

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLEITON BITENCOURT DE SOUZA

ANALISE DA MATURIDADE DAS CAPACIDADES EM INOVAÇÃO DE UMA
CONFECCÃO LOCALIZADA EM CRICIÚMA-SC

CRICIÚMA
2018

CLEITON BITENCOURT DE SOUZA

**ANALISE DA MATURIDADE DAS CAPACIDADES EM INOVAÇÃO DE UMA
CONFECÇÃO LOCALIZADA EM CRICIÚMA-SC**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentando para obtenção do grau de Administração de Empresas no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo

CRICIÚMA

2018

CLEITON BITENCOURT DE SOUZA

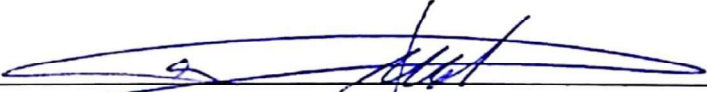
**ANALISE DA MATURIDADE DAS CAPACIDADES EM INOVAÇÃO DE UMA
CONFEÇÃO LOCALIZADA EM CRICIÚMA-SC**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentando
para obtenção do grau de Administração de
Empresas no curso de Administração de
Empresas da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo

Criciúma, 25 de Junho de 2018.

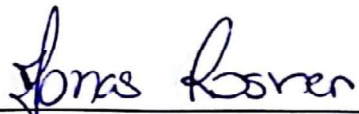
BANCA EXAMINADORA



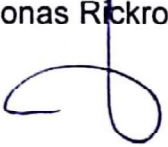
Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo – Doutor – UNESC - Orientador



Prof. Edson Firmino Ribeiro- Mestre - UNESC



Prof. Jonas Rickrot Rosner – Especialista - UNESC



CRICIÚMA

2018

RESUMO

87418. Análise da Maturidade das Capacidades em inovação de uma confecção localizada em Criciúma-SC. 2018. 93 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A maturidade é mostrada através de um modelo, que possui vários níveis diferentes, que serão abordados com o princípio da organização alcançar o nível máximo de maturidade. Diante disso, o estudo objetivou analisar a maturidade das capacidades em inovação de uma confecção de uniformes localizada em Criciúma-SC. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e quanto aos meios de investigação se caracterizou como de levantamento. A área de análise foi através de um estudo na empresa de confecção de uniformes escolares e profissionais, a qual está localizada no município de Criciúma, Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados quanti-qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi através de um roteiro estruturado, tendo em vista que será utilizado o questionário de Essmann (2009). Através da análise dos dados, verificou-se que em grande parte dos requisitos, a empresa estudada se encontrou no primeiro nível de maturidade. Em contraponto, se a empresa fizer as melhorias que o estudo propôs como prioridade, logo irá conseguir obter vantagens competitivas, consequentemente obterá uma fatia maior no mercado que está inserido. O estudo demonstrou vários aspectos que a empresa precisa dar atenção no aspecto demonstrados no estudo, como o mercado é bastante competitivo, as melhorias focadas nas inovações será um grande diferencial para os demais e a sua cultura organizacional cada vez adequada a mudanças.

Palavras-chave: Maturidade. Capacidade. Inovação. Diferencial competitivo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	8
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 PAPEIS DA INOVAÇÃO	10
2.2 GESTÃO DA ESTRATÉGIA	10
2.3 MODELOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA	11
2.3.1 Forças competitivas	11
2.3.2 A teoria dos jogos	14
2.3.3 Visão baseada em recursos (RBV)	15
2.3.4 Capacidades dinâmicas	16
2.4 ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS	18
2.5 CAPACIDADE EM INOVAÇÃO	20
2.6 MATURIDADE	21
2.7 O MODELO DE MATURIDADE EM CAPACIDADE DE INOVAÇÃO (ICMM V2) DO ESSMANN (2009)	24
2.7.1 Estrutura	25
2.7.2 Requisitos de Capacidade de Inovação	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	29
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO	29
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	30
3.4 QUESTIONÁRIO	30
3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	31
4 ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA	32
4.1 ANALISE DOS DADOS DO NÍVEL DE MATURIDADE DA EMPRESA	32
4.2 ANALISE QUANTITATIVA DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DAS CAPACIDADES EM INOVAÇÃO	64
4.3 AÇÕES ESTRUTURANTES	69
5 CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

A história da industrial têxtil, que possui como propósito transformar e/ou modificar as fibras em fios, de fios em tecidos, de tecidos em peça de vestuário e artigos têxteis. A prática dessa fabricação, tem início Antigo Egito (3100 A.C), que tinham métodos o tear de Circe e o tear de Penelope, que podem ser visto nas pinturas gregas. Após esses fatos, a indústria têxtil sofreu várias modificações, até que chegar ao Brasil com a vinda dos portugueses, por volta de 1500.

O presente cenário econômico no setor têxtil está favorável mesmo com a crise econômica e política no Brasil. Segundo a pesquisa em 2017 feita pela Associação Brasileira de Indústria Têxtil e confecção (Abit), o setor demonstra um crescimento financeiro e produtivo, sendo que o Brasil é o 5º maior produtor têxtil do mundo, de todos os setores existentes no país, o setor têxtil é o 2º maior geradora do primeiro emprego para a população brasileira, possui investimentos na casa dos 1,5 milhões de reais. As perspectivas para o ano de 2018 segundo a Abit, é de crescimento de 2,5% na produção de vestuário, 4% na produção têxtil e de 5% no varejo de vestuário. A instituição também estima que o faturamento chegue a R\$ 152 bilhões e que sejam investidos R\$ 2,25 milhões.

Segundo a Abit (2015) o Brasil possui a maior cadeia de produtividade integrada do ocidente. O setor de confecção reúne mais de 33 mil empresas (com mais de 5 funcionários) das quais mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte, em todo território nacional.

Após apresentar esses dados que demonstram a lucratividade e os números de empresas que se encontram no setor têxtil e de confecção, também tem que ser analisado como as empresas se interagem com o mercado, no âmbito da competitividade. Uma das variáveis que é levantada por grande parte das empresas, é a questão da inovação, pois é através dela, que uma organização irá se destacar dos demais.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa estudada é uma confecção de uniformes profissionais e escolares, localizada na região sul de Santa Catarina. Atua no mercado desde 1995, e conta atualmente com 4 colaboradores. A empresa é considerada estática, no quesito da inovação, logo encontra-se dificuldade de competir no mercado inserido.

De acordo com Essmann e Du Preez (2009) o comportamento organizacional de uma empresa, pode ser representado por níveis de maturidade, podendo variar de comportamentos pontuais para a inovação a comportamento integrados que produzam saídas consistentes de inovação. As empresas quanto mais maduras, se supõe que tenham maior desempenho em inovação e consequentemente, possui maiores vantagens competitivas.

Porém a empresa pesquisada desconhece seu nível de maturidade das capacidades em inovações passada, atual e a futura, que poderia nortear para o investimento de melhorias nas práticas organizacionais, colaborando com a sua manutenção no mercado.

Diante desse cenário, apresenta-se a pergunta de pesquisa:” **Qual é a maturidade das capacidades em inovação de uma confecção de uniformes localizada em Criciúmas-SC?**”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a maturidade das capacidades em inovação de uma confecção de uniformes localizada em Criciúmas-SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Propor um modelo de diagnóstico da maturidade das capacidades em inovação;

- a) Verificar a evolução e propor melhorias de maturidade das capacidades em inovação;
- b) Identificar prioridades de ações estruturantes para a mudança das práticas organizacionais pertinentes as capacidades em inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como objetivo analisar o nível da maturidade das capacidades em inovação em uma confecção localizada em Criciúma-SC. A conclusão desta trabalho será importante para a empresa pesquisada, tenha o conhecimento de qual o nível de maturidade ela se encontra, e qual a estratégia que deve ser pautada, para que haja a manutenção na organização.

A case proposto possui um relevância para a sociedade, visto que, proporciona para a empresa em questão, identificar as suas capacidades em inovação, possibilitando uma melhor prestação de serviços ao seus consumidores. Com isso o estado irá se beneficiar com a arrecadação de mais impostos proporcionado pelas mesmas, assim, a empresa pesquisada podendo obter uma expansão em seus serviços, abrindo novas oportunidades de emprego para sociedade que ela está inserida.

A escolha pelo assunto foi a necessidade de orientar, auxiliar um caminho para a empresa seguir, buscando as melhores práticas e instrumentos para avaliar o grau da maturidade que a organização se encontra, com o objetivo de possibilitar o desenvolver e o progresso da mesma. Tendo em vista, se não houver investimento em inovação, a organização pesquisada tende a se tornar ultrapassada ao longo do tempo.

Esta pesquisa se apresenta bastante significativa para a acadêmica, considerando-se, as análise dos dados apresentados e o diagnóstico do nível em que a empresa está alocada, a própria, obterá a percepção da relevância do estudo realizado em relação a inovação, e compreenderá estratégias eficácias para que os objetivos sejam atingidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PAPEIS DA INOVAÇÃO

Segundo Rohrbeck e Gemuenden (2010) os papéis da inovação visam desempenhar a capacidade máxima de uma empresa, pois servem como uma estratégia empresarial, para explorar novos mercados comerciais, com isso muitas organizações estão buscando alcançar esses papéis de inovação para alcançar o seu máximo desempenho no mercado.

Os papéis da inovação são uma forma fundamental para relacionar com os Requisitos de Capacidade de Inovação, pois a percepção do papel de um indivíduo (responsabilidade e/ou orientação) desenvolve a capacidade de inovação organizacional. Essa perspectiva serve como base para as funções dos requisitos de capacidade que fornecem um meio essencial de análise dos questionários (será apresentado posteriormente), juntamente com as respostas que os entrevistados irão fornecer (CHERBROUGH, 2003; LAURSEN; SALTER, 2006).

2.2 GESTÃO DA ESTRATÉGIA

No âmbito da administração, segundo Salim (2004) a palavra estratégica em relação a uma organização, possui um sentido de relação com o planejamento e com a criação de uma vantagem competitiva, que apresenta um direcionamento de ações para o alcance dos objetivos e metas, estabelecidos no planejamento.

Partindo desse pressuposto, a estratégia organizacional fornece estudos aos processos que expandem as mudanças organizacionais em longo prazo, caso essas sugestões de modificações sejam bem-sucedidas. O foco é considerado nesse estudo, a origem e também as consequências práticas e teóricas com relação a experiências já vivenciadas pela organização ou por outra que possui uma estratégia semelhante (BULGACOV, 2007).

2.3 MODELOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

No campo da gestão estratégica, é fundamental a forma como as empresas adquirem vantagens competitivas. Apesar de que, uma estratégia deve ser capaz de identificar, que as organizações devem ter capacidade de continuar com uma vantagem competitiva em ambientes de mudanças ,crises políticas e financeiras no país que está inserida, onde a concorrência inova constantemente, principalmente acirrando a briga por preços baixos e alto desempenho de produtos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Existem quatro modelos relacionados que possuem relações diretas com as vantagens competitivas por parte das organizações, sendo eles, “A teoria dos jogos”, “Visão baseada em recursos”, “Capacidades dinâmicas” e “Forças competitivas” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

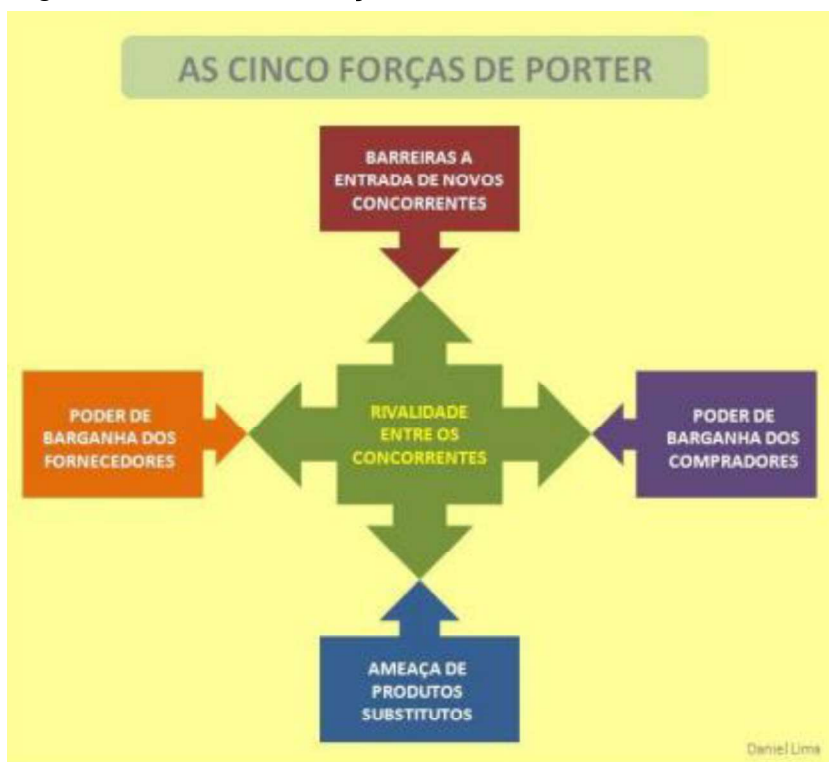
2.3.1 Forças competitivas

O modelo de estratégia que predominou os anos de 1980 foi à chegada das forças competitivas originadas, através dos estudos de Porter (2004). O objetivo principal desse modelo é identificar qual a posição que a organização se encontra em um determinado seguimento mercadológico, fazendo assim a empresa tem o conhecimento de quais pontos a empresa deverá ser melhorado, quais pontos requerem maiores atenções e como irá ser a sua defesa contra as forças competitivas de seus concorrentes.

Segundo o autor Porter (2004) o modelo proposto aborda as forças competitivas que iram formular, qual será a estratégia competitiva irá ser adotada pela a empresa, tendo em vista que este modelo o autor trata que o ambiente da empresa como a “própria indústria” se referindo aos setores da organização. A estrutura da empresa possui um papel central na determinação das regras competitivas, com isso, através desses papeis adotados, provoca limitações nas estratégias potenciais disponíveis para as empresas que compõe a indústria.

Segundo Porter (2004) no modelo de forças competitivas existem cinco fatores importantes, que serão apresentadas na figura 01.

Figura 01 - As cinco Forças de Porter



Fonte: David Porter (2004)

Pode-se observar que na figura 01, se encontram as cinco forças competitivas de Porter (2004) são: barreiras de entrada, ameaça de substituição, influência dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os funcionários da empresa.

Segundo o autor Porter (2004), as barreiras de entrada de novos concorrentes, nesse modelo é fundamental fazer uma varredura no mercado, para poder saber o que está sendo praticado pelos os concorrentes, e analisar as barreiras existentes, para poder supera-las, e obtendo uma diferencial competitivo quando entrar no mercado de atuação. Existem subfatores para serem explorados dentro desta força, que podem ser citados como: economias de escala, diferenciação do produto, acessos aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escalas e política governamental. Os subfatores foram desenvolvidos com o objetivo de proteger todos os desenvolvimentos da empresa, com isso, evitar que concorrentes “copiem” seus projetos de inovações.

A ameaça de produtos substitutos, expressa diferentes produtos ou serviços que possuem a mesma função ou que suprem a mesma carência do cliente.

Tendo em vista que o mercado está sempre inovando e criando cada vez mais produtos que facilitam para os compradores (PORTER, 2004).

O poder da barganha dos compradores está associada com a influência que possuem sobre os clientes na empresa em determinado segmento. Este modelo ocorre em diversos ocasiões, como pode ser citado o exemplo de quando a organização força o preço do produto para baixo, pois compram em grandes quantidades e possui uma pequena margem de lucro no mercado atuante, ocasionado está barganha, que geralmente acaba causando conflito entre os concorrentes (PORTER, 2004).

O poder da barganha dos fornecedores segue praticamente o mesmo modelo da barganha dos compradores. O fator provem na ocasião de quando ocorre um aumento de valores e a redução na quantidade dos produtos, logo, o mercado fica escassos do mesmo, conseqüentemente o poder da barganha irá ser aumentado, vendendo os produto mais caros (PORTER, 2004).

De acordo com o autor Porter (2004), a rivalidade entre concorrentes, está força pode ser classificada como a mais determinante entre as forças, visto que, se trata de vendedores do mesmo segmento que trabalham com o “mesmo” portfólio de produtos, fazendo que uma das alternativas que possui maior relevância para os compradores, é o preço.

De acordo com o autor Teece (1984) as empresas que não sofrem desvantagens com as forças competitivas, possuem maior controle do mercado de atuação e os preços dos seus produtos, pois a mesma não trabalha com compradores que possuem influência sobre esses elementos, deste modo, não irão existir concorrentes para substituir preços e também não ocorrerão barreiras de entradas, dessa forma, a empresa terá um domínio amplo do mercado e conseqüentemente um desempenho melhor que os demais (PORTER, 2004).

Para Porter (2004) os seis fatores contribuem para determinar a rentabilidade de diferentes indústrias, sendo que se pode analisar que as forças competitivas afetam diretamente no nível em que a empresa se encontra e inúmeras vezes são submetidas a alterar a posição da empresa no setor ou o setor altera na posição da empresa.

2.3.2 A teoria dos jogos

Um modelo na área de negócios apareceu através de uma publicação do artigo „' The Theory of Business Strategy' " (SHAPIRO, 1989). Nele consta a utilização da "Teoria dos jogos" como um ferramenta para efetuar a realização da análise na interferência da interação competitiva entre as empresas concorrentes. A finalidade desse modelo é determinar como uma empresa que possui o controle a respeito do comportamento e as ações de seus concorrentes, podendo ocasionar mudanças em todo ambiente de mercado. Pode ocorrer um aumento na lucratividade se a empresa utilizar a estratégia definida no âmbito da teoria dos jogos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) apreensão dada para obter resultados competitivos focado no custo fixo, não está sendo valorizada, pois as empresas estão cedendo lugar para os custos irrecuperáveis, que são aqueles que não aparecem no balancete. Visto que, se a organização praticar a política o preço predatório, consegue induzir a conduta do mercado de atuação, pois o propósito dessa estratégia, é utilizar o valor do produto abaixo do custo, podendo ocasionar uma grande pressão sobre os concorrentes, e obrigando-os a sair do mercado de atuação, para concluindo os objetivos propostos pela empresa, os valores das mesmas derivam ser aumentados, para recuperar o que foi perdido.

A análise do movimento estratégico utilizando a teoria dos jogos ajuda a empresa a determinar quais os modelos que devem ser usados. Muitos casos utilizam estratégias para alcançar equilíbrio múltiplo, mas infelizmente os resultados nem sempre são positivos, pois tudo depende de qual comportamento a empresa rival irá adotar diante aos fatos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Segundo Fiani (2006) encontra-se cinco fatores básicos que auxiliam na demonstração quando a empresa está aplicando a teoria dos jogos. O primeiro jogo é um modelo, que é utilizado quando as regras são pré-selecionada e de fácil reconhecimento. O segundo possui o nome de "Interações", onde uma ação individual influencia imediatamente os outros agentes. O terceiro é chamado com agentes, visto que, esse parte pode ser constatado somente um indivíduo ou um grupo ou toda a empresa, pois influência sobre os demais conforme as ações praticadas. O quarto fator é a "Racionalidade", que discute na tomada de decisão dos colaboradores para que, sejam alcançados os objetivos propostos. O quinto elemento é o

“Comportamento estratégico”, neste quesito é adotado uma estratégia sabendo que haverá uma consequência sobre os demais, e assim como as decisões dos demais ira haver uma consequência para o próprio.

