Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Fabiana Ferreira Silva

Inovação em Redes Interorganizacionais: um estudo sobre os impactos das práticas de consultoria no APL de Confecções do Agreste Pernambucano

Recife, 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);

- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em conseqüência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;

- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor:

Título da monografia: **Inovação em Redes Interorganizacionais: um estudo sobre os impactos das práticas de consultoria no APL de Confecções do Agreste Pernambucano.**

Nome do autor: Fabiana Ferreira Silva

Data da aprovação: 04/02/2011.

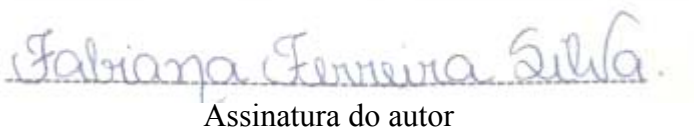
Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ■

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 04 de fevereiro de 2011.



Assinatura do autor

Fabiana Ferreira Silva

Inovação em Redes Interorganizacionais: Um Estudo sobre os Impactos das Práticas de Consultoria no APL de Confecções do Agreste Pernambucano

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2011

Silva, Fabiana Ferreira

Inovação em Redes Interorganizacionais: um estudo sobre os impactos das práticas de consultoria no APL de confecções do Agreste pernambucano / Fabiana Ferreira Silva. - Recife : O Autor, 2011.

249 folhas : fig., tab., gráf., quadro, abrev. e siglas.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2011.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Redes interorganizacionais. 2. Inovação. 3. Consultoria organizacional. I. Feitosa, Marcos Gilson Gomes. (Orientador). II. Título.

658.46 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2011-014)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Inovação em redes interorganizacionais: um estudo sobre os impactos das práticas de consultoria no APL de confecções do agreste pernambucano

Fabiana Ferreira Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 04 de fevereiro de 2011.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE, (Orientador)

Prof.a Virgínia do Socorro Motta Aguiar, Doutora, UEPB, (Examinadora Externa)

Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

"Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados".

Mahatma Gandhi

Dedico este trabalho aos meus pais, Moizés e Alice, que sempre priorizaram a educação na vida dos seus filhos.

Agradecimentos

A **Deus** por permitir que tudo aconteça em minha vida na hora certa e ao redor de pessoas maravilhosas que me ajudam a tornar meus sonhos realidade;

A minha **Família**, especialmente aos meus pais por estarem presentes nos momentos mais importantes da minha vida: ao meu pai **Moizés,** por me conduzir infinitos quilômetros, estradas a fora, ampliando os meus horizontes; e a minha mãe **Alice,** pelo exemplo de amor incondicional e por cada refeição carinhosa que preparou aguardando, até de madrugada, o meu retorno das várias viagens que fiz para poder estudar e trabalhar;

A todos os meus **Irmãos**, principalmente, **Washington** e **Wellington**, pelo incentivo e por vibrarem comigo a cada objetivo alcançado diante das dificuldades que enfrentamos;

Ao professor **Marcos Feitosa**, meu orientador, por acreditar no meu potencial mas, principalmente, pela preocupação com o bem-estar das pessoas em todos os sentidos, incentivando-nos a alçar vôos altos de forma reflexiva e autônoma;

Aos professores **Bruno Campello** e **Virgínia Aguiar** por terem aceitado o meu convite para participar das minhas bancas de qualificação e defesa, cujos comentários e orientações contribuíram para o desenvolvimento e aperfeiçoamento deste trabalho;

Ao professor **Pedro Lincoln** por ter permitido o seu acompanhamento durante a realização do meu estágio de docência na UFPE, possibilitando-me uma das experiências profissionais mais importantes da minha vida, pois o Amor e a Dedicação que ele demonstra pela docência e pela pesquisa serão um espelho na minha caminhada por toda a vida;

Aos **Colegas da Turma15 do Mestrado e da Turma 04 do Doutorado do PROPAD**, que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, ao socializarem seus conhecimentos e experiências nos anos que passamos juntos, em especial a **Glória, Fredy, Marcleide e Flávia** (amiga-irmã) que constituíram minha família no tempo em que morei em Recife, amigos que guardarei para sempre em meu coração;

Aos meus **Amigos de Santa C. do Capibaribe,** por entenderem a minha ausência no período que me dediquei plenamente ao mestrado e por sempre me receberem de braços abertos;

A **Aline Kelly**, minha amiga-irmã, por ter dado continuidade a todas as atividades que precisei deixar para trás ao decidir fazer o mestrado, bem como pela amizade incondicional em todos os momentos compartilhados;

A **Katyane**, secretária-executiva da CDL Santa Cruz, e a **Aline**, secretária-executiva da Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz, pela imensa ajuda no mapeamento dos empresários que constituíram os sujeitos desta pesquisa, especialmente, a **Kelly**, funcionária da ASCAP, por ter colaborado na aplicação dos questionários;

A todos os **Empresários** e **Consultores,** que aceitaram participar desta pesquisa, sem os quais os objetivos aqui propostos não teriam sido alcançados;

A todos os **Professores do PROPAD,** por terem compartilhado seus conhecimentos e experiências durante todas as disciplinas cursadas, fazendo com que conseguíssemos enxergar o mundo além do que nos é apresentado;

Aos **Colaboradores do PROPAD, do ProgAP** e demais **Funcionários do CCSA**, dentre os quais destaco Irani, Fabíola, Conceição, Eliane, Chico e Agamenon, pelo suporte administrativo imprescindível ao desenvolvimento das nossas atividades acadêmicas;

Ao **CNPq**, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pela concessão da bolsa durante o curso, permitindo que eu me dedicasse plenamente ao mestrado;

A **todos** aqueles cujos nomes não foram citados mas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Resumo

Esta dissertação teve como objetivo investigar como as práticas de consultoria organizacional contribuem, de forma inovadora, para o desenvolvimento das redes interorganizacionais. Para tanto, foi realizada uma análise do problema proposto no APL de Confecções do Agreste Pernambucano, especialmente, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe/PE. A perspectiva teórica utilizada para fundamentar o tema abordou estudos sobre redes interorganizacionais, inovação e consultoria organizacional. Quanto à metodologia, a pesquisa utilizou-se de métodos quantitativos para fazer a caracterização das indústrias de confecções por meio da aplicação de um questionário em 51 empresas, bem como contemplou métodos qualitativos, através da realização de entrevistas semi-estruturadas a 07 consultores e 06 empresários, que contribuíram para um entendimento mais aprofundado deste estudo de caso. Visto que neste trabalho, a análise da inovação foi considerada um fator essencial ao desenvolvimento das redes interorganizacionais, tendo o consultor como mediador principal desse processo, foi possível concluir com base nos dados coletados: que as práticas de consultoria não estão contribuindo para o desenvolvimento de toda a rede, pois os benefícios da consultoria restringem-se às empresas, não transcendendo para a sociedade; e, apesar de os testes estatísticos revelarem forte relação entre os indicadores de inovação e as práticas de consultoria no APL, as inovações implementadas nas empresas tiveram como objetivo torná-las mais competitivas, reproduzindo a lógica instrumental e econômica do mercado, que não desenvolve, sustentavelmente, a rede. Diante do exposto, esta pesquisa apresenta, como contribuição final, sugestões para que a prática de consultoria possa auxiliar o desenvolvimento sustentável das redes interorganizacionais.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais.Iinovação. Consultoria organizacional.

Abstract

This dissertation aims to investigate how the practices of organizational consultancy contribute, in an innovative way, for the development of interorganizational networks. Thus, it was made an analysis of the proposed problem in the Clothing APL of the Pernambucano Wild, especially in Santa Cruz do Capibaribe city / PE. The theoretical perspective used to support this research addressed studies about interorganizational networks, innovation and organizational consultancy. Regarding the methodology, the research used quantitative methods, in order to make the characterization of the clothing industries through the application of a questionnaire in 51 companies, as well as qualitative methods by conducting semi-structured interviews with 07 consultants and 06 entrepreneurs, who have contributed to a deeper understanding of this case study. Since in this work the analysis of the innovation was considered an essential factor for the development of the interorganizational networks, with the consultant as the main mediator in this process, it was possible to conclude based on data collected: that the consultancy practices are not contributing to the development of the whole network, because the benefits of the consultancy are limited to the firms, and do not transcend to the society; and, although the statistical tests reveal a strong relationship between innovation indicators and consultancy practices in the APL, the implemented innovations in the companies intended to make them more competitive, reproducing the instrumental and economical logic of the market, which does not develop the network sustainably. Hence, this research presents, as a final contribution, suggestions so the consultancy practice can assist the sustainable development of the interorganizational networks.

Keywords:Interorganizational networks. Innovation. Organizational consultancy.

Lista de Figuras

Figura 01 (1) – Coberta de Retalho 20
Figura 02 (1) – Primeira Máquina da Cidade 21
Figura 03 (1) – Início da Feira da Sulanca 22
Figura 04 (1) – Consolidação da Feira da Sulanca 23
Figura 05 (1) – ASCAP 23
Figura 06 (1) – Moda Center Santa Cruz 25
Figura 07 (1) – Principais cidades que compõem o APL de Confecções de Pernambuco 30
Figura 08 (2) – Tipologia de Redes 36
Figura 09 (2) – Curva "U" e estratégias competitivas genéricas ampliadas 38
Figura 10 (2) – Atores que Compõem um APL 43
Figura 11 (2) – Fatores Críticos de Sucesso para a Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais de PME's 48
Figura 12 (2) – Classificação de Arranjos Produtivos Locais 50
Figura 13 (2) – Rede Fechada e Rede Aberta 56
Figura 14 (2) – Variáveis que Explicam o Sucesso da Inovação 66
Figura 15 (2) – Indicadores de Inovação Mensurados na PINTEC 72
Figura 16 (2) – Tipos e Serviços de Consultoria 86
Figura 17 (2) – O Processo de Consultoria 94
Figura 18 (3) – Circunscrevendo objetivos para desenvolvimento do Apêndice A 105
Figura 19 (3) – Circunscrevendo objetivos para desenvolvimento do Apêndice B 109
Figura 20 (3) – Circunscrevendo objetivos para desenvolvimento do Apêndice C 110
Figura 21 (5) – Síntese dos Resultados das Consultorias na Percepção dos Clientes 187
Figura 22 (5) – Sistematização dos Tipos de Inovação Implementados no APL através da Consultoria conforme relatos dos Empresários durante as Entrevistas 193
Figura 23 (5) – Sistematização dos Tipos de Inovação Implementados no APL através da Consultoria conforme dados coletados dos Empresários no Questionário 194
Figura 24 (5) – Peculiaridades da Estruturação, Implementação e Monitoramento dos Projetos de Consultoria 196
Figura 25 (6) – Momentos do Processo (Contínuo) da Consultoria Organizacional 211
Figura 26 (6) – Proposta de Expansão da Área de Atuação da Consultoria em APL's 213

Lista de Gráficos

Gráfico 01 (2) – Fontes de Inovação 77
Gráfico 02 (4) – Distribuição da Amostra por Sexo 115
Gráfico 03 (4) – Segmento de Atuação 118
Gráfico 04 (4) – Tipo do Negócio 119
Gráfico 05 (4) – Faturamento Mensal do Negócio 120
Gráfico 06 (4) – Ocupação dos Cargos Gerenciais 121
Gráfico 07 (4) – Pertencimento das Empresas às Associações Locais 122
Gráfico 08 (4) – Empresas que Possuem Estabelecimento Comercial no Moda Center 123
Gráfico 09 (4) – Participação em Projetos e/ou Atividades em Grupos das Associações 123
Gráfico 10 (4) – Conhecimento sobre APL's 123
Gráfico 11 (4) – Relacionamento com os Atores da Rede 124
Gráfico 12 (4) – Intensidade das Vantagens de Atuar na Rede 124
Gráfico 13 (4) – Intensidade das Desvantagens de Atuar na Rede 125
Gráfico 14 (4) – Realização de Reuniões para Implementação de Mudanças 127
Gráfico 15 (4) – Inovações Organizacionais nos Últimos 03 Anos 128
Gráfico 16 (4) – Inovações no Marketing nos Últimos 03 Anos 129
Gráfico 17 (4) – Empresas que Possuem Marca Própria 129
Gráfico 18 (4) – Existência e Abrangência de Inovações nos Produtos nos Últimos 03 Anos 130
Gráfico 19 (4) – Metodologia para a Criação dos Produtos 131
Gráfico 20 (4) – Tipos de Inovações no Produto 132
Gráfico 21 (4) – Empresas que Lançam o Mesmo Produto em Mais de Uma Versão para Públicos Diferentes 132
Gráfico 22 (4) – Empresas que realizaram Inovações nos Processos nos Últimos 03 Anos 133
Gráfico 23 (4) – Grau de Inovação nos Processos 133
Gráfico 24 (4) – Responsável pela Inovação nos Processos 134
Gráfico 25 (4) – Fontes dos Diferentes Tipos de Inovação para a Empresa 135
Gráfico 26 (4) – Estabelecimento de Parcerias nos Últimos 03 Anos para Implementar Inovações 136
Gráfico 27 (4) – Tipos de Atores que as Empresas Estabeleceram Parcerias para Cooperação 136
Gráfico 28 (4) – Objetivo da Parceria Estabelecida com os Atores da Rede 137
Gráfico 29 (4) – Quantitativo de Empresas que Encontraram Dificuldades para Inovar 137
Gráfico 30 (4) – Grau de Importância dos Fatores que Prejudicaram as Atividades Inovativas nas Empresas 138
Gráfico 31 (4) – Participação (Contratação) de Serviços de Consultoria 139
Gráfico 32 (4) – Empresas que Buscaram Informações Prévias sobre o Consultor 139
Gráfico 33 (4) – Meios de Contratação dos Serviços de Consultoria 140
Gráfico 34 (4) – Preferência por Contratos e Realização de Consultoria 140
Gráfico 35 (4) – Vantagens Percebidas nas Consultorias Personalizadas 141
Gráfico 36 (4) – Vantagens Percebidas nas Consultorias em Grupo 141
Gráfico 37 (4) – Interação na Fase Inicial da Consultoria 142
Gráfico 38 (4) – Implementação de Programas de Consultoria Pré-Estabelecidos 142
Gráfico 39 (4) – Acompanhamento e Participação do Empresário Durante a Consultoria 143
Gráfico 40 (4) – Ocorrências Durante a Consultoria 143
Gráfico 41 (4) – Dificuldades para Implementar a Consultoria 144

Continua...

