

MUDANÇAS E INOVAÇÕES COMERCIAIS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE UBERLÂNDIA-MG.

¹ Rafael Grilo Gadia

² Márcia Freire de Oliveira

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as diferentes ações de mudança e inovação realizadas por empresas comerciais de pequeno porte do setor de vestuário de Uberlândia-MG. Para atingir tal objetivo foi feita uma pesquisa de campo com quatro empresas através de entrevistas com proprietários das empresas. O ponto central da pesquisa foi identificar mudanças e inovações, isto é, medidas tomadas pelos empreendedores no sentido de buscarem novas técnicas de produção, novos produtos, novas formas de organização ou até mesmo nova combinação de elementos já existentes, com o intuito de se manterem no mercado frente a enorme concorrência. Os resultados mostraram que as ações adotadas pelas empresas são diversificadas e tomadas de forma isolada. As fontes de informação mais utilizadas para a introdução das inovações são assessorias informais e consultoria. No geral, as inovações foram positivas e trouxeram bons resultados na lucratividade das empresas.

Palavras-chaves: mudança – inovação - pequenas empresas

Abstract

This article aims to analyze the different actions of change and innovation performed by small business enterprises in the garment sector of Uberlândia-MG. To achieve this goal was made a research field with four companies through interviews with business owners. The focus of the research was to identify changes and innovations, that is, measures taken by entrepreneurs in order to seek new production techniques, new products, new forms of organization or even new combination of existing elements, in order to remain the market against fierce competition. The results showed that the actions taken by companies are diversified and taken in isolation. The sources of information used for the introduction of innovations are informal advising and consulting. Overall, the innovations were positive and brought good results in corporate profitability.

Key words: change - innovation - small businesses

¹ Aluno da graduação em Ciências Econômicas da UFU Rua Mário Faria, 585 CEP 38406-100 Uberlândia-MG

² Professora programas de graduação e pós-graduação - FAGEN/UFU Av. João Naves de Ávila, 2121 CEP 38400-902 Uberlândia-MG marciafreire@fagen.ufu.br

1. Introdução

Em uma região como a de Uberlândia, onde se encontra vários tipos de diferentes empresas, as pequenas empresas tentam sobreviver às ações de suas concorrentes. E uma das ações de proteção e tentativa de manutenção no mercado por essas empresas é a busca por um diferencial inovador.

A literatura sobre pequenas e médias empresas vem discutindo o papel inovador destas, ressaltando características que favorecem a atividade inovadora. As grandes têm, sobretudo, vantagens materiais para gerar e adotar inovações, devido à sua maior capacidade de P&D, enquanto as pequenas e médias possuem vantagens comportamentais ligadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado.

Mas, a maioria das pequenas empresas introduz inovações quando vê claramente as oportunidades de negócio ligadas à inovação, ou porque se vê pressionada por clientes e/ou fornecedores.

As pequenas empresas, mais antigas no mercado, são as que se destacam pelo fator experiência, a aprendizagem e o conhecimento do mercado favorecem a sensibilidade que a inovação necessita e com isso essas empresas conseguem se sustentar em um desenvolvimento local. Assim a criação de novas empresas neste ramo deve ser muito bem viabilizada, pois o pioneirismo contra a concorrência estabilizada, não costuma ter bons resultados.

Um das mudanças e inovações realizadas são as formas de comercialização das pequenas empresas, que se transformam muito a medida das atitudes dos concorrentes. As quais visam, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos, a apresentação do mesmo ao mercado, as logísticas de distribuição, entre outras.

Assim este artigo tem como objetivo analisar as diferentes ações de mudança e inovação realizadas por empresas de pequeno porte comerciais de Uberlândia, tendo como segmento pesquisado o do vestuário. Mais especificamente objetiva-se verificar: por qual motivo as ações de mudança e inovação foram tomadas; se entre as pequenas empresas essas ações são semelhantes; se essas ações são feitas de forma cooperativa ou isolada e; o impacto dessas ações para a empresa.

Além desta introdução o artigo está dividido nas seguintes seções: metodologia; justificativa; revisão da literatura abordando os seguintes temas: mudança e inovação, o contexto das pequenas empresas e, caracterização do setor têxtil e do vestuário. Após a

revisão é apresentada a discussão, resultados e conclusões e por fim, os agradecimentos e as referências bibliográficas.

2. Metodologia

Para alcançar o objetivo da pesquisa realizou-se uma pesquisa de campo a partir de um levantamento de quatro empresas de pequeno porte (micro e pequenas) locais do ramo de comercialização de produtos do vestuário, localizadas em Uberlândia-MG, as quais já refletem certa consolidação no mercado (empresas com mais de três anos de existência).

A pesquisa de campo é assim denominada “porque a coleta de dados é efetuada em campo, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles” (ANDRADE, 1990:107).

A pesquisa é qualitativa, uma vez que este tipo de pesquisa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem (SILVA; MENEZES, 2005).

A abordagem qualitativa busca enfatizar a perspectiva da pessoa que está sendo pesquisada, tendo as seguintes características:

- o pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização;
- a pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação;
- a pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo;
- não há hipóteses fortes no início da pesquisa, conferindo a ela bastante flexibilidade;
- na pesquisa geralmente emprega-se mais de uma fonte de dados .

A pesquisa é do tipo descritiva, sendo que tal pesquisa, de acordo com Gil (2002) tem por objetivo primordial a descrição das características de uma certa população ou fenômeno, ou, dependendo do caso, a consignação de relações entre variáveis.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa descritiva é recomendada principalmente nas ciências humanas e sociais, e trabalha sobre dados ou fatos colhidos da

própria realidade, que no caso desta pesquisa serão colhidos nas empresas comerciais do setor de vestuário.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista, anexado no final do artigo. As entrevistas foram realizadas num período de quatro meses, de novembro de 2009 a janeiro de 2010.

4. Mudança e Inovação

No contexto organizacional, escopo de interesse deste estudo, as mudanças e inovações são considerados como elementos de grande importância para a competitividade das empresas, exercendo considerável influência na forma como as organizações são estruturadas e geridas, visto que estão relacionadas, por exemplo, ao desenvolvimento e implementação de novos produtos, novas tecnologias, novos processos de produção e novos métodos gerenciais.

No contexto deste trabalho iremos compartilhar da posição de Daft (2008), que considera inovação e mudança como sinônimos, em razão do processo de mudança dentro das organizações tender a ser idêntico (possuir etapas semelhantes), não importando se a mudança foi anterior ou posterior em relação às outras organizações no ambiente. Segundo o autor o processo de inovação consiste no surgimento de idéias, avaliação dessas, escolha e implementação.