2.3.3 Visão baseada em recursos (RBV)

O quadro das cinco forças competitivas de Porter (1980) foi o causador da criação da RBV, considerando-se que diversas organizações adotavam estratégias idênticas e mesmo assim os resultados eram totalmente distintos. O esclarecimento deste fato ocorrido na origem da visão baseado no recurso, que possui um início com o autor Penrose (1959), com algumas informações sobre este novo modelo, mas quem tornou modelo conhecido, foi autor Barney (1991) denominando oficialmente como resource based view (RBV).

Segundo Barney (1991) a empresa tem o poder de controlar os recursos e as capacidades, produzindo um grande desempenho competitivo, onde não existe a possibilidade de haver cópias ou a substituições de produtos ocasionado pelo os concorrentes. Os recursos estratégicos podem ser identificados como ativos tangíveis ou intangíveis, isto é, bens podem ser tocados ou bens de posse da organização que não pode ser tocados. Os ativos citados, apresentam fortes influências sobre vários acontecimentos da empresa, ou até mesmo sobre os custos e valores dos produtos produzido (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001).

No quadro das cinco forças competitivas de Porter (1980), no quesito baseado em recursos, essa estratégia é identificada como “Barreira por meio de recursos”. Consequentemente as empresas não dão espaços para as organizações concorrentes entrarem no mercado, pelo fato do recurso ser difícil de imitar (WERNERFELT, 1984). Segundo o autor Spence (1979) a utilização da economia em escalas é a questão principal para a barreira de entradas, sendo que a estratégia adotada busca organizar os procedimentos produtivo para a redução dos custos e se beneficiar ao máximo a produtividade.

Na teoria dos jogos, as empresas estão preocupadas com a posição no mercado competitivo, entretanto, na visão baseada em recursos estão voltadas para a criação de parcerias estratégicas ou em criar estratégias para jogar.

Esse modelo é criticado pois os recursos podem ser copiados ou substituídos, e desta forma, havendo uma evolução de modelo chamado de teoria das capacidades dinâmicas. (BARNEY, 1991).

2.3.4 Capacidades dinâmicas

Com o desenvolvimento da teoria baseada nos recursos que foram denominado como escassos, por parte das empresas que buscam melhorar o seu desempenho competitivo, de obter e se manter em um mercado que sofre com as constantes oscilações, onde a criação de diversos produtos, modelos para satisfazer os seus clientes é quase inevitável, logo por conta disso foi iniciado o estudo da Teoria de Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

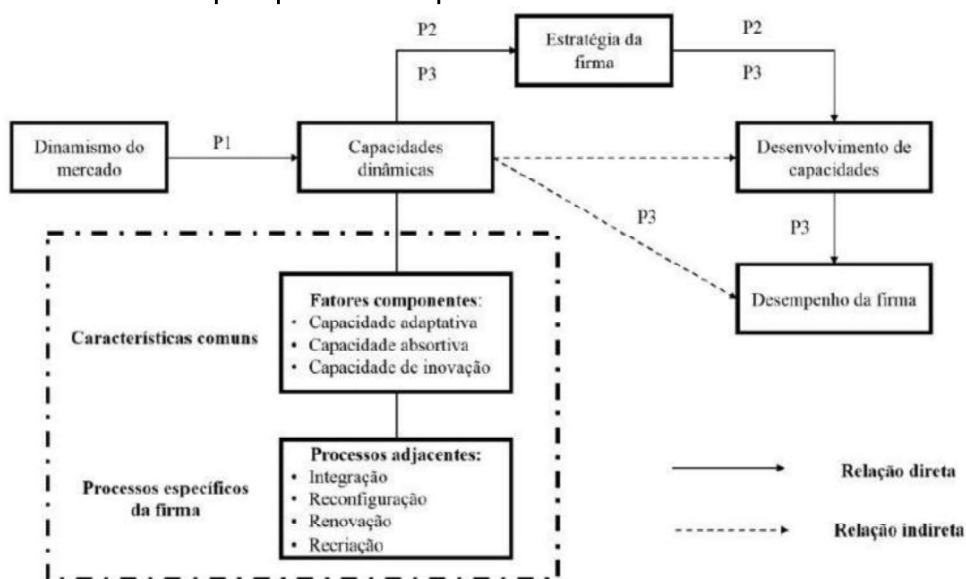
Segundo os autores Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam que a abordagem das capacidades dinâmicas auxiliam os empresários na gestão da empresa, para que haja vantagens competitivas em ambientes cada vez mais exigentes. Apontam como a capacidade da empresa de interagir, construir e reconfigurar as competências internas e externas, para que possam ser lidadas com ambientes de rápidas mudanças. A capacidade de uma organização, reflete no alcance de novas e/ou aprimoramentos nas formas de vantagens competitivas.

As capacidades dinâmicas são hábitos organizacionais e estratégicos das empresas, no qual conseguem renovar as composições de recursos, fazendo que os mercados emergem, colidam, dividam, evoluam e morram. (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas são processos que possuem a finalidade de orientar o comportamento da empresa para interagir, configurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades, sendo que, de preferência para adaptar as suas capacidades conforme as necessidades do mercado que está em constantes mudanças, dando sustentabilidade para a vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

Atravez dos estudos feitos pelos os autores Wang e Ahmed (2007) foi desenvolvido uma esquema (Figura 02) que indica o modelo da capacidade dinâmica simplificado.

Figura 02 - Modelo de pesquisa de Capacidades Dinâmicas



Fonte: Wang e Ahmed (2007)

Segundo Wang e Ahmed (2007) identificam a existência de três pontos essenciais dentro das capacidades dinâmicas, sendo elas: Capacidade adaptativa, Capacidade de absorção e Capacidade inovadora

A capacidade adaptativa é deduzida como a capacidade que uma organização possui em identificar as possibilidades de mercados emergentes. Demonstra o propósito de buscar o equilíbrio competente das estratégias de exploração, visto que geralmente o desenvolvimento da capacidade adaptativa ocorre através de uma evolução organizacional (WANG; AHMED, 2007).

A capacidade abortiva pode ser identificada como a capacidade da empresa possui em reconhecer os valores da uma informação do mercado externo, transformando-o e avaliando-o se as informações obtidas são vantajosas para a organização aplica-la (WANG; AHMED, 2007).

Segundo os autores Wang e Ahmed (2007) a capacidade de inovação é conceituada como a capacidade que uma empresa possa criar produtos ou dar origem a um novo seguimento de mercado, tendo com auxílio a orientação inovadora com processos inovadores.

2.4 ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS

As empresas não podem planejar todos os aspectos atuais e futuros, porém todas as organizações podem possuir vantagens de ter a consciência para onde e como estão indo, todas precisam ter a direção estratégica. Ocorre o mesmo com a atividade de produção, uma vez que a função da produção “percebeu” o seu papel dentro do negócio e define os objetivos de desempenho, a partir daí que o setor produtivo começa a fazer sua contribuição estratégica. Para realizar uma estratégia operacional precisa de um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões (CHAMBERS; JOHNSTON; SLACK, 2002).

Segundo Skinner (1969), uma estratégia operacional que procura garantir os processos produtivos estejam alinhado com os objetivos estratégicos da empresa como um todo. Seu trabalho identifica a importância da conexão da produção com as outras atividades da organização, representadas pelas atividades mercadológicas, contábeis, gestão de pessoas e o ambiente que a empresa está inserida, envolvendo o governo, tecnologias disponíveis, concorrência, consumidores etc. Também alerta para a necessidade de uma estratégia de operações rapidamente adaptável às mudanças do mercado, para melhor enfrentar os desafios que certamente vão ocorrer no longo prazo.

As atividades organizacionais são sistemas ágeis, que estão em constante funcionamento para poder produzir produtos ou serviços a que se destinam, apresentam-se sistemas integrados de atividade (PEINADO; GRAEML, 2007). Todas as organizações apresentam no mínimo cinco atividades básicas, que são atividades mercadológicas, contábeis, gestão de pessoas, logísticas e produtiva.

A estratégia operacional de custo dentro da produção, atua especificamente no baixo custo, quanto no serviço e/ou produto, a estratégia diferenciação atua o valor percebido pelo cliente. A estratégia de enfoque pode oscilar entre o baixo custo e o valor percebido de acordo com o público alvo (PORTER, 2009).

A vantagem competitiva resultante da estratégia da qualidade, é uma abordagem que usa a melhoria como arma estratégica para o fortalecimento da competitividade e rentabilidade da empresa.

Segundo o autor Paladini (2009) a gestão estratégica da qualidade exige que os objetivos e metas sejam executados simultaneamente para os objetivos estratégicos da organização. Exige também uma abordagem organizada, com

princípios e valores, liderança inovadora, satisfação dos clientes e desenvolvimento organizacional, além da melhoria contínua de seus processos, produtos, serviços e relacionamentos.

A exploração da gestão estratégica da qualidade adota uma abordagem evolutiva da melhoria contínua e engloba as contribuições de diversas técnicas combinadas, de acordo com as necessidades, cultura e maturidade gerencial da organização (CARPINETTI, 2010).

A vantagem competitiva resultante da estratégia de flexibilidade, segundo os autores Brach e Fraserirector (2000), é a capacidade de se adaptar em diferentes tipos de cenário econômicos, sem carregar grandes prejuízos para a produção. Para D'Souza e Williams (2000), a flexibilidade de fazer os ajustes são necessários para reagir as mudanças no ambiente, sem sacrifícios significantes no desempenho.

São inúmeros motivos que levam as empresas a adotarem esse sistema produtivo com a estratégia de flexibilidade, de forma geral, principalmente no mercado, a diminuição do tempo de vida dos produtos, a entrada de novos competidores, aumento na demanda e além da dificuldade de antecipar informações sobre mercados instáveis, são exemplos dessas mudanças.

Segundo Gerwin (2005), são através das incertezas que motivam as organizações a desenvolver a flexibilidade, principalmente, a incerteza relacionada com a aceitação dos produtos pelos os consumidores, que pode alterar o seu mix de produto, a incerteza relativa ao ciclo de vida do produto, incertezas referente ao desejo do consumidor ...

A vantagem competitiva resultante da estratégia de velocidade segundo Slack (2013), é quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços. O principal benefício da Velocidade de entrega dos bens e serviços para os clientes, é que ele enriquece as ofertas, como por exemplo para a maioria dos bens e serviços, quanto mais rápido estiverem para consumidor, mais provável é que este venha a consumir.

A estratégia operacional da velocidade agora atuando internamente, é a rápida resposta que a empresa dá aos seus consumidores externos é auxiliada pela rapidez da tomada de decisão, movimentando os matérias e as informações interna das operações, e além de que pode ajudar na redução dos estoques, dos riscos que a empresa irá enfrentar (CHAMBERS; JOHNSTON; SLACK, 2002).

A vantagem competitiva resultante da estratégia de Confiabilidade, significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus produtos ou serviços prometido. Os clientes só podem julgar a confiabilidade de um operação após o bem ou serviço ter sido entregue. Ao solicitar o serviço pela primeira vez, o cliente não terá qualquer referência de confiabilidade do passado, porém com o decorrer do tempo, a confiabilidade pode ser mais importante de qualquer outro critério (CHAMBERS; JOHNSTON; SLACK, 2002)

A confiabilidade economiza dinheiro pelo fato do uso do tempo, ser for ineficaz, será transformado em custo operacional extra, pelo simples fato das peças de reposição poderem ter o custo a mais para serem entregues com urgência, logo os funcionários receberão pagamentos mesmo quando não houver serviço ou transporte (CHAMBERS; JOHNSTON; SLACK, 2002).

2.5 CAPACIDADE EM INOVAÇÃO

A capacidade em inovação é definida em termos de mudanças que a empresa oferece para o mercado atuante (produto/serviços/inovação) e as maneiras como a organização cria e oferece essas ofertas (LIAO, 2006) , é os itens central da competitividade da empresa no cenário atual. Partindo desta premissa, o conhecimento de como a empresa deve ser organizado e gerenciado de maneira que o próprio desenvolvimento de produtos, serviços e processos de forma que realmente oferecem um diferencial competitivo e sustentável ao longo do tempo, contribuindo nas estratégias das empresas de acordo Mello (2008) e Damanpour (2010).

Como aborda Perez, Loera-Hernandez e Caffarel (2010) avaliar as capacidades em inovação de uma empresa, podem revelar oportunidades de obtenção de vantagens competitivas em ambiente de negócios complexos e saturados. Além disso ter a ferramenta de “inovação” que pode ser introduzida em diversos setores e fatores da organização tais como: Gestão de Liderança, visão operacional da empresa, processos internos e externos de inovação e cultura, percepção de valor do cliente e entre outras.

Segundo Schumpeter (1939) A capacidade em inovação pode ser aplicada em diversas áreas e processos da empresa, como o desenvolvimento de novos produtos, novos modelos de serviços, novos métodos de produção, a exploração e expansão de novos mercados e novas formas de organizar a empresa. Com isso, irá

ser feito uma breve apresentação de alguns exemplos dessas capacidades em inovação.

A capacidade em inovação de serviço, abordado por Li, Chen e Shen (2010), busca a implementação de uma capacidade de um serviço inovador de diferentes áreas de atuação, as dimensões abordadas por essa capacidade vão desde, inovação de processo baseada no Open Innovation até o desenvolvimento de um novo processo de serviço baseado em seis etapas. A inovação no serviço é fundamental para as empresas que buscam melhorar os sistemas de serviços para criar valores para os seus clientes.

A capacidade em inovação de conhecimento abordado pela Esterhuizen, Schutte e du Tolt (2012), refere-se ao desenvolvimento de uma estrutura em que o conhecimento serve como base para aumentar a maturidade da capacidade em inovação, em que o gerenciamento deste conhecimento facilite a busca por maturidade da capacidade em inovação crescesse em outras dimensões (como serviços, processos, produção ...)

Segundo os autores Toole, Chinowsky e Hallowell (2010) a inovação de capacidade é uma habilidade fundamental para o sucesso comercial a longo prazo de uma organização, partindo desta informação o aprendizado contínuo é essencial para qualquer organização inovadora, uma das melhores maneiras para aprender sobre este assunto e a empresa estimular a participação de seus colaboradores nas atividades de aprendizados, envolvendo-os na otimização de processos e sub processos. As dimensões abordadas pelos os autores são focados no desenvolvimento das áreas, tais como: cultura da empresa, seus costumes, perspectiva de riscos, foco, liderança, aprendizado.

2.6 MATURIDADE

As organizações são afetadas constantemente por novas tecnologias, enquanto cada empresa define a sua própria estratégia que irá seguir com as constantes mudanças, muitas empresas tem dificuldades em definir e aplicar uma estratégia de inovação adequada, logo usam comportamento inadequado e não são maduras o suficiente em termos de práticas de inovação (Achi; Salinesi; Viscusi 2016)

A maturidade de uma empresa, é indicada através de um modelo de melhoria e evoluções propostas em determinadas áreas, domínios, que uma

organização precisa para ser competitiva no mercado de atuação, (DE BRUM, 2005; BECKER, KNACKSTEDT, POPPELBUB, 2009; PAUL, 1993; MARTINS 2016), contribui para o direcionamento do desenvolvimento, posicionamento e as transformações empresariais (BECKER, KNACKSTEDT, POPPELBUB, 2009; PAUL, 1993; MARTINS 2016).

A maturidade é mostrada através de um modelo, que possui vários níveis distintos, que serão abordados com o princípio da organização alcançar o nível máximo de maturidade (BECKER, KNACKSTEDT, POPPELBUB, 2009; PAUL, 1993; MARTINS 2016). Modelos de maturidade possui diversas áreas de atuações (financeira, RH e etc.) com objetivos e princípios diferentes de ser alcançados, com isso a pesquisa realizada irá forçar somente nas maturidades em inovações.

O modelo de maturidade em inovação pode oferecer melhorias em diversas dimensões, pois uma dimensão funcional da inovação é importante para o entendimento de que o modelo aplicado possa visualizar rapidamente o que é necessário para que capacitar e obter resposta de um sistema de inovação, que seja visível para quem está aplicando o modelo e para os gestores da empresa que está sendo aplicada (CORSI; NEAU 2015).

Para que modelo de maturidade em inovação possa buscar a sua eficiência máxima, as funções da empresa devem se integrar por completo, pois a aplicação será muito fácil se excluir algumas áreas (como Gestão, Marketing, Vendas, Financeiro...), consequentemente o resultado que será apresentado será ser distorcido com a realidade (CORSI; NEAU 2015).

Um exemplo de modelo de maturidade em capacidade de inovação de processos escolhido pelo o pesquisador, foi o ICM (Innovation Capability Maturity Model). Este ICM aborda algumas dimensões muito importante como a própria inovação em processos, conhecimento e competências dos gestores e colaboradores e suporte organizacional (ESSMANN E DU PREEZ; 2009). Este modelo busca a capacidade existente em três áreas fundamentais de capacidade de inovação, que são: Processo de inovação - Que implica nas práticas, procedimentos, atividades etc., que levam ideias e/ou oportunidades e até mesmo conceito, que são desenvolvidos e aplicados eventualmente para uma área de comercialização e operação; Conhecimento e Competência - processo de inovação solicita conhecimento e competências específicas e de base ampla, já existentes nas organização ou ainda a serem criadas, desenvolvidas ou adquiridas; Apoio Organizacional – Os Alicerces,

recursos, medidas, infra estruturas, estratégia, políticas, liderança, etc. necessária para sustentar o processo e os requisitos de conhecimento e competência para a inovação.

O autor Kadhim (2010) conseguiu desenvolver um modelo de maturidade da inovação medindo a capacidade da tecnologia na indústria da Construção Civil que é o CICM2 (Construction Innovation Capacity Maturity Model), que serve para avaliar as práticas de gestão nesse setor. A definição de modelo de maturidade do processo, é que a qualidade de um produto está diretamente ligada com a qualidade do processo para o desenvolvimento deste produto, desse modo, para melhorar o produto, o processo deve ser melhorado de maneira sustentável resultando em um caminho evolutivo, avançando fase por fase, “degrau por degrau”. Este caminho é denominado como um processo de maturidade, logo o parecer dessa maturidade de um processo a nível organizacional envolve a determinação o alcance que o processo é definido, gerenciado, medido e controlado. Este modelo busca a avaliação e a maturidade do gerenciamento da inovação para fornecer um indicador para a capacidade de inovação e permitir comparações entre diferentes instituição ou a mesma empresa ao longo dos anos.