Continuação...

Gráfico 42 (4) – Ocorrências de Mudanças na Empresa Durante a Consultoria 144
Gráfico 43 (4) – Níveis de Inovação Ocorridos nas Empresas Durante as Consultorias 145
Gráfico 44 (4) – Ocorrências de Inovação na Empresa Durante as Consultorias 145
Gráfico 45 (4) – Aprendizagem Proporcionada pelas Consultorias 146
Gráfico 46 (4) – Empresas que Deram Continuidade ao que Foi Implementado Durante as Consultorias 146
Gráfico 47 (4) – Estabelecimento de Contato (por parte do consultor) com a Empresa Após a Consultoria 147
Gráfico 48 (4) – Avaliação Geral dos Serviços Prestados pelos Consultores 147
Gráfico 49 (4) – Empresas que Contratariam Outros Serviços de Consultoria 147
Gráfico 50 (4) – Razões pelas quais 11 Empresas Não Mais Contratarão Consultorias 148
Gráfico 51 (4) – Tipos de Consultoria Desenvolvidos nas Empresas 148
Gráfico 52 (4) – Relação: Mudanças Positivas no Negócio x Programas de Consultoria Pré-estabelecidos 149
Gráfico 53 (4) – Relação: Consultoria como Fonte de Inovação x Mudanças Positivas no Negócio 150

Lista de Quadros

Quadro 01 (1) – Levantamento Institucional de APL's em 2008 29
Quadro 02 (2) – Tipologia de Redes de Empresas 37
Quadro 03 (2) – Indicadores e Tipos de Redes Empresariais 40
Quadro 04 (2) – Elementos Estruturais das Redes Interorganizacionais 44
Quadro 05 (2) – Tipos de Arranjos Produtivos Locais 50
Quadro 06 (2) – Fatores Competitivos das Empresas em Rede 53
Quadro 07 (2) – Natureza das Inovações Tecnológicas 62
Quadro 08 (2) – Tipos de Inovações Tecnológicas 63
Quadro 09 (2) – A evolução do *Homo Paupiteirus* 82
Quadro 10 (2) – Etapas do Processo de Consultoria 92
Quadro 11 (3) – Síntese Metodológica da Pesquisa 102

Lista de Tabelas

Tabela 01 (4) – Informações Estatísticas sobre a Idade 116
Tabela 02 (4) – Demografia dos Empresários 116
Tabela 03 (4) – Demografia das Empresas 118
Tabela 04 (4) – Quantidade de Funcionários sem Considerar os Membros da Família 119
Tabela 05 (4) – Quantidade de Membros da Família Envolvidos no Negócio 120
Tabela 06 (4) – Quantidade de Máquinas (Corte e Costura) no Processo Produtivo 120
Tabela 07 (4) – Utilização de Planilhas e Softwares 121
Tabela 08 (4) – Participação Anual dos Empresários e/ou Gerentes em Cursos e Palestras 126
Tabela 09 (4) – Participação Anual dos Empresários e/ou Gerentes em Feiras, Missões ou Visitas Técnicas 126
Tabela 10 (4) – Participação Anual dos Funcionários em Cursos e Palestras 127
Tabela 11 (4) – Reação da Empresa Diante de um Problema 127
Tabela 12 (4) – Participação em Rodadas de Negócios 128
Tabela 13 (4) – Quantidade de Vezes que a Empresa Lança Produtos ao Ano 131
Tabela 14 (4) – Participação (Contratação) de Serviços de Consultoria 138
Tabela 15 (4) – Relação: Consultoria como Fonte de Inovação x Natureza de Inovação 151
Tabela 16 (4) – Relação: Consultoria como Fonte de Inovação x Tipo de Inovação 151
Tabela 17 (4) – Indicadores Criados a partir dos Dados da Pesquisa 152
Tabela 18 (4) – Relação: Vantagens de Atuar nas Redes x Diferentes Tipos de Inovação 152
Tabela 19 (4) – Relação: Quantidade de Consultorias x Diferentes Tipos de Inovação 153

Lista de Siglas e Abreviaturas

ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
APL	Arranjo Produtivo Local
ASCAP	Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Capibaribe
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GTP	Grupo de Trabalho Permanente
IA	Investigação Apreciativa
IBCO	Instituto Brasileiro de Consultoria
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MI	Ministério da Integração Nacional
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OECD	*Organization for Economic Co-opperation and Development*
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PINTEC	Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
PITCE	Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PME's	Pequenas e Médias Empresas
REDESIST	Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SPIL's	Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
TPP	Tecnologia de Produto e Processo
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UPE	Universidade de Pernambuco
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

Sumário

1	**Introdução**	19
1.1	Problematização	20
1.2	Objetivos	26
1.3	Justificativa	26
2	**Referencial Teórico**	33
2.1	Redes Interorganizacionais	33
2.1.1	Conceitos e Tipologias	34
2.1.2	Características das Redes Interorganizacionais (APL's)	42
2.1.3	Estágios de Desenvolvimento dos APL's	46
2.1.4	Redes como Impulsionadoras do Desenvolvimento	53
2.1.5	Inovação em Redes Interorganizacionais	55
2.2	Inovação Organizacional	59
2.2.1	Evolução Conceitual	59
2.2.2	Natureza e Tipos de Inovação	62
2.2.3	Indicadores de Inovação	68
2.2.4	Fontes de Inovação	76
2.3	Consultoria Organizacional em Redes	81
2.3.1	Breve Histórico da Consultoria Organizacional	81
2.3.2	Tendências em Consultoria Organizacional: Investigação Apreciativa	84
2.3.3	Tipos de Consultoria	86
2.3.4	O Processo de Consultoria Organizacional	91
2.3.5	Aprendizagem Reflexiva na Consultoria	95
2.3.6	Consultoria em Redes Interorganizacionais	98
3	**Procedimentos Metodológicos**	101
3.1	Estruturação da Pesquisa	102
3.1.1	Pesquisa Quantitativa	103
3.1.1.1	Universo e Amostra	103
3.1.1.2	Instrumento de Coleta	104
3.1.1.3	Análise dos Dados	106
3.1.2	Pesquisa Qualitativa	106
3.1.2.1	Definição da Unidade de Análise	107
3.1.2.2	Delimitação do Campo Empírico	107
3.1.2.3	Coleta de Dados	108
3.1.2.4	Análise dos Dados	110
3.1.3	Validação dos Dados	112
3.1.4	Observações a Respeito do Estudo	113
4	**Apresentação dos Resultados**	114
4.1	Estudo Quantitativo	114
4.1.1	Mapeamento e Caracterização das Indústrias	114
4.1.1.1	Demografia dos Empresários	115

4.1.1.2 Demografia das Empresas 118
4.1.1.3 Redes Interorganizacionais 122
4.1.1.4 Inovação Organizacional 125
4.1.1.4 Inovação no Marketing 128
4.1.1.5 Inovação no Produto 130
4.1.1.6 Inovação nos Processos 132
4.1.1.7 Fontes de Informação para a Inovação 134
4.1.1.8 Cooperação para a Inovação 135
4.1.1.9 Problemas e Obstáculos à Inovação 137
4.1.1.10 Antes da Consultoria 138
4.1.1.11 Durante a Consultoria 142
4.1.1.12 Após a Consultoria 146
4.1.2 Relação de Variáveis – Redes x Inovação x Consultoria 149
4.2 Estudo Qualitativo 154
4.2.1 Resultado das Consultorias na Percepção dos Clientes 155
4.2.2 A Inovação nas Redes Interorganizacionais para os Atores do APL 156
4.2.3 Tipos de Inovação Implementados no APL através da Consultoria 158
4.2.4 Estruturação dos Projetos de Consultoria 162
4.2.5 Implementação dos Projetos de Consultoria 167
4.2.6 Monitoramento dos Projetos de Consultoria 171
4.2.7 Contribuições da Consultoria Organizacional para a Inovação nas Redes 173
5 Discussão dos Resultados 182
5.1 Mapeamento e Caracterização das Indústrias 183
5.2 Resultados das Consultorias na Percepção dos Clientes 187
5.3 A Inovação nas Redes Interorganizacionais para os Atores do APL 190
5.4 Tipos de Inovação Implementados no APL Através da Consultoria 192
5.5 Estruturação, Implementação e Monitoramento dos Projetos de Consultoria 196
5.6 Contribuições da Consultoria Organizacional para a Inovação nas Redes 198
6 Conclusões 204
6.1 Sugestões para Trabalhos Futuros 210
6.2 Implicações Acadêmicas 210
Referências 216
APÊNDICE A - Questionário para Caracterização dos Clientes de Consultorias 233
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista para os Consultores 241
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista para os Empresários 243
APÊNDICE D - Perfil dos Consultores Entrevistados 245
APÊNDICE E - Perfil dos Empresários Entrevistados 246
APÊNDICE F - Relato: Empresários Conquistam a Diretoria do Moda Center Santa Cruz através do Apoio dos Atores da Rede 247
APÊNDICE G - Exemplo da Sistematização Utilizada na Análise dos Dados Obtidos nas Entrevistas Semi-Estruturadas 249

1 Introdução

Atuar em um cenário altamente competitivo exige maior dinamicidade das organizações para adequar-se e desenvolver-se frente à instabilidade do mercado global. Quando se transpõe esses requisitos para o ambiente empresarial constata-se que as micro e pequenas empresas geralmente não dispõem de infra-estrutura e conhecimento para sobreviver neste contexto. Tais dificuldades fazem com que estas empresas busquem alternativas para se tornarem mais competitivas através de conexões com outras organizações. Naturalmente ou de forma planejada, surgem diferentes tipos de redes interorganizacionais que integram vários atores e fortalecem as empresas de modo "geral". Os Arranjos Produtivos Locais correspondem a uma das formas organizacionais através de redes, onde as relações viabilizam a troca de informações entre os seus agentes.

Dessa forma, estudos sobre redes têm se destacado não apenas na literatura acadêmica, mas também têm sido tema de pesquisas em outras instituições e órgãos governamentais, estimulando a criação de políticas públicas voltadas ao investimento em locais que possuem aglomerados de empresas. Entretanto, tais investimentos ainda privilegiam o aspecto econômico, fazendo com que o desenvolvimento decorrente dessas ações não propicie a sustentabilidade da rede.

Segundo Muller et al. (2008), aglomerações produtivas propiciam um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, habilidades, recursos e a atuação conjunta dos mais variados agentes, fazendo com que a inovação torne-se um aspecto estratégico para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos Arranjos Produtivos Locais. Cândido e Andrade (2010) acrescentam que a maior incidência de capital social fornece um aporte para a consolidação de APL's favorecendo o desenvolvimento local sustentável. Para os autores, o capital social viabiliza o atendimento aos reais interesses da rede, deve voltar-se para o bem comum que só é atingido com a redefinição do modelo de desenvolvimento econômico.

Por outro lado, observa-se que algumas instituições de suporte e conhecimento (universidades, associações, escolas profissionalizantes, etc.) bem como os profissionais autônomos (consultores), transformam a demanda por inovação neste campo organizacional em uma oportunidade mercadológica a suprir. Diante do exposto, esta pesquisa pretende investigar como as práticas de consultoria organizacional contribuem, de forma inovadora, para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, em especial, na cidade

de Santa Cruz do Capibaribe, município que impulsionou a consolidação deste Arranjo Produtivo Local. Para tanto, este primeiro capítulo disponibiliza informações detalhadas sobre o cenário analisado, trazendo sua problematização, a pergunta que norteou o desenvolvimento da pesquisa, os objetivos propostos e a relevância do tema apresentado.

1.1 Problematização

Em Pernambuco, mais precisamente na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, desenvolveu-se uma atividade econômica que tem proporcionado ao longo das últimas seis décadas, além de riquezas para muitos, a criação de milhares postos de trabalho[1]. O município, localizado a 186 km da capital do Estado (Recife-PE), foi pioneira no desenvolvimento do vestuário que atualmente constitui o maior pólo de confecções do Norte/Nordeste do país, servindo de modelo para várias cidades circunvizinhas. Hoje, o município é conhecido nacionalmente por ser um grande centro produtor e comercializador de artigos têxteis, em especial, peças do vestuário.

Conforme Sousa et al. (1996), a evolução da atividade de confecções em Santa Cruz do Capibaribe-PE pode ser analisada em cinco etapas, a saber:

1º FASE → *Antes de 1950* - Caracteriza-se pela produção dispersa e esporádica de artigos à base de retalhos, produzidos predominantemente por mão-de-obra feminina, como atividade complementar da renda familiar, através de processos produtivos basicamente manuais, realizados nas residências urbanas e rurais. Esses retalhos eram adquiridos, sem custo algum, nas fábricas de Recife e São Paulo. Um fator que contribuiu para a fixação destas mercadorias no mercado foi a denominação específica com que passaram a ser referenciadas (*sulanca*), advinda da aglutinação das palavras sul e helanca (retalhos que vinham da região sul), e também devido à simbolização de produtos simples e de baixa qualidade;

Figura 01 (1) – Coberta de Retalho
Fonte: Acervo Pessoal - Yane Ondina

[1] Em 2009, a Rede Globo apresentou uma matéria no Jornal Nacional afirmando que o índice de desemprego no município era praticamente zero.