De acordo com Dosi (1988), as inovações podem ser conceituadas como uma busca, uma experimentação, uma descoberta, um desenvolvimento, uma imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas formas de organização, podendo ser algo novo ou uma combinação de elementos já existentes.

De uma forma mais ampla as inovações podem ser de dois tipos: a radical e a incremental. De acordo com Freeman (1988) a inovação radical pode ser entendida como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção totalmente nova, podendo representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados, como por exemplo, a introdução da máquina a vapor, no final do século XVIII.

A inovação incremental é definida por Freeman (1988) como a introdução de qualquer melhoria em um produto, processo ou forma de organização da produção, sem alteração na sua estrutura industrial, como por exemplo: a otimização dos processos de produção, o design de produtos, a implantação de equipes de vendas no departamento de marketing e a diminuição na utilização de materiais e componentes na produção de um bem.

Barreyre (1975 apud Gasse e Carrier, 1992), divide a inovação em quatro grandes categorias, sendo o primeiro foco desta pesquisa:

- Inovação comercial: esta categoria agrupa o conjunto das mudanças que visam uma melhoria dos modos de comercialização em vigor na empresa, como por exemplo, o desenvolvimento de um novo modo de distribuição para o produto; uma nova apresentação de um produto existente para facilitar o seu acesso aos clientes; ampliação do serviço ou do produto oferecido de maneira a aumentar a clientela;
- Inovação organizacional: inclui-se nesta forma de inovação, toda a mudança que vem alterar os modos de organização da empresa, seus procedimentos e suas modalidades de desenvolvimento. Este tipo de inovação afeta geralmente de maneira direta ou indireta a estrutura interna da empresa. Ela pode acontecer a partir da ocorrência de inovações relacionadas à composição do pessoal, das modificações nas políticas e procedimentos correntes ou ainda uma transformação maior que seja feita através da estratégia global da empresa. A franquia, a instalação de um departamento de pesquisa e desenvolvimento na empresa, novas estruturas que estabeleçam modos de departamentalização mais adaptados aos objetivos da empresa são exemplos de inovação organizacional;
- Inovação institucional: fala-se aqui da instalação de novos sistemas e de novas normas em vigor nas empresas. Nesta categoria de inovação pode-se citar a título de exemplo a instalação de sistemas de participação dos funcionários aos benefícios da empresa e a participação de um número cada vez maior de empresas em termos de engajamento social e econômica em seu meio;
- Inovação tecnológica: nesta categoria se enquadram as mudanças relativas aos aspectos técnicos dos produtos ou serviços assim como aos processos e métodos de produção ou de prestação de serviço utilizados pelas empresas, como por exemplo: a utilização de uma nova matéria prima; a adoção de novos procedimentos de fabricação; de novos maquinários; alterações no produto; utilização de novos ingredientes ou de novas fontes de energia permitindo fabricar o mesmo produto a partir de entradas (inputs).

Atualmente, toda empresa deve mudar e inovar para sobreviver. Novas descobertas e inovações rapidamente substituem as formas padronizadas de fazer as coisas. A cultura da 3M apóia um espírito empreendedor e que assume riscos, o que a mantém transbordante de novas

idéias e produtos. Entretanto, muitas companhias grandes e bem estabelecidas passam por tempos difíceis tentando tornar-se mais empreendedora e procuram continuamente os meios para encorajar mudança e inovação, de modo a manter o mesmo ritmo de mudança do ambiente externo (CHIEH, 2007).

Em relação à inovação em pequenas empresas, a literatura vem discutindo o papel inovador destas, ressaltando características que favorecem a atividade inovadora. Segundo La Rovere e Medeiros (2000), as organizações, independentemente do porte possuem vantagens para gerar inovações. As grandes têm, sobretudo, vantagens materiais para gerar e adotar inovações, devido à sua maior capacidade de P&D, enquanto as pequenas e médias possuem vantagens comportamentais ligadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado.

Mas, a maioria das pequenas empresas só introduz inovações quando se percebe de forma clara as oportunidades de negócio ligadas à inovação, ou porque está sobre pressão de clientes e/ou fornecedores. Isso se dá devido às peculiaridades do processo de aprendizado tecnológico das pequenas empresas, em que a busca e a seleção de informações é afetada por limitações de tempo e de pessoal. Assim, nem sempre as pequenas empresas inovam o que muitas vezes limita a obtenção de ganhos de competitividade (LA ROVERE; MEDEIROS, 2000).

Atualmente, este cenário vem se modificando muito em função das políticas públicas com atenção especial às pequenas e médias empresas. Sistemas governamentais de apoio e financiamento às políticas de inovações atuam com o objetivo de promoverem o desenvolvimento regional, a partir de linhas de crédito especiais e de mecanismos de incentivo às práticas de arranjos produtivos locais.

Caron (2003), em pesquisa realizada junto a noventa e oito pequenas empresas do estado do Paraná detectou alguns problemas enfrentados por essas empresas para inovar, sendo eles:

- Falta de confiança do empresário nas políticas do governo para enfrentar os riscos de inovação e melhorias de produtos e processos dentro da empresa;
- Falta de pessoal técnico para identificar oportunidades de inovação e desenvolver pesquisas de produto e processo;
- Falta de recursos para adquirir máquinas e equipamentos;
- Pouca utilização de processos interativos, parcerias e alianças, devido à falta de confiança entre os empresários e também falta de confiança nos mecanismos e

instrumentos do governo, devido ao desconhecimento ou da descontinuidade de sua vigência;

- Baixo nível tecnológico dos produtos das pequenas e médias empresas, e pouca capacidade de competição desses produtos nos mercados nacionais e internacionais devido à baixa qualidade e custos altos devido ao baixo investimento em tecnologias de produção;
- Pequenos investimentos em inovação por falta de recursos próprios e ausência de financiamentos dos bancos privados e dos sistemas públicos de apoio às pequenas e médias empresas.

O estudo de Caron (2003) apontou também que as políticas de apoio à inovação, oferecida por entidades governamentais às pequenas e médias empresas, mostram-se ineficazes, seja por dificuldades em obter acesso aos mecanismos de apoio ou até mesmo por desconhecimento dessas políticas por parte das pequenas empresas.

5. O Contexto das Empresas de Pequeno Porte

As empresas de pequeno porte podem ser classificadas de forma qualitativa ou quantitativa, não havendo como afirmar se uma ou outra forma é a mais correta. O importante é empregar a classificação em função do objetivo a que ela se destina, utilizando-se o parâmetro mais compatível com o mesmo.