O exemplo mostrado pelo autor Kim Jansson (2011) é demonstrado uma maturidade de inovação e engenharia para Redes da indústria marinha o IEMM. Este modelo foi desenvolvido após o autor observar a queda na economia que atingiu a indústria naval, caindo para quase zero o número de novas ordens de construções juntamente com as grandes reestruturações que a indústria estava passando no período de 2008 a 2013. O objetivo geral deste projeto que a longo prazo, é desenvolver aproximações para apoiar a eficiência operacional em ambientes de projetos colaborativo para indústrias marinhas. As dimensões do IEMM se trata de capacidade de oferecer soluções para os novos mercados fora da construção naval; expandir a comercialização globalmente, atingir principalmente o continente asiático; redes e colaboração de seus fornecedores; melhorar as habilidades e capacidades de gestão de projetos, minimizar seus custos; gestão de conhecimento (dimensão PDM, que é um software que utiliza como ferramenta no desenvolvimento de estratégias de gerenciamento, armazenamento e troca de informações).

A maturidade em inovação aberta (Open Innovation) proposta pelos autores Enkel, Bell e Hogenkamp (2011), mostra que a eficácia de um Open Innovation é cada vez mais importante, não demonstrar apenas vantagens

competitivas, mas também garantir a própria sobrevivência (SODERQUIST, GODENER 2004). O modelo proposto pelos autores, é dividido em níveis e elementos. Para o quadro possui cinco níveis e para cada nível possui uma descrição falando “o que é” cada um, como por exemplo o nível um que é o “Inicial; nível dois que é a “Repetível”; nível três é “Definida”, nível quatro é “Gerenciado” e o nível cinco é “Eficaz”. O elemento é dividido em três partes, que são clima para a inovação, capacidade de parceria e processos internos.

2.7 O MODELO DE MATURIDADE EM CAPACIDADE DE INOVAÇÃO (ICMM V2) DO ESSMANN (2009)

Com base na pesquisa realizada para identificar os modelos de maturidades da capacidade em inovação que se encaixe nos moldes da empresa aplicada e que tenha relevância na literatura e no meio empresarial. Foi encontrado através de citações desses autores Kohler, Feldmann, Habryn, Satzar (2013); Jansson (2011); Visser (2011); Arias-Pérez, Scafer-Elejalde e Aristizábal-Botero (2014), o modelo do Essmann ICMM v2 (2009) que correspondeu as exigências e expectativas do pesquisador. Será feito um estudo aprofundado deste modelo que seja debatido as questões que não estão “claras”, através desses impasses será mostrado uma forma didático para a aplicação desse modelo o ICMM v2 para qualquer empresário, gestor que queira aplicar em sua organização.

O modelo ICMM v2 proposto pelo Essmann, surgiu após de um rigoroso aperfeiçoamento de seu modelo antecessor (ICMM v1), que inclui mais estudo literário, um mapeamento e comparações sobre temas de capacidade em inovação usando o método LDA (Alocação de Dirichlet Latente – que é um algoritmo de busca automática de tópicos em textos), com a soma desses fatores surgiu este modelo. Segundo Essmann (2009) este modelo ICMM v2 atingiu o propósito pretendido, detectando os pontos fortes e fracos da capacidade de inovação das organizações.

Segundo os autores Essmann (2009); Cook e Hunsaker (2001) e Christensen e Overdorf (2000), três estratégias são primordiais para criar e/ou fortalecer os recursos de inovação de qualquer empresa, que são:

- a) Criar novas capacidades desenvolvendo novas estruturas que sejam encarregadas de começar um novo empreendimento e projetos inovadores dentro das extremidades organizacionais já estabelecidas.

- b) Criar novos recursos, porém mantendo uma posição de investimento de capital em assuntos tecnológicos, com a intenção de reutiliza-los para a organização em uma próxima fase.
- c) Buscar capacidades através de uma modelagem já existentes em outras organizações que possuem essas capacidades, para implementar na sua empresa.

Com base nessas estratégias apresentadas acima, foram estabelecidas três partes fundamentais para servi como componente para o ICMM v2, sendo que a primeira é uma estrutura para fornecer o modelo com a estrutura necessária para a implantação necessária na organização; a segunda parte se trata das exigências essenciais para a capacidade de inovação, logo esses requisitos demonstram o conteúdo principal do modelo e são categorizados no mesmo com a base na estrutura; já a terceira parte do modelo referisse sobre as funções organizacionais que são necessárias para a inovação. Existe três componentes que servem como complemento essencial para a aplicação deste modelo, logo combinados, esses componentes servem como uma ferramenta vital para ser usado nas melhorias da capacidade de inovação organizacional. Esses componentes são um Questionário de Capacidade de Inovação, um mecanismo de tabulação das respostas e uma tabela de pesquisa Pratica de Requisitos de Capacidades.

2.7.1 Estrutura

Segundo Poppelbub e Rogliner (2011) a estrutura é demonstrada através de um conjunto de modelos de maturidade exemplares da mesma área, relacionada com o gerenciamento de processos de negócios, (HUMPHREY, 1987) que ajuda fornecer com o próprio modelo de maturidade uma avaliação de melhorias imediatas, ajudando a identificar qual tecnologia e/ou inovação é adequada para esse tipo de estrutura.

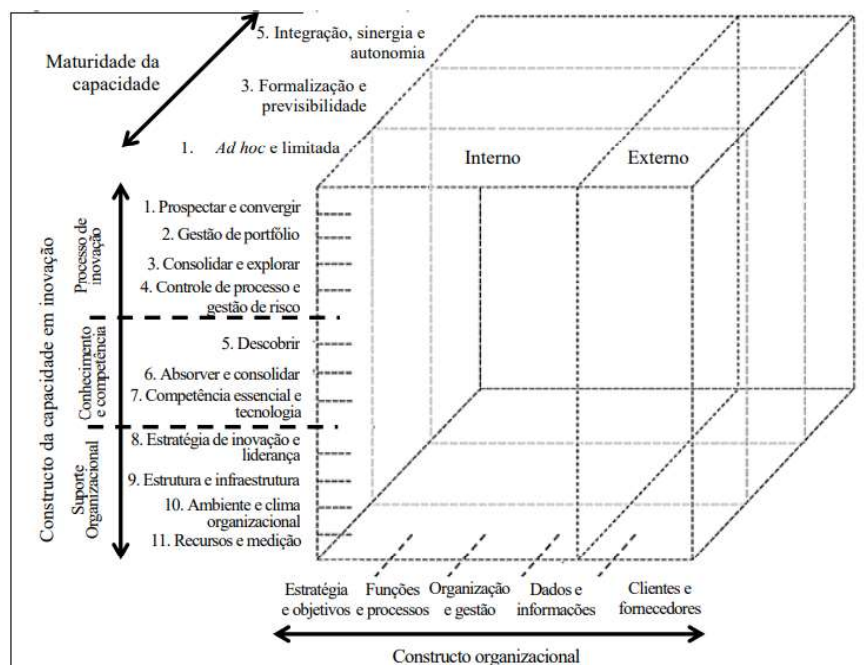
Segundo Essmann (2009) a estrutura de seu modelo ICMM v2, baseia-se no desenvolvimento de uma estrutura tridimensional, constituído pelo os seguintes eixos: Eixo da construção da capacidade em inovação; Eixo da construção organizacional e maturidade da capacidade.

A primeira perspectiva da estrutura, chamada de construção da capacidade de inovação, utilizando dois níveis de detalhes para retratar a capacidade em inovação

organizacional. Os componentes dos níveis mais altos são retratados como Áreas da Capacidade em inovação (“Processo de Inovação”) e os componentes mais baixos, do segundo nível, são chamados de itens de Construção de Capacidade de Inovação (“Gerenciamento de Carreira”). As áreas existentes de capacidade, envolvem três campos fundamentais de capacidade de inovação, que são:

- a) Processo de Inovação – Práticas, procedimentos, atividade etc., que levam ideias e/ou oportunidade para conceitos, que seja desenvolvido e implantado a um estágio de comercialização e operação.
- b) Conhecimento e Competência – O processo da inovação querer conhecimento e competências específicos e de apoio amplo, já existentes na organização ou ainda a serem adquiridos e desenvolvidos.
- c) Organizacional – Recursos, estruturas, infraestrutura, estratégia e políticas internas e externas, liderança, etc., necessária para servir como sustentação para o processo e conhecimento e requisitos de competência para a inovação.

Figura 03 - ICMM v2 Estrutura, exemplo de exigência de capacidade



Fonte: Adaptado do Essmann e du Preez (2009)

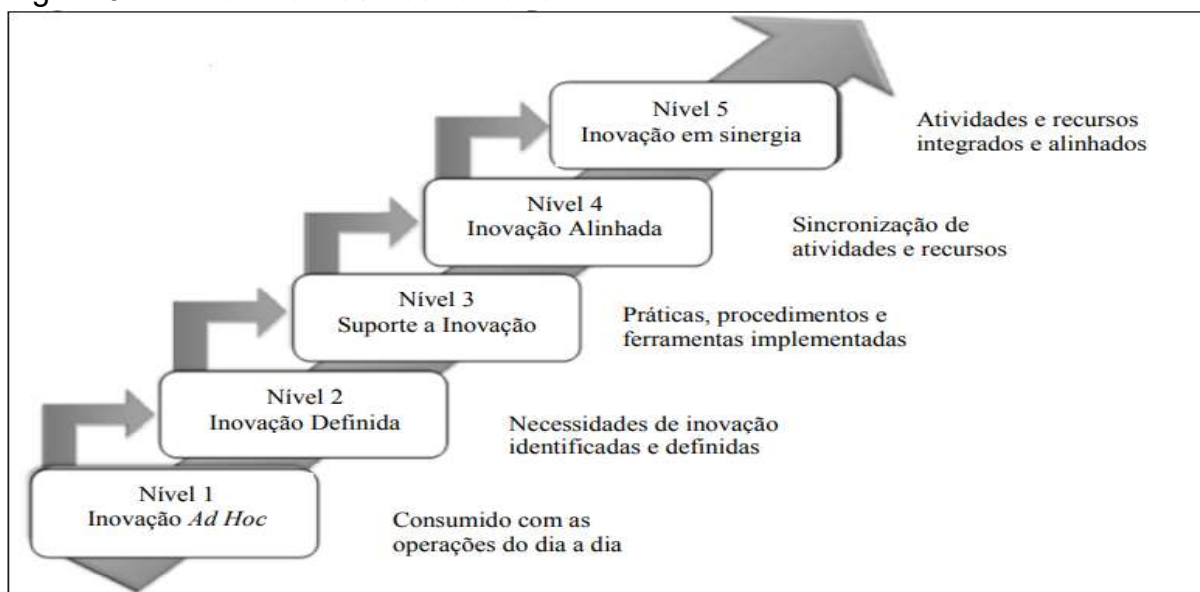
2.7.2 Requisitos de Capacidade de Inovação

Segundo Essmann e du Preez (2009) os requisitos de Capacidade de inovação são atributos organizacionais gerais que são necessários para que a empresa seja capaz de inovar constantemente. Foram identificados 42 requisitos, que são essenciais para a capacidade de inovação organizacional.

O requisito de capacidade representado na figura acima (Fig. 03) o IP/SO1 – Digitalização e exploração de oportunidade em potenciais. Com base no código de referências (IP/SO1), esse requisito se encaixa na área da capacidade de “processo de inovação”, e na parte da “pesquisa” da Construção de capacidade de inovação e do item de “Estratégia e objetivo” da Construção organizacional. As três descrições dos níveis de maturidade (que são representado por 5 níveis, intermediários, que vão entre 1 a 3 e de 3 a 5) para este requisitos são:

- a) Nível de maturidade 1: IP/SO1 N1 (nível 1) – “Oportunidades” do futuro são baseadas em extrapolações passadas
- b) Nível de maturidade 3: IP/SO1 N3 (nível 3) – Iniciativas para encontrar oportunidades ocultas. Os processos foram elaborados e implantados e os resultados exigidos foram definidos.
- c) Nível de maturidade 5: IP/SO1 N5 (nível 5) – Atividades de exploração e exploração orientadas para que forneça um futuro caminho para a organização adotar uma estratégia consistente. Os procedimentos para identificar oportunidades ocultas são de institucionais.

Figura 04 - Níveis de maturidade do ICMM v2



Fonte: Adaptado do Essmann e du Preez (2009)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será definido os procedimentos metodológicos do trabalho em estudo. Será fundamentado com autores que possuem relação com os temas, sendo que com o desenvolvimento do estudo é definido os melhores métodos a serem utilizados. Segundo Rodrigues (2005), Silva (2011) e Tozoni-Reis (2009) a metodologia da pesquisa, estuda e avalia quais são os melhores métodos disponíveis e suas utilizações para servirem como um guia para a elaboração de um projeto.

A classificação da pesquisa podem ter vários tipos, varia de acordo com a perspectiva dado pelo o pesquisador, segundo interesses, condições, campos, objetivos etc. A melhor escolha do método que se adapta a pesquisa, cabe o pesquisador decidir.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa proposta no estudo segundo Vergara (2009) é determinada quanto aos fins e meios de investigativos. Quanto aos fins de investigação possui a caracterizada de ser descritiva. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva efetua o levantamento das informações, analisa e conclui a pesquisa com as informações sem modificar o resultado. Neste trabalho serão descritas características de rotinas organizacionais e as opiniões dos colaboradores da empresa, no âmbito do nível de maturidade da capacidade em inovação em que a organização está situada.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se caracteriza como de levantamento, pois será feita entrevistas com os colaboradores, para verificar a opinião da situação de “5 anos anteriores” da empresa, o estado “atual” e o que será projetado para os “5 aos posteriores” da empresa, referente as práticas organizacionais, dessa forma, será classificado em níveis de maturidade.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A empresa em estudo é uma confecção de uniformes escolares e profissionais, a qual está localizada no município de Criciúma, Santa Catarina. Empresa foi fundada em 20 de abril de 1995, que iniciou a sua produção

exclusivamente em camisas sociais, que com passar dos anos, a organização foi implantado no seu mix de produto uniformes escolares e profissionais.

Nesse sentido, a pesquisa é de estudo de caso (FURASTÉ, 2007; ROESCH, 2009), e a pesquisa se dará com os colaboradores da produção e do departamento de vendas da empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

No presente trabalho a coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias... Segundo Vergara (2003) abordam que na coleta de dados, o entrevistado deverá ser informado pelo o pesquisador (a pessoa que irá aplicar a entrevista) como pretende conseguir os dados necessários para poder responder a pesquisa sem problema. O autor Gil (2008) explica que o pesquisador opta pela elaboração das questões, ao em vez de utilizar um questionário de outro autor e/ou pesquisador, a relação deverá ser feita entre as questões formuladas e meios para respondê-las. A pesquisa de campo ou levantamento, pode ser feita através de observações, questionários, formulários e entrevistas.

Em relação às técnicas de coleta de dados, irá ser utilizada entrevista com o uso de roteiro estruturado, tendo em vista que será utilizado o questionário de Essmann (2009), no qual será abordado com profundidade no tópico seguinte. No qual será descrito na seção da análise dos dados da pesquisa, para avaliar o nível de maturidade dos “5 anos anteriores”, nível “atual” e dos “5 anos posteriores”. Nesse estudo, o uso de roteiro estruturado feito para diagnósticos organizacionais verificando as opiniões dos gestores e colaboradores (ROESCH; BECKER; MELLO, 2009)

3.4 QUESTIONÁRIO

Segundo Gil (2008), os questionários são entendidos como uma técnica de investigação formada por um ou mais números de questões apresentadas por escrito ou digitalizada por pessoas, sempre buscando conhecer as suas opiniões sobre crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situação etc. Já o autor Parasuraman (1989) fala que o “questionário” é somente um conjunto de questões, elaborado para gerar dados e necessário para busca o objetivo traçado.

O questionário de Essmann (2009), que é de grande importância para o seu modelo, servindo como fonte vital para a obtenção de informações para saber qual o nível de maturidade que a organização possui, nele são destacadas:

- a) Informações gerais: São basicamente as informações dos entrevistados, descrição básica das suas atividades do dia a dia.
- b) Descrição da função: O perfil do entrevistado é determinado usando as funções da inovação. Os colaboradores são apenas instrumentos e/ ou responsáveis por determinados requisitos.
- c) Descrição dos níveis de inovação: O questionado é responsável por fornecer uma avaliação única, inédita, que não pode ser retirado de outra fonte ou de outro indivíduo, sobre a maturidade da capacidade de inovação da empresa. Além do que, cada descrição progressiva tem que ser associado com a maturidade da capacidade de inovação com as circunstâncias correspondida pelo resultado baseado em inovação.
- d) 42 Perguntas do Requisito de Capacidade: Há uma pergunta para cada Requisito de Inovação. Os processos cotem que o entrevistado relaciona a situação de dentro da sua organização com o nível de maturidade descrito no modelo e marcando o nível que corresponde da situação interna atual da empresa.

O anexo A é o modelo de questionário das 42 perguntas do Requisito de Capacidade.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A abordagem da pesquisa, no estudo que será apresentado será quanti-qualitativa. A pesquisa qualitativa é identificada de que modo será feita a coleta e análise de dados com o objetivo de alcançar as respostas para conclusão do estudo (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006).

A continuação da pesquisa proposta é classificado por quantitativa, pois o resultado da análise será descrita em números, dados estatísticos, através de porcentagem, mediana, média, moda, análise de regressão ou de correlação (MOZZATO, 2011).

4 ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será demonstrado por meio de gráficos e tabelas o nível de maturidade dos “5 anos anteriores”, nível “atual” e dos “5 anos posteriores”. A pesquisa aplicada em uma empresa de confecção de uniformes escolares e profissionais localizada na região sul de Santa Catarina.

4.1 ANALISE DOS DADOS DO NÍVEL DE MATURIDADE DA EMPRESA

A empresa em estudo é uma confecção de uniformes escolares e profissionais, que já está no mercado a mais 20 anos. Atualmente é composta por 5 funcionários contratados, e mais de 15 profissionais terceirizados. A pesquisa foi aplicada com o colaborador efetivo da organização, onde avaliaram individualmente o nível de maturidade dos “5 anos anteriores”, nível “atual” e dos “5 anos posteriores”.

O instrumento de pesquisa que servirá para avaliar a maturidade das capacidades em inovação é de autoria do Essmann (2009). O questionário possui 42 questões, divididas em 3 áreas, sendo elas: processo de inovação, conhecimento, competência e suporte organizacional. Cada questão possui uma escala de Likert que varia de 1 a 5, sendo que nível 1 para rotinas gerenciais com a compreensão de que é raramente utilizado para contribuir com a inovação, sendo que nível 5, as práticas de inovações além de ser formalizadas, são integradas e utilizadas normalmente na organização. Os níveis 2 e 4 são compreendidos como uma combinação dos respectivos descritores.

Para mensurar o processo de inovação, Essmann (2009) propõe a avaliação da maturidade por meio de 16 requisitos que irão ser apresentados a seguir, conforme a resposta do entrevistado:

No requisito 1 foi abordado “O que é feito para entender o mercado (necessidades existentes e possíveis mercados, maturidade e tamanho, concorrência, regulamentação, etc.)?”

