem na fase de desenho, corte e acabamento. Do mesmo modo, Kachba e Hatakeyama (2013) afirmam que na indústria de confecções as maiores inovações ocorrem no *design* do produto e na organização da produção e *marketing*. O fato da indústria do vestuário ter seus produtos renovados a cada três meses, de acordo com as estações do ano, exige que os processos produtivos sejam altamente flexíveis e otimizados, como a utilização do *Computer Aided Design* (CAD) para a modelagem, desenho e corte e do *Computer Aided Manufacturing* (CAM), para a montagem e acabamento.

Uma etapa que está em constante mudança é o acabamento, no qual ocorrem modificações tanto por meio de equipamentos como pela incorporação de agentes químicos aos produtos, dando a eles novos atributos quanto à característica e à aparência (KASHBA; HATAKEYAMA, 2013).

O estudo de Oliveira e Epaminondas (2014) teve como objetivo descrever como o conhecimento, inovação e estratégia competitiva são tratados no contexto das organizações do setor atacadista da moda mineira. Os achados demonstraram que grande parte das inovações é incremental, e que a imitação criativa é bastante comum, apesar de haver espaços para tentativas de invenções de produtos.

A administração das organizações está começando a perceber que a inovação gera vantagens duradouras e produz mudanças no posicionamento competitivo (DOBNÍ, 2008), sendo essencial para a sobrevivência organizacional num mercado concorrente (SERRÃO, 2009).

A introdução de novas ideias conduz a melhorias organizacionais significativas em termos de novos produtos ou processos internos, o que evolui o desempenho organizacional (idem, ibidem). Assim, as inovações contribuem nas questões de como manter ou ampliar o mercado, na melhoria da qualidade do produto e no aumento da capacidade e flexibilidade produtiva (COSTA; ROCHA, 2009).

3 DESIGN METODOLÓGICO

A abordagem metodológica da pesquisa foi positivista, enquadra-se como um estudo quantitativo e descritivo. Teve como estratégia de pesquisa o levantamento (*survey*), sendo a técnica de coleta de dados um questionário dividido em blocos: Bloco 1 Estratégia, Bloco 2 Tecnologia, Bloco 3 Inovação, e Bloco 4 Caracterização do respondente e da empresa. As questões foram elaboradas com base em outros estudos (BESSANT; TIDD, 2009; CRUZ, 2014; ESPEJO, 2008; HYVÖNEN, 2007; PORTER, 2004; TIGRE, 2006) e em sua maioria formado como escalas de 11 pontos, sendo 0 não ocorre, 1 ocorre pouco, até 10 ocorre muito. Os constructos e variáveis investigadas estão evidenciadas na Tabela 4.

Foi realizado o pré-teste em duas empresas e não se verificou inconsistências no questionário. Constituem-se como população de Maringá as organizações de confecções associadas ao Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá (SINDVEST) e a Associação Comercial e Industrial de Maringá (ACIM), sendo 116 indústrias. Já para população de Cianorte foram encontradas 136 organizações de confecções associadas ao Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte (SINVESTE), totalizando 252 organizações na população deste estudo.

O município de Cianorte possui um portal em homenagem ao setor de confecções, além de existir a Rua da Moda, onde diversos shoppings comercializam boa parte da produção local (MONTEIRO, 2008). Cianorte é o maior polo atacadista de confecções do sul do país, sendo reconhecida como “A Capital do Vestuário” (CARREIRA, 2001). Já em Maringá, o início da atividade de confecção no município começou por volta de 1980 com pequenas instalações no fundo de quintal, na busca por aumentar a renda familiar. Entretanto, sua expansão só ocorreu no fim dos anos de 90, caracterizando-se, atualmente, a ser o maior polo de confecções do Paraná em termos absolutos de empregos e número de organizações (MONTEIRO, 2008).