De acordo com Pinheiro (1996), os aspectos qualitativos relacionam-se ao cunho gerencial ou social, o que dificulta o estabelecimento de critérios de divisão mais precisos em relação ao tamanho das empresas. Essa dificuldade de se estabelecer critérios qualitativos é evidenciada também por Leone (1991). Segundo a autora a obtenção dos dados para a classificação qualitativa depende de um estudo do processo organizacional de cada empresa, sendo este processo pouco usado em pesquisas, pois é necessário definir o porte das empresas antes de propriamente chegar a entrar nelas.

Um exemplo de classificação qualitativa das empresas é a estabelecida por DRUCKER (1981), que classifica o tamanho das empresas de acordo com a estrutura administrativa, o que pode ser visualizado no Quadro 1.

Em se tratando de critérios quantitativos existem diversos critérios para a caracterização de empresas como, por exemplo: número de empregados, capital registrado, faturamento e quantidade produzida.

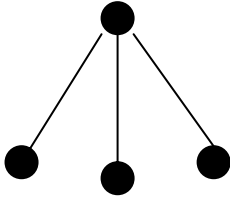
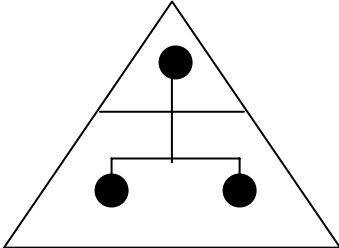
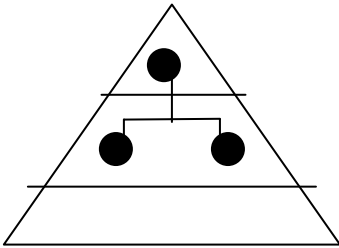
Um exemplo de classificação quantitativa utilizada no Brasil é a adotada pelo SEBRAE (2000). Nessa classificação o porte das empresas é definido de acordo com o

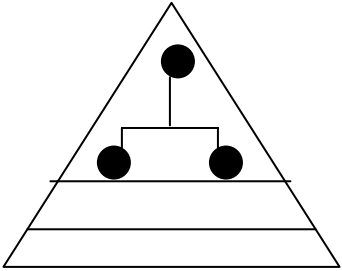
número de funcionários combinado com o setor ao qual a empresa pertence, o que é exposto no Quadro 2.

O estatuto da micro e pequena empresa também utiliza um critério quantitativo, classificando as empresas de acordo com a Receita Bruta Anual (Quadro 3).

Pelo fato de os critérios qualitativos serem mais subjetivos e de difícil precisão, levando a um tempo maior para a classificação do porte da empresa, nesta pesquisa será utilizada a classificação do SEBRAE (2000), que combina o número de funcionários com o setor econômico ao qual a empresa pertence. Assim serão utilizados critérios fixos e concretos para seleção das empresas pesquisadas.

Quadro 1 - Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa

Porte	Representação	Características
Micro		<ul style="list-style-type: none"> • Não existe separação de níveis hierárquicos; • O dirigente da empresa ocupa a maior parte do tempo em tarefas operacionais e do empreendimento.
Pequena		<ul style="list-style-type: none"> • Exige um nível administrativo entre o chefe e os trabalhadores; • Dirigente ocupa a maior parte do tempo nas áreas funcionais (finanças, vendas, compras etc.), dedicando algum tempo na função de direção e pouco tempo em tarefas operacionais
Média		<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente ocupa a maior parte do tempo em funções de direção, coordenando níveis médios e estabelecendo objetivos. Ele dedica pouco tempo às áreas funcionais, que são delegadas à gerência

Grande		<ul style="list-style-type: none"> • A função direção suplanta a capacidade de uma pessoa dividindo-se em: coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos
--------	---	---

Fonte: Adaptado de DRUCKER (1981)

Quadro 2 - Classificação das empresas segundo o número de empregados

Porte	Nº Funcionários (indústria)	Nº Funcionários (comércio, serviço)
Micro	0-19	0-9
Pequena	20-99	10-49
Média	100-499	50-99
Grande	Acima de 500	Acima de 100

Fonte: SEBRAE (2000)

Quadro 3 - Classificação das MPE segundo o faturamento bruto anual

Porte	Receita Bruta Anual (R\$)
Micro	até 244.000,00
Pequena	acima de 244.000,00 até 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal nº 9841 - Estatuto da Micro e Pequena Empresa (apud SEBRAE, 2000)

As empresas de pequeno porte são organizações de grande importância para a economia nacional. Segundo o SEBRAE (2005), a partir de dados fornecidos pelo IBGE, o número de empresas formais no ano de 2002 em atividade no Brasil é de 4.918.370. As micro empresas representam 93,64% do total, as pequenas 5,57%, as médias 0,48% e as empresas de grande porte 0,3%.

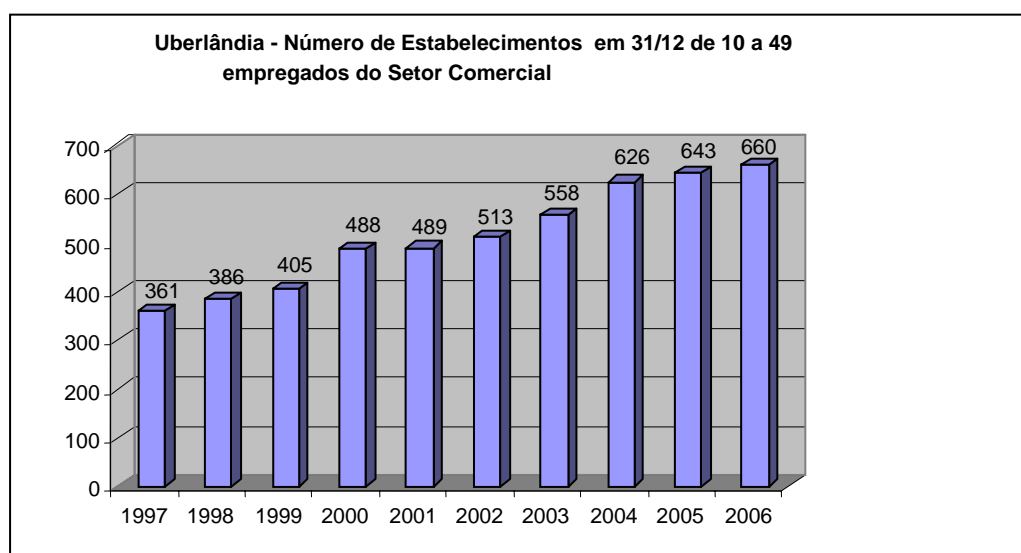
Já a geração de empregos das empresas formais (ano de 2002) representa um total de 27.561.924 de ocupações na economia formal urbana. Desse total, 36,16% estão empregados em micro empresas, 21,01% em pequenas empresas, 9,8% em médias empresas e 33,03% em grandes empresas. O setor que mais emprega pequenas empresas é o de construção 26%, seguido pelo de comércio e indústria quase empatados, com 22,4% e 22,2% de empregos respectivamente (SEBRAE, 2005).