- a) passado: nível 1 - as tomadas de decisões eram feitas a partir da experiências vividas do proprietário ou funcionários ligados a ele.
- b) atual: nível 2 - a empresa continua tomando decisões com bases nas experiências do passados do proprietário, porém os funcionários ligados a

“inovação” da empresa também participam, com a percepção do mercado no desenvolvimento de novos produtos, processos, matérias-primas.

c) proposto: nível 3 - a empresa tem que fazer pesquisas, visitas em potenciais clientes, pois assim terá o conhecimento que os consumidores querem.

No requisito 2 foi abordado “Como efetivamente os clientes, fornecedores e outras partes interessadas são envolvidas?”

a) passado: Nível 3 - normalmente a empresa ao desenvolver camisas, golas polos, jalecos, guarda pó e outros produtos que compõem o seu mix de produto, verifica-se o que está sendo praticado na concorrência, no mercado e consulta os fornecedores ao longo do desenvolvimento de produtos para verificar materiais novos. As melhorias pontuais onde o cliente exigem e as tendência de mercado como golas com barbatanas, frisos nas mangas ou na “vista” das camisas, ajustes no tamanho dos moldes dos produtos ... Quando a empresa não tem o conhecimento de algum material que o concorrente utiliza, ou processo inovador utilizado por eles, logo fornecedores e clientes são consultados.

b) atual: Nível 3 - continua o mesmo dos 5 anos anteriores.

c) proposto: nível 5 - a empresa deve formar uma rede de contatos com fornecedores e clientes para que se passe as novidades antecipadamente, assim obtendo vantagem competitiva. Existe sim a necessidade da empresa observar a concorrência, como no caso da Visual Uniformes, que lançou na região o bordado digital, todos os seus antigos clientes que procuraram fazer com a organização pesquisada, solicitarem esse tipo processo (bordado), logo como a empresa não possui, deixou de vender para eles.

No requisito 3 foi abordado “Como oportunidades e ideias vem à tona?”

a) passado - Nível 1: a organização em estudo não visualizava as chances que o mercado ofereciam, visto que não aceitava de ideias de fornecedores, clientes ou mesmo funcionários. Não fazia visitas em feiras como a FEBRATEX, GO TEX SHOW, Apparel Sourcing Show, que sempre apresentam novidades em máquinas, produtos, matérias primas ao

mercado...; workshops, em empresas do mesmo ramo em outras localidades.

b) Atual: Nível 3 - os colaboradores trazem as ideias, por meio de reuniões e conversas com o proprietário, entretanto essa prática não é sistematizada, existem falhas visto que a empresa não detém de rotinas de reuniões para melhorias de produtos ou mesmo dos processos operacionais, a empresa perde continuidade das melhorias sendo limitadas a melhorias pontuais, como a inovação em matérias primas mais com o custo menor, máquinas que tiram o fio após a costura, logo irá economizar em colaboradores contratados para este serviço, tecnologias em sistemas, como o de contas a pagar, a receber, controle de estoques, tecnologia em processos, como o bordado digital. Foi detectado esses problemas pelo fato da empresa está cada vez mais perdendo espaço para as concorrentes, foi detectado essas perdas pelo o número de clientes que deixaram de comprar com a empresa pesquisada, e faturamento consequentemente caiu.

c) proposto: Nível 5 – a empresa pode estabelecer uma rotina de reuniões periódicos com funcionários chave na empresa como por exemplo, o gerente de produtos, gerente de vendas, gerente do setor administrativo e com o gestor da empresa, para discutir como a empresa está em termos de melhorias de processo e desempenho em inovação, aonde ela que chegar, para que isso seja concretizado, que oportunidades podem ser explorados, como no caso de fazer roupas para academias, fazer produtos para grandes marcas internacionais, como no caso da empresa Trafego, que faz calças jeans para as marcas Billabong, Quiksilver, DC ...; quais melhorias e/ou investimento deverá ser feito.

No requisito 4 foi abordado “Como são transformadas as oportunidades e ideias em conceitos de produtos?”

a) passado: Nível 1 – os colaboradores trazem ideias, discutem com o gestor, porém não postas em ação. Como por exemplo, na questão da produção, os colaboradores já conversaram com o gestor para a compra de uma plotter, que irá ajudar na redução do tempo dos risco, e no custo

de matéria prima perdida, porém, o cortador da empresa (gestor), não aderiu a ideia, pelo fato de haver um investimento na casa dos R\$4000,00

b) Atual: Nível 2 - os funcionários ficam atentos ao mercado e trazem novas ideias e oportunidades, como foi mencionada nas perguntas anteriores, que os colaboradores tem o conhecimento dos processos que precisam ser melhorados, como no caso do corte, que o pedido demora para entrar no setor, por causa que a empresa não possui um planejamento de prioridade de cortes, logo só entram quando estão sendo vencidos os prazos entregas ou quando há cobrança por parte dos clientes.

c) proposto: Nível 4 – a empresa deverá fazer reuniões como foi mencionado nos “5 anos posteriores” na pergunta anterior, para que as ideias/oportunidades possam ser executadas e coladas em práticas. A gestão deve observar tendências de produtos novos por meio de pesquisas em lojas físicas ou digitais como a Dafiti, Zatini, Békko, Colombo ...; e por meio de feiras de vestuários tais como a Emitex, China Trade Week, Technotex India ...; para que se possa efetuar varredura de novas tendência de produtos para ocupar parte da ociosidade existente na empresa, que ocorre entre os períodos de Junho a Novembro, com vistas ao aumento da receita por meio de produtos novos.

No requisito 5 foi abordado “Como as oportunidades latentes e futuras são identificadas?”

a) passado: Nível 1- a empresa estava satisfeita com a fatia do mercado que estava ocupando, por causa que havia demanda suficiente com a capacidade de produção, logo não eram discutidas e nem identificadas as oportunidade ocultas e futuras.

b) Atual: nível 2 - há iniciativas de encontrar oportunidades futuras ou que possam ser exploradas para o desenvolvimento da empresa, como por exemplo a entrada em um novo ramo, como no caso do Private Label, que a empresa já possuem um rede de contatos que possam fazer essa interação da empresa com o cliente, e as oportunidades que buscam o desenvolvimento da organização é centralizar mais a produção de costura, por causa que 95% da costura, são terceirizadas, gerando um custo de locomoção para levar e buscar essas peças, e a qualidade dos acabamentos geralmente não são bons, gerando retrabalhos ou custo na

locomoção levar e buscar novamente esses produtos, ou ainda pior, por causa desses acabamentos o cliente não comprar mais com a organização pesquisada, como no caso da empresa Cliniimagem. Outros fatores de aperfeiçoamentos são de adquirir máquinas de bordados e de estamparia, que causariam uma redução do produto final, consequentemente ganhar uma fatia maior do mercado, obter equipamentos para o setor de corte, como no caso da plotter, que reduziria pela metade o tempo gasto pelo o cortador riscando os produtos nos tecidos.

c) proposto: nível 5 – a empresa deverá fazer pesquisas em feiras, workshops, visitas em polos têxteis, tais como Tecnotêxtil Brasil, GO TEX SHOW, FEBRATEX, Serigrafia Sign Future Textil ...; para que possam ser identificados novas oportunidades, como foi citado anteriormente (na resposta Atual), com isso coloca-las em práticas, através de reuniões para saber qual a melhor maneira de elaborar e/ou adquirir produtos, melhorias no setor produtivo ... e com isso fazer planos de ações para que sejam alcançados os objetivos traçados nas reuniões, para que a empresa possa possuir um diferencial entre os demais concorrentes, como no caso do concorrente (Visual Uniforme) que possui um processo de bordado digital que nenhuma outra empresa de uniforme possui na região de Criciúma, e uma máquina que estampa, que substitui até 6 funcionários.

No requisito 6 foi abordado “Como são contextualizadas as oportunidades e conceitos de produtos?”

a) passado: Nível 4 – a empresa fez algumas melhorias e atualizações em moldes dos produtos, e aumentou o seu mix, como no caso, o jaleco masculino e feminino, camiseta de manga japonesa, gola polo de brim. Há também raras ocasiões que a empresa desenvolve produtos juntos com os seus clientes, como no caso da empresa Cliniimagem não quis camiseta de botão, porém quis de reco, com isso a empresa fez uma amostra exclusiva para ela, com isso, essa amostra ficou no mostruário da empresa, podendo ser exibido para os demais clientes.

b) Atual: nível 4 – igual os 5 anos anteriores.

c) proposto: Nível 5 - a empresa deverá desenvolver um processo produtivo mais rápido, que faça os custos ficarem menores, e consequentemente os prazos de entrega sejam cumpridos, buscando o resultado de um produto com menor preço, e maior competitividade no mercado, e também buscar maiores interações com o cliente, a respeito no desenvolvimento de produtos, como no caso da empresa Cliniimagem citado acima, outro exemplo de processo e produto de baixo custo, é a empresa de uniformes localizada em Orleans-SC vendendo uma calça de Brim pela metade do preço praticado pela a empresa pesquisada, conseguindo essa vantagem, pelo fato de possuir um processo produtivo bem estruturado, com funcionários e máquinas adequadas a realização dos processos internamente, e as matéria de prima que sendo importadas da China.

No requisito 7 foi abordado “Como as oportunidades e conceitos de produtos são testados, selecionados e priorizados?”

a) passado: nível 2 - os produtos sofrem modificações de acordo com as exigências dos clientes como no caso da empresa Clinicarem citada anteriormente, ou para diminuição dos custos do produto, como por exemplo, a empresa possuir três matérias primas para a fabricação do jaleco, atendendo os clientes que procuram custos ou qualidade, porém as modificações são feitas apenas para a finalidade de atender as exigências dos clientes, pois a organização não possui sistematização ou programas de interação e/ou inovações contínuos com os clientes , produtos e processos.

b) Atual: nível 2 – a empresa está no mesmo nível do 5 anos anteriores.

c) posterior: Nível 5 – a empresa deverá adquirir inovações que já estão sendo utilizada no mercado como por exemplo a camisa social com bordado digital, e elaborar um plano de obtenção de processos internos de produção, como no caso uma equipe de costureira, reduzindo a quase 0% a produção externa, gerando lucros pelo fato de não haver mais a locomoção e rapidez no processos e um amento na qualidade, pelo fato da equipe estar sendo exigida pelo o gerente da produção, consequentemente irá haver um aumentando a confiabilidade da empresa; obter máquinas de

bordado e de estamparia, pelo da locomoção da entrega e busca de produtos nos parceiros que a empresa possui, a produção ser mais rápida evitando fila de espera (que ocorre atualmente, como por exemplo o bordado deixa o produto pronto no prazo de 5 a 9 dias uteis, e a estamparia de 4 a 8 dias uteis) e não passando do prazo de entrega, o que atualmente é um problema que ocorre com 80% dos pedidos; e gerando uma redução do custo do produto, pelo motivo de não haver mais o percentual do lucro que o terceiro coloca em cima serviço praticado. Com isso, podendo fazer parcerias com os clientes para que possam fazer uma implantação desse novo produto adquirido, como exemplo a Empresa Castagnetti, que solicitou uma calça jeans com elastano, para o pessoal da reposição possa usar com maior conforto e durabilidade. O rastreio poderá ser estabelecido através de um tempo mínimo proposto pela a empresa desenvolvedora deste novo produto, após esse tempo pré-estabelecido obter o feedback do cliente.

No requisito 8 foi abordado “Como efetivamente os conceitos de produtos são desenvolvidos, implantados e explorados?”

a) passado: nível 2 - os conceitos de produtos eram desenvolvidos para suprir as necessidades dos clientes que solicitarem, como foi citada anteriormente no caso das empresas Cliniimagem e Castagnetti, com foco na satisfação e realização do consumidor. A exploração desses produtos é identificado na obtenção de diversas matérias primas para cada produtos, como por exemplo a calça de brim possuir matérias primas com gramaturas de distintas, porém essas pratica de elaboração junto com os clientes não são sistematizada e nem exigidas pelas empresa, e também a busca por matéria prima de baixos custos e processos com maior qualidade porem de menor valor agregado (Exemplo é o bordado digital), não eram explorados, a busca por tendências, visitas em feiras e workshops que já foram citados anteriormente, não eram feitas .

b) Atual: nível 2 - continua.

c) proposto: Nível 5 - a empresa deve possuir uma rede de contatos (Clientes, fornecedores ou empresas/profissionais ligadas ao setor) para

que se discutem produtos, processos sejam vantajosos para a ambas as partes, como por exemplo o bordado digital, e o tecido de gabardine utilizado nos jalecos. Essa rede contatos pode ser construídas através de visitas técnicas, como já ocorreu na empresa Trafego Têxtil, e também através da participação em feiras, workshops, como foi citado anteriormente, empresas do mesmo ramo localizada em municípios e estados distintos, logo o desenvolvimento de produtos terá um maior número de informações, sendo assim vantajoso para todas as partes envolvidas, como exemplo a obtenção do bordado digital, será vantajoso para o cliente, que obterá um produto de maior qualidade e menor custo, vantajoso para a empresa pesquisa, que se ira um produzi um produto com qualidade e de baixo custo de produção e maior lucratividade, e para a organização que vendeu a máquina, que terá um produto vendo e um novo parceiro de negócios, quando surgir novidades do mercado, ele irá avisar a empresa pesquisada.

No requisito 9 foi abordado “Como os projetos de inovação são planejados e coordenados?”

a) passado: nível 1 - os projetos são planejados e implantados de acordo como o exigência do cliente, como foi citado anterior no caso da Cliniimagem, ou para obter um número maior de clientes, como no caso da empresa possuir 3 tecidos para a fabricação de jaleco, um para quem procura custo e qualidade, porém, esses projetos não são sistematizados e nem planejados. Os projetos e sistemas podem ser desenvolvido não apenas para o uso de produtos, mas também em toda empresa, como no caso que ocorreu com os jalecos da AM Formaturas, que o bordado foi com tons de linhas distintos, logo o cliente devolveu o produto, e a empresa pesquisada teve que arcar com o prejuízo de mais de 50 jalecos, se a organização tivesse o maquinário de bordado interno, seria feito com qualidade, sem diferença de tons, com o custo menor, e melhor ainda, ia possuir um cliente do tamanho da AM, que em nossa região ela é responsável por 90% das formaturas.

b) Atual: nível 1- Continua.

c) proposto: Nível 3 – A empresa precisa fazer reuniões periódicas, para discutir quais os projetos de melhorias que a empresa deverá ser feitos e implantados, como no caso da produção, melhorar o corte que precisa de planejamento na execução dos pedidos, rapidez, pelo fato que o processo gira em torno de 95% ser manual, obter produção interna (costura), bordado e estamparia como já foram citados nas perguntas anteriores.

No requisito 10 foi abordado “Os recursos são alocados de forma adequada?”

a) passado: nível 1 – os recursos não são organizado de maneira sistemática, setores ou blocos, como por exemplo tecidos distintos (Piquet, Pv, Brim ...), que são colocados de mesmo lugar, produtos fabricado a mais e restos de tecidos, que são destruídos pela empresa toda, se tornando ambiente bagunçado, bobinas picotadas que geralmente são encontradas na mesa de corte, que não é o lugar dela, a empresa não possui um fluxograma, logo quando o corte é concluído ou os produtos acabados chegam dos seus terceiros, são feitos de maneiras aleatórias, não possuindo uma padronização de atividades.

b) Atual: nível 1 – continua o mesmo dos 5 anos anteriores.

c) proposto: Nível 5 – através de reuniões, a empresa deverá possuir um fluxograma, elaborado por gerentes de todos os setores e o gestor, pois a organização não possui nenhum, deverá treinar os seus colaboradores, contratando empresa terceirizada especializada no assunto, como Grupo Lider, Executiva Treinamento Pessoal e etc., para que todos sabem o que deve ser feito, na hora que é para ser feito, como no caso, das peças que vierem das facções, bordados ou estamparia, qual será os próximos passos. Os recursos deveram ser organizado por setores e prateleiras, como por exemplo separa os tecidos por tipo de material (Um local somente para piquet, Pv, Pa ...) em prateleiras, amostras separadas em araras igual a empresa Trafega Têxtil faz, e o ambiente trabalho deverá permanecer limpo e organizado.

No requisito 11 foi abordado “Os efeitos dos projetos de inovação são compreendidos e equilibrados [valor agregado radical *versus* incremental e impacto no

mercado disruptivo (É um produto ou serviço que cria um novo mercado e desestabiliza os concorrentes que antes o dominavam) *versus* sustentável]?”

- a) passado: nível 1 - as oportunidades não eram exploradas, pelo fato da empresa estar satisfeita com os resultado obtidos.
- b) Atual: nível 2 - os colaboradores e o gestor estão discutindo projetos de inovação, como a compra de novas máquinas de costuras, para construir uma equipe interna de costureiras, a compra de uma plotter, para reduzir mais da metade o tempo gasto que o cortador leva para riscar, a obtenção de matéria primas de menor custo, através de novos fornecedores, procurando oportunidades e mercados para atuarem, como o ramo de Private Label..
- c) proposto: nível 5- a empresa precisa elaborar projetos para o aumento da capacidade, com a obtenção de máquinas de costuras, plotter, máquinas de bordados e de estamparia, como já foi citado anteriormente, e procurar oportunidades latentes através de reuniões periódicas, visitas em feiras, workshops, congressos, parceiros ... que já foram citados nas perguntas anteriores. O caso que a empresa Visual Uniformes descobriu uma oportunidade latente, que foi a inovação no processo de produção com o bordado digital trazido para região de atuação, que reduz o custo do produto, deixando com a qualidade maior, e somente eles possuem esse serviço, deixando que seus clientes não o trocam por causa desse serviço.

No requisito 12 foi abordado “As técnicas de gerenciamento de projetos são adequadamente utilizadas?”

- a) passado: Nível 1 – a empresa não possui técnicas de controle e gestão de projetos, logo não eram sistematizadas, tais como, a empresa não possuía software de controle de estoque e financeiro, logo a empresa só usava Excel para controlar as contas a pagar, porém havia defasagem no preço vendido das peças, pois eram calculados superficialmente o valor, logo tinham vendas que a empresa achava que estava dando lucro, porém não sabia que estava tendo prejuízo, como no caso, de vendas de camisetas escolares brancas de PV para o cliente Nandaliza.
- b) atual: Nível 2 – a empresa possui atualmente um controle de estoque e financeiro, através de planilhas elaborada pelo próprios colaboradores no

Excel, porém ainda existe defasagem em alguns preços, tais como, nos uniformes escolares especificamente, que ainda são elaborado superficialmente, logo a empresa possui prejuízo ou não ganharia nada e nem perderia. A empresa terá que possuir software especializado para nossa indústria, como já foi oferecido pela a empresa Wardshop, um software completo, que iria desde o controle de completo de estoque, financeiro, produção, assim a empresa iria obter um controle maior da suas atividades e serviria como auxilio para as tomadas de decisões.

c) proposto: Nível 5 – a empresa precisara obter software de controles de estoques, financeiros e de produção como foi citado anteriormente, pois assim auxiliara o controle na tomada de decisões da organização, como no caso dos produtos escolares, que a empresa iria perceber mais detalhadamente a onde poderia economizar, como no caso da matéria prima dos produtos escolares que é comprada da Aradefe, que custa em torno R\$27,00 , enquanto a matéria prima dos produtos escolares do Representante que foi oferecido para o vendedor da organização custa em torno R\$24,00; ou na produção de terceiros, que é gasto em torno de 10% em locomoção, podendo obter produção interna pelo fato de possuir maquinas de costuras paradas na empresa, assim, fazendo essas mudanças, obteria lucro nas peças escolares. O controle de estoque é necessário obter, pois alguns produtos são comprado a mais, que possuem pouca rotatividade, já outros que possuem uma saída maior são comprado a menos, como no caso do tecido bordo de elanca escolar, que a sua rotatividade é muito baixa, logo foi comprado 5 rolos deste produto, enquanto de elanca azul marinho, que possui uma rotatividade maior, pelo fato que abastece a maioria da escolas da região sul, foi comprado foi comprado 4, logo sobrou 3 rolos de bordo e faltou rolo azul marinho, logo não foi conseguido atender a demanda dos clientes que solicitaram a Elanca azul marinho.