Tabela 4 – Constructos e Variáveis investigadas

Estratégia de diferenciação	Busca alta qualidade do produto maior que a concorrência	Porter (1996) e Espejo (2008)
	Desenvolve características únicas no produto	
	A imagem da marca deve ser melhor que da concorrência	
	Investe em Pesquisa e Desenvolvimento das coleções/modelos	
Estratégia de liderança em custos	A empresa busca baixo custo de produção	
	Possui um controle rígido dos custos	
	Possui um preço de venda menor que da concorrência	
Tecnologia de informação	Comércio eletrônico (vendas pela internet)	Baines e Langfield-Smith (2003) e Espejo (2008)
	Gerenciamento da cadeia de suprimentos	
	CRM (gerenciamento da relação com o cliente)	
	Armazenamento de dados	
	Sistema integrado (ERP)	
	Troca de dados de forma eletrônica	
Inovação dos produtos	O lançamento de produtos novos	Tigre (2006), Bessant e Tidd (2009) e Cruz (2014)
	Modificações de produtos já existentes	
	Os produtos novos ofertados são maiores do que a concorrência	
Inovação dos processos	A utilização de processos novos	
	Modificações de processos já existentes	
	Os processos novos desenvolvidos são maiores do que a concorrência	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A amostra mínima necessária, segundo Triola (1999), para o município de Maringá é de aproximadamente 89 indústrias de confecções com erro amostral de 5% e 53 empresas com erro amostral de 10%. Para Cianorte, é necessária uma amostra aproximada de 105 empresas com erro amostral de 5% e 62 empresas com erro amostral de 10%.

Com a coleta dos dados, obteve-se um total de 121 respostas, sendo 54 questionários respondidos em Maringá, que representam 46,5% desta população, e 67 no município de Cianorte, representando 49,25% da população de empresas de confecção deste município. Percebe-se que o número de respondentes atingiu o tamanho da amostra mínima com erro amostral de 10% para os dois municípios investigados. Os respondentes do questionário foram os gestores ou proprietários. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva, sendo utilizado o *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versão 24.

4 ANÁLISE DOS DADOS

As informações descritas a seguir visam à caracterização da amostra e apresentam a frequência percentual, as medidas de tendência central (média, mediana e moda) e medida de dispersão (desvio padrão) com relação à estratégia, tecnologia e inovação. Primeiramente apresenta-se a qualificação do respondente e da empresa.

Os respondentes do questionário foram proprietários e gerentes das indústrias de confecções pertencentes ao Arranjo Produtivo Local (APL), e verifica-se que 54% são do gênero feminino. Com relação à faixa etária, 27% possuem até 30 anos, 21% de 31 a 40 anos, 25% de 41 a 50 anos, e os demais 27% apresentam mais de 51 anos.

A maior parte dos respondentes possui ensino médio (36%) ou graduação (40%), achados estes em acordo com a pesquisa de Martins (2012), que analisou a dinâmica produtiva do APL das regiões norte e nordeste do Paraná. É possível perceber, no que diz respeito ao nível de formação acadêmica dos gestores e proprietários, um cenário constante nos últimos anos por parte destas indústrias.

Segundo Monteiro (2008), a maior parte das confecções nos municípios de Cianorte e Maringá teve início na década de 1990. A Tabela 5 evidencia o tempo que essas confecções estão inseridas no mercado. Em consonância com o estudo de Monteiro (2008), 90% das empresas possuem até 25 anos, sendo apenas 10% constituídas antes da década de 1990.