2º FASE → *De 1950 até o início da década de 1970* - Marcada pela expansão quantitativa de confeccionistas que iam buscar, na atividade de confecções, meios de aumentar a renda familiar. Essa expansão no ramo de confecções ocorreu devido a três fatores: a oferta de matéria-prima, a existência de mão-de-obra ociosa para a produção de uma tarefa com processo produtivo muito simples e a facilidade de atuação no mercado. Acrescentaram-se aos produtos já comercializados (colchas e tapetes de retalho) a fabricação de roupas de criança e peças rústicas para o trabalho no campo, com retalhos de melhor qualidade, cuja produção ainda era artesanal. Duas transformações qualitativas de grande importância começaram a processar-se no decorrer dos anos 60: a incorporação de máquinas e a ocorrência de novas formas de relação no processo produtivo. As primeiras máquinas destinadas à produção de confecções ainda eram movidas manualmente. Não obstante à simplicidade das ações com este tipo de máquina, esta proporcionava significativas vantagens, como maior velocidade e melhor uniformidade à costura. Em meados da década de 60, surgiram máquinas de costura mais avançadas, movidas a pedal, que resultaram em ganhos de produtividade mais acentuados. Registra-se, neste período, um notável progresso na comercialização dos produtos, visto que alguns comerciantes adquiriam grandes volumes de confecções de vários produtores locais para revender nas mais diferentes localidades;

Figura 02 (1) – Primeira Máquina da Cidade
Fonte: Acervo Pessoal – Zé Romildo

3º FASE → *Década de 1970* - Neste período, registraram-se saltos significativos na produção de confecções, incorporando uma tecnologia mais avançada, uma evolução nas relações de produção e a consolidação e expansão de seu mercado consumidor. A demanda neste momento exigia uma maior quantidade e qualidade na produção de roupas, procurando-se cada vez mais trabalhar com tecidos de tamanho maior ou mesmo peças inteiras (ainda que utilizando matéria-prima de qualidade inferior). Um agente externo que viabilizou o avanço tecnológico do ramo de confecções do município foi a instalação de uma agência do Banco do Brasil no final da década de 60, tornando-se um agente creditício ativo para os pequenos empreendimentos locais. Em decorrência destes financiamentos, muitos confeccionistas passaram a adquirir máquinas de costura modernas, registrando uma explosão tecnológica, principalmente entre 1972 e 1975, chegando a surpreender a empresa multinacional alemã

(PFAFF), produtora de máquinas industriais de confecções, que mandou técnicos internacionais para verificar o porquê das vendas demasiadas daquelas máquinas em Santa Cruz do Capibaribe-PE, interior do Nordeste do Brasil. O processo de comercialização dos produtos também evoluiu, pois além dos comerciantes que desbravavam novas rotas para vender as mercadorias, outros passaram a vir comprar diretamente no município, vindo a constituir as feiras locais, um dos processos culturais mais efetivos da comercialização. A partir daí Santa Cruz do Capibaribe começou a fazer parte de uma tradicional rota comercial no interior do Estado de Pernambuco e suas atividades industriais se processavam basicamente em função das feiras periódicas que aconteciam. Estima-se que por volta do final da década de 60 e início da década de 70, surgiram as primeiras bancas na feira semanal da cidade, destinadas exclusivamente à venda da *sulanca* diretamente aos consumidores. A experiência passou a ser altamente positiva e logo depois outros confeccionistas passaram a alugar bancas na feira da cidade, chegando a se registrar, em 1975, cerca de cem bancas de confecções na feira semanal do município. O comércio de confecções a preços baixos passou a atrair clientes e produtores, vindo a consolidar a tradicional "Feira da Sulanca";

Figura 03 (1) – Início da Feira da Sulanca
Fonte: Acervo Pessoal – Zé Romildo

4º FASE → *Referente à década de 1980* - Esta etapa é caracterizada por uma acentuada evolução, tanto em termos de qualidade como de quantidade dos produtos. Foi neste período que se verificou um aperfeiçoamento na qualidade durante o processo produtivo, fazendo com que as peças rejeitassem a denominação *sulanca* (sinônimo de produtos de qualidade inferior) e adotassem o termo *confecções*, visando atingir as exigências dos novos mercados. Os grandes produtores optaram por dedicar-se, predominantemente, ao comércio de tecidos. As pequenas indústrias evoluíram aperfeiçoando a qualidade de seus produtos, adaptando os modelos voltados aos segmentos populares para um público mais exigente que os antigos compradores da "sulanca". Neste sentido, os confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe-PE procuraram criar e copiar modelos que acompanhassem o gosto dos consumidores e

começaram a trabalhar a marca de seus produtos. A isenção, por parte do poder público local, dos tributos sobre a comercialização dos produtos e a institucionalização da "Feira da Sulanca" foram fatores que incrementaram o comércio e a expansão das indústrias. É característica também da década de 80 um declínio das vendas de tecidos e confecções. Esta crise deveu-se à implantação do plano econômico "Cruzado", provocando o aumento dos juros e encarecendo os insumos que se tornaram inacessíveis aos produtores devido à inflação;

Figura 04 (1) – Consolidação da Feira da Sulanca
Fonte: Acervo Pessoal – Zé Romildo

5º FASE → *Referente à década de 1990.* Nesta fase registraram-se aspectos positivos e negativos na produção e comercialização das confecções. Destacaram-se como aspectos positivos o investimento na melhoria da qualidade dos produtos, contando com o apoio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas) e da ASCAP (Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Capibaribe), que auxiliaram na promoção do município através de divulgação em diferentes meios, bem como viabilizando a participação dos confeccionistas em feiras e eventos nacionais. O trabalho realizado por essas organizações fez os confeccionistas aprimorarem o padrão de qualidade em vários setores da confecção, oferecendo aos clientes uma melhor e maior variedade dos produtos desenvolvidos. Porém, os anos 90 também registraram uma crise sem precedentes na história da produção e comercialização local à semelhança da crise dos anos 80, com o Plano Cruzado. As medidas de contenção do novo plano econômico (Real) por parte do Governo Federal e a retirada da moeda de circulação provocaram uma abrupta diminuição nas vendas de mercadorias, fechando várias empresas de pequeno porte. Entretanto, a dinamicidade do empreendedorismo local fez com que o município superasse os impactos das mudanças neste cenário e continuasse crescendo economicamente.

Figura 05 (1) – ASCAP
Fonte: Blog Institucional

Hoje, com a produção totalmente industrializada, apesar das constantes crises financeiras que o mundo vem atravessando, Santa Cruz do Capibaribe-PE ainda é ponto de atração para milhares de consumidores de várias regiões brasileiras. A produção de confecções trouxe muita riqueza para o município e motivou o crescimento rápido da cidade, fazendo com que pessoas de diversos estados, cidades e sítios vizinhos desloquem-se para a região.

Esse grande potencial econômico, cuja atividade principal de sobrevivência de todo o município é a confecção, encontra-se instável devido ao crescimento desordenado do comércio na cidade e à criação de outras feiras em cidades vizinhas, como em Caruaru e Toritama, distantes 57km e 19km respectivamente de Santa Cruz do Capibaribe, ambas também em Pernambuco. Por se tratar de uma atividade comum aos municípios, lideranças locais se organizaram para consolidar o Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, a fim de fortalecer a região e desenvolver o comércio dos três municípios. A competição foi substituída pela cooperação para vencer uma concorrência mais forte, advinda de outros Estados (Ceará, São Paulo, Rio de Janeiro...) e até mesmo do Mundo (China). Outros atores também oferecem suporte para impulsionar o desenvolvimento deste APL, dentre eles destacam-se o papel das instituições de conhecimento, em especial do Sistema S[2], que há cerca de dez anos vêm promovendo cursos de profissionalização e consultoria organizacional para os empreendimentos da região. Uma pesquisa de Caracterização do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano desenvolvida pelo SEBRAE em 2003 evidencia a cidade de Santa Cruz do Capibaribe como principal representante deste APL, apresentando aproximadamente 8.000 (oito mil) empreendimentos que fabricam anualmente cerca de 380 (trezentos e oitenta) milhões de peças com um faturamento de quase um bilhão de reais por ano.

No dia 07 de outubro de 2006, a inauguração do Santa Cruz Moda Center foi um marco histórico no município, uma vez que a tradicional feira livre de confecções que acontecia em 22 ruas do Centro da cidade foi transferida para um Pólo Comercial totalmente estruturado para a comercialização dos produtos. Ocupando um espaço de aproximadamente cinquenta mil metros quadrados de área coberta, o Santa Cruz Moda Center tem 460 lojas, 6.208 boxes, estacionamento para 1.300 automóveis e 400 ônibus, praça de alimentação e toda infra-estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades comerciais. Devido ao sucesso obtido com a concentração e organização do comércio em apenas um local estratégico, em 2008 foi iniciado o projeto de ampliação deste Parque de Feiras que foi

[2] SENAI, SEBRAE, SENAC, SESC, SESI...

inaugurado no dia 15 de novembro de 2009, aumento em 50% sua capacidade de atendimento ao público.

Figura 06 (1) – Moda Center Santa Cruz
Fonte: Site Institucional

Ao longo desses anos, tal crescimento vem exigindo dos atores dessa rede uma maior mobilização de informações organizacionais que dêem suporte ao desenvolvimento do APL e não se restrinjam ao aspecto econômico. Atualmente, a demanda por inovação por parte dos clientes e também dos produtores, requer que a rede estruture-se em outros aspectos (social, educativo, saúde etc.). Segundo Aguiar (2008), o estudo e o fortalecimento das redes interorganizacionais é necessário e deve estar voltado para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Neste contexto, instituições que promovem a geração e a disseminação do conhecimento apresentam um importante papel a fim de subsidiar informações técnico-tecnológicas a redes interorganizacionais. Devido à dinamicidade desses cenários que demandam **soluções gerenciais** mais direcionadas em tempo hábil, elegeu-se nesta pesquisa a investigação dos resultados das **práticas de consultoria** implementadas no município.

É pertinente destacar que fatores que caracterizam um APL (concentração, proximidade e colaboração dos atores sociais em determinado território), de um lado, facilitam a disseminação de informações e, de outro, permitem a implementação de "pacotes prontos" de consultoria, que são desenvolvidos tanto pelas instituições de suporte como por profissionais autônomos que atuam na área. Dessa forma, a pergunta que norteia o desenvolvimento deste trabalho é: **Como as práticas de consultoria organizacional contribuem para o desenvolvimento e a inovação do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, em especial, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe?**

1.2 Objetivos

O **objetivo geral** desta pesquisa consiste em investigar como as práticas de consultoria organizacional contribuem para o desenvolvimento e a inovação do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, em especial, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe/PE. Para tanto, foram definidos os seguintes **objetivos específicos:**

a) Fazer o mapeamento e a caracterização das indústrias de confecções que contrataram consultoria nos últimos 10 anos (2000 a 2010);
b) Evidenciar os resultados das consultorias implementadas no campo em estudo através das mudanças percebidas pelos atores da rede;
c) Verificar se a atuação em redes interorganizacionais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do APL analisado;
d) Exemplificar os tipos de inovação implementados nas empresas da rede através dos serviços de consultoria realizados na região na primeira década do século XXI;
e) Descrever como são estruturados e implementados os projetos de consultoria utilizados pelas instituições e pelos profissionais autônomos que desenvolvem este serviço na região;
f) Analisar como a inovação, viabilizada pelas práticas de consultoria, está contribuindo para o desenvolvimento da rede objeto do estudo.

1.3 Justificativa

O contexto de uma rede de cooperação pode proporcionar um ambiente de aprendizado coletivo, representado sobretudo pela dinâmica de interação que ocorre entre as empresas por meio do surgimento de vários "espaços" de criação de conhecimento. É a partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e da cooperação entre as Pequenas e Médias Empresas (PME's), com o objetivo de se tornarem eficientes e competitivas, que surge a lógica da atuação em rede (BALESTRIN et al., 2005). Partindo desse pressuposto, muitas empresas transformam a interação em uma vantagem competitiva, fazendo com que determinadas redes consolidem-se como Arranjos Produtivos Locais.

> Os APL's constituem sistemas de produção que são enraizados ao local graças a vantagens competitivas que aquela própria localização proporciona. [...] As vantagens competitivas locacionais estão, em geral, associadas à ação cooperada e a maior facilidade de aperfeiçoamento do conhecimento técnico e comercial. E, graças a elas, pequenas e médias empresas se tornariam mais capacitadas a competir com grandes empresas globais, além de impulsionarem o desenvolvimento regional e nacional. (BNDES, 2009, p. 9).

Face ao exposto, percebe-se a importância que vem sendo dada às redes que evoluíram para a formação de APL's, uma vez que a sua constituição ultrapassa os limites do desenvolvimento local, beneficiando não apenas os atores diretamente envolvidos na rede, mas também dando visibilidade a toda uma região e, em alguns casos, aos seus países.