No requisito 13 foi abordado “Os pontos chave de decisão são identificados no processo de inovação?

a) passado: nível 1- as tomadas de decisões são feitas exclusivamente pelo gestor, e as suas tomada de decisões geralmente são por impulsos,

como por exemplo, os pedidos que a empresa pegam a vista ou com prazo antes de 20 dias irá ser colocado na produção em primeiro, sem se preocupar com os prazo de entrega dos demais pedido que já estão ultrapassados. Os colaboradores não possuem nenhuma autonomia de decisões nos seus trabalhos, tudo tem que ser consultado o gestor, logo as decisões demoram para ser tomadas, e nem sempre são feitas com olhar para evitar ainda o custo, como no caso, de uma calça de escolar masculino, que irá se pregado o elástico e o reco, logo esses dois itens não possuem no estoque, porém o gesto manda o colaborador levar para as facções (terceiro), com o intuito de adiantar o processo de produção, com isso o custo de locomoção que era para ser feito em uma viagem, acaba sendo feito em duas ou três, com isso aumentando o custo final do produto.

b) atual: nível 1 - as decisões continuam como 5 anos atrás.

c) proposto: nível 5 - a empresa precisa possuir software como foi mencionado nas questões anteriores, e também precisa planejar a produção, como foi citado anteriormente, precisa construir uma equipe de costureiras para trabalhar internamente na organização pesquisada, com isso o processo irá ser mais rápido, com mais qualidade com menor custo, pelo fato de evitar locomoções. No caso de produtos faltarem nos estoques da empresa, com esse software, que foi oferecido para ela, quando o pedido é enviado para a produção, o colaborador colocando ele no sistema, automaticamente irá ser apresentado o quantidade de tecido utilizado, os aviamento necessário para o produto, quantos que irá gastar para fazer esse pedido, e muito mais, com isso, irá facilitar as tomadas de decisão da empresa. O gestor precisa dar autonomia para os colaboradores, pois assim, as tomadas de decisões será mais rápida, e não vão atrasar o próprio serviço do gestor (Pois o gestor é o cortador da empresa pesquisada), como no caso, dos estoques, o colaborador sabe do que está faltando para determinado pedido, com isso, ele precisa pedir para o gestor para ver se pode comprar o determinado item, com isso o gestor “larga” o seu serviço, para discutir com o funcionário sobre aquela determinada compra, com isso, atrasando o próprio serviço do gestor, fazendo com que, a empresa produza menos, gerando pouco lucro e não desempenhando a sua capacidade total de produção.

No requisito 14 foi abordado “Como as decisões são tomadas?”

- a) passado: nível 1 - essa pergunta foi respondida nas perguntas anteriores.
- b) atual: nível 1 - continua as mesmas de 5 anos atrás.
- c) proposto: nível 5 - Essa pergunta foi respondida nas perguntas.

No requisito 15 foi abordado “Como as incertezas e os riscos são gerenciados e reduzidos?”

- a) passado: nível 1 - as incertezas são pouco exploradas e debatidas, como no caso da empresa já quis vender EPI's, é um mercado que o gestor e os colaboradores não possuem conhecimento, não sabem como funciona, não sabem se é rentável ou não. Outro exemplo é a ociosidade que todos os anos a empresa possui, entre o período de junho a novembro, os pedidos caem pela metade, porém a empresa sabe disso, sabe o que vai acontecer, porém não faz nada para que isso seja resolvido.
- b) atual: nível 1 - continua o mesmo de 5 anos atrás.
- c) proposto: nível 5 – a empresa deverá fazer planos de aumento de vendas, como por exemplo fazer planilhas de visitas, ficar atento as licitações municipais e estaduais, buscar conhecimento com profissionais como o do SEBRAE, sites como o da Associação Brasileira de indústrias têxteis e de confecção (ABIT), governos ... que entendem o que irá acontecer com o mercado e quais soluções podem ser tomadas, para que os riscos e as incertezas sejam reduzidos a zero, como por exemplo, visita feiras, workshops, congressos como citado nas perguntas anteriores, para saber as tendências do mercado, novas tecnologias que iram aumentar a produção ou reduzir os custos dos produtos, como no caso do bordado digital. Para entender o mercado a empresa pode pesquisar em sites especializado no setor, como no caso do Valor econômico, Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit), Associação Brasileira do Varejo Têxtil (Abvtex).

No requisito 16 foi abordado “Tem uma estratégia de desenvolvimento / aquisição de conhecimento, competência e tecnologia estabelecida?”

- a) passado: nível 1- a empresa não possui uma estratégia, explícita, pois ainda não foi elaborado pelo gestor e pelo os colaboradores, e também os colaboradores da empresa não visita feiras, workshops, congressos ...; logo a obtenção de conhecimento e novas tecnologias para diversas áreas, não são feitas.
- b) atual: nível 1- continua.
- c) proposto: Nível 3 – esta pergunta já foi respondida nas questões anteriores.

No requisito 17 foi abordado “Como a pesquisa é realizada?”

- a) passado: nível 1 - a pesquisa era realizada através de clientes e fornecedores, como foi o caso da entrada dos uniformes profissionais no mix de produtos, como havia muita demanda e pouca empresas fazendo, a empresa decidiu entrar nesse mercado, como no caso do cliente Transportes Ouro Negro, que a organização pesquisada fez algumas amostras para eles, com isso, o cliente gostou do produto, e agora já fazem mais de 10 anos que a empresa pesquisada fornece uniformes para eles, graças a eles que foi incorporado no seu mix de produto, os uniformes profissionais.
- b) atual: Nível 2 – a empresa observa o que está sendo praticada no mercado, como por exemplo, a ida do vendedor para potenciais clientes, com isso ele traz as peças que estão sendo produzida por outros fornecedores, logo a empresa avalia modelo, matéria, acabamento, processos fabricados ... após essa análise, o gestor ira decidir se irá implantar alguns desses fatores ou não. A pesquisa também é feita através de conversas com fornecedores, a respeito de matéria primas com mais qualidades, menor custo, qual produto dele estava mais saindo ou utilizado ou vendido para região que a empresa pesquisada está situada, como foi no caso do tecido de gabardine, foi conhecido através de um fornecedor, que conversou com o gestor e uma colaboradora da produção, que ele tinha falado que possui um produto que está sendo bastante aceitado lá em São Paulo e o norte catarinense, que estava saindo bastante, logo, o gestor pediu uma amostra, com isso, a empresa conversou com o Hospital São José, que atualmente é um dos seus clientes, para implantar esse novo

produto, e queria saber a opinião (Feedback) deles, após o uso, eles gostaram tanto do produto, que fizeram um pedido de um jaleco para cada médico existente no Hospital. Essas práticas citadas acima, deveriam ocorrer mais vezes, não somente quando os fornecedores ou clientes tomarem iniciativa, a empresa pesquisada precisa implantar essas pesquisas rotineiras no mercado e em feiras, workshops congressos, empresas do mesmo setor ..., como citado em perguntas anteriores, para poder ser destaque na região, e conseqüentemente expandir os seus mercado, como no caso da Uniforuze Uniformes, que possui uma área de atuação em três localidades, que são em Curitiba-PR, Chapecó e Criciúma quem ambos ficam no estado de Santa Catarina

c) proposto: Nível 4 – a empresa precisa fornecer novidades para os seus clientes, com o objetivo de se tornar referência na região e fortalecendo a relação com os seus clientes, e também para saber qual será o comportamento do mercado futuramente, quais as tecnologias que irão agregar valor para a empresa pesquisada, essa pratica tem que ser sistematizada e incorporada na cultura organizacional da empresa. Poderá fazer essa varreduras de informações, criando uma rede contatos entre fornecedores, clientes e empresários ...; visitas em feiras, workshops, congressos, empresas como foram citados nas perguntas nas perguntas anteriores.

No requisito 18 foi abordado “A essência da nova informação é identificada e extraída?”

a) passado: Nível 2 - as informações obtidas são dialogadas superficialmente entre os colaboradores e o gestor, para que possa haver mudanças de melhoramento para a empresa, como no caso do tecido de gabardine, adquirir uma produção interna e entre outras, porém as informações obtidas nem sempre são postas em práticas, como no caso da produção interna, o gestor acha melhor terceiriza a produção, pelo fato de possuir pouca “preocupação”, porém, não sabe o quando a empresa está deixando de faturar, é só observar as empresas que estão tomando conta do mercado, como é os casos da Visual Uniformes, que possui a produção

completa (Corte, costura, bordado e estamparia), Uniforuze e a empresa de Orleans que possuem também.

b) atual: Nível 2 – continua o mesmo de 5 aos anteriores.

c) proposto: Nível 5- essa pergunta já foi respondida nas perguntas anteriores, como no caso da empresa visitas em periódicas em feiras, congressos, workshops, empresas...; implantar e/ou incorporar essas práticas na cultura organizacional da empresa. Um exemplo de empresa que identificou e implantou essas informações que o mercado “ofereceu” a ela, foi a Visual Uniformes, que trouxe para região o exclusivo método de processo produtivo de bordado digital, que várias empresas que o vendedor da organização pesquisada visitou, estão sendo solicitando.

No requisito 19 foi abordado “Como são capturados, armazenados e recuperados os dados e informações?”

a) passado: Nível 1 – a empresa faz poucas pesquisas, para saber e entender o que mercado está pedindo e oferecendo para empresa, como foi o caso do bordado digital, a organização só soube, quando os clientes solicitaram, logo os colaboradores nem sabiam por onde começar a pesquisar esse novo método de produção. O armazenamento dessas informações, não possuem local de específico, as ideias, informação ficam na “cabeça” de cada colaborador e gestor.

b) atual: Nível 1 - mesmo de 5 anos anteriores.

c) proposto: Nível 5 – As informações obtidas e adquiridas que se jugarem relevantes pelo gestor e pelos os colaboradores através de reuniões periódicas, deverão ser armazenada em ferramentas específicas, tais como Google Drive, Drop Box, One Drive.

No requisito 20 foi abordado “As competências e tecnologias são gerenciadas de forma eficaz?”

a) passado: Nível 1 - as tecnologia eram encaminhada para o setor administrativo, como é o caso da compra de impressoras, Notebooks, certificados digitais, com isso outros setores que não possuíam essas tecnologias, acabavam ficando sobrecarregado de serviços, com isso afetava o desenvolvimento da empresa, como é o caso do estoque, o

colaborador que cuida do estoque da empresa fica com um caderno e caneta para manter o controle do estoque da organização, sem falar que esse mesmo funcionário desempenha várias outras funções, tais como, auxiliar de administração, auxiliar de produção, auxiliar de logística; além de que, só eram feitos os investimentos quando alguma máquina e/ou serviço. Quando alguma máquina parava de funcionar ou quando era obrigatoriamente era para adquirir outra, como no caso da impressora a toner, que foi adquirida pela falta de funcionamento de outra impressora a cartucho, essa é a política de gerenciamento de tecnologias da empresa.

b) atual: nível 1 - o mesmo de 5 anos atrás.

c) proposto: Nível 5 - como já foi citado em perguntas anteriores, o gerenciamento de competências e tecnologias deverão ser obrigatoriamente, implantados na cultura organizacional da empresa, como é o caso do software, que foi oferecido para empresa pesquisada, com auxílio e treinamento. Máquinas paradas na produção da organização, deverá ser preenchida por profissionais do setor, tais como, costureiras e serviços gerais, fazendo assim, uma equipe de produção, que facilitará na minimização dos custos e aproveitar a capacidade de produção total da empresa, fazer investimentos necessários na mesma, como no caso do bordado digital, que vários clientes não foram adquiridos por causa que a empresa não possui esse maquinário. Com a obtenção dessas máquinas, profissionais, sistemas ... a empresa poderá ocupar uma fatia maior no mercado, com gerenciamento eficaz da tecnologia, como por exemplo, na diminuição de custos dos produtos, e na obtenção de processos que farão ser mais competitivos, além de que, o vendedor já conseguiu “entra” nos clientes da empresa concorrente (Visual Uniformes), gostaram do nosso preço e da qualidade apresentada, do produto, porém eles queriam que a organização fizesse o bordado digital, através desse impasse, não foram concretizadas as negociações.

No requisito 21 foi abordado “Como são desenvolvidas ou adquiridas as competências e tecnologias?”

a) passado: Nível 1 - foi respondida na questão anterior.

b) Atual: Nível 1- foi respondida na questão anterior.

- c) proposto: Nível 5 – foi respondida na questão anterior.

No requisito 22 foi abordado “Qual é a política em matéria de propriedade intelectual (patentear os direitos literários, científicos, artístico, industriais) ?”

- a) passado: Nível 1 – não existe essa política para este ramo da empresa pesquisada.
- b) Atual: Nível 1 – não existe essa política para este ramo da empresa pesquisada.
- c) proposto: Nível 1 – não existe essa política para este ramo da empresa pesquisada.

No requisito 23 foi abordado “Como a política de propriedade intelectual (patentear os direitos literários, científicos, artístico, industriais) é implantada e gerenciada?”

- a) passado: Nível 1 – não existe essa política para este ramo da empresa pesquisada.
- b) Atual: Nível 1 – não existe essa política para este ramo da empresa pesquisada.
- c) proposto: Nível 1 – não existe essa política para este ramo da empresa pesquisada.

No requisito 24 foi abordado “Como são avaliadas competências e tecnologias dos fornecedores e sua capacidade para suportar os requisitos?”

- a) passado: Nível 1 - o contato que os colaboradores tinham com os fornecedores, eram de apenas de compras ou quando a empresa queria saber se havia alguma matéria prima com o menor custo.
- b) Atual: nível 2: os fornecedores de tecidos que fornecem para organização pesquisada, todos possuem maquinário de ponta, são sustentáveis, atuam e/ou vendem no Brasil todo, como são os casos da DOPTEX, Santanese, Cedro, 4k, Aradefe. Os fornecedores de aviamentos, não possuem todos os itens que a empresa pesquisada utiliza, porém ela conversa com os colaboradores da empresa (fornecedora), para poderem adquirir este produto faltante, caso adquiram, a organização compra-o,

caso contrário, é comprada em outra fornecedora de aviamento, como no caso da Dedal de Ouro, que fornecedora que representam 90% das compras de aviamentos, e os outros 10% é comprado na Center Fios. A prática de avaliação, não são sistemáticas e nem documentadas, logo o gestor e os colaboradores sabem quais empresas que podem fazer “algo a mais” para organização, porém, como essa prática não é documentada, e acabam caindo no esquecimento, como é o caso da fornecedora de tecidos Beckhauser malhas, que desenvolveu um tecido exclusivo para empresa, para atender o cliente Ouro Negro, existia uma parceria, porém não é comprada mais esse produto.

c) proposto: nível 5 – as práticas precisam ser sistematizadas, documentadas e acompanhada rotineiramente, além de, incorporar essas práticas na cultura organizacional da empresa pesquisada, para que não aconteça, o exemplo citado acima. O armazenamento dessa sistematização e da documentação, pode ser feito pelo armazenamento em nuvem, como já foi citado anteriormente, ali irá constar, o histórico de diversas parcerias que foram feitas ao longo da existência da organização pesquisada.

No requisito 25 foi abordado “Como é gerenciado o conhecimento tácito (conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa)?”

a) passado: nível 1 - não há incentivo da empresa para a elaboração de programas para que os colaboradores transmitam o conhecimento tácito um para outro.

b) atual: Nível 1 – continua o mesmo de cinco anos atrás.

c) proposto: Nível 3 – desenvolver rotinas de ações, programas, treinamentos, para que todos os colaboradores possam transmitir para um papel ou Computador, seus conhecimentos tácito a cada período, e assim podendo ser apresentado para o gestor e para os diversos colaboradores, em um evento organizado pela empresa.

No requisito 26 foi abordado “Qual é o estado de colaboração e trabalho em rede a nível interno?”

- a) passado: nível 4 - há uma pequena divisão setorial, os funcionários sabem o que é para ser feito, porém qualquer colaborador pode se envolver no trabalho do outro, logo o que cada um faz, ficava na informalidade, pois não eram documentado, como por exemplo, o pedido da Ouro Negro ia passar do prazo de entrega, logo os colaboradores se unem, para finalizar esse pedido, deste modo, nunca eram os mesmo profissionais que desempenhavam a esta função, como o caso do pregar os botões nas polos, que nunca ia era o mesmo funcionário, logo gestor daquele setor ficava desorientado, não sabia qual funcionário chamar para desempenhar essa função, logo essa pratica tem que ser sistematizada, padronizada e incorporada na cultura organizacional da empresa, com isso, a colaboração dos funcionários não eram relatada em nem documentada.
- b) atual: nível 4 – a empresa continua o mesmo de 5 anos atrás.
- c) proposto: nível 5 - os colaboradores se envolvem nos serviços internos da empresa, e acabam obtendo conhecimento de tudo, e os funcionários se envolvem com naturalidade no conhecimento e habilidade do outro, podendo assim executar e/ou ajudar outro trabalhador da empresa, é feito isso para a empresa cumprir os prazos estabelecidos e os processos de fabricação serem eficientes, com foi o caso do pedido do Hospital São José, que a equipe inteira se uniu, interagiu para que objetivo fosse alcance, através ajuda no embalar das peças, acabamentos finais. A documentação e a padronização dessa pratica precisa ser elaborada, documentada e armazenada, como já foi citado, esse armazenamento pode ocorrer através de ferramentas com essa destinação. A elaboração desta pratica pode ser feita através de reuniões periódicas, como já foi mencionado nas perguntas anteriores, com o gestor e colaboradores responsáveis pelos os setores.

No requisito 27 foi abordado “Qual é o estado de colaboração e trabalho em rede com as partes externas?”