Tabela 5 - Distribuição das empresas por tempo de constituição

Tempo de constituição	Frequência	F(%)	F. Acumulada
Até 5 anos	29	23,97%	23,97%
De 6 a 10 anos	22	18,18%	42,15%
De 11 a 15 anos	24	19,83%	61,98%
De 16 a 20 anos	15	12,40%	74,38%
De 21 a 25 anos	19	15,70%	90,08%
De 26 a 30 anos	6	4,96%	95,04%
De 31 a 35 anos	2	1,65%	96,69%
Mais de 36 anos	4	3,31%	100,00%
Total	121	100,00%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao porte das empresas, segundo o número de colaboradores, 55,37% possuem até 19 colaboradores, 38,02% possuem de 20 a 99, e 6,61% possuem mais de 100 colaboradores. Percebe-se que o APL é constituído em sua maioria por microempresas. Este achado se repete ao ser questionado o faturamento anual das empresas, segundo a classificação do BNDES (2016). Os resultados estão em conformidade com Martins (2012), que verificou a grande maioria das empresas de Maringá e Cianorte enquadradas como micro e pequenas empresas.

O setor de confecções possui várias empresas de distintas categorias, o que pode impactar nas vantagens e dificuldades enfrentadas por uma organização. Um exemplo é uma alta sensibilidade com relação às preferências dos consumidores, tendências de moda e realização de coleções durante o ano em empresas que atuam com moda feminina.

Com relação à categoria das empresas pesquisadas, obteve maior representatividade a moda feminina (41%), a moda masculina (14%) e jeans (12%), seguindo a moda maior e uniformes com 6% cada.

Apenas 5% das empresas respondentes exportam os seus produtos, o que talvez se deva ao fato da maioria de empresas serem de micro e pequeno porte. E, ainda, 83% das confecções que participaram desta pesquisa possuem alguma atividade terceirizada.

A Tabela 6 evidencia a percepção da estratégia pelos gestores do setor de confecções. Percebe-se que as organizações apresentam pequenas diferenças entre a estratégia de diferenciação e a estratégia de liderança em custos, sendo que a estratégia de diferenciação obteve maiores resultados de adoção.

Monteiro (2008) afirma que as confecções de Cianorte e Maringá são bastante divididas em relação à estratégia, já que algumas têm enfoque no preço, pois estão preocupadas com concorrência dos produtos asiáticos, enquanto outras possuem foco na marca e na qualidade por classificarem seus produtos como sendo de qualidade superior aos produtos importados.

Tabela 6 - Dados sobre a Estratégia adotada pelas empresas

Estratégia	Frequência (%)											Descritivas			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D. P.
Alta qualidade do produto	0,8	0,0	0,8	0,0	1,7	2,5	1,7	8,2	22,3	15,7	46,3	8,71	9,00	10,00	1,73
Características únicas no produto	0,8	0,0	0,0	1,7	1,7	9,1	7,4	6,6	23,1	15,7	33,9	8,13	8,00	10,00	1,98
A imagem da marca deve ser melhor que da concorrência	1,7	0,0	0,0	0,8	0,8	3,3	3,3	5,8	13,2	18,2	52,9	8,81	10,00	10,00	1,89
Investe em P&D das coleções	7,4	0,0	2,5	3,3	4,1	14,9	8,3	14,0	21,5	11,6	12,4	6,54	7,00	8,00	2,74
Busca baixo custo	0,8	0,8	0,8	2,5	0,0	5,8	7,4	10,7	18,2	16,5	36,5	8,17	9,00	10,00	2,10
Controle rígido dos custos	0,8	0,0	0,8	3,3	4,1	5,0	5,8	12,4	18,2	16,5	33,1	7,99	8,00	10,00	2,15
Preço de venda menor	3,3	0,8	5,8	2,5	4,1	12,4	9,1	16,5	18,2	9,9	17,4	6,77	7,00	8,00	2,62

Nota: Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão

Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível constatar que os indicadores relacionados à estratégia de liderança em custos, como controle rígido dos custos e preço de venda menor, apresentam menores médias, sendo 7,99 e 6,77, respectivamente, o que pode denotar que as estratégias das confecções estão mais voltadas à diferenciação dos produtos.

E, ainda, 52,9% dos respondentes (indicaram a nota 10) afirmam que a imagem da marca deve ser muito melhor que da concorrência vista por seus clientes e também se destaca a busca por alta qualidade dos produtos com 46,3% dos questionários apontando a nota 10. Tais fatos revelam a preocupação destas empresas com a diferenciação dos seus produtos.