Assim como um indivíduo ou um produto, os APL's têm seu ciclo de vida e cada estágio (embrionário, crescimento, maturidade e declínio) é fortemente influenciado pela dinâmica de diversos fatores. Entretanto, delimitou-se a análise para um aspecto especial, determinante à consolidação e evolução das redes: a inovação. A seguinte citação apresenta a dinamicidade e a aprendizagem das organizações que interagem:

> Uma empresa raramente inova sozinha, pois pode utilizar informações e conhecimentos que se localizam também fora de seu ambiente, sendo o processo de inovação um processo interativo entre variados departamentos de uma mesma empresa, entre empresas distintas e com outras organizações. [...] Cassiolato e Szapiro (2003, p. 37) ilustram bem esta questão quando colocam que a capacidade de gerar inovações é obtida através de forte interdependência entre os diversos atores, produtores e usuários de bens, serviços e tecnologias, sendo facilitada pela especialização em ambientes socioeconômicos comuns (OLIVEIRA; TORKOMIAN, 2009, p.2).

Visto que o processo de inovação pode ser viabilizado pela disseminação de informações provenientes, tanto do ambiente interno e/ou externo, através da interação dos atores das organizações, esta pesquisa tem como foco investigar a atuação dos profissionais de consultoria nas redes interorganizacionais. Argyris e Schön (1974 apud LOPES; MESQUITA, 2000) estabeleceram uma melhor compreensão de como praticantes profissionais – de consultoria e intervenção – poderiam aprender a se tornarem mais competentes e eficazes.

Neste contexto, os resultados deste trabalho disponibilizam, a esses profissionais, subsídios para analisarem e refletirem sobre a sua prática a fim de aperfeiçoá-la. Assim, os consultores não são os únicos beneficiados, visto que os impactos dos seus serviços relacionam-se diretamente com o desenvolvimento de suas empresas-clientes, que por sua vez, constituem os APL's.

O tema APL ganhou destaque como opção metodológica e tornou-se prioridade para o Governo Federal a partir de sua inclusão na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e da publicação, em 2 de agosto de 2004, da Portaria Interministerial de n.º 200, que criou o Grupo de Trabalho Permanente (GTP) para APL's, instância colegiada integrada pelo MDIC[3], o MPOG[4], o MCT[5], o MI[6] e mais 23 instituições, governamentais e não governamentais, de variados focos e matizes (FINEP, 2004). O GTP-APL realizou um levantamento institucional dos Arranjos Produtivos Locais existentes no Brasil, cuja pesquisa apresentou os seguintes dados:

> Em 2004, o GTP APL registrou o total de 460 diferentes arranjos produtivos em todo o país. Novo levantamento, desenvolvido em 2005, envolvendo 37 instituições governamentais e não-governamentais, federais e estaduais com atuação nesse tema, identificou 957 arranjos. Em 2007, iniciou-se a atualização do Levantamento Institucional dos APL's no país, com o objetivo de construir um conjunto de dados sociais e econômicos padronizados dos Arranjos Produtivos Locais, a partir das informações encaminhadas pelos 27 Núcleos Estaduais de Apoio aos APLs. O levantamento contempla os seguintes dados: população, IDH, PIB, número de estabelecimentos por porte, número de empregos e volume de produção, desenvolvendo-se em 02 etapas. A primeira abrange os 261 APLs priorizados em todo o país pelos 27 Núcleos Estaduais de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais para o período 2005-2010 (MDIC, 2009).

Com base nas informações supracitadas percebe-se a relevância que o tema APL apresenta e o seu reconhecimento por parte de diferentes órgãos e instituições nacionais. Os dados disponibilizados pelo levantamento institucional dos APL's no Brasil mostram o crescente aumento desses arranjos, onde cada vez mais empresas organizam-se em redes que lhes possibilitam maior interação e vantagem competitiva no mercado global. Os dados da pesquisa revelaram, em 2007, a existência de 261 (duzentos e sessenta e um) APL's prioritários no país. Destes, 25 (vinte e cinco), ou seja, aproximadamente 10% correspondem a aglomerações organizacionais que atuam na área de confecções. Dada a impossibilidade metodológica para analisar todo o universo de uma pesquisa, optou-se por investigar o Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano. O critério de escolha não reside apenas no fato da proximidade territorial para a pesquisadora desenvolver o estudo, mas também pela representatividade que este APL apresenta quando comparado aos demais em nível nacional, conforme dados do Quadro 01:

[3] Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
[4] Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
[5] Ministério da Ciência e Tecnologia.
[6] Ministério da Integração Nacional.

ORDEM	CIDADE-PÓLO	UF	QTD. DE EMPREENDIMENTOS	N.º DE EMPREGOS
01	Tobias Barreto	SE	34.666	45.653
02	Caruaru - Agreste Pernambucano	PE	12.000	90.000
03	Bom Retiro	SP	7.200	120.000
04	Goiânia	GO	4.584	43.185
05	Blumenau	SC	3.525	140.000
06	Ibitinga	SP	1.511	4.350
07	Cianorte	PR	1.263	22.925
08	Rondonópolis	MT	1.000	2.000
09	Nova Friburgo	RJ	810	20.282
10	Brasília	DF	375	1.620
11	Salvador	BA	345	14.370
12	Jaraguá	GO	329	7.877
13	Piripiri	PI	300	8.400
14	Apucarana	PR	298	4.849
15	Terra Roxa	PR	214	4.127
16	Francisco Beltrão	PR	154	12.293
17	Glória de Dourados	MS	121	6.883
18	Palmas	TO	25	312
19	Freicherinha	CE	25	615
20	Valença	RJ	22	752
21	Caicó	RN	07	3.773
22	Cuiabá	MT	*	1.463
23	São Bento	PB	*	*
24	João Pessoa	PB	*	*
25	Imperatriz	MA	*	*

Quadro 01 (1) – Levantamento Institucional de APL's em 2008
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
* Dados não informados.

Ao analisar os dados do Quadro 01, percebemos que o Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano ocupa o segundo lugar em nível nacional em relação à quantidade de empreendimentos existentes, perdendo apenas para o APL de Tobias Barreto em Sergipe. Quanto ao número de empregos gerados, o APL foco deste trabalho situa-se em terceiro lugar no ranking nacional, ficando atrás apenas de Blumenau (SC) e Bom Retiro (SP), ratificando a relevância do objeto de estudo. Ainda com base nos dados do Levantamento Institucional de APL's disponibilizados pelo MDIC, a cidade-pólo do Arranjo Produtivo Local do Agreste Pernambucano é representada por Caruaru. Tal mérito justifica-se porque este município tem em sua história, desde o século XVIII, um patrimônio cultural reconhecido através da famosa Feira de

Caruaru, que segundo o antropólogo Bartolomeu Medeiros[7] (coordenador da equipe de pesquisadores que elaborou o inventário da feira), são pelo menos 15 (quinze) feiras dentro de uma maior, englobando o comércio de frutas, doces, verduras, cerâmicas, farinha, artesanato, troca-troca, objetos de flandre, cordel, confecções (chamadas de sulanca), couro, importados, gado, pássaros, panelas e raízes. Entretanto, segundo notícia publicada pelo Jornal de Caruaru Vanguarda[8] no dia 06 de fevereiro de 2009, a Feira de Confecções neste município têm cerca de 20 (vinte) anos e sobrepõe-se a Feira de Caruaru como um todo, decorrendo da sua grandiosidade econômica conforme dados apresentados no Quadro 01.

É necessário esclarecer que Caruaru consta nestas pesquisas do MDIC como cidade-sede do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, entretanto este arranjo é formado pelas cidades apresentadas na Figura 07, destacando-se o município de Santa Cruz do Capibaribe como o impulsionador para a consolidação deste APL.

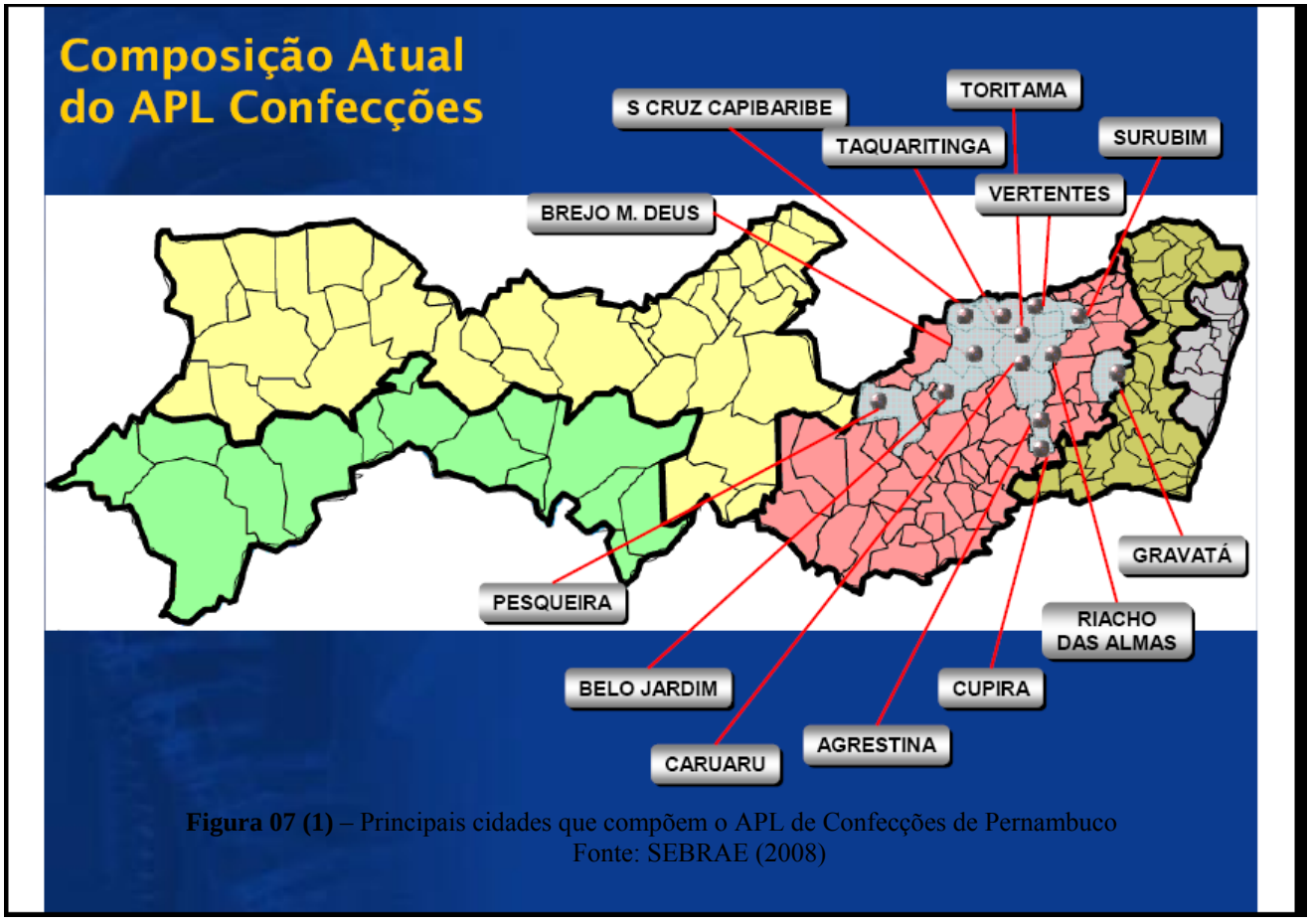


Figura 07 (1) – Principais cidades que compõem o APL de Confecções de Pernambuco
Fonte: SEBRAE (2008)

Há mais de seis décadas, conforme apresentado na problematização deste trabalho, os santacruzenses iniciaram a produção de peças do vestuário, a priori, como uma alternativa

[7] Feira de Caruaru é Patrimônio - http://www.nordesteweb.com/not01_0307/ne_not_20070205a.htm
[8] GIL, Wagner. Terreno é oferecido como alternativa à transferência. Disponível em <http://www.jornalvanguarda.com.br/index.php?pagina=noticias&id=2757>. Acesso em: 10 abr. 2009.

para a sua sobrevivência. Não se trata de uma atividade que foi copiada por outros modelos de APL's, mas que emergiu a partir do empreendedorismo local e há anos vem influenciando o desenvolvimento de atividades similares nas cidades circunvizinhas e também em outros estados.

> O município de Santa Cruz do Capibaribe destaca-se pela força de sua economia, atraindo compradores de todo o país, exportando seus produtos para o exterior e recebendo todos aqueles que vem à nossa terra em busca de emprego e dignidade. Este município serve de modelo de desenvolvimento, distribuição de renda e geração de emprego para todo o Brasil, irradiando seu modelo de desenvolvimento para as cidades próximas (VIEIRA, 2009).

Além disso, de acordo com a pesquisa do SEBRAE (UFPE/FADE, 2003), a atividade de confecções em Santa Cruz do Capibaribe tem número de empreendimentos, produção e faturamento anual superiores as demais cidades que também compõem o APL de Confecções de Pernambuco.

Heródoto Barbeiro[9], ao prefaciar o livro Caminhos do Desenvolvimento, destaca que Santa Cruz do Capibaribe é um exemplo nacional com os seus empreendedores, irradiando essa pujança para regiões vizinhas, dando demonstração que é possível romper com a velha economia, quase estática e pegar uma carona na dinâmica do capitalismo globalizado do século XXI. Da mesma forma, José Carlos A. Dornellas[10] ratifica esse comentário ao descrever que a cidade constitui um exemplo de empreendedorismo regional que deve servir de referência para todo o país (BEZERRA, 2004).