De acordo com a SDTE/PMU (2009), a cidade de Uberlândia, estado de Minas Gerais, tem 2.216 indústrias com até 99 funcionários (MPEs), que correspondem a 98,80% do total de indústrias da cidade, 1.172 empresas de construção civil com até 99 funcionários (MPEs), que correspondem a 99,15% das empresas desse segmento, 13.061 MPEs de comércio, que correspondem a 99,38% das empresas deste segmento e 10.600 MPEs do segmento de

serviços, que correspondem a 98,58% do total de empresas de serviços em Uberlândia (Tabela 1). O comércio é o setor que apresenta o maior número de empresas, isto é, 48,09% do total de empresas da cidade, sendo que o número de pequenas empresas comerciais é de 5% do total de empresas comerciais.

Analisando de forma evolutiva o número de pequenas empresas comerciais (número de empregados de 10 a 49) de Uberlândia (foco da pesquisa), segundo a UFU/IE (2007), percebe-se um aumento considerável do número dessas empresas de 1997 à 2006. Tais empresas tiveram um aumento de cerca de 80% em termos de números de estabelecimentos (Gráfico 1).

Gráfico 1: Número de estabelecimentos do setor comercial – de 1997



Fonte: Elaborado a partir de dados fornecidos por UFU-IE (2007)

Já em relação ao número de empregados, de acordo com a SDET/PMU (2009), considerando o ano de 2006, o setor que mais emprega é o de serviços, com 52,33% do total do pessoal ocupado, seguido pelo comércio, com 26,30% do número de empregos formais. As pequenas empresas comerciais empregam 34% do total de pessoas nas empresas desse porte (todos os setores) e 32% do total de pessoas do setor de comércio (Tabela 2).

Tabela 1 – Número de empresas formais por número de empregados – de 2006

	INDÚSTRIA		CONST. CIVIL		COMÉRCIO		SERVIÇOS		TOTAL	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Empresas sem vínculo ativo ¹	1.035	6,91	451	3,01	7695	51,4	5.789	38,67	14.970	54,81
Empresas com algum vínculo ativo ²	122	7,31	257	15,40	690	41,36	599	35,91	1.668	6,11
Até 4 funcionários	519	7,80	262	3,94	3.129	47,02	2.744	41,24	6.654	24,36

De 5 a 9 funcionários	251	12,67	94	4,74	887	44,77	749	37,81	1.981	7,25
De 10 a 19 funcionários	158	13,73	66	5,73	496	43,09	431	37,44	1.151	4,21
De 20 a 49 funcionários	100	17,27	27	4,66	164	28,32	288	49,74	579	2,12
De 50 a 99 funcionários	31	19,02	15	9,20	42	25,77	75	46,01	163	0,60
De 100 a 249 funcionários	17	19,32	9	10,23	23	26,14	39	44,32	88	0,32
De 250 a 499 funcionários	3	8,57	1	2,86	4	11,43	27	77,14	35	0,13
De 500 a 999 funcionários	4	40,00	0	0	2	20,00	4	40,00	10	0,04
1000 ou mais funcionários	3	23,08	0	0	2	15,38	8	61,54	13	0,05
TOTAL	2.243	8,21	1.182	4,33	13.134	48,09	10.753	38,71	27.312	100,00

Legenda:

¹ Empresas que não tiveram nenhum empregado durante o ano de 2006

² Empresas que contrataram empregados em algum momento de 2006, porém em 31/12/2006 não tiveram nenhum vínculo ativo (empregado)

Fonte: adaptado de RAIS/MTE (2006) citado por SDET – PMU (2009)

Tabela 2 – Número de empregos formais por porte de empresa e setor - 2006

	INDÚSTRIA		CONST. CIVIL		COMÉRCIO		SERVIÇOS		TOTAL	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Até 4 funcionários	1.108	8,49	562	4,31	6.332	48,55	5.041	38,65	13.043	9,80
De 5 a 9 funcionários	1.658	12,84	597	4,62	5.825	45,12	4.831	37,42	12.911	9,70
De 10 a 19 funcionários	2.189	14,27	862	5,62	6.518	42,50	5.766	37,60	15.335	11,52
De 20 a 49 funcionários	3.067	17,87	881	5,13	4.603	26,81	8.615	50,19	17.166	12,90
De 50 a 99 funcionários	2.070	18,95	1.022	9,36	2.801	25,65	5.028	46,04	10.921	8,20
De 100 a 249 funcionários	2.853	20,43	1.327	9,50	3.399	24,33	6.389	45,74	13.968	10,49
De 250 a 499 funcionários	1.046	8,25	487	3,84	1.432	11,29	9.721	76,63	12.686	9,53
De 500 a 999 funcionários	2.729	37,35	0	0	1.628	22,28	2.950	40,37	7.307	5,49
1000 ou mais funcionários	5.325	17,89	0	0	2.468	8,29	21.976	73,82	29.769	22,36
TOTAL	22.045	16,56	5.738	4,31	35.006	26,30	70.317	52,83	133.106	100,00

Fonte: adaptado de RAIS/MTE (2006) citado por SDET – PMU (2009)

Comparando as tabelas 1 e 2 percebe-se que embora as empresas comerciais sejam mais numerosas que as de serviço, estas empregam um número maior de pessoas e que as pequenas empresas comerciais, apesar de representarem apenas 5% do total de empresas desse segmento, empregam 32% do total de empregos formais das empresas comerciais.

Em se tratando de características das pequenas empresas é importante destacar que tais organizações possuem fatores particulares ao seu porte que estão condicionadas ao seu desempenho e sobrevivência. Como elementos peculiares às pequenas empresas que dificultam um bom desempenho da organização Cher (1991) e Cândido (1998) destacam: centralização do poder nas mãos da gerência/proprietário, que muitas vezes tem dificuldade de delegar autonomia a seus funcionários e se mostra resistente às mudanças; falta de planejamento anterior à abertura do negócio e falta de conhecimento do instrumento de administração (marketing, contábil-financeiro, recursos humanos, produção, informática); falta de recursos e dificuldade de obtenção de créditos e financiamentos, devido ao baixo poder de barganha frente às instituições financeiras e à impossibilidade de arcar com as garantias e/ou juros impostos por essas; falta de mão-de-obra qualificada, por muitas vezes oferecer empregos menos vantajosos aos trabalhadores (em relação às grandes empresas) e não investir no treinamento dos funcionários; burocracias legais (aspectos tributários, fiscais e

trabalhistas) onerosas para a empresa; obsolescência de método, equipamentos e mentalidade gerencial; falta de competitividade para enfrentar a concorrência; falta de comunicação entre patrões e funcionários; baixa capacidade produtiva e; dificuldade financeira em investir em novas tecnologias e em P& D.