- a) passado: nível 5 - os indivíduos da empresa se envolvem naturalmente no serviço externo da empresa, podendo assim ajudar a

alcançar o objetivo da empresa juntamente com o do colaborador, como por exemplo a entrega de pedidos para os clientes, como já foi realizadas por diversos colaboradores de diferentes setores, para todos os clientes, tais como, auxiliar de estoque, vendedor, gestor ... já entregaram para o Castagneti, Transportes Ouro Negro, Hospital São José, Hospital São João Batistas ... existindo benefícios mutuo, é feito isso para a empresa cumprir os seus prazos estabelecidos e os processos de fabricação serem com maior eficiência. Outro caso desse envolvimento, é a compra de suprimentos feitos por diversos colaboradores, como ocorre inúmeras vezes a compra de aviamentos, o funcionário que estiver mais próximo do local ou o que estiver com o tempo disponível maior, será deslocado para fazer essas compras

- b) atual: nível 5 – continua o mesmo de 5 anos atrás.
- c) proposto: nível 5 - continua.

No requisito 28 foi abordado “Têm sido estabelecidas e comunicadas as estratégias de inovação?”

- a) passado: nível 2- a empresa acaba não comunicando a inovação feita, porém ela faz, como a obtenção de matérias primas melhores, no caso, o tecido de gabardine, e o jeans com elastano, usado para substituir a calça de brim, a organização inova não pelo fato de querer fazer isso, mas para suprir a necessidade/exigência do cliente, como é o caso da calça jeans com elastano, que foi feita para o cliente Castagneti, que estava com muito reclamações com a calça de brim, logo a empresa e o cliente negociarão e implantaram esse novo produto. Porém a organização deve buscar inovações baseadas na sua estratégia, que é o custo, fazendo melhoria na comunicação de gestores e funcionários, deixando explicito qual é a estratégia da empresa, como por exemplo, usar murais de comunicação ou reunião periódicas para pronunciar o caminho estratégico que a empresa está adotando, quais oportunidade latentes estão sendo observadas, como por exemplo o bordado digital, que praticamente a maioria dos clientes que usam o bordado convencional, iriam optar por trocar pelo o bordado digital pelo o mesmo preço, pelo fato desse novo processo fica visualmente mais

belo e com mais qualidade, e a empresa pesquisada, irá aumentar o seus lucros, pelo fato do bordado digital ter menor custo que o tradicional.

b) atual: nível 2 - continua

c) passado: nível 5 - a empresa terá que desenvolver reuniões com os seus colaboradores como já foi citado nas perguntas anteriores, para deixar todos da empresa a par dos objetivos estratégicos da empresa, com isso todos irão trabalhar em prol para que sejam alcançados, podendo fazer, um aumento em percentual a cada colaborador que atingir os seus objetivos, como por exemplo o vendedor, trazer pedidos acima do número “X” (esse número irá ser elaborado pelo o gestor e o líder do setor), irá ganhar tantos por centos no seu salário, e outra, colocar murais na empresa em locais chave, como no caso, na frente da mesa de corte, é na parede “central” da produção, falando a respeito dos objetivos estratégicos da empresa, e as metas/objetivos do setor. As oportunidades latentes podem ser descobertas através de visitas em feiras, workshops, congressos, empresas do mesmo setor, como já foi citado em perguntas anteriores, como a empresa Visual Uniformes, que trouxe para região o bordado digital, que está sendo um tirador de pedido, e a máquina de estamparia, que substitui até 6 funcionários.

No requisito 29 foi abordado “Como que os valores e políticas contribuem para o ambiente organizacional?”

a) passado: nível 1 – a empresa não possui valores e políticas organizacionais, logo, os colaboradores não sabem a conduta a ser seguida, com isso, somente é utilizado o bom senso. A empresa não possui um “canal” ou uma ferramenta, que os funcionários possam expressar as suas opiniões, com isso a empresa perde oportunidades de mercado ou de inovação de processos, como no caso, a implementação do rateio de custo, proposto por um dos colaboradores em uma conversa informal com outro, pois a empresa possui uma quantidade de vendas boa para o seu tamanho, porém, a empresa dificilmente consegue honrar os seus compromisso, o gestor e os colaboradores não sabem para onde vai esse capital. O único jeito da ideia, opinião chegar o gestor, por causa que ele que decide ou não fazer as mudanças ou melhorias, é conversar diretamente com ele, com

isso, todos possuem receio de conversar com ele, por causa, que ele está sempre muito envolvido no seu trabalho, e no trabalho dos demais funcionários, logo, acaba ficando nervoso, e descontando a raiva nos próprios colaboradores.

b) atual: nível 1 – a empresa não possui essa política.

c) proposto: nível 5 – a empresa tem que desenvolver uma sistema de sugestão para que os colaboradores possam expor as suas ideias, como por exemplo, cada setor possui uma caixa de sugestões, que o funcionário possa colocar através de um papel escrito ou impresso a sua opinião, e fazer reuniões a periódicas estipulada pela organização, para discutir essas ideias. A organização, precisa também criar valores, visão e missão, para possuir um planejamento estratégico, e alinhar todos os colaboradores a trabalhar em um prol comum, para que haja desenvolvimento e chegar ou se aproximar com a visão proposta pela empresa, como por exemplo a empresa Bradesco, que o seu planejamento estratégico está ligada a diretamente a sua missão, visão e valores que são:

-Missão: Atender às necessidades e objetivos de investimento de nossos clientes, por meio da atuação de equipes de profissionais focados no atendimento das demandas específicas de cada perfil de investidor.

-Visão: Ser reconhecida, nacional e internacionalmente, como uma gestora de recursos capaz de agregar resultados consistentes aos objetivos de seus clientes.

-Valores: Melhoria contínua; Inovação Constante; Pioneirismo em tecnologia; Conduta ética; Prezar pelo bem-estar e capacitação dos colaboradores.

No requisito 30 foi abordado “Como as práticas e procedimentos organizacionais apoiam a inovação?”

a) passado: nível 1 – as práticas e procedimento não são documentadas e nem sistematizadas, porém, a empresa sempre buscar reduzir o máximo de custos nas operações feita por ela, como por exemplo, as negociações de preços e produtos com os fornecedores e parceiros, como no caso, o pedido da prefeitura, o vendedor negociou o preço e o produto com a fornecedora DOPTEx, logo ela desenvolveu um tecido piquet (tecido de

Gola Polo) exclusivo para empresa, pois a cor que era da prefeitura, não possuía no catálogo da empresa, e o gestor da produção negociou os preços com as facções, que iria costurar as peças.

b) atual: nível 1 – igual a 5 anos anteriores.

c) proposto: nível 5 - a empresa deverá que desenvolver sistemas de armazenamento e práticas para o desenvolvimento das inovações, como por exemplos, armazenamento de informações para a empresa, como já foi citado em perguntas anteriores, como no caso, da organização pesquisada possuir uma produção interna, essa informação teria que ser armazenada, para futuramente ser utilizada ou discutida. A prática de visitas em workshops, congressos, feiras para buscarem inovações, tem que ser implantada na cultura organizacional da empresa, como já foi mencionada nas questões anteriores, como por exemplo, a Visual Uniformes, que ficou atenta em uma oportunidade latente, que foi o bordado digital, que se tornou referência na região sul de Santa Catarina, clientes que já obtiveram o produto com esse processo de produção, não trocam ele, ficando “refém” desta empresa.

No requisito 31 foi abordado “Como é encorajado e apoiado o comportamento inovador?”

a) passado: nível 1 - como já foi citado na pergunta anterior, a empresa não possui essa prática e nem procedimento, como por exemplo, a obtenção de uma tecnologia que iria reduzir pela metade o “risco” que o cortador faz para o enfiado (é a prática de colocar o tecido na horizontal até uma certa medida, depois cortado e colocado uma em cima da outra, gerando a quantidade de peças solicitada nos pedidos dos clientes), que na ocasião seria a plotter, que o “risco” é todo digitalizado, minimizando as perdas da matéria prima, porém foi conversando somente uma vez entre o gestor e os colaboradores, após esse fato, foi esquecido.

b) atual: nível 1 continua o mesmo.

c) proposto: nível 5 - como foi já foi citada na pergunta anterior, a empresa deverá que implantar um sistema que auxilia o colaborador expor as suas ideias, como na ocasião foi falado da “caixa de sugestões”, porém a primeira pessoa que precisa demonstrar o interesse em buscar a

inovação é o gestor, pois eles precisa mudar a sua postura em saber ouvir os seus colaboradores, como foi o já citado da produção interna, que iria ajudar na rapidez do processo e na diminuição de custos. Um exemplo de líder que incentiva os seus funcionários a buscarem inovações, atingir metas, irão trabalhar em prol da causa, é um dos modelos a ser seguido, é o empresário Jorge Paulo Lemann, que é um dos controladores da AB InBev a maior cervejaria do mundo, Burger King, ALL, Lojas Americanas, e outras várias empresas, junto com seus sócios de décadas, Marcel Telles e Beto Sicupira. Foi o precursor no Brasil da aplicação da meritocracia e todas as suas empresas têm metas agressivas de crescimento e redução de custos atrelados a altos bônus em dinheiro e promoções a cargos de liderança em pouco tempo.

No requisito 32 foi abordado “Como é o capital de investimento de apoio à inovação?”

- a) passado: nível 2 - o investimento é feito sempre que necessário, sempre buscando cumprir com a necessidade da empresa, como por exemplo, a compra do certificado digital portátil, o A3, a organização possuía para a emissão de notas fiscais, o certificado A1 (arquivo simples), que é um certificado criado no formato de arquivos simples, o qual é armazenado no próprio computador. Não requer nenhum equipamento específico para assinatura, e ficará sob a sua responsabilidade garantir a segurança do arquivo e fazer cópias do mesmo, que possui a desvantagem de ser mais caro, e a validação somente de 1 ano. Já o certificado digital A3, possui um armazenado em um token ou smartcard, podendo ser levado de um local para outro sem a necessidade de utilização em um único computador autorizado. Basta informar a senha para que os dados sejam assinados com segurança, validação a cada 3 anos, possui um nível maior de segurança, pelo fato de ser inviolável por estar dentro de um token, e o valor para adquirir é mais barato que a opção anterior.
- b) atual: nível 2 - continua.
- c) proposto: nível 5 - os investimentos deverão que ser bem discutidos e analisado, como foi no caso da obtenção do Certificado digital portátil, o A3, porém a empresa deverá que expandir essa inovação para o setor da

produção, que é uma das partes mais precária da empresa, como exemplo, não possuir o planejamento para ordem de corte, o processo de enfiar ainda é manual, a produção gera muitos custos com a locomoção. Outra parte que precisa de bastante atenção da empresa pesquisada, é a baixa quantidade de informação coletadas do mercado, fornecedores, concorrentes e clientes, para sanar esse problema, a visita em feiras, workshops, congressos, empresa do mesmo setor, como já foram citados anteriormente, irá ser fornecido informações valiosas para a organização, podendo ser torna referência no mercado, como no caso da Visual Uniformes, que trouxe para o mercado do sul de Santa Catarina, o exclusivo método do bordado digital.

No requisito 33 foi abordado “Como os recursos são disponibilizados para apoiar a inovação?”

- a) passado: nível 2 – a empresa disponibiliza recursos somente para as inovações que o gestor julgar necessária, como por exemplo o certificado digital A3, o aumento de contato de fornecedores, foi através disso que a empresa obteve o tecido Gabardine e o tecido Risca de giz, que é utilizado para fazer calças social, ternos, paletós e Cardigans. Porém a organização precisa obter mais práticas de inovações de produtos, como a implantação da calça jeans com elastano nos Supermercados Castagneti, que foi monitorada através do feedback do cliente, e de processos, como a implantação interna de uma equipe de produção, que irá auxiliar na rapidez na entrega dos produtos, na confiabilidade do mesmo, pelo fato do supervisor da produção ira examinar um lote feito, a compra de equipamentos para agregar uma produção ainda maior, como por exemplo da máquina de bordado e de estamaria, e pratica de vistas externas, como por exemplo em feiras, congressos, workshops, empresas o mesmo setor, para buscar e explorar oportunidades latentes, como foi o caso da Visual Uniformes, que trouxe para região o bordado digital, como já foi citado nas perguntas anteriores.
- b) atual: nível 2 – continua o mesmo.
- c) proposto: nível 5 – a empresa deverá implantar e monitorar suas inovações periodicamente, para estar sempre à frente dos seus concorre,

como as Empresas de uniformes de Orleans e a Visual Uniformes, que utiliza preços praticado na calça de brim muito abaixo da empresa pesquisada, e o bordado digital e a máquina de estamparia que substitui até 6 funcionários, de respectivas empresas. As soluções já foram citadas nas perguntas anteriores.

No requisito 34 foi abordado “Como efetivamente, a infraestrutura, sistemas e ferramentas suportam à inovação?”

- a) passado: nível 1 – a empresa não possui infraestrutura adequada para fazer inovação ou ampliação nas dependências do mesmo, pelo fato do terreno ser pequeno, e a infraestrutura da não suportar ampliação, pois a organização é um espaço físico de uma casa de dois pisos, onde a empresa é localizada no primeiro andar, e a casa do proprietário é no segundo.
- b) atual: nível 1 – continua o mesmo de 5 anos atrás.
- c) proposto: nível 3 - a empresa terá que possuir um local maior, com infraestrutura adequada as exigência as do mercado (Faixada, pavilhão, escritório, setor produtivo com layout adequado, Sala de espera, ...), pois a infraestrutura atual não suporta o crescimento da organização, ficando atrás de seus concorrentes, como é o caso da Uniforuze localizada no Santo Antônio – Criciúma; e a Visual Uniformes localizada na cidade de Forquilha (Os concorrentes citados possuem infraestrutura adequada com as exigências do mercado)

No requisito 35 foi abordado “Como a estrutura organizacional e instalação de infraestruturas apoiam a inovação?”

- a) passado: nível 1 – esta pergunta já foi respondida na pergunta anterior.
- b) atual: nível 1 – continua o mesmo.
- c) proposto: nível 5 – a Organização terá encontrar um local adequado para expandir as suas operações, como já foi conversado com algumas imobiliárias, para comprar ou alugar um local, na ocasião foi conversado

com a empresa Locativa, que mostrou alguns pavilhões na cidade de Criciúma, mais precisamente no bairro do São Luiz., porém não foi possível chegar em um acordo. Após encontrar o local, a empresa pesquisada deverá que desenvolver um layout com a ajuda de um especialista, como por exemplo, o Sebrae, ECCO assessoria empresarial, EXXATUS consultorias, para que possa mostrar ao gestor, qual é o melhor forma de organiza a produção da empresa, de forma, localizando os equipamentos e postos de trabalho de forma a obter maior eficiência na produção. Um caso que pode ser citado, e a empresa Trafego Têxtil, com a ajuda de uma consultoria, ela desenvolve periodicamente o seu layout, para aproveitar a máxima eficiência da produção de acordo com o produto trabalhado no momento, como por exemplo, se produto for calça jeans, a empresa a linha o layout da produção de uma forma, se o produto for jaqueta jeans, o layout da produção será totalmente diferente comparado ao anterior.

No requisito 36 foi abordado “Como as equipes são construídas?”

- a) passado: nível 3 – a empresa contrata funcionários, de acordo com as suas necessidades, como por exemplo, a empresa tinha como objetivo ter um número maior de clientes, logo, procurou um profissional que já possuísse experiência no setor, que tivesse uma boa didática com os clientes, que se encaixasse no perfil da empresa, com isso foi contratado um vendedor interno/externo. O pensamento da organização está correto perante ao modelo da construção de equipe, pois todo profissional contratado ou já existente na empresa, possui habilidades exigidas pelo o setor de atuação, como por exemplo, um profissional que possui uma habilidade de costura, logo é foi encaminhada para ser operadora de máquina, um colaborador com experiência e conhecimento no setor financeiro, logo, é encaminhado para setor da financeiro da empresa.
- b) atual: nível 3 – continua.
- c) proposto: nível 3 – continua.

No requisito 37 foi abordado “Qual é o estado da comunicação?”

- a) passado: nível 5 - a empresa possui um número pequeno de funcionários, logo a comunicação é transparente, clara e de fácil

entendimento de todos os colaboradores, pelo a organização possui uma interação muito grande entre os diversos setores, como já foi citado o exemplo da expedição de produto para o cliente, há uma interação entre os colaboradores de diferentes setores, o que possuir menos atividade ou uma maior flexibilidade no tempo, irá entregar o pedido para o consumidor. A comunicação é feita de duas formas, pessoal ou por e-mail, todas as duas formas são claras e objetivas.

b) atual: nível 5 – continua.

c) proposto: nível 5 – continua.

No requisito 38 foi abordado “Como os indivíduos e equipes são motivados e recompensados?”

a) passado: nível 1 - a empresa não faz iniciativa de promoção, distribuição de lucros ou outros benefícios, para os colaboradores.

b) atual: nível 1 – continua.

c) proposto: nível 5 – a empresa precisa promover ações de motivações, tanto financeiro e comportamental, para que os funcionários se sintam a vontade de trabalhar no local, dando o seu melhor para organização, buscando o cumprimento de metas e objetivos, e baixando o índice de rotatividade na organização, podendo ser implantado a distribuição de lucros no final ano, plano de carreira, vale alimentação e transporte e salários de acordo com o piso salarial do setor... como exemplo, a empresa Gerdau, afirma que a empresa aposta na capacitação técnica de seus funcionários. Desenvolver a liderança e motivar a inovação também são procedimentos adotados na organização. A empresa Thought Works, que afirma que a motivação de um funcionário está muito ligada ao trabalho em equipe. Oferecer oportunidades de crescimento dentro da própria empresa, formas de capacitação e ressaltar o que os profissionais têm de positivo são ferramentas para valorizar os colaboradores.

No requisito 39 foi abordado “Como são contratados e atribuídos papéis às novas pessoas?”

a) passado: nível 1 - o indivíduo admitido executa principalmente as tarefas que foi pré-estabelecidas no momento da admissão, como por

exemplo, a contratação do vendedor, que executa as funções de vendas externas e internas da empresa. Como já foi citado, ha uma interação entre os setores, porém essa interação não documentada, logo fica na informalidade.

b) atual: nível 1 - continua o mesmo.

c) proposto: nível 5 – a empresa precisa desenvolver processos seletivos ou contratar organizações terceirizadas que possuem os procedimentos corretos para contratar o colaborador, para que, a admissão seja de forma correta, e que se encaixe nas habilidades que a contratante está procurando, fazendo isso, para evitar perda de tempo e gastos exagerados nos processos seletivos, como por exemplo de organizações que desempenham este serviços é a Perfil dois coaching e Heros consultoria e coaching. Há um caso, que a empresa quis contratar um profissional de serviços gerais, logo foi, feito a divulgação da vaga todo bairro onde a organização se situa, com isso, houve alguns interessados, porem a empresa escolheu um colaborador em especial, por causa da sua experiência no setor, com isso foi chamado para a entrevistas, que o gesto apresentou a empresa, como seria as exigido o trabalho proposto, como e quanto seria o salarias, condições (horários, almoço ...). Porém o a pessoa aceitou, no seu primeiro dia de trabalho, executou a sua função bem feito, com isso, no seu segundo dia, ela liga para o gestor falando que não iria trabalhar mais na empresa. Com esse processo a empresa perdeu tempo, dinheiro e produção, por causa que o gestor é o responsável pelo corte, quando estava fazendo processo seletivo e as entrevistas, o corte parava, com isso a empresa não fabricava.