A Tabela 7 apresenta as variáveis de tecnologia de informação. Verifica-se o intenso uso de armazenamento de dados, troca de dados de forma eletrônica e o gerenciamento da relação com o cliente (CRM), pois apresentaram médias de 7,73, 6,66 e 6,60. A tecnologia menos adotada é o comércio eletrônico, sendo que aproximadamente 35% das empresas não a utilizam.

Tabela 7 - Dados sobre tecnologias utilizadas pelas empresas

Tecnologia	Frequência (%)											Descritivas			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D. P.
Comércio eletrônico	34,7	5,0	5,8	9,1	5,8	9,9	5,8	2,5	8,2	2,5	10,7	3,64	3,00	0,00	3,56
Gerenciamento da cadeia de suprimentos	18,2	3,3	6,6	4,1	2,5	14,9	4,1	9,9	15,7	11,6	9,1	5,28	6,00	0,00	3,44
CRM (Gestão do Relacionamento com o cliente)	9,1	1,7	1,7	4,1	0,8	14,9	10,7	9,1	16,5	9,1	22,3	6,60	7,00	10,00	3,06
Armazenamento de dados	5,8	0,8	1,7	3,3	2,5	3,3	5,0	7,4	19,0	14,0	37,2	7,73	9,00	10,00	2,85
ERP (Planejamento de recurso corporativo)	18,2	2,5	4,1	2,5	2,5	5,0	1,7	6,6	13,2	12,4	31,3	6,40	8,00	10,00	3,86
Troca de dados de forma eletrônica	11,6	4,1	2,5	3,3	3,3	7,4	2,5	9,1	14,9	14,0	27,3	6,66	8,00	10,00	3,46

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 8 mostra a ocorrência da inovação dos produtos e processos nas empresas de confecções, sendo que 0 representa a não ocorrência, até 10 muita ocorrência. É evidente que as empresas pesquisadas inovam mais os produtos do que os processos, pois foi dada maior ênfase no lançamento de novos produtos (média de 8,4) e modificação de um produto já existente (média de 7,2). O item menos representativo foi o desenvolvimento de novos processos maior que a concorrência.

A ênfase nos produtos se deve por algumas empresas possuírem uma pessoa dedicada exclusivamente ao desenvolvimento de novos produtos, sendo que em micro e pequenas empresas esta atividade pode ser desenvolvida pelos próprios donos do negócio (MONTEIRO, 2008). Além de que, por serem empresas de confecções, devem produzir as coleções de produtos conforme as estações do ano e, ainda, seguir as tendências da moda, o que conduz à inovação contínua dos produtos.