Porém, as pequenas empresas possuem características que podem vir a contribuir para o seu bom desempenho. Cândido (1998) destaca as seguintes: maior flexibilidade em resposta às mudanças do mercado, o que está associado à maior agilidade na tomada de decisões devido à menor estrutura hierárquica e maior proximidade do funcionário em relação aos clientes, possibilitando um tratamento mais personalizado a esses.

Deve-se ressaltar aqui que tais características citadas nos parágrafos anteriores não podem ser generalizadas, pois a forma de inserção das pequenas empresas no mercado influi também para o seu desempenho e competitividade. De acordo com Souza et al. (1998), as pequenas empresas podem se inserir na estrutura produtiva de diferentes maneiras, com dinâmicas diferentes e perspectivas distintas para a atuação competitiva em bases capitalistas. Tem como uma das categorias de inserção das empresas de pequeno porte citadas pelos autores a de setores altamente competitivos, como comércio e serviços, que são os setores em que se encontram a maioria das pequenas empresas. Nestes setores existe uma tendência ao favorecimento da concorrência em preços com estabelecimentos do mesmo ramo, principalmente na ausência de esforços de diferenciação. Assim, sua sobrevivência está, em geral, ligada à baixa remuneração da mão-de-obra e evasão fiscal. Essas empresas pertencem à categoria de inserção mais precária, formando a base das estatísticas de mortalidade e rotatividade das empresas. Outras características dessas empresas são a baixa produtividade, a alta rotatividade das empresas e dos funcionários; gestão centralizadora; representando possibilidade de ocupação para os desempregados e, sua dinâmica depende do nível de atividade econômica geral, o que acaba levando à vulnerabilidade dessas empresas em períodos de depressão econômica.

6. Caracterização do Setor Têxtil e do Vestuário

A indústria têxtil-vestuário compõe-se de várias fases produtivas que se inter-relacionam. O processo produtivo começa com a fiação, passando pelas fases intermediárias de tecelagem e acabamentos, surgindo como último elo da cadeia, o mais próximo do consumidor, a indústria da confecção e do trabalho, sendo esta última o foco deste trabalho. Segue uma descrição resumida dessas fases, de acordo com o IEL (Instituto Euvaldo Lodi) et. al (2000) e LUPATINI (2004):

- **Fiação:** refere-se à produção de fios que podem ser naturais, artificiais ou sintéticos. As fibras naturais são obtidas através do beneficiamento de produtos de origem natural (seda e lã), mineral (amianto) e vegetal (algodão, linho, juta, rami). As artificiais originam-se da celulose natural e as sintéticas de subprodutos do petróleo. Entre as sintéticas pode-se mencionar poliéster, poliamida (náilon), acrílico, elastano (*lycra*) e propileno e entre as artificiais inclui-se acetato e viscose.
- Após a fiação os tecidos vão resultar de processos técnicos distintos, sendo os principais a tecelagem, malharia e a tecnologia dos não-tecidos :
 - A tecelagem de tecidos planos é obtida por meio do entrelaçamento de conjuntos de fios em ângulos retos, realizados por um tear, sendo um processo que exige uma preparação prévia do fio, como os processos de urdimento e engomagem.
 - Na malharia, a técnica consiste na passagem de uma laçada de fio por meio de outra laçada, conferindo ao tecido de malha maior flexibilidade e elasticidade, sendo um processo que não requer procedimentos prévios de adaptação da matéria-prima às máquinas.
 - Na produção de não-tecidos há o agrupamento de camadas de fibras sintéticas, unidas por fricção, costura ou colagem.
- **Acabamentos:** a etapa do acabamento dos produtos têxteis consiste de uma gama de operações que confere ao produto conforto, durabilidade e propriedades específicas.
- **Confecção:** a última etapa do processo produtivo da cadeia têxtil-vestuário é a confecção de roupas e artigos têxteis em geral, que resumidamente engloba desenho, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura. Esta é a principal etapa da confecção, concentrando a maioria das operações.

A figura 1 representa o processo produtivo da cadeia têxtil-vestuário.

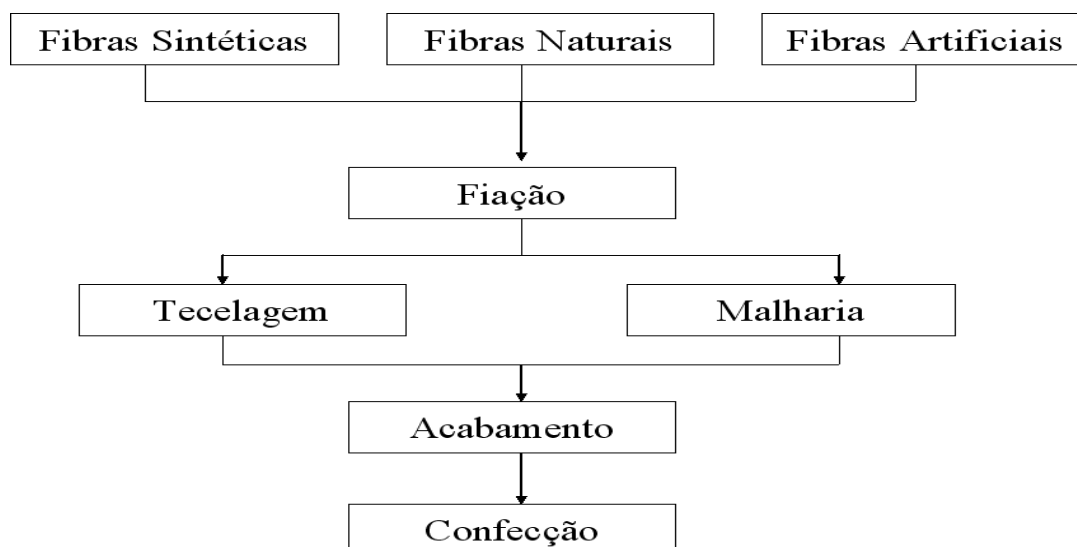


Figura 1: Processo produtivo da cadeia têxtil-vestuário

Fonte: Adaptado de IEL et. al (2000).

A cadeia de têxtil e confeccionados (TC) brasileira é formada principalmente por pequenas e médias empresas, apresentando índices baixos de concentração industrial e alta concorrência. O porte médio das empresas diminui à medida que se avança para o final da cadeia. (COSTA; ROCHA, 2009).