No requisito 40 foi abordado “Como a inovação é medida e monitorada (ROI, patentes, processos de transferência, indivíduos e equipes, etc.)?”

a) passado: nível 2 – a empresa possui sistematização, medida e nem das inovações. O monitoramento ocorreu através de feedbacks periódicos nos casos específicos, como a da calça jeans com elastano, que foi implantada no Supermercados Castagneti, e o tecido de gabardine, que foi feito os jalecos para a empresa Hospital São José.

b) atual: nível 2 – continua o mesmo.

c) proposto: nível 5 – a empresa terá implantar metas e objetivos para serem cumprido para os colaboradores, como no caso, se produção fazer um número “x” de peças por mês, ganhara um bônus, se o vendedor bater a meta de vendas por mês, ganhara um bônus no salários. O monitoramento poderá ser feito através de feedbacks, dando continuidade no que a empresa pesquisa já faz, porém terá que ser documentados e armazenado, para quando mostrar para os próximos clientes, o tecido, produto ... terá uma “bagagem”, por traz dele, como exemplo, mostrar para outras clientes, a calça jeans com elastano, mostrando através de palavras e documentos, como a empresa Castagneti avaliou o produto, para que os futuros clientes, tenham a experiência de quem já usou e/ou utiliza esse produto.

No requisito 41 foi abordado “Como é adaptado e melhorado o modelo de inovação?”

- a) passado: nível 1 – a empresa não possui um modelo de inovação.
- b) atual: nível 1 – continua o mesmo.
- c) proposto: nível 3 – o modelo de inovação deverá ser implantando, sistematizada e cada período exigido, para que assim consiga cumprir com os objetivos propostos, que o objetivo a empresa é reduzir custo, como por exemplo, a inovação por melhorias em matéria prima, como no caso do tecido de gabardine para jalecos, após a empresa adquirir este tecido no seu portfolio, em cerca de 90% do jalecos produzido na empresa, são deste material. A inovação na produção, a empresa pode ficar sempre atenta ao mercado para buscar e adquirir novas técnicas e tecnologias, como por exemplo, adquirir máquinas de bordado e de estamparia, que aumentaria o lucro da empresa e reduziria o custo do produto, além do processo ser mais rápido, com isso, cumprindo com os prazos de entregas proposto pela empresa, logo que, em cerca de 70% dos pedidos, são entregue após prazo estabelecidos, não gerando confiabilidade na empresa pesquisada.

No requisito 42 foi abordado “Como são aferidos os processos de inovação e práticas de gestão?”

- a) passado: nível 3 – o processo de benchmarking e feito não é sistematizado e nem exigido, porém é feito na informalidade, como por exemplo, a empresa perde algum pedido ou cotação de uniformes, logo é verificado por quem ela perdeu, pesquisa como a organização ganhadora está situada no mercado, como ela conseguiu atingir aqueles preços. Após feito essa filtragem, o preço do produto (matéria prima) é verificado com os fornecedores, se possui algum jeito daquele produto se encaixar naquele preço vendido, como ocorreu já ocorreu no processo de licitação de uniformes da Prefeitura de Criciúma-SC, no edital era exigido malha de algodão penteado fio 30, é a empresa ganhadora entrega malha de algodão cardado, que é uma malha muito inferior ao que exigido e muito mais barato. A empresa Visual Uniformes é vista pelos colaboradores, o modelo a ser seguido nas peças de Camisaria, pelo fato deles possuir uma camisa e camiseta de ótima qualidade, um bom acabamento nas golas e costuras, com isso a empresa tentar pegar o melhor dos acabamentos e processos dos produtos da ocorrência e implantando nos produtos da empresa pesquisada, como no caso da barbatana, que é colocado nas golas, foi uma inovação pelo fato do processo anterior, ser utilizados botões, que demora muito no processo produtivo, e os custos são relativamente altos (em relação as barbatanas).
- b) atual: nível 3 – continua o mesmo.
- c) proposto: nível 4 – a única ressalva que precisa ser feito nesse processo (benchmarking), é a sistematização e a incorporação na cultura organizacional na empresa pesquisada, como por exemplo, periodicamente, fazer uma varredura na concorrência, e verificar o que eles estão fazendo, como no caso da empresa Visual Uniformes, que estão aumentando a sua sede e estão utilizando o bordado digital, que é um grande diferencial da marca.

Após serem colocados os depoimentos dos colaboradores para análise dos níveis de maturidade, serão analisados quantitativamente na próxima seção. Ainda assim, a fundamentação dos níveis de maturidade das capacidades em inovação por meio do depoimento qualitativo é relevante para entender a complexidade das práticas

dos “5 anos anteriores”, “atual” e dos “5 anos posteriores” e verificar ações concretas de melhorias das ações estruturantes.

4.2 ANALISE QUANTITATIVA DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DAS CAPACIDADES EM INOVAÇÃO

Os dados apresentados a seguir, foram extraídos das entrevistas feitas com os colaboradores, sendo que o questionário é dividido em 3 dimensões, onde foram discutidos individualmente. Esta etapa tem o objetivo de analisar os resultados dos “5 anos anteriores”, “atual” e dos “5 anos posteriores” em relação aos GAPs passados e futuros apresentados nas tabelas que virão a seguir e também será mostrado ações e melhorias a partir das informações coletadas.

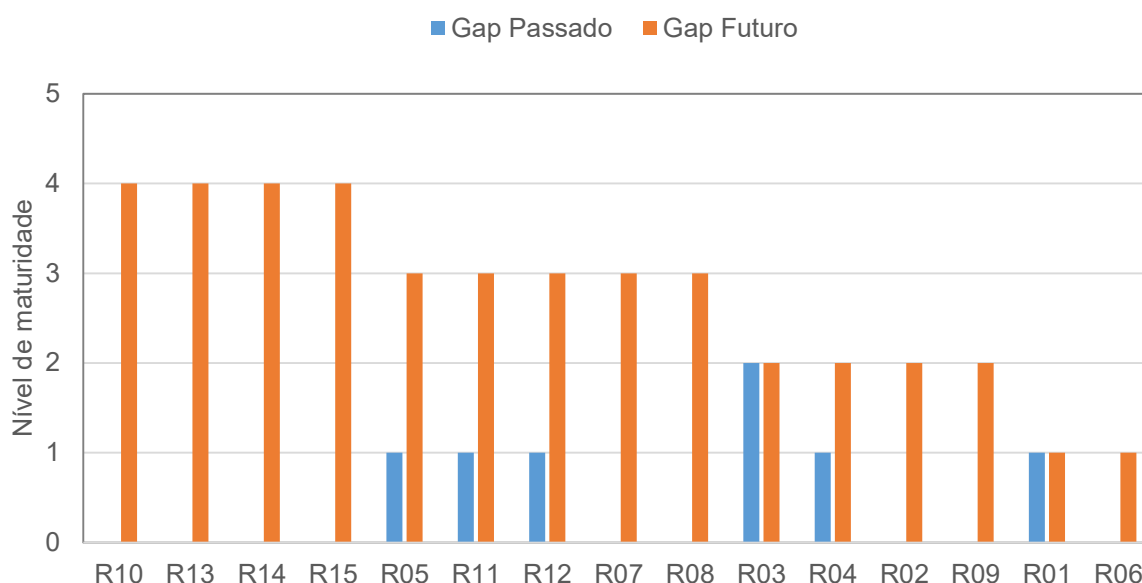
Na Figura 05, será apresentado a primeira dimensão da maturidade, o “Processo de inovação.

Tabela 01 - Diagnostico do nível de maturidade da dimensão do processo em inovação

Requisitos	Maturidade Passada	Maturidade Atual	Maturidade Futura	Gap Passado	Gap Futuro
R10	1	1	5	0	4
R13	1	1	5	0	4
R14	1	1	5	0	4
R15	1	1	5	0	4
R05	1	2	5	1	3
R11	1	2	5	1	3
R12	1	2	5	1	3
R07	2	2	5	0	3
R08	2	2	5	0	3
R03	1	3	5	2	2
R04	1	2	4	1	2
R02	3	3	5	0	2
R09	1	1	3	0	2
R01	1	2	3	1	1
R06	4	4	5	0	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 05 - Diagnostico do nível de maturidade da dimensão do processo em inovação



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 01 e a Figura 05, foi extraído as informações da maturidade dos “5 anos anteriores”, “atual” e dos “5 anos posteriores” dos 16 primeiros requisitos que fazem referência a processo de inovação. Por meio dessa análise pode-se identificar que a empresa pesquisada terá que possuir uma prioridade primeira de melhorias nos requisitos das perguntas 10 “Os recursos são alocados de forma adequada?”, 13 “Os pontos chave de decisão são identificados no processo de inovação?”, 14 “Como as decisões são tomadas?”, 15 “Como as incertezas e os riscos são gerenciados e reduzidos?”, pelo fato, que foi demonstrado maior divergências entre os demais requisitos.

Após suprir as necessidades primarias, a organização pode dar continuidade no processo de aprimoramentos acordo com as necessidades secundarias, que são os requisitos das perguntas números 05 “Como são as oportunidades latentes e futuras são identificados?”, vale ressaltas que a empresa houve avanço de nível de maturidade dos “5 nos anteriores” para “atual” (GAP passado), porém, não está no nível desejado pelo o colaborador, pergunta número 11 “Os efeitos dos projetos de inovação são compreendidos?”, também houve avanço no GAP passado, porém, é o mesmo caso no requisito de número 05, 12 “As técnicas de gerenciamento de projetos são adequadamente utilizadas”, mesmo caso apresentado

nos números anteriores, 07 "Como as oportunidades e conceitos de produtos são testados, selecionados e priorizados?", 08 "Como efetivamente os conceitos de produtos são desenvolvidos, implantados e explorados". Após suprir as necessidades secundárias, a empresa pesquisada pode dar continuidade nas melhorias nos demais requisitos do "Processo da inovação".

Pode-se ressaltar que os requisitos dos números 03 "Como oportunidades e ideias vem à tona?", e do número 01 "O que é feito para entender o mercado?", o GAP passado e o GAP futuro, sofreram os mesmos aumentos de níveis, como por exemplo a pergunta de número 03 do "5 anos anteriores" que estava no nível 1, no âmbito "atual" está no nível 3, um acréscimo de 2 níveis, porém precisa chegar ao nível 5 nos "5 anos posteriores". Já o a pergunta de número 01, os "5 anos anteriores" se encontravam no nível 1, na questão "atual" se encontra no nível 2, uma subida de 1 nível, apesar de que nos "5 anos posteriores" a empresa deverá estar no nível 3 (Segunda a visão do colaborador).

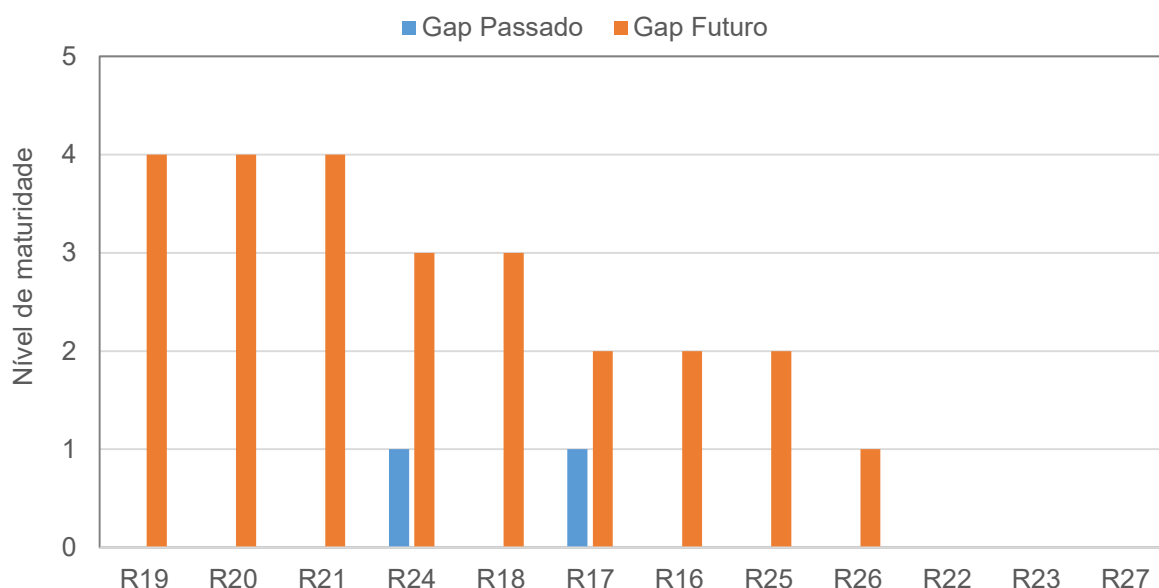
Nesta segunda parte o colaborador respondeu sobre a dimensão do conhecimento e competência.

Tabela 02 - Diagnostico do nível de maturidade atual do conhecimento e competências

Requisitos	Maturidade Passada	Maturidade Atual	Maturidade Futura	Gap Passado	Gap Futuro
R19	1	1	5	0	4
R20	1	1	5	0	4
R21	1	1	5	0	4
R24	1	2	5	1	3
R18	2	2	5	0	3
R17	1	2	4	1	2
R16	1	1	3	0	2
R25	1	1	3	0	2
R26	4	4	5	0	1
R22	1	1	1	0	0
R23	1	1	1	0	0
R27	5	5	5	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 06 – Diagnostico do nível de maturidade atual do conhecimento e competências



Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que na Tabela 02 e na Figura 06, a empresa pesquisada deverá ter como prioridade primaria no âmbito da “Maturidade do conhecimento e competências”, os seguintes quesitos, de número 19 “Como são capturados, armazenados e recuperados os dados e informações?”, 20 “As competências e tecnologias são gerenciadas de forma eficaz?”, 21 “Como são desenvolvidas ou adquiridas as competências e tecnologias?”.

Partindo dessa premissa, a organização deverá que ter como prioridade secundaria os requisitos dos números 24 “Como são avaliadas competências e tecnologias dos fornecedores e sua capacidade para suportar os requisitos?”, que no mesmo requisito (número 24), já ouve uma elevação de nível dos “5 anos anteriores” para o “atual”, porém, ainda a empresa não se encontra no nível desejado seguindo a visão do colaborador, do número 18 “A essência da nova informação é identificada e extraída?”. Após suprir as necessidades secundarias, a empresa pesquisada pode dar continuidade nas melhorias nos demais requisitos da “Maturidade atual do conhecimento e competência”.

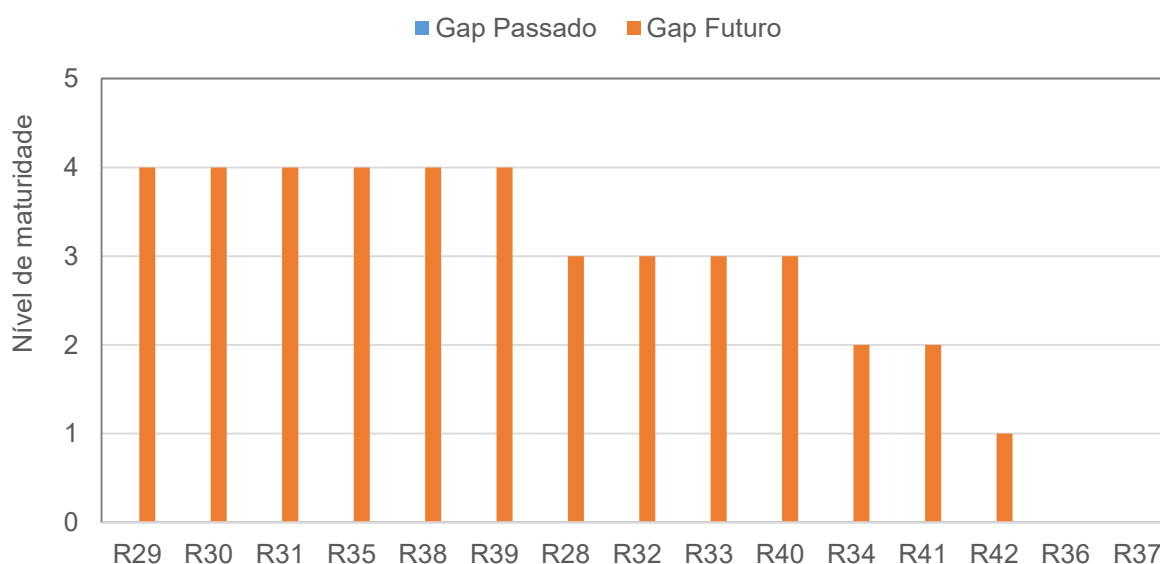
Nesta terceira parte o colaborador respondeu sobre a dimensão do suporte organizacional.

Tabela 03 - Diagnostico do suporte organizacional

Requisitos	Maturidade Passada	Maturidade Atual	Maturidade Futura	Gap Passado	Gap Futuro
R29	1	1	5	0	4
R30	1	1	5	0	4
R31	1	1	5	0	4
R35	1	1	5	0	4
R38	1	1	5	0	4
R39	1	1	5	0	4
R28	2	2	5	0	3
R32	2	2	5	0	3
R33	2	2	5	0	3
R40	2	2	5	0	3
R34	1	1	3	0	2
R41	1	1	3	0	2
R42	3	3	4	0	1
R36	3	3	3	0	0
R37	5	5	5	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 07 – Diagnostico do suporte organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar que na Tabela 03 e na Figura 07, que os requisitos que apresentaram os maiores níveis de maturidade em relação ao GAP futuro, foram as condições dos números 29 “Como que os valores e políticas contribuem para o ambiente

organizacional?”, 30 “Como as práticas e procedimentos organizacionais apoiam a inovação?”, 31 “Como é encorajado e apoiado o comportamento inovador?”, 35 “Como a estrutura organizacional e instalação de infraestruturas apoiam a inovação?”, 38 “Como os indivíduos e equipes são motivados e recompensados?”, e 39 “Como são contratados e atribuídos papéis às novas pessoas?”, que serão prioridades primárias no âmbito de “Suporte organizacional”, que a empresa pesquisada deverá fazer melhorias.

Após fazer os progressos nas prioridades primárias do “Suporte organizacional”, a organização terá que fazer melhorias nas prioridades secundárias, que apresentam os requisitos dos números 28 “Têm sido estabelecidas e comunicadas as estratégias de inovação?”, 32 “Como é o capital de investimento de apoio à inovação?”, 33 “Como os recursos são disponibilizados para apoiar a inovação?”, 40 “Como a inovação é medida e monitorada?”. Após suprir as necessidades secundárias, a empresa pesquisada pode dar continuidade nas melhorias nos demais requisitos da “Suporte organizacional”.

4.3 AÇÕES ESTRUTURANTES

Com base nos dados coletados, irá ser apresentados melhorias nos pontos que a empresa pesquisada demonstrou maior deficiência, de acordo com as dimensões abordadas no 4.2 deste trabalho.