Tabela 8 - Dados sobre o nível de inovação nas empresas

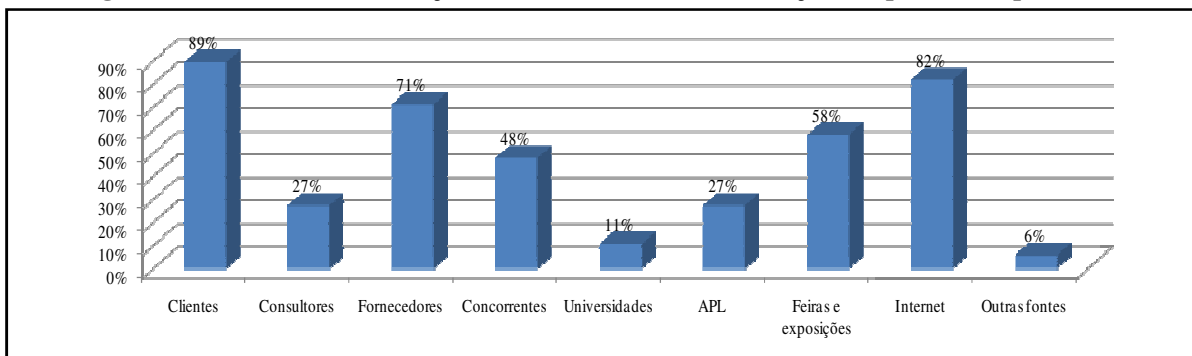
Inovação	Frequência (%)											Descritivas			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D. P.
Lançamento de produtos novos	1,7	0,8	0,0	0,8	2,5	3,3	3,3	7,4	21,5	20,7	38,0	8,40	9,00	10,00	2,04
Utilização de processos novos	0,8	2,5	2,5	7,4	2,5	14,9	14,0	13,2	15,7	13,2	13,2	6,68	7,00	8,00	2,43
Modificações de produtos existentes	4,1	1,7	2,5	0,8	2,5	13,2	5,8	11,6	21,5	16,5	19,8	7,20	8,00	8,00	2,62
Modificações de processos existentes	2,5	2,5	2,5	5,0	5,0	17,4	14,0	10,7	17,4	15,7	7,4	6,43	7,00	5,00	2,45
Os produtos novos ofertados é maior do que a concorrência	3,3	0,8	0,8	1,7	5,0	23,1	12,4	9,1	15,7	15,7	12,4	6,72	7,00	5,00	2,40
Os processos novos desenvolvidos é maior do que a concorrência	2,5	0,8	4,1	5,0	5,8	21,5	16,5	9,9	9,1	16,5	8,3	6,27	6,00	5,00	2,43

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os respondentes foram questionados sobre quais as fontes de informação externa utilizadas para a inovação. As principais fontes utilizadas, conforme evidenciado na Figura 2, são os

clientes (89%), internet (82%) e fornecedores (71%). Percebe-se que, para a total satisfação dos clientes, estes mencionam quais suas preferências para os produtos que serão desenvolvidos futuramente, representando, assim, a principal fonte de inovação nas empresas de confecções dos municípios investigados. Entre as fontes de informação menos citadas foram os consultores (27%), o APL (27%) e as universidades (11%).

Figura 2 - Percentual de utilização das fontes externas de inovação dos produtos e processos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Monteiro (2008) comenta que os clientes apresentam um *feedback* sobre a aceitação e fazem comentários dos produtos pelos representantes e lojistas, enquanto os fornecedores apresentam novos materiais e tecidos para cada coleção, auxiliando, assim, na inovação dos produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as estratégias, tecnologias e nível de inovação adotados pelos gestores do setor de confecções dos municípios de Cianorte e Maringá, no Estado do Paraná, sendo analisadas 121 empresas.

Pode-se concluir que as empresas de confecções investigadas possuem a estratégia voltada para a diferenciação dos produtos, já que são os detalhes e a qualidade das roupas que irão proporcionar o diferencial em relação aos concorrentes, uma vez que o consumidor final está muito mais exigente em relação à qualidade, estilo, modernidade e exclusividade (OLIVEIRA; EPAMINONDAS, 2014). Porém, também se preocupam em obter um baixo custo.

As empresas investigadas estão sempre inovando seus produtos por meio de informações de seus clientes e da internet a fim de seguir as tendências da moda. Segundo Kachba e Hatakeyama (2013), as maiores inovações em empresas de confecções ocorrem no *design* do produto e na organização da produção e marketing. E também ocorrem inovações no acabamento por meio de incorporação de agentes químicos aos produtos, dando a eles novos atributos quanto à característica e à aparência (KASHBA; HATAKEYAMA, 2013).

Apesar da indústria do vestuário ter seus produtos renovados de acordo com as estações do ano e exigir que os processos produtivos sejam altamente flexíveis e otimizados (KASHBA; HATAKEYAMA, 2013), verificou-se que os processos não são inovados com muita frequência, o que pode significar a ausência de inovações disponíveis para o setor.