Diante desse contexto, o município de Santa Cruz do Capibaribe foi o escolhido entre os demais que constituem o Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, não apenas por ter sido a cidade pioneira e que impulsionou a consolidação deste APL, mas sobretudo pela sua representatividade e demanda por ações que dêem base ao desenvolvimento que marca a sua história sócio-econômica-cultural. Hoje, diferentemente dos demais municípios que formam este APL, a única fonte de sobrevivência de Santa Cruz do Capibaribe limita-se à indústria de confecções. Portanto, investigar os resultados de práticas implementadas nos empreendimentos desta cidade, tendo como foco as ações de consultoria e suas relações com o desenvolvimento deste APL, ratifica a relevância teórica e prática desta pesquisa.

Justifica-se teoricamente pela inexistência de produções acadêmicas neste APL que relacionem os impactos dos serviços dos consultores autônomos ou vinculados a instituições

[9] Jornalista – TV Cultura e Rádio CBN.
[10] Ph.D. especialista em empreendedorismo, professor Visitante do Babson College, EUA. Autor do livro "Empreendedorismo - Transformando idéias em negócios".

ao desenvolvimento local. Ao mesmo tempo, sua importância empírica justifica-se a partir dos resultados da pesquisa que podem ser utilizados por seus diversos atores, constituindo-se subsídios para análise e aperfeiçoamento de suas práticas.

Além disso, dada a existência de estágios de evolução de Arranjos Produtivos Locais (fases embrionária, crescimento, maturidade e declínio), é possível entender em qual estágio situa-se este APL apresentando dados e informações que podem incentivar a elaboração de outros projetos e ações de atores (públicos e privados) capazes de fomentar o desenvolvimento da região.

Neste sentido, destaca-se a relevância da pesquisa cuja população será beneficiada, uma vez que a atividade principal do município faz parte da história e é o principal meio de sobrevivência da região analisada. O capítulo subsequente apresenta a pesquisa bibliográfica realizada para fundamentar o estudo.

2 Referencial Teórico

Para entender como a inovação pode ser viabilizada pelas práticas de consultoria em um APL é imprescindível iniciar com uma contextualização acerca dos diferentes tipos de redes interorganizacionais. Segundo Eisenhardt (1995), uma característica essencial na pesquisa bibliográfica é a comparação de conceitos e teorias na literatura existente, contemplando a busca por aspectos semelhantes, divergentes ou ausentes (lacunas teóricas). Partindo desses pressupostos, esta seção reúne informações de vários autores sobre Redes Interorganizacionais, Inovação e Consultoria Organizacional.

2.1 Redes Interorganizacionais

As redes podem ser definidas como "conjunto de 'nós' e interseções formadas por pessoas e por grupos ligados a diferentes sistemas de relações sociais" (MOTTA e VASCONCELOS 2008, p. 374). Por se tratar de um conceito abrangente, a análise de redes interessa a pesquisadores de diversos campos de conhecimento e tem ganhado espaço nas teorias organizacionais. Desta forma, o estudo de redes pode ser feito sob diferentes perspectivas e áreas do conhecimento (informática, psicologia, sociologia, administração etc.). Merriam (1998) afirma que esta orientação disciplinar é a lente através da qual o pesquisador vê a realidade e, por conseguinte, a fundamentação teórica deve está coerente com o propósito da pesquisa e ser evidenciada no trabalho. Portanto, a perspectiva de redes abordada neste estudo contempla as relações entre empresas e está voltada para a compreensão do fenômeno sob a ótica organizacional.

> O estudo de novas formas de organização empresarial transformou-se em tema recorrente no contexto da teoria das organizações; a formação de novos arranjos e estruturas organizacionais, baseadas na colaboração e na cooperação entre empresas, se torna uma alternativa para diminuir o isolamento e acompanhar a dinâmica concorrencial. Nesse contexto, redes de empresas têm se tornado um tema estudado na literatura e compreendido pelos diversos autores como uma nova direção que está sendo tomada por muitos países em todo o mundo, em detrimento dos tradicionais modelos organizacionais que apresentam restrições e limitações na atual conjuntura empresarial (AGUIAR; CÂNDIDO; ARAÚJO, 2008, p. 140).

Por se tratar de uma configuração organizacional emergente que vem exigindo conhecimentos aprofundados na gestão desses novos espaços e relações, apresenta-se a seguir como as redes de empresas estão sendo conceituadas e classificadas por pesquisadores da área.

2.1.1 Conceitos e Tipologias

As redes interorganizacionais, também denominadas de redes interfirmas, redes empresariais ou organizações em rede, apresentam-se na literatura através de distintas abordagens. Segundo Vizeu (2003) existem dois paradigmas que norteiam o desenvolvimento das pesquisas: a abordagem técnico-econômica norte-americana da estrutura em rede, que tem como principal referência a questão da eficiência econômica, especialmente sob a égide da estratégia competitiva (PORTER, 1998), onde a estruturação em rede é tida como um importante diferencial para permitir a organização uma maior adaptabilidade às pressões e mutações do ambiente, (MILES e SNOW, 1986; CRAVENS et al., 1996); ou mesmo como um modelo de coordenação interfirmas que possibilita maior eficiência e competitividade pela concentração de competências e recursos produtivos, assim como através da minimização de custos de operação e logística (PORTER, 1998; MILES e SNOW, 1986; CRAVENS et al., 1996; GEORGE et al., 2001). Tendo como base este paradigma, importantes referências teóricas têm se destacado, como é o caso da teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991; HILL, 1990) e da teoria da dependência de recursos (GEORGE et al., 2001), assim como o conceito de cluster (PORTER, 1998).

Entretanto, essa abordagem meramente econômica vem sendo criticada, conforme destaca Cândido (2004, p. 03):

> É sabido que o desenvolvimento não pode ser considerado resultado de crescimento econômico. Esta mudança de enfoque está centrada na premissa de que, sem atingir certo nível de desenvolvimento social, as sociedades terão grandes dificuldades para se expandir economicamente, ou seja, o capital econômico não consegue se acumular e reproduzir sustentavelmente onde não exista um conjunto de outras dimensões, baseadas em aspectos sociais, políticas institucionais e ambientais.

Essa outra forma de ver as redes é coerente com a segunda abordagem apresentada por Vizeu (2003) que surge a partir do interesse interdisciplinar das ciências sociais não-funcionalistas com uma perspectiva diferente sobre o fenômeno. Incitados especialmente pelo caso dos distritos italianos, os autores (BENKO e LIPIETZ, 2000; KUMAR et al., 1998;

LAZERSON, 1995; INZERILLI, 1990; BAGNASCO e TRIGILIA, 1990; RITAINE, 1990; RAVEYRE e SAGLIO, 1990; COCCO et al., 1999) desta abordagem têm questionado o pressuposto exclusivamente econômico e instrumental adotado pelo entendimento funcionalista, aludindo a necessidade de se considerar, de forma mais significativa, o imperativo histórico-sócio-cultural como fundamento explicativo da efetividade das redes. Neste novo enfoque, a orientação técnico-econômica dá lugar a uma perspectiva mais subjetivista, vinculada à tradição fenomenológica da ciência social. Assim, em vez de categorias econômicas reificadas, são enfocadas categorias sócio-culturais, como as relações afetivas de confiança, os aspectos de identidade cultural, a dimensão intersubjetiva da interação social e as prerrogativas históricas do território e/ou da comunidade.

Para bases norteadoras desta pesquisa, utilizou-se um conceito mais recente de redes interorganizacionais, apresentado por Britto (2008), a partir de uma visão crítica à divisão artificial entre o agente econômico e o ambiente externo no qual o mesmo se insere, baseando-se em uma perspectiva de análise que ressalta a dimensão social das relações entre as firmas e seus possíveis desdobramentos sobre a conformação institucional.

Neste trabalho, optou-se pela denominação *redes interorganizacionais* não se limitando a restringir a análise do objeto de estudo a nenhuma das duas abordagens supracitadas, mas procurando observar como a realidade se apresenta. Segundo Vizeu (2003), essa postura é mais enriquecedora para o estudo de redes, uma vez que assumir uma perspectiva multiparadigmática pode apresentar maior contribuição para a pesquisa social. Diante disso, esta fundamentação teórica contém conceitos de ambas as abordagens, contemplando as diferentes formas como as definições se apresentam. Entretanto, faz-se necessário enfatizar que o desenvolvimento das redes interorganizacionais através dos serviços de consultoria constituirá uma inovação se ultrapassar o caráter funcionalista da abordagem técnico-econômica, que ainda predomina nas pesquisas vigentes conforme apresentado nos conceitos e tipologias seguintes.

As redes interorganizacionais constituem complexas estruturas compostas por empresas que contemplam atividades agregadoras de valor para os consumidores finais, resultando em maior poder de competição para as empresas inter-relacionadas (BARBOSA, SACOMANO e PORTO, 2007).

Para Oliveira, Andrade e Cândido (2007) uma rede interorganizacional pode ser definida como uma estrutura organizacional, onde podem participar empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar suas condições de sobrevivência e desenvolvimento. Já Casarotto Filho e Pires (1998) definem as redes empresariais como um conjunto de organizações autônomas que une recursos em torno de valores e

interesses compartilhados em detrimento das estruturas hierárquicas rígidas, mas sempre focalizando as relações de poder e dependência nas associações individuais.

Diante do exposto, percebe-se que a estrutura em rede prediz colaboração ativa e articulada entre organizações governamentais, privadas e sem fins lucrativos, com a presença de relações dicotômicas complexas (cooperação versus competição, compartilhamento de recursos versus busca acirrada de mercados, etc.) e concentrações de informações, relacionamentos, competências e recursos infra-estruturais presentes em um segmento econômico (LORGA, 2003).

Uma definição mais recente, porém não menos utilitarista, aborda as redes interorganizacionais como um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede (AMATO NETO, 2008).

Percebe-se que a maioria das definições exemplifica o entendimento das redes interorganizacionais dentro da abordagem técnico-econômica e constituem uma nova forma de configuração do paradigma industrial. Entretanto, para entender as redes empresariais sob um enfoque menos instrumental, é preciso localizá-las dentro de uma tipologia mais abrangente, onde as redes interorganizacionais constituem um subtipo das redes sociais.

Esse recorte hermenêutico se faz necessário para ampliar a lente através da qual se investiga o tema em consonância com o objeto em estudo. O APL de Confecções no Agreste Pernambucano constitui uma rede em que o relacionamento dos integrantes não é regido por contratos explicitamente formais. Segundo Grandori e Soda (1995), essa é a principal característica das redes sociais, que ainda subdividem-se em simétricas (onde todos os participantes têm a mesma capacidade de influência) ou assimétricas (onde agente(s) controlam a governança dos arranjos, porém não regem os relacionamentos entre as firmas).

As redes interorganizacionais também podem se "enquadrar" em outras tipologias, conforme apresentado na Figura 08:

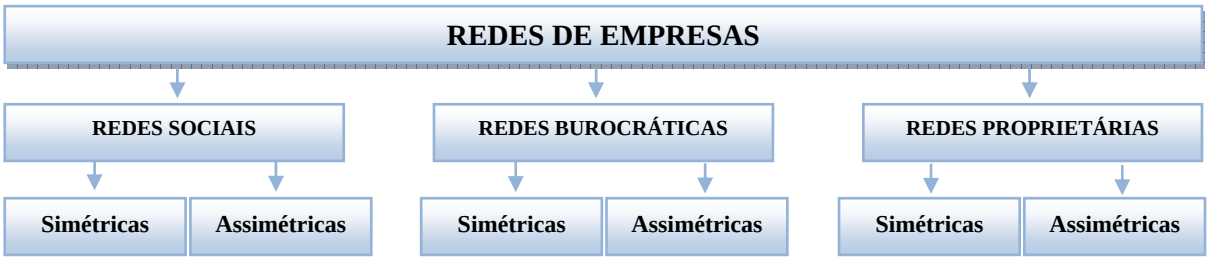


Figura 08 (2) – Tipologia de Redes
Fonte: Grandori e Soda (1995)

Visto que as redes sociais já foram explicadas no parágrafo anterior, faz-se necessário esclarecer os demais tipos que constam na Figura 08. As redes classificadas como **burocráticas** são caracterizadas pela existência de um contrato formal para regular as atividades e relações entre os atores da rede, sendo *simétricas* quando formadas por associações comerciais regulando as firmas sem que prevaleçam interesses particulares ou *assimétricas* quando formadas por redes de agências, licenciamento e franquias, com forte regulação. Já as redes **proprietárias** caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas e são *simétricas* quando constituem *joint ventures*[11], geralmente voltadas para atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de alto grau tecnológico ou *assimétricas* quando constituem associações do tipo *capital ventures*[12], que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro.

Entretanto, as redes empresariais não apresentam apenas essa tipologia. Amato Neto e Olave (2008) sistematizaram a tipologia de redes exposta no Quadro 02, que inclui a classificação de Grandori e Soda (1995) e outros autores.