Na dimensão do “Processo em inovação”, pode-se destacar como melhorias urgentes na organização, os requisitos das perguntas dos números 10, 13, 14 e 15 do questionário apresentado no trabalho.

O requisito número 10 “Os recursos são alocados de forma adequada?”, de acordo com o entrevistado, a melhoria está situada na obtenção de um fluxograma, pois a empresa não possui, treinar os colaboradores para que todos sabem o que deve ser feito, na hora que é para ser feito, como o caso das peças que vierem dos parceiros produtivo (Facção, bordado, estamparia), qual será o próximo passo para a finalidade desse produto, citou algumas empresas que possam ajudar neste quesito, como o Grupo Líder Treinamento Pessoal, a empresa pesquisada deve possuir prateleiras e gavetas para o armazenamento dos produtos em estoques ou amostras.

No requisito número 13 “Os pontos chave de decisão são identificados no processo de inovação?”, a melhoria proposta pelo o entrevistado e na obtenção de

um software de gestão administrativa, produtiva, estoques ... que foi oferecido para empresa, e obter um planejamento produtivo através de conversas com o supervisor da produção e detalhar tudo o há para produzir na semana seguinte em um papel , para servi como um cronograma, pois cada semana que se inicia, é visto o que será produzido na mesma, obter uma equipe de costura, para o processo produtivo ser mais eficiente e de menor custo.

No quesito 14 “Como as decisões são tomadas?”, de acordo com o colaborador, deverá ser feitos reuniões periódicas com os assuntos pautados, para que os funcionários e o gestor, possam discutir sobre essas decisões e acabarem achando a melhor resolução.

No quesito 15 “Como as incertezas e os riscos são gerenciados e reduzidos?”, segundo o entrevistado, a empresa deverá que fazer planos de aumento de vendas, como fazer planilhas de visitas em potenciais clientes, ficar atento a licitações municipais, buscar conhecimento com profissionais do SEBRAE, ou em sites como o da ABIT, que possui uma aba sobre a economia no setor, e sites do governo municipal, estadual e federal, trazendo a expectativa do mercado brasileiro, para que saibam o que irá acontecer com o mercado, e tomar as melhores decisões, para que a empresa pesquisada não seja pega de surpresa.

Na dimensão de “Maturidade atual do conhecimento e competências”, pode-se destacar como melhorias urgentes na organização, nos requisitos das perguntas dos números 19, 20, 21 do questionário apresentado no trabalho.

No quesito de número 19 “Como são capturados, armazenados e recuperados os dados e informações?”, o colaborador observou que as informações que se jugarem relevante para empresa, deverá ser armazenada em ferramentas específicas, tais como: Google Drive e Drop Box.

No requisito de número 20 “As competências e tecnologias são gerenciadas de forma eficaz?”, segundo a visão do entrevistado, a empresa deverá que possui software de custo, estoque, produção ... para que haja minimização de custos e aumento de lucratividade, e as maquinas que estão paradas na empresa por falta de funcionário, deverão ser contratados profissionais para preencher esses espaços, sendo assim, uma produção de maneira mais rápida, menor custo e aumento da qualidade do acabamento.

No quesito de número 21 “Como são desenvolvidas ou adquiridas as competências e tecnologias?”, colaborador pontuou a seguinte melhoria, que a empresa pesquisada deverá ficar atenta ao mercado, como por exemplo visitar feiras como a

Apparel Sourcing Show, que sempre apresentam novidade em máquinas, produtos, matérias primas ao mercado, participar de workshops como por exemplo o workshop ABIT (Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de confecção), que apresenta diversos temas da atualidade como o “Terceirização: Gestão de riscos”, ficar atento aos concorrentes, que possui um processo produtivo diferenciado no mercado de atuação, que é o Bordado digital, estamparias internas ...

Na dimensão do “Suporte organizacional” do conhecimento e competências”, pode-se destacar como melhorias urgentes na organização, nos requisitos das perguntas dos números 29, 30, 31, 35, 38 e 39 do questionário apresentado no trabalho.

No quesito de número 29 “Como que os valores e políticas contribuem para o ambiente organizacional?”, o entrevistado pontuou as seguintes melhorias, que a empresa precisa um sistema de sugestão para que os colaboradores possam expor as suas ideias e também a criação de valores, visão e missão, para possuir um planejamento estratégico, assim alinhando todos os colaboradores a trabalhar em um prol comum.

No requisito 30 “Como as práticas e procedimentos organizacionais apoiam a inovação?”, segundo a visão do colaborador, precisa ser desenvolvido ferramentas de sistemas de armazenamento de dados, como por exemplo o Google Drive, Drop Box, assim quando algum colaborador ou gestor tiverem alguma ideia e/ou informação que queira que sejam pautadas nas reuniões periódicas, ou armazenar as sugestões dos funcionários através da caixa de sugestões. Outra questão que foi levantada, foi a prática de visitas em feiras, workshops, congressos e feiras, como a FEBRATEX e GO TEX SHOW, que ambas apresentam novidades no mercado tanto para moda, matéria-prima, máquinas ... Essas visitas serviram para que a empresa pesquisada possa estar sempre à frente dos seus funcionários.

No requisito 31 “Como é encorajado e apoiado o comportamento inovador?”, o entrevistado pontuou a seguinte melhoria, que a empresa precisa implantar um sistema que auxiliar o colaborador expor as suas ideias, como a ocasião foi citado na caixa de sugestões, para que os colaboradores se sintam à vontade de expor as suas ideias, e essas ideias sejam levadas para as pautas das reuniões, e discutidas entre colaboradores e gestor.

No quesito número 35 “Como a estrutura organizacional e instalação de infraestruturas apoiam a inovação?”, o entrevistado colocou a seguinte melhoria, que a organização pesquisada precisa encontrar um local estruturado e adequado para continuar e/ou expandir as suas operações, como foi citado na compra ou em um aluguel de um pavilhão. Logo após encontrar o local, a empresa deverá que desenvolver um layout de arranjo físico, com a ajuda de um especialista, como no caso do SEBRAE, ECCO assessoria empresarial ou a EXXATUS consultorias.

No requisito 38 “Como os indivíduos e equipes são motivados e recompensados?”, que o colaborador pontuou que a empresa precisa promover ações de motivações, tanto na questão financeira quanto na questão comportamental, como por exemplo estabelecer metas e objetivos em diferentes setores da empresa, com isso o colaborador irá ganhar mais no cumprimento delas (motivação financeira), e irá fazer que o funcionário “corra” atrás de seus objetivos e metas estabelecidas pelo o setor (motivação comportamental).

No quesito 39 “Como são contratados e atribuídos papéis às novas pessoas?” segundo a visão do entrevistado, a empresa precisa desenvolver processos seletivos ou contratar organizações especializadas, que possuem os procedimento corretos para efetuar a admissão de um novo colaborador, como exemplo de organização que faz este serviço é a Perfil dois coaching e a Heros consultoria e coaching.

”

5 CONCLUSÃO

Segundo Teece, Pisano, Shuen (1997), as empresas apresentam dificuldades em ter um bom desempenho competitivo para se manterem em um mercado onde ocorre uma grande procura por preços baixos e mudanças constantes, através disso, ocorreu o surgimento das capacidades dinâmicas, que apresentam os objetivos de criar hábitos organizacionais responsáveis por reconfigurar, aperfeiçoar e criar estratégias. Segundo Essmann e du Preez (2009) as capacidades dinâmicas contêm modelos de níveis de maturidade, que podem ser determinados pela gestão de projetos, administração pública ou pela inovação, sendo que o gerenciamento do nível de maturidade acontece quando as organizações buscam por aperfeiçoamento, logo isso gera maiores vantagens competitivas.

O objetivo desse estudo é propor um modelo de diagnóstico da maturidade das capacidades em inovação de uma confecção de uniformes escolares e profissionais, localizada em Criciúma-SC, e verificar a evolução do mesmo, e propor melhorias nesse aspecto identificando como prioridades, através de ações estruturantes para a mudança das práticas organizacionais pertinentes às capacidades em inovação. Para saber qual nível que a empresa se encontrava, com isso, foi efetuada uma entrevista com um colaborador em março de 2018. O estudo foi realizado através do questionário do Essmann (2009), onde é feita a avaliação do nível de maturidade dos “5 anos anteriores”, “atual” e dos “5 anos posteriores”.

No primeiro momento específico era identificar quais eram as principais deficiências da empresa na dimensão do “Processo em inovação” de acordo com o gráfico apresentado, e constatou que as perguntas de números 10 “Os recursos são alocados de forma adequada?”, 13 “Os pontos chave de decisão são identificados no processo de inovação?”, 14 “Como as decisões são tomadas?”, 15 “Como as incertezas e os riscos são gerenciados e reduzidos?”, mereciam as maiores atenções (na dimensão apresentada) do gestor da empresa, com isso foi diagnosticado ações e melhorias para essas perguntas.

No segundo momento, era apontar quais eram as principais deficiências da empresa na dimensão da “Maturidade atual do conhecimento e competências”, de acordo com o resultado do gráfico apresentado na pesquisa, observou-se que as perguntas de números 19 “Como são capturados, armazenados e recuperados os dados e informações?”, 20 “As competências e tecnologias são gerenciadas de forma eficaz?”,

21 “Como são desenvolvidas ou adquiridas as competências e tecnologias?”, mereciam as maiores atenções (na dimensão apresentada) em melhorias para empresa, com isso foi elaborado ações de melhorias para estas perguntas.

No terceiro momento, era constatar quais eram as principais incapacidades que a organização possui no âmbito do “Suporte organizacional”, que tinham como destaques no gráfico apresentado as perguntas de números 29 “Como que os valores e políticas contribuem para o ambiente organizacional?”, 30 “Como as práticas e procedimentos organizacionais apoiam a inovação?”, 31 “Como é encorajado e apoiado o comportamento inovador?”, 35 “Como a estrutura organizacional e instalação de infraestruturas apoiam a inovação?”, 38 “Como os indivíduos e equipes são motivados e recompensados?”, 39 “Como são contratados e atribuídos papéis às novas pessoas?”, com isso foi criado ações e melhorias para estes requisitos apresentados.

No decorrer deste estudo ocorreu algumas limitações, nas quais é possíveis destacar a falta de colaboradores capacitados para responder esse questionário, o número de funcionários presentes na empresa pesquisada (são 4 funcionários atualmente), a complexidade do questionário, pelo fato de ser traduzido do inglês para o português, houve algumas frases que sofreram distorções na hora tradução, com isso o pesquisador teve que se aprofundar ainda mais nessas distorções para saber o que realmente era pedido nessas perguntas.

Conclui-se que o tema é de bastante relevância para profissionais da área da administração de empresas, assim como para acadêmicos que buscam especialização e informações mais profundas a respeito. Com o tempo, a pratica da análise de modelo de maturidade das capacidades em inovação, se torna cada vez mais divulgado, entretanto poderia estar sendo mais utilizado pelas empresas, dada a falta de profissionais capacitados em operacionalizar o regime.

REFERÊNCIAS

ACHI, Abdelkader; SALINESI, Camille; VISCUSI, Gianluigi. Information Systems for Innovation: A Comparative Analysis of Maturity Models' Characteristics.

In: **International Conference on Advanced Information Systems Engineering**. Springer International Publishing, 2016. p. 78-90

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

AS CINCO forças de Porter. Set. 2008. Disponível em: <

<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/> >. Acesso em: 08/05/2018.

ASGARIAN, Niloufar. Knowledge management capacity and innovation performance. *Management Science Letters*, v. 2, n. 8, p. 2739-2746, 2012.

Bellis, Mary. "The Textile Revolution." ThoughtCo, Jun. 21, 2017, Disponível em:

<thoughtco.com/textile-revolution-britains-role-1991935>, Acesso em: 15 abr, 2018.

BRACH, Cindy; FRASERIRECTOR, Irene. Can cultural competency reduce racial and ethnic health disparities? A review and conceptual model. **Medical Care Research and Review**, v. 57, n. 1_suppl, p. 181-217, 2000.

CAMPOS LIMA, Luciana; FISCHER, André Luiz. Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, 2016.

CAMPOS, Alessandrini. **Criatividade e Inovação nas Empresas**, 2009. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/criatividade-e-inovacao-nas-empresas/29002/>>. Acesso em: 12 de set. 2017.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade**: conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**/Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva.-. 2007.

CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

Chesbrough H. 2003a. Open Innovation. Harvard University Press: Cambridge, MA.

CHRISTENSEN, Clayton M.; OVERDORF, Michael. **Meeting the challenge of disruptive change**. Harvard business review, v. 78, n. 2, p. 66-77, 2000.

CONCEIÇÃO, N. **As Práticas Gerenciais e suas Contribuições para a Capacidade de Inovação em Empresas Inovadoras**. 2005. 165f. Tese (Graduação

em Administração e contabilidade) – Universidade de São Paulo, Universidade São Paulo, São Paulo. 2005

COOK, Curtis W.; HUNSAKER, Phillip L. **Management and organizational behavior**. McGraw-Hill/Irwin, 2001.

CORSI, Patrick; NEAU, Erwan. **Innovation Capability Maturity Model**. John Wiley & Sons, 2015.

D'SOUZA, Derrick E.; WILLIAMS, Fredrik P. Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions. **Journal of operations management**, v. 18, n. 5, p. 577-593, 2000.

Engineering. DE BRUIN, T. et al. Understanding the main phases of developing a maturity assessment model, 2005

ENKEL, Ellen; BELL, John; HOGENKAMP, Hannah. Open innovation maturity framework. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 06, p. 1161-1189, 2011.

ESSMANN, Heinz; DU PREEZ, N. An innovation capability maturity model—development and initial application. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 53, n. 1, p. 435-446, 2009.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos jogos. Elsevier Brasil, 2006

FREITAS, André Luís. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 1, 2005

GERWIN, Donald. An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1171, 2005

GERWIN, Robert D. A review of myofascial pain and fibromyalgia—factors that promote their persistence. **Acupuncture in medicine**, v. 23, n. 3, p. 121-134, 2005

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOLDBERG, Paulo. **Gestão da Inovação nas Organizações**, 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/gestao-da-inovacao-nas-organizacoes>>. Acesso em: 12 de set. 2017.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

HUMPHREY, Watts S. Characterizing the software process: a maturity framework. **IEEE software**, v. 5, n. 2, p. 73-79, 1988.

JACOMOSSI, Rafael Ricardo; DEMAJOROVIC, Jacques. Fatores Determinantes da Aprendizagem Organizacional para a Inovação Ambiental: Um Estudo Multicaso. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, p. 685-709, 2017.

JARDIM, Gabriela Feresin; SAES, Maria Sylvia Macchione; DE MESQUITA, Luiz Ferraz. Estruturas de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café. **Revista de Administração**, v. 48, n. 2, p. 239-253, 2013.

JARDIM, Gabriela Feresin; SAES, Maria Sylvia Macchione; DE MESQUITA, Luiz Ferraz. Estruturas de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café. **Revista de Administração**, v. 48, n. 2, p. 239-253, 2013.

JUNIOR, Sylvio Barbon. *Análise de Dados*, 2016.

KADHIM, Samir. **Innovation Maturity Model-measuring Capacity to Implement Technology in the Construction Industry**. 2010. Tese de Doutorado. University of New Brunswick, Department of Civil

LAHRMANN, Gerrit et al. Business intelligence maturity: Development and evaluation of a theoretical model. In: System Sciences (HICSS), 2011 44th **Hawaii International Conference on**. IEEE, 2011. p. 1-10.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LAURSEN, Keld; SALTER, Ammon. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic management journal**, v. 27, n. 2, p. 131-150, 2006

LI, Eldon Y.; CHEN, Li-Wei; SHEN, Chien-Li. A framework for the service innovation capability maturity model. In: **Joint Conference of The 4th International Conference of Operations and Supply Chain Management and The 15th Asia Pacific Decision Sciences Institute (ICOSCM & APDSI 2010)**, Hong Kong• Shunde• Guangzhou, China. 2010.

MARTINS, Eliseu et al. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, K. **Pressupostos para Elaboração de um Modelo de Maturidade para Gestão da Inovação**. 2015. 65 f. Dissertação (Pós-Graduação em Sistemas de informação e Gestão do conhecimento) – FUMEC, Universidade FUMEC, Belo Horizonte. 2015

MONTEIRO, Laercio. **Transformação Digital: Empresas que faliram por não inovar na hora certa**, 2016. Disponível em: <
<https://www.up2place.com.br/transformacao-digital-empresas-que-faliram-por-nao-inovar/>>. Acesso em: 12 de set. 2017.

MORAES, Vera. **A Importância da Inovação para as Empresas em Tempos de Crise**, 2016. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/a-importancia-da-inovacao-para-as-empresas-em-tempos-de-cri-se,2a57d7ce648e447e85f08c8d3442bdf45rvxph9w.html>. Acesso em: 12 de set. 2017.

MORESI, E. **Metodologia da pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, 2003

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MÜLLER-PROTHMANN, Tobias; STEIN, André. **I²MM—Integrated innovation maturity model for lean assessment of innovation capability**. 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertação e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.
PALADINI, Edson P. Gestão Estratégica da Qualidade-Princípios. **Métodos e Processos**, 2009.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. Administração da produção. **Operações industriais e de serviços**. Unicenp, 2007.

PENROSE, Edith Tilton. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PERFIL DO SETOR. Dez 2017. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 15 abr. 2018.

PIGOSSO, Daniela CA; ROZENFELD, Henrique; MCALOONE, Tim C. Ecodesign maturity model: a management framework to support ecodesign implementation into manufacturing companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 59, p. 160-173, 2013.

PÖPPELBUß, Jens; RÖGLINGER, Maximilian. What makes a useful maturity model? a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In: **ECIS**. 2011. p. 28.

PÖPPELBUß, Jens; RÖGLINGER, Maximilian. What makes a useful maturity model? a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In: **ECIS**. 2011. p. 28.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Elsevier Brasil, 2004.

PORTER, David A.; EASTERLING, Kenneth E.; SHERIF, Mohamed. **Phase Transformations in Metals and Alloys, (Revised Reprint)**. CRC press, 2009.

RABECHINI JR, Roque; PESSOA, Marcelo Schneck de Paula. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 034-043, 2005

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estagiários, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROHRBECK, René; GEMÜNDEN, Hans Georg. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 2, p. 231-243, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandes; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Business cycles**: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process. McGraw-Hill, 1939.

SETOR TÊXTIL e de confecção brasileiro fecha 2017 com crescimento. 08 dez. 2017. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-brasileiro-fecha-2017-com-crescimento> >. Acesso em: 15/04/2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2001.

SKINNER, W. (1969). **Manufacturing**: missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, 47(3), 136-145.

Skinner, W. (1974). The focused factory. Harvard Business Review, 52(3), 113-121.

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos-: Princípios e práticas de impacto estratégico**. Bookman Editora, 2013.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. Metodologia da pesquisa. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 3, 2009.

WALKER, Richard M.; DAMANPOUR, Fariborz; DEVECE, Carlos A. Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367-386, 2010.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984

WITTMANN, Guilherme et al. Caracterizando a gestão estratégica de custos na busca de vantagem competitiva. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2012