Segundo Costa e Rocha (2009) A cadeia de TC possui, de acordo com dados do ano de 2007, 27.749 unidades fabris sendo responsável por 1.565.300 empregos diretos, sendo que os confeccionados representam cerca de 83% do número de indústrias e 78% do número de empregados (Tabela 3).

De acordo com Costa e Rocha (2009), as unidades fabris da cadeia de TC concentram-se nas regiões sul e sudeste, o que corresponde a cerca de 90% das unidades têxteis e 70% das unidades de confeccionados (Tabela 4).

Tabela 3 – Número de empresas e empregados por segmento (2007)

SEGMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS	NÚMERO DE EMPREGADOS
Têxtil	4.473	341.438
Fiação	417	78.318
Tecelagem	596	101.102
Malharia	2.511	122.138
Beneficiamento	949	39.880
Confeccionados	23.276	1.223.862
Vestuário	20.070	1.034.332
Meias e Acessórios	1.043	45.352
Linha Lar	1.199	102.590
Outros	964	41.588
Total	27.749	1.565.300

Fonte: Costa e Rocha (2009) com base em dados do Iemi (2008)

Tabela 4 – Número de empresas por região (2007)

SEGMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS
Têxtil	4.473
Norte	38
Nordeste	327
Sudeste	2.475
Sul	1.554
Centro-Oeste	79
Confeccionados	23.276
Norte	186
Nordeste	3.228
Sudeste	12.568
Sul	5.903
Centro-Oeste	1.391
Total	27.7491

Fonte: Costa e Rocha (2009) com base em dados do Iemi (2008)

Em Minas Gerais existem aproximadamente seis mil confecções, que geram em torno de 160 mil empregos. Já na região de Uberlândia (incluindo as cidades de Araguari e Tupaciguara) existe um parque industrial de aproximadamente 250 empresas, sendo que 80% delas são microempresas e geram em média 10 postos de trabalho cada uma, o que corresponde a um total de 2.500 colaboradores diretos e indiretos, sendo 90% mulheres e 10% homens (SINDIVESTU et. al., 2006).

Em se tratando do comércio varejista no Brasil, englobando todos os segmentos, as empresas com faixa de pessoal ocupado até 49 pessoas (micro e pequenas empresas) representam, no ano de 2005, mais de 99% do total de empresas com uma receita operacional líquida composta de 56% do total da receita das empresas e empregam 77, 3% do pessoal ocupado. Já o comércio varejista de 500 e mais pessoas (empresas de grande porte) com apenas 313 empresas (0,02%) conseguem uma receita composta de 30,5 % do total da arrecadação de todo o comércio varejista e empregam 14,3% do pessoal ocupado (Tabela 5)

Já no ano de 2006 em relação às micro e pequenas empresas o percentual do número de empresas praticamente se manteve, a receita operacional líquida aumentou cerca de 1,5% e o percentual de número de empregados aumentou em 0,3%. As empresas de grande porte tiveram uma representatividade de 0,027% do número de empresas, 29,36% de arrecadação de receita operacional líquida e 14,09% de pessoal ocupado. Percebe-se então que a variação dos dados de receita operacional líquida, pessoal ocupado e número de empresa foi muito pequena do ano de 2005 para 2006, tanto para as micro e pequenas quanto para as grandes empresas (Tabela 5).

Tabela 5 - Dados comparativos das empresas comerciais, segundo divisão e faixas de pessoal ocupado - 2005-2006

Divisão e faixas de pessoal ocupado	Dados comparativos das empresas comerciais		
	Receita operacional líquida (1 000 R\$)	Pessoal ocupado	Nº de empresas
Comércio varejista (2005)	385 450 308	5 214 282	1 174 329
Até 19 pessoas	171 128 219	3 574 700	1 154 693
De 20 a 49 pessoas	46 476 911	458 083	15 591
De 50 a 99 pessoas	18 668 604	175 693	2 473
De 100 a 249 pessoas	18 892 575	158 311	981
De 250 a 499 pessoas	12 373 121	102 341	278
500 e mais pessoas	117 910 878	745 154	313
Comércio varejista (2006)	443 872 771	5 759 675	1 263 239
Até 19 pessoas	203 553 946	3 955 392	1 241 615
De 20 a 49 pessoas	52 691 552	515 198	17 234
De 50 a 99 pessoas	21 961 244	195 774	2 698
De 100 a 249 pessoas	22 031 427	172 459	1 063
De 250 a 499 pessoas	13 278 954	109 048	294
500 e mais pessoas	130 355 648	811 804	335

Fonte: Adaptado de PAC/IBGE (2006)

Em se tratando de dados específicos das empresas varejistas do segmento de artigos do vestuário e complementos, fornecidos pelo PAC/IBGE (2006), o número dessas empresas diminuiu em torno de 2%, passando de 166 604 empresas no ano de 2005 para 163 018 empresas no ano de 2006. Contudo, a receita operacional líquida apresentou um aumento do primeiro ano para o segundo cerca de 20%, o que pode ser explicado por um diferencial inovador das empresas que sobreviveram e/ou aumento do poder aquisitivo dos consumidores (Tabela 6).

A Pesquisa Anual de Comércio varejista destaca como as principais formas de comercialização das empresas de artigos do vestuário e complementos as lojas, postos de combustíveis, boxes em mercados, depósitos, galpões, armazéns e salas, sendo estes canais de distribuição os de maior número (86,22% do número total de empresas) e que geram uma maior receita bruta de revenda (98% do total da receita gerada). Outras formas de comercialização, menos significativas em número de empresas e faturamento são:

estabelecimentos em locais fixos fora de loja (estradas, praças, rodoviárias e quiosques); correio; porta a porta, postos móveis e ambulantes; internet; televendas e; outras (Tabela 7).