AUTORES	TIPOLOGIAS
Grandori e Soda (1995)	Redes Sociais Redes Burocráticas Redes Proprietárias
Cassorotto e Pires (1998)	Redes Top-down Redes Flexíveis
Wood Jr. E Zuffo (1998)	Estrutura Modular Estrutura Virtual Estrutura Livre
Côrrea (1999) e Verri (2000)	Rede Estratégica Rede Linear Rede Dinâmica
Porter (1998)	Cluster
Bremer (1996) e Goldman et al. (1995)	Empresa Virtual

Quadro 02 (2) – Tipologia de Redes de Empresas
Fonte: Adaptado de Amato Neto e Olave (2008)

O Quadro 02 traz outras tipologias para as redes empresariais além da classificação de Grandori e Soda (1995) explicadas anteriormente. Para Casarotto Filho e Pires (1998), as redes interorganizacionais podem ser constituídas de empresas de menor porte que fornecem, direta e indiretamente, sua produção a uma empresa-mãe através de subcontratações (*top-down*), como

[11] *Joint venture* → significa união de empresas. Denomina uma forma de aliança interempresarial
[12] *Capital ventures* → Também chamado de Capital de Risco, significa financiamento de capitais próprios fornecido normalmente a empresas jovens e não cotadas para permitir que comecem a se desenvolver ou se expandir.

também podem constituir uma rede flexível de pequenas empresas que se reúnem através de um consórcio com objetivos comuns. Tomando como referência a curva "U" definida por Porter (1986) que, para definir a estratégia competitiva a ser utilizada, baseia-se na relação do retorno do investimento com a fatia de mercado, Casarotto Filho e Pires (1998) adaptaram este modelo com o contexto das redes, conforme ilustrado na Figura 09:

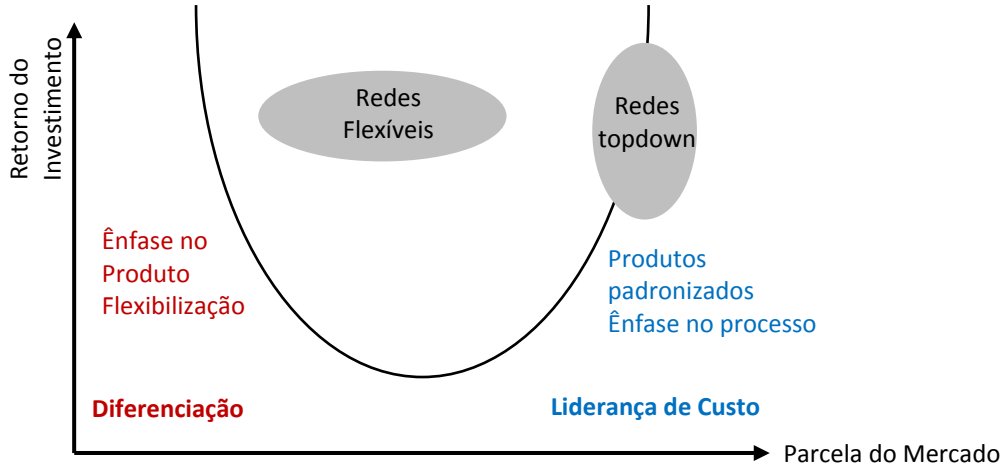


Figura 09 (2) – Curva "U" e estratégias competitivas genéricas ampliadas
Fonte: Casarotto Filho e Pires (1998)

De acordo com a Figura 09, Casarotto Filho e Pires (1998) perceberam que, no modelo de Porter (1986), as empresas teriam que optar em ser pequena e atuar com a estratégia de diferenciação (fazendo produtos sob encomenda ou para alta nobreza, com grande flexibilidade) ou ser grande e ter uma estratégia de liderança de custo (produzindo em larga escala e com ênfase no processo). Diante disso, ao analisarem as redes, eles observaram que neste contexto as empresas não teriam que escolher uma única estratégia, mas aproveitar vantagens competitivas de diferenciação e liderança de custo, seja através das redes flexíveis ou *topdown*. Este modelo permite a visualização de algumas estratégias de atuação das empresas do APL analisado. Em Santa Cruz do Capibaribe é mais frequente o uso de estratégias das redes *topdown*, onde, através de subcontratações, pequenas empresas (facções, estamparia, bordados...) fornecem para uma "empresa-mãe" os produtos e serviços que esta necessita. Ao mesmo tempo, um pequeno grupo de empresários, geralmente associados a instituições de suporte, organizam-se conforme o modelo de redes *topdown* para atingirem objetivos comuns, como: participar de rodadas de negócios e exportar seus produtos.

Uma outra tipologia organizacional foi proposta por Miles e Snow (2003) cujo modelo baseia-se em quatro tipo estratégias (prospectora, defensiva, analítica e reativa) e pode ser

aplicado às empresas independente do seu porte. Para os autores, empresas prospectoras têm uma postura agressiva e busca de novas oportunidades, tendo como função principal o desenvolvimento de P&D e aplicação de tecnologias; aquelas que são defensivas procuram manter a posição atual e o foco restringe-se ao processo produtivo; já as empresas analíticas buscam novos mercados, preocupando-se com o fornecimento de matérias-primas e com a distribuição dos seus produtos; por fim, as empresas reativas têm uma postura passiva e só adotam alguma estratégia quando são forçadas pelo mercado, o que limita a sua capacidade de inovação (CÂNDIDO, 2007).

Além das classificações de Casarotto Filho e Pires (1998), Miles e Snow (2003), outro modelo é destacado por Aguiar (2007) como um dos principais no estudo das tipologias de redes interorganizacionais, que é o modelo de Perrow (1992). Para este autor,

> [...] as grandes empresas verticalizadas e burocráticas não terão condições de sobreviver e prosperar num ambiente caracterizado pela frequência e velocidade de mudanças, enfatizando a importância da participação das pequenas empresas no processo de flexibilização da produção (PERROW, 1992 apud AGUIAR, 2007).

De forma geral, percebe-se que a organização das empresas em rede constitui uma condição importante para que elas se tornem mais competitivas, ao mesmo tempo em que pode contribuir para o desenvolvimento local. Para Aguiar (2007), acordos de cooperação proporcionam resultados positivos, não apenas econômicos para as empresas, vindo a favorecer o desenvolvimento regional integrado com implicações sociais e coletivas.

Neste mesmo contexto, Wood Jr. e Zuffo (1998) visualizam outros três tipos de estruturas em redes: a modular, em que a empresa estabelece parcerias mas mantém o controle sobre suas atividades; a virtual, que mantém uma relação temporária com redes de fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes; e a estrutura livre de barreiras, com a definição de papéis menos rígidos. Côrrea (1999) e Verri (2000) também subdividem as redes empresariais em três tipos, porém as classifica como: estratégica, que se desenvolve a partir de uma empresa que controla todas as atividades; linear, que existe em torno da cadeia de valor, indo dos fornecedores aos clientes; e a dinâmica, onde existe um relacionamento intenso e variável das empresas entre si. Já Porter (1998) destaca apenas um tipo de redes interorganizacionais, denominada de cluster, que se caracteriza por apresentar uma concentração setorial e geográfica de empresas, com ganhos oriundos da eficiência coletiva. Por fim, Bremer (1996) e Goldman et al. (1995), trazem outro tipo de redes formadas por empresas virtuais, que podem conter vínculos institucionais através da combinação das

melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes ou vínculos funcionais contendo a concentração de competências essenciais coordenadas através de uma base tecnológica de informação (AMATO NETO e OLAVE, 2008).

A classificação das redes interorganizacionais ainda apresenta outras tipologias. Hoffman et al. (2004), identificaram quatro indicadores que determinam os tipos das redes, são eles:

INDICADORES	**TIPOLOGIA**
Direcionalidade	Vertical ou Horizontal
Localização	Dispersa ou Aglomerada
Formalização	Base contratual formal ou Base não contractual
Poder	Orbital ou Não orbital

Quadro 03 (2) – Indicadores e Tipos de Redes Empresariais
Fonte: HOFFMAN et al. (2004)

Observa-se no Quadro 03 que, dependendo do indicador, a rede apresenta uma tipologia diferente. A direcionalidade refere-se à orientação das relações entre os atores da rede, sendo *vertical* quando formada por empresas distintas apresentando maior grau de inovação e *horizontal* quando a rede é composta por organizações similares, que se complementam e competem entre si. Quanto à localização, as redes podem estar *dispersas* apresentando um processo de logística avançado entre as empresas ou estas ainda podem estar *aglomeradas*, territorialmente concentradas em um local, onde a proximidade facilita o estabelecimento de laços fortes entre os atores. Em termos de formalização, as redes podem ser estruturas formalizadas, através de uma *base contratual*, ou ser informais, de base não contratual. Esses distintos tipos de configuração são formatados pelo escopo que a rede pode ter. As redes de base contratual formal são estabelecidas como modo de se prevenir de comportamentos oportunistas; enquanto que as redes de *base não contratual* são aquelas formadas em função da confiança gerada entre os atores. Por fim, o indicador de poder refere-se ao grau de decisão dos atores da rede, sendo *orbital* quando existe uma centralidade de poder em alguma empresa ao redor da qual as demais organizações circulam; ao mesmo tempo em que todos os atores da rede podem apresentar poder de decisão, caracterizando uma rede *não orbital* (HOFFMAN et al., 2004).

É imprescindível destacar que essa tipologia não é excludente, ou seja, uma mesma rede pode apresentar características de todos os indicadores. Não constitui objeto de estudo desta pesquisa desenvolver a topologia (estrutura) da rede analisada com base nos indicadores supracitados, haja visto que Souza (2008) já fez tal mapeamento.

Independente da classificação, Casarotto Filho e Pires (1998) alertam que o modelo de formação de redes deve ser pautado num processo de desenvolvimento local voltado para todos os atores. Ao analisar as diversas classificações de redes interorganizacionais, constatou-se que nenhuma das tipologias apresentadas são predominantes, sendo mais comum a utilização dos termos *Cluster*, Distrito Industrial e Arranjo Produtivo Local.

Apesar de possuírem características que divergem entre vários autores (BECATTINI, 1996; SCHMITT et al., 2004; LASTRES e CASSIOLATO, 2003; AQUINO e BRESCIANI, 2005; COSTA e PINHEIRO, 2007), essas redes geralmente são reconhecidas pela concentração de empresas e sua localização em um espaço geográfico delimitado. Além disso, também se caracterizam por apresentar relações de cooperação e competição entre os atores, desenvolverem produtos e serviços de um mesmo setor e contarem com a assistência de instituições de apoio, financiamento e pesquisa. Segundo Souza (2008) tem sido recorrente na literatura, acerca dos aglomerados empresariais, o uso de diversas terminologias para explicar um mesmo fenômeno, o que tem provocado uma dificuldade crescente na compreensão das diferenças conceituais que cada termo (Distrito Industrial, Cluster, APL) remete. Porém, Lastres e Cassiolato (2003) destacam que o conceito de aglomerados tornou-se mais disseminado por estar mais relacionado às redes empresariais.

Apesar da heterogeneidade de terminologias nas correntes teóricas sobre aglomerações empresariais, Santos (2005) chama atenção para a existência de cinco convergências: a) em quase todas as abordagens, os conceitos partem da noção de economias externas marshallianas, que têm na aglomeração industrial uma fonte importante de vantagem competitiva; b) As abordagens resgatam a importância da diversidade dos formatos institucionais que refletem a dimensão localizada do aprendizado tecnológico; c) A crescente importância atribuída às aglomerações produtivas locais enquanto elemento central na competitividade econômica e no dinamismo tecnológico entre as firmas; d) As empresas são unidades de análise do processo de inovação e são reconhecidas como organizações cuja dinâmica de aprendizado encontram-se associadas a contextos institucionais mais amplos; e d) Existe um esforço de analisar os processos de inovação em âmbito local e regional a partir de um arcabouço dinâmico.

No Brasil, tem sido comum o emprego da terminologia APL para referir-se a estudos sobre redes interorganizacionais (SOUZA, 2008). Isso porque os arranjos produtivos brasileiros apresentam as seguintes características comuns: dimensão territorial (proximidade geográfica com fortes semelhanças culturais e sociais); diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais; os processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos; o aprendizado interativo por meio das trocas de informações dentro dos

arranjos constituindo fontes de inovação; a existência de uma governança própria, com diferentes formas de coordenação do arranjo; e o grau de enraizamento referente às articulações e o envolvimento dos atores (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Decidiu-se pela utilização do termo APL para referir-se ao objeto deste estudo, uma vez que esta rede apresenta as características supracitadas e também é reconhecida e legitimada como um Arranjo Produtivo Local pelos atores que o compõem e instituições nacionais que desenvolvem pesquisas nesses ambientes, como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Entretanto, não houve pretensão em enquadrar o objeto de análise em nenhuma das definições apresentadas sobre APL, nem propor uma nova definição para o termo. Definir implica em colocar limites e empobrecer o fenômeno, "deturpamos sua natural 'complexidade', em particular sua dinâmica. Qualquer fenômeno reduzido a seu ponto central pode estar mais descaracterizado do que desvendado" (DEMO, 2000, p. 13). Além disso, a ótica que foi priorizada neste estudo não se restringe à abordagem economicista que predomina nas investigações sobre aglomerados empresariais, mas compreende a dinâmica das redes interorganizacionais, cujo desenvolvimento via inovação contempla também o lado social e as demais dimensões de sustentabilidade.

2.1.2 Características das Redes Interorganizacionais (APL's)

Analisar as características das redes interorganizacionais é fundamental para compreender a dinâmica de determinado ambiente, bem como evidenciar o seu estágio de desenvolvimento. A abordagem de rede foi escolhida para estudar o Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano porque tal estrutura em rede, conforme Motta e Vasconcelos (2008), é a mais adequada aos ambientes incertos e complexos. O APL que constitui a unidade de análise desse estudo tem como principal atividade econômica a produção e comercialização de peças do vestuário, que sofrem diretamente a influência das tendências da moda, exigindo dessas indústrias forte interação para atuar em um cenário dinâmico. Assim, é necessário entender a formação deste APL para analisar suas características e verificar seu atual estágio de desenvolvimento.