As tecnologias de informação mais utilizadas são relacionadas ao armazenamento e transferências de arquivos, como também o gerenciamento da relação com os clientes. Tecnologias como comércio eletrônico, gerenciamento da cadeia de suprimentos e planejamento de recurso corporativo são menos utilizadas, talvez devido ao pequeno porte das empresas da amostra.

Como limitações, apresenta-se a quantidade dos respondentes deste estudo, bem como as variáveis investigadas, de modo que estes achados não podem ser generalizados para toda a população de empresas de confecções. Sugere-se, para futuras pesquisas, a aplicação desta em outras regiões ou em empresas de outros setores, como também recomendam-se estudos qualitativos a fim de verificar a estratégia, a tecnologia e a inovação utilizadas pelas empresas.

REFERÊNCIAS

AYRES, M. **Cianorte aposta em conforto para vencer concorrência asiática**. Maringá, Gazeta. 2012. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/especiais/potencialidades-parana/cianorte-aposta-em-conforto-para-vencer-concorrenca-asiatica-6wtb8e7kpgft4wk6d4ssuelou> >. Acesso em: 1 set. 2015.

BAINES, A.; LANGFIELD-SMITH, K. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 7, p. 675-698, 2003.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BNDES. **Porte de empresa**. 2016. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.htm >. Acesso em: 7 jan. 2016.

BRUCE, M.; DALY, L.; TOWERS, N. Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?. **International journal of operations & production management**, v. 24, n. 2, p. 151-170, 2004.

BURNS, J.; VAIVIO, J. Management accounting change. **Management accounting research**, v. 12, n. 4, p. 389-402, 2001.

CARREIRA, S. S. **Análise dos fatores de sucesso das empresas no ramo de confecções na região noroeste do Paraná “Corredor da moda” Período 1990 a 2000**. 2001. 177 f. Dissertação (mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, É. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, n. 29, p. 159-202, 2009.

CRUZ, A. P. C. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições**. 2014. 168 f. Tese (doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DENT, J. F. Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1-2, p. 3-25, 1990.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1, cap. 3, pp. 105-133, São Paulo: Atlas, 2008.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. 216 f. Tese (doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. Linking control system to business unit strategy: impact on performance. **Accounting, organizations and society: an international journal devoted to the behavioural, organizational and social aspects of accounting**, v. 10, n. 1, p. 57, 1985.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistemas de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. 135 f. Dissertação (mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

HYVÖNEN, J. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. **Management Accounting Research**, v. 18, n. 3, p. 343-366, 2007.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KACHBA, Y. R. **Estratégias inovativas para consolidação de arranjo produtivo local de confecção do Estado do Paraná: contribuição para proposta de modelo**. 2009. 132 f. Dissertação (mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

KACHBA, Y. R.; HATAKEYAMA, K. Estratégias de inovação em APLs: viés para o desenvolvimento de produtos de moda. **Produção**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 751-761, 2013.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, organizations and society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

MARTINS, C. T. **A dinâmica produtiva dos APL's do "corredor da moda": uma análise do período de 1995 a 2010**. Dissertação (Mestrado em Economia Regional)-Programa de Pós-Graduação em Economia Regional, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

- MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Brookman, 2006.
- MONTEIRO, A. R. G. **Gestão da qualidade e do desenvolvimento de produtos nos arranjos produtivos locais de confecções do Paraná**. 2008. 242 f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.
- OLIVEIRA, P. H.; EPAMINONDAS, M. E. R. Conhecimento, Inovação e Estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 82-104, 2014.
- PORTER, M. E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SERRÃO, M. A. S. **Avaliação para o desenvolvimento de competências de liderança e inovação numa empresa de TI: um estudo experimental**. 2009. 45 f. Dissertação (mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009.
- SINDVEST. **Sindicato**. 2015. Disponível em: <<http://sindvestmaringa.com.br/site/sindicato>>. Acesso em: 1 set. 2015.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VACCARO, I. G. et al. Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.
- VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.