Tabela 6 - Dados comparativos das empresas comerciais, segundo divisão, grupos e classes de atividades - 2005-2006

Divisão, grupos e classes de atividades	Dados comparativos das empresas comerciais		
	Receita operacional líquida (1 000 R\$)	Pessoal ocupado	Nº de empresas
Artigos do vestuário e complementos (2005)	25 096 193	629 834	166 604
Artigos do vestuário e complementos (2006)	29 254 771	669 425	163 018

Fonte: Adaptado de PAC/IBGE (2006)

Tabela 7 - Formas de comercialização das empresas comerciais varejistas, segundo grupos e classes de atividades – 2006

Grupos e classes de atividades	Formas de comercialização das empresas comerciais varejistas					
	Lojas, postos de combustíveis, boxes em mercados, depósitos, galpões, armazéns e salas		Estabelecimentos em local fixo fora de loja, em estradas, praças, rodoviárias, etc. (quiosques e <i>trailers</i>)		Correio	
	Nº de empresas	Receita bruta de revenda (1 000 R\$)	Nº de empresas	Receita bruta de revenda (1 000 R\$)	Nº de empresas	Receita bruta de revenda (1 000 R\$)
Artigos do vestuário e complementos	147 052	34 962 006	5 079	125 084	234	(x)

Grupos e classes de atividades	Formas de comercialização das empresas comerciais varejistas							
	Porta a porta, postos móveis e ambulantes		Internet		Televendas		Outras	
	Nº de empresas	Receita bruta de revenda (1 000 R\$)	Nº de empresas	Receita bruta de revenda (1 000 R\$)	Nº de empresas	Receita bruta de revenda (1 000 R\$)	Nº de empresas	Receita bruta de revenda (1 000 R\$)
Artigos do vestuário e complementos	2 007	149 745	238	(x)	274	7 192	15 662	424 666

Fonte: Adaptado de PAC/IBGE (2006)

7. Discussão e Resultados

Para a realização desta pesquisa contou-se com a participação de quatro empresas (micro e pequenas) que, gentilmente, se disponibilizaram a conceder entrevistas. Apesar de termos uma relação prévia de 78 empresas, somente quatro foram entrevistadas. Uma amostra

com um maior número de participantes não foi possível por conta da disponibilidade das empresas em participar de uma pesquisa acadêmica (dado que a época em que as entrevistas foram realizadas coincidiu com um período de maior demanda no setor), além da dificuldade em contatar outras possíveis candidatas a participantes (endereços inexistentes e falhas de comunicação).

Apesar de a amostra ser limitada e heterogênea, em grande medida representa de forma convincente o setor de vestuário uberlandense, pois o setor em si, tem como principal característica o de ser bastante oligopolizado. No qual poucas empresas dos diferentes segmentos possuem maior expressividade. Para a realização da entrevista foi elaborado um roteiro de entrevista que nos auxiliou na imparcialidade deste objeto de pesquisa, desse modo o entrevistador manteve a neutralidade, característica indispensável para a pesquisa de campo. O critério de seleção das empresas foi o de número de funcionários associado com o setor (SEBRAE, 2000).

A primeira empresa entrevistada foi fundada em 1997 e atua no varejo e indústria e todas as atividades da cadeia produtiva são desenvolvidas pela empresa. O quadro de funcionários é composto por sete profissionais, sendo distribuídos entre costureiras, arrematadeiras e uma atendente.

Nos últimos anos essa empresa realizou inovações comerciais e produtivas, sendo as primeiras através do investimento em reforma da loja para tornar o ambiente o mais agradável possível e da melhoria da exposição dos produtos na vitrine, deixando os seus produtos mais visíveis aos olhos dos clientes; e as últimas através da adequação dos produtos de acordo com os pedidos dos clientes. Essa ação foi tomada em busca de um compromisso que a empresa tem com sua clientela.

As fontes de informação utilizadas para a introdução destas inovações são clientes, fornecedores e SEBRAE. Os clientes sempre auxiliam com informações de inovações quando fazem, principalmente, compras sob pedido. Eles sempre fazem alguma sugestão de alteração no produto para adequar às suas necessidades. Os fornecedores também apresentam novidades, mostrando o que há de mais resistente, confortável ou adequado ao tipo de uso do produto. Entre os concorrentes não existe nenhuma cooperação para formação de inovações. As ações são feitas de forma isolada.

A introdução dessas mudanças para a empresa trouxe resultados positivos, já que o mercado é altamente competitivo e bem dinâmico. Contudo, as pequenas empresas procuram um diferencial para enfrentar os grandes concorrentes.

A segunda empresa foi fundada em 1998 e atua no segmento de confecção de roupas femininas, trabalhando com a confecção e vendas. Essa empresa desenvolve todas as etapas da produção: modelagem, corte, costura, arremate e acabamento. Ao todo são quatorze funcionários; oito na produção e seis nas vendas.

Essa empresa adotou duas inovações que trouxeram um diferencial em relação às demais, se trata de reformulações no atendimento do cliente e reforma do espaço físico da empresa. No atendimento, o cliente tem um contato direto com a produção, as roupas sob medida são um trabalho artesanal e os funcionários da produção fazem uma roupa que veste o cliente, um atendimento personalizado. Para a empresa disponibilizar esse serviço personalizado ela teve que sofrer reformas no seu espaço físico. Portanto, no mesmo prédio a empresa conta com o setor de vendas e produção. O cliente tem acesso à produção para dar suas medidas para a confecção de roupas.

As fontes de informações para a criação são: internet, viagens para o exterior e feiras. E para a área administrativa a empresa conta com informações do SEBRAE, CDL (Clube de Diretores Lojistas), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), cursos nas universidades e Sindivestu (Sindicato do Vestuário). De modo geral, essas ações são tomadas de forma bem isolada. O que pode ser um pouco prejudicial, pois não tem a troca de experiências que poderia contribuir para o crescimento de todas em comum.

A principal contribuição que a introdução de inovações trouxe para a empresa foi o reconhecimento da empresa como representante do segmento de roupas de festa na cidade-sede da empresa e nas cidades da região

A terceira empresa foi fundada no ano de 2003 e atua no varejo de artigos militares, mochilas e confecção. Conta com um funcionário no atendimento que é o sócio-proprietário.

A respeito de inovação comercial essa empresa adotou uma apresentação dos produtos em vitrine e utilizou manequins para mostrar os seus produtos. Além de reformar o espaço; colocando ar condicionado para tornar o ambiente agradável e pintando o interior e a fachada da loja.

A principal fonte de informação utilizada para a introdução de inovações é um contato informal para assessoria. As ações são feitas de maneira isolada.

As contribuições principais da introdução de inovações para a empresa foram a conquista de nova clientela e a fidelização dos clientes antigos.

A última empresa entrevistada foi fundada no ano de 2000 e atua no varejo de calçados e confecções masculinas e femininas. Possui uma estrutura patriarcal, onde os três funcionários da empresa são filhos do proprietário.

Essa empresa valoriza a introdução de inovações. Por isso, apostou na divulgação do nome de sua empresa em meios de comunicação para atrair a clientela, e, divulgar as novidades da moda que sua loja traz. A inovação tende a ser um diferencial, já que a loja tem um forte concorrente na proximidade. O que torna até um atrativo para os clientes, pois ganham mais em opções de confecções.

A loja conta com a CDL e SERASA como fontes de informações para a introdução de inovações.

A principal contribuição da introdução de inovações foi a conquista de novos clientes.