As redes constituem uma nova morfologia social e a difusão dessa lógica modifica, de forma substancial, a operação dos processos produtivos, sociais, econômicos, culturais e de poder nas relações estabelecidas (CASTELLS, 2000). Neste contexto, as redes interorganizacionais vêm consolidando um espaço de cooperação, mas também de competição, onde os objetivos econômicos ainda são prevalecentes na mensuração do

desenvolvimento da rede. Neste trabalho, delimitou-se a fundamentação teórica para a análise da dinâmica em redes interorganizacionais classificadas como APL's, visto que o caso escolhido para estudo é reconhecido, tanto pelos atores da rede como pelas instituições legitimadoras (MDIC, FINEP, SEBRAE...), como um Arranjo Produtivo Local.

Assim como a variedade de tipologias existentes para classificar as redes interorganizacionais, diversos autores (PORTER, 1986; THORELLI, 1986; HAKANSSON e SNEHOTA, 1989; ESSER, 1994; GOMES-CÁSSERES, 1994; RAMIREZ, 1999; MARTINEZ, 2001) também apresentam várias características para os APL's, dentre elas, destacam-se:

- *Relatividade nos papéis dos atores organizacionais*: as redes de empresas constituem um entorno limitado pelo conjunto das relações que estabelecem entre si e entre seu ambiente;
- *Interação*: inexistência de passividade entre as partes, haja visto que a troca de informações é contínua;
- *Interdependência das partes*: o relacionamento entre as empresas viabiliza a mobilização dos recursos entre os atores da rede;
- *Complementaridade*: a efetividade de uma empresa não está tanto em sua capacidade de adaptação ao ambiente e sim em sua relação com o contexto, incluindo a complementação de competências;
- *Especialização nas atividades das empresas*: a rede facilita o aperfeiçoamento dos produtos e serviços realizados pelas organizações; e
- *Competitividade* entre as empresas: esta característica é simultânea à cooperação, uma vez que por atuarem em atividades similares, as empresas também são concorrentes entre si no território em que atuam (HOFFMANN et al., 2004).

Para entender os elos que compõem uma rede, em especial, um Arranjo Produtivo Local, diante de todas as características apresentadas, Feldmann (2006) expõe os atores que constituem um APL conforme ilustrado na Figura 10:

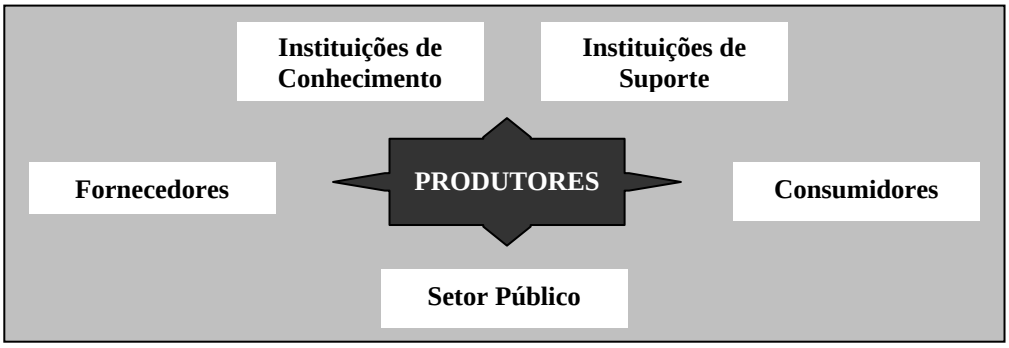


Figura 10 (2) – Atores que Compõem um APL
Fonte: Feldmann (2006)

A Figura 10 ilustra a existência de atores-chave (elos críticos) que atuam em Arranjos Produtivos Locais e que são essenciais ao desenvolvimento do seu núcleo, composto pelos produtores. Dessa forma, o conceito de redes sociais é formado por um conjunto de relações ou laços existentes entre os atores. O laço tem *conteúdo*, referente ao tipo de relação existente entre os atores, como o fluxo de informação, de recursos ou até mesmo um conselho ou amizade; e *forma* que se refere à força e à intensidade da relação entre os atores (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

Segundo Britto (2008), no caso específico das redes de firmas, esses elementos básicos assumem características particulares, que foram sistematizadas no Quadro 04:

Elementos Morfológicos Gerais	**Elementos Constitutivos**
Nódulos	Empresas ou Atividades
Posições	Estrutura de Divisão de Trabalho
Ligações	Relacionamentos entre Empresas
Fluxos	Fluxos de Bens (tangíveis) e de Informações (intangíveis)

Quadro 04 (2) – Elementos Estruturais das Redes Interorganizacionais
Fonte: Britto (2008)

De acordo com o Quadro 04, percebe-se que as redes interorganizacionais são constituídas por elementos que norteiam a sua análise. Os *nódulos* referem-se às empresas ou atividades desenvolvidas no aglomerado e ao compararmos essa estrutura com os atores apresentados na Figura 10, observa-se que os nódulos correspondem aos elos-chave de um APL (produtores, fornecedores, consumidores, instituições de conhecimento, de suporte e setor público). Outro elemento muito importante é a *posição* ocupada pelos atores na rede, uma vez que quanto mais centralizado e melhor localizado na estrutura, maiores serão os benefícios conseguidos, destacando as inovações incorporadas às empresas ou atividades. Quanto às *ligações* existentes na estrutura em redes, são estudados os relacionamentos entre os atores, destacando-se a direção e a intensidade dos laços que podem caracterizar a rede como dispersa ou densa. Além desses elementos, também é necessário observar à natureza dos *fluxos* de bens e informações que circulam na rede, referentes à transferência de produtos e/ou serviços (FELDMANN, 2006; BRITTO, 2008; LAZZARINI, 2008).

É importante destacar que todos esses elementos estão diretamente relacionados entre si e influenciam-se concomitantemente, ou seja, um nódulo (empresa) que tem muitas ligações, ocupa uma melhor posição na rede e, consequentemente, é beneficiado com o maior fluxo de bens e informações, sendo que estas envolvem a integração de conhecimentos e

competências dos atores que viabilizam as inovações para as empresas. Neste trabalho, os *nódulos* correspondem às empresas que ocupam uma *posição* de destaque na rede por estarem vinculadas às associações de suporte e conhecimento e terem fortes *ligações* entre si através da atuação em grupos que facilitam os *fluxos* de informações através da contratação de serviços de consultoria.

O entendimento da morfologia das redes é necessário porque o provimento da inovação, via consultoria, nesses ambientes é peculiar, uma vez que o fluxo de informações está diretamente relacionado às ligações e posições dos nódulos na rede. Granovetter (1973) explica as redes sociais a partir da teoria dos laços, classificando-os como fortes ou fracos. Para o autor, os laços fortes se caracterizam pelas relações mais próximas e diretas, enquanto que os laços fracos são imprescindíveis à integração dos atores em uma comunidade, fazendo surgirem oportunidades através da interação entre os diferentes elos dos grupos. Diante do exposto, o autor destaca a importância dos laços fracos, uma vez que eles funcionam como pontes ampliando as ligações dentro da rede onde existem os chamados "buracos estruturais". Segundo Granovetter (1985), os laços fracos aumentam as fontes de conhecimento e inovação, uma vez que enquanto há redundância de informações entre os laços fortes limitando o processo inovativo dessas empresas, os atores (laços fracos) dispersos unem e alimentam a rede com informações e conhecimentos variados.

A tese de Granovetter (1985) destaca-se na bibliografia internacional como um trabalho seminal nos estudos das redes, especialmente porque o autor introduz à temática o termo *embeddedness*, traduzido por Britto (2008) como imersão social, constituindo um conceito-chave para entender porque as instituições em redes se formam, se mantêm e se transformam.

> Diferente do que é pressuposto na economia neoclássica, a ação econômica é imersa socialmente, que equivale a dizer que as relações sociais afetam a ação econômica [...]. "A ação econômica, em resumo, é ***embedded*** em uma rede contínua de relacionamentos pessoais mais do que levada à frente por atores isolados. Por rede, nós queremos dizer um grupo regular de contatos e conexões sociais entre indivíduos e grupos. Ação de um membro da rede é embedded desde que expressa na interação com outras pessoas" (GRANOVETTER e SWEDBERG, 2001 apud BRITTO, 2008, p.11, grifo do autor).

A partir deste trabalho, outros autores começaram a pesquisar como as relações sociais afetam a vida econômica. Estudando o setor de alta-costura em Nova York, Uzzi (1996) observou que o ponto de inflexão do favorecimento do desempenho é quando a imersão social é tão grande que as relações ocorrem sempre entre as mesmas organizações, causando alto

grau de redundância nas informações. Já Simsek, Lubatkin e Floyd (1995) destacam três tipos de *embeddedness* (estrutural, relacional e cognitiva), que afetam diretamente o comportamento do empreendedor quanto ao grau de mudança implementado nas organizações, que é negativamente correlacionado ao grau de *embeddedness* na rede. Para Burt (1992), uma rede com baixa imersão local permite maior acesso a diferentes fontes de informação, gerando mudanças radicais. Por outro lado, Krackhardt (1992) observa que uma rede com alto grau de *embeddedness* tende a gerar mais confiança, maior redundância nas informações trocadas e a implementação de mudanças incrementais (BRITTO, 2008).

O entendimento do grau de *embeddedness* é importante porque envolve a relação entre os atores da rede e a imersão local. Esse tipo de interligação proporciona acesso às informações e ao poder, além de servir de instrumento de controle (SCOTT, 1991). Compreender o processo de desenvolvimento das redes objetivando a sua maturidade, como uma estrutura não excludente, leva-nos a refletir acerca de fatores que possam garantir a sua sustentabilidade. Por outro lado, percebe-se ainda que a hegemonia econômica molda os objetivos das redes fazendo com que objetivos mercadológicos muitas vezes gerem desserviços para a sociedade.

2.1.3 Estágios de Desenvolvimento dos APL's

Uma primeira abordagem sobre os estágios de desenvolvimento das redes interorganizacionais é importada da área do marketing e similar às fases do ciclo de vida de um produto/serviço. Neste contexto, um APL apresenta características que o classifica como um arranjo embrionário, em crescimento, maduro ou na pós-maturidade (MACHADO, 2003):

a) Nascimento/embrionário → No estágio inicial do APL há adoção de inovações revolucionárias com economias de escala significativas, associadas às condições locais como oferta de matérias-primas, insumos, capital social (confiança mínima), capacitação em setores correlatos e acesso a mercados sensíveis a custo. Nesse estágio, não se observa a instalação de rede de fornecedores, quer com plantas produtivas ou representações comerciais mais ostensivas. A competição se dá por custo, sem nenhuma preocupação com a qualidade e a cooperação apresenta caráter informal, horizontal e técnico, sendo baseada em relações familiares ou de amizade. A cooperação vertical com fornecedores de equipamentos também se inicia de forma incipiente;

b) Crescimento → Nesta fase, as vendas aumentam significativamente e outros setores passam a ser atraídos para o APL, seja na comercialização, seja na produção. A demanda crescente por mão-de-obra também induz à especialização da mesma em categorias profissionais, detentoras de conhecimento tácito sobre o processo produtivo. Esses conhecimentos são trocados a partir de processos informais vinculados a interações sociais. Muitos funcionários já começam a deixar seus empregos para montar seus próprios negócios. A competição se dá por preço, pois os mercados atingidos ainda são próximos. A cooperação, vertical e horizontal, inicia-se com caráter informal e bilateral, evoluindo até a formação e consolidação de instituições de suporte. Apoio tecnológico é a principal missão das instituições e a governança se estabelece em elos, dado que as economias de escala se estabelecem, majoritariamente, nessas conexões;

c) Maturidade → Neste estágio, a estagnação dos mercados locais acirra a competição interempresarial, levando a uma redução das margens de comercialização. A diminuição de margens no segmento produtivo pressiona, então, as empresas líderes a buscar novos mercados, gerando um crescimento nas exportações. O atendimento a mercados distantes faz crescer o volume de custos variáveis no produto final, uma vez que, além do custo de transportes, alfandegários e distribuição, são incorporados custos de adaptação aos mercados externos. A competição passa a ser baseada em qualidade e flexibilidade para compensar o crescimento dos custos. Por conta da competição interempresarial, a cooperação horizontal de cunho tecnológico tende a declinar, surgindo oportunidades para cooperação na área de comercialização do produto final. Surgem alguns consórcios para exportação, marcas compartilhadas, exposição e feiras. Em função da redução nas economias de escala, o APL já não atrái empresas produtoras. Este fenômeno também torna a abertura de plantas fabris das maiores empresas em outras localizações mais econômicas, que tenham vantagem no custo de produção ou de transporte para mercados mais distantes;

d) Pós-maturidade → A redução das economias de escala reduz, portanto, a força "centrípeta" de agregação dos aglomerados industriais. Com isso, os atores passam a enfrentar competição de outras localidades, tanto nos mercados quanto pela emigração de empresas. Observa-se, também, que as competências acumuladas pelos APL's permitem o desenvolvimento de novos negócios, em geral com alto valor agregado. Assim, têm-se empresas industriais que passam apenas a gerenciar marcas e distribuição. Algumas desenvolvem máquinas, insumos e consultorias tecnológicas e de design. Estes novos

negócios podem dar novo impulso à atividade econômica local, tirando proveito das marcas e da reputação almejada pelo aglomerado.

As quatro fases supracitadas apresentam um caráter predominantemente econômico, onde as estratégias mercadológicas determinam o estágio de desenvolvimento da rede. Percebe-se que os aspectos social e humano não são contemplados e os arranjos são vistos como uma máquina em funcionamento a favor do capital. Neste sentido, inexiste inovação ao mesmo tempo em que não se pode falar em maturidade ou pós-maturidade sem considerar a sustentabilidade das redes.