8. Conclusão

De uma forma geral pode-se dizer que as empresas pesquisadas adotaram inovações com o objetivo principal de se manter no mercado e conquistar reconhecimento. Entre as empresas as ações são diversificadas; algumas optam por inovações na produção outras por inovações no atendimento e espaço físico e ainda tem aquelas que fazem inovações comerciais. Todas as empresas relataram que as mudanças são decisões isoladas e nunca são de forma cooperativa, já que as empresas são fechadas quanto à troca de informações de caráter empresarial. As fontes de informação mais utilizadas para a introdução destas inovações são, sobretudo, SEBRAE e CDL. Por fim, todas as empresas afirmaram que essas inovações foram positivas e trouxeram bons resultados na lucratividade das empresas.

Por fim, como recomendação de pesquisas futuras sugere-se que a mesma pesquisa seja feita, mas ampliando o número de empresas, permitindo assim uma maior generalização; e também que a mesma pesquisa seja feita, mas em outros setores do comércio.

9. Agradecimentos

Agradecemos à UFU pela cessão da bolsa de Iniciação Científica, que foi fundamental para a realização deste trabalho.

10. Referências

- ANDRADE, M. M. **Introdução metodologia o trabalho científico**. 2. ed., São Paulo, Atlas, 1997.
- CÂNDIDO, M. S. **Gestão da qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação**. 1998. Florianópolis. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- CARON, A. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização: o caso do Paraná**. 2003. 391 f. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo, Maltese, 1991.
- CHIEH, N. **Intra-empendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo**. Tese (mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, FGV, 2007.
- COSTA, A. C. R.; ROCHA, E.R.P. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecção e a questão da inovação**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2009.
- DAFT, R.L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DOSI, G. The nature of the innovative process in Dosi. In: Dosi, G. et.al. (orgs): **Technical change and industrial transformation**. Londres: Pinter Publishers, 1988.
- DRUCKER, P. F **Prática de Administração de Empresas**. São Paulo, Pioneira, 1981.
- FREEMAN, C. Introduction. In: Dosi, G. et. al. (orgs): **Technical change and industrial transformation**. Londres: Pinter Publishers, 1988.
- GASSE, Y ; CARRIER, C. **Gérer la croissance de sa PME**. Les éditions de l'entrepreneur : Montréal, 1992
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- IEL; CNA; SEBRAE. Instituto Euvaldo Lodi; Confederação Nacional da Agricultura; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise da eficiência econômica e da competitividade na cadeia têxtil brasileira**. Brasília: IEL, 2000.
- LA ROVERE, R. L.; MEDEIROS, J.R. Gestão da inovação em pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: Anais do XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo. **Anais...**São Paulo: FEA/USP, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)**. São Paulo, v.3, nº2, p.53-59, Abril-Junho, 1991.

LUPATINI, M. **Relatório setorial preliminar: setor têxtil e do vestuário**. Rio de Janeiro, Finep, 2004.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. 1996. São Paulo. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1996.

SDET/PMU. SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO. Prefeitura Municipal de Uberlândia. **Perfil Econômico de Uberlândia – 2009**. PMU: Uberlândia, 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As MPE na economia**. Estudos e Pesquisas. 2000. Disponível em < <http://sebraesp.com.br> > Acesso em 10 nov. 2008

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Sebrae: Brasília. 84 p., 2005.

SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Rev. Florianópolis : UFSC, 2005..

SINDIVESTU et. al. Sindicato das Indústrias do Vestuário de Uberlândia. **Diagnóstico empresarial das indústrias do vestuário de Uberlândia, Araguari e Tupaciguara**. Fiemg: Belo Horizonte, 2006.

SOUZA, M. C.; SUZIGAN, W. **Inserção competitiva das empresas de pequeno porte**. Brasília, Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Instituto de Economia. Centro de Pesquisas Econômico-Sociais. **Uberlândia: Painel de Informações Municipais - 2007**. Uberlândia, Outubro de 2007. 95p. Disponível em: <<http://www.ie.ufu.br/cepes>>. Acesso em 16. out.2008

11. Anexo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Faculdade de Gestão e Negócios
 Av. João Naves de Ávila, 2121 Bloco 1F, Sala 216 CEP 38400-902 Uberlândia /MG
 Fone: 3239-4070 (Sala profª Márcia) 3239-4132/4371 Fax – 3236-7515

Roteiro de entrevista

Aluno: Rafael Grilo Gadia
 Estudante de Ciências Econômicas (UFU)
 Orientadora: Profª. Dra. Márcia Freire

1- Identificação da Empresa

1.1

Razão Social: _____ Nome Fantasia: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ Fax: _____

Página na Web: _____

Nº de Funcionários: _____

Segmento de Atividade Principal: _____

Ano de Fundação: _____

1.2-Contato (entrevistado):

Nome: _____ Cargo: _____

E-mail: _____ Escolaridade: _____

1.3-Representantes Legais

Nome	Cargo	% Participação	Escolaridade

1.4- Histórico da empresa (como se deu o início da empresa com o varejo ou com a indústria)

1.5- A empresa atua no varejo e indústria?

1.6- Mercado de atuação (quais os principais produtos que fabrica?)

1.7- Quais as atividades da cadeia produtiva são desenvolvidas pela empresa? (confeção, acabamento, lavanderia, bordado)? Quais terceirizam?

1.8- A empresa possui estilista próprio?

1.9-Número de funcionários: na indústria e no varejo (se for o caso)?

1.10-Pessoal ocupado (divisão de cargos) e nível de escolaridade – perguntar aqui sobre treinamento

1.11-Formas de comercialização (loja)

1.12-Principais concorrentes, clientes e fornecedores com suas respectivas localizações

2-Inovação e aprendizagem (fontes de informação, pessoas e entidades envolvidas, processo de desenvolvimento e incorporação, impacto para a empresa)

2.1-Inovação ou Mudança Comercial - conjunto das mudanças que visam uma melhoria dos modos de comercialização em vigor na empresa (novo canal de distribuição, nova apresentação/design do produto, nova aplicação de um produto já existente, novo sistema comercial, ampliação de um produto ou serviço para aumentar a clientela)

2.1.1-Nos últimos anos adotou algum tipo de inovação comercial? Por que adotou?

2.1.2-Quais as fontes de informação utilizadas para a introdução desta(s) inovações? (clientes, fornecedores, prestadores de serviço, fornecedores, concorrentes, universidades, SENAI, SEBRAE, Associações, Sindicatos, feiras, contatos informais). (Verificar se essas ações são feitas de forma cooperativa ou isolada)

2.1.3-Como avalia a introdução dessa(s) mudança para a empresa? (Boas ou ruins).