Por outro lado, Cândido (2001) apresentou os fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais em quatro dimensões: o ambiente de negócios na localidade; as políticas macroeconômicas; o processo de formação da rede; e os aspectos antropológicos e sócio-culturais, conforme ilustrado na Figura 11 (2):

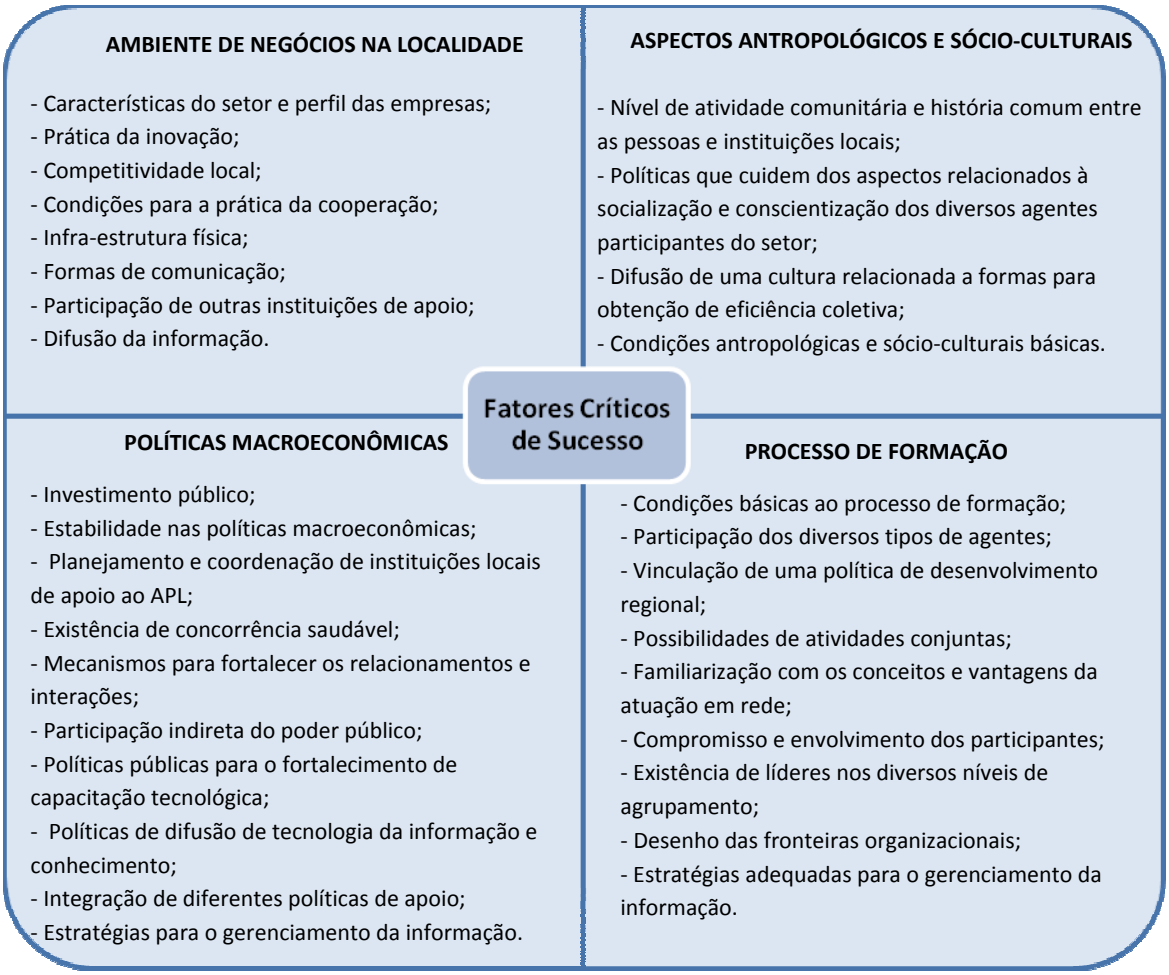


Figura 11 (2) – Fatores Críticos de Sucesso para a Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais de PME's
Fonte: Cândido (2001)

Os fatores apresentados na Figura 11 propostos por Cândido (2001) constituem as condições básicas para a formação, o desenvolvimento e manutenção das redes interorganizacionais, destacando o papel dos diferentes atores dos aglomerados e considerando variáveis indispensáveis à sustentabilidade da rede, independente do seu estágio atual. O Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) classifica as etapas de desenvolvimento dos APL's de forma similar às fases apresentadas por Machado (2003), entretanto, acrescenta o aspecto da inovação, conforme descrito por Cabral Jr. (2007):

1. **APL INFORMAL** → existência de micro e pequenas empresas com baixo nível tecnológico, baixa qualificação da mão-de-obra e pouca competência de gestão; cooperação pouco desenvolvida, apenas com estratégias de sobrevivência; cultura extrativista, com produtos comercializados *in natura*; a maioria dos empreendimentos não é legalizada; e o controle ambiental é deficiente;

2. **APL EMBRIONÁRIO** → início de concentração de micro e pequenas empresas com grau variado de capacitação técnico-gerencial; expansão acentuada com novas empresas entrando em operação; grau de interação e cooperação incipiente entre os atores; diferencial competitivo: mercado emergente, atuação do poder público no fomento e na articulação dos agentes, rede de apoio tecnológico;

3. **APL ORGANIZADO** → existência de pequenas e médias empresas com pessoal treinado (operacional e administrativo); uso de melhores equipamentos e tecnologia; cooperação interempresas do mesmo setor, sendo baixa e restrita com outros agentes; razoável controle operacional e da qualidade; baixo investimento em pesquisa e pouca diferenciação de produtos; controle ambiental insatisfatório;

4. **APL INOVATIVO** → existência de pequenas, médias e grandes empresas com mão-de-obra qualificada e excelência gerencial; capacidade de inovação e resposta rápida ao mercado; elevado grau de cooperação entre as empresas e os demais agentes da rede; e vinculação com o mercado externo.

É pertinente destacar que a classificação supracitada de Cabral Jr. (2007) trata-se do resultado de um estudo de APL's de base mineral, sem nenhuma pretensão de tornar-se gereneralista. Entretanto, os estágios de desenvolvimento descritos anteriormente já apontam algumas características da classificação de Mitelka e Farinelli (2005 apud SOUZA, 2008),

voltada para APL's que surgiram espontaneamente, independente da atividade econômica predominante, destacando três fases de evolução da rede, conforme apresentado no Quadro 05:

TIPOS	AGLOMERADOS ESPONTÂNEOS		
	Informal	**Organizado**	**Inovador**
Tamanho das Empresas	Micro e Pequenas	PME	PME e Grandes
Inovação	Pouca	Alguma	Contínua
Confiança	Pouca	Elevada	Muito Elevada
Tecnologia	Baixa	Média	Elevada
Relações	Alguma	Média	Extensas
Cooperação	Pouca	Alguma	Elevada
Competição	Muito Elevada	Elevada	Mais ou menos Elevada
Mudança nos Produtos	Elevada	Alguma	Contínua
Exportação	Pouca	Média	Elevada

Quadro 05 (2) – Tipos de Arranjos Produtivos Locais
Fonte: Mitelka e Farinelli (2005 apud SOUZA, 2008)

Apesar de as tentativas de classificação mostrarem-se didaticamente fáceis de compreender, por outro lado limitam o entendimento do objeto em estudo a partir do momento em que emolduram, numa tipologia linear, as características de determinado APL. Entretanto, o conhecimento dessa classificação foi necessário para se chegar ao modelo de Amato Neto (2006), uma vez que Mitelka e Farinelli (2005) já classificam os aglomerados inovadores como um estágio de desenvolvimento mais avançado.

Uma outra abordagem (AMATO NETO, 2006) propõe um sistema de indicadores para classificação e avaliação de Arranjos Produtivos Locais com base nas duas formas apresentadas sobre os estágios de desenvolvimento deste tipo de rede, considerando tanto o grau de organização (MITELKA e FARINELLI, 2005 apud SOUZA, 2008) como o ciclo de vida do APL exposto na classificação de Machado (2003). A Figura 12 ilustra a fusão dessas classificações, mesmo que não tenha sido intencional por parte do autor:

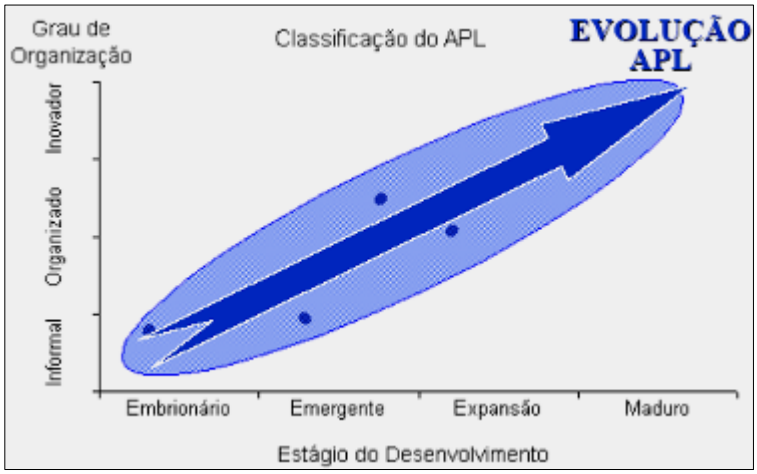


Figura 12 (2) – Classificação de Arranjos Produtivos Locais
Fonte: Amato Neto, 2006.

Neste trabalho, considerou-se o modelo de classificação de APL's de Amato Neto (2006) mais completo, uma vez que contempla outras dimensões (social, ambiental, geográfica, institucional e tecnológica) não se restringindo ao fator econômico, embora este também esteja presente. Além disso, esse modelo, também contempla os aspectos que conduzem à inovação nas redes. Nesta abordagem os arranjos são vistos como sistemas socioprodutivos e inovativos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento é pautado em uma maturidade sustentável, onde a economia não constitui o único fator determinante. Entretanto, este modelo não deve ser aceito sem qualquer reflexão crítica, uma vez que a dinamicidade das redes exige uma análise que contemple a variabilidade das suas características. Ao observar a Figura 12, percebe-se que a consecução da maturidade de um APL está diretamente relacionada ao grau de inovação do mesmo. Acredita-se que esta "condição" aplicar-se-ia melhor em casos de APL's que se originaram espontaneamente, pois atualmente percebe-se a criação de arranjos que já iniciam sua fase embrionária com características inovadoras! Portanto, tais modelos servem de referências que não devem ser utilizadas como postulados para análise de determinados contextos.

Uma pesquisa exploratória realizada por Silva, Moura e Feitosa (2010), tomando por base o modelo de classificação de APL's de Amato Neto (2006), constatou que o Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano encontra-se no estágio de desenvolvimento de *Expansão* da rede. Tal informação é importante porque, a partir da ótica das instituições de conhecimento, que também desenvolvem atividades de consultoria na região, o resultado da pesquisa mostra que é essencial investir em inovação para haver o avanço do atual estágio de desenvolvimento das empresas deste APL, passando para a fase de maturidade que está diretamente relacionada ao estágio de inovação.

Além disso, Cândido et al. (2000) destacam que o papel das pequenas e médias empresas como fontes geradoras de emprego e renda e que, a competitividade, numa visão macro, depende da incorporação contínua de conhecimentos voltados para as demandas da rede, através do desenvolvimento integrado.

Na medida em que alguns atores ampliam suas capacidades, acessando mais recursos e ativos, eles também utilizam esses espaços (redes) para satisfazer seus interesses, onde encontram outros grupos e atores com os quais constituem relações de conflito e cooperação. Na maioria das vezes não é a disputa por um projeto diferente de sociedade ou de desenvolvimento que está em jogo, mas a manutenção ou conquista de espaços de poder por grupos seletos de atores que compõem essas redes empresariais. Uma abordagem social busca valorizar a ação humana e a sustentabilidade das redes empresariais fazendo emergir a

discussão acerca de arranjos socioprodutivos (ROVER, 2008). Ao mesmo tempo em que o desenvolvimento dessas redes é discutido tendo como força impulsionadora a inovação para sua maturidade viabilizada pelos sistemas produtivos locais inovativos (REDESIST, 2009).

A sociedade não pode continuar a ser estudada como uma máquina em funcionamento, representada através de uma lógica matemática onde os *graphos* apresentam de forma estanque e linear os laços e o posicionamento dos nós nas redes. Estas não devem ser vistas como a mera adição de partes, cujos resultados podem ser maiores (para quem?) como também proporcionarem a destruição das próprias redes através de um processo autofágico (CURRAS, 2009 apud POBLACIÓN et al., 2009).

Uma das principais contribuições dos estudos sobre redes é apresentar um tipo de abordagem alternativa, por um lado ao determinismo cultural, na medida em que as redes são entendidas como produto da *human agency* e, por outro, ao individualismo atomizado da abordagem econômica (MARTES, 2009 et al. apud CRUZ; MARTINS; AUGUSTO, 2009).

Portanto, a inclusão das diferentes dimensões de sustentabilidade é imprescindível ao desenvolvimento das redes. Para Souza, Andrade e Cândido (2008, p. 02, grifos nossos),

> A constante busca por um ambiente favorável ao desenvolvimento local e regional tem emergido uma postura diferenciada das pessoas e instituições, focada **na substituição de práticas individualistas por ações colaborativas**, associadas e de parcerias, capazes de fortalecer o capital social e humano existente numa dada localidade, bem como induzir os atores sociais envolvidos a solicitarem das instituições e órgãos públicos, políticas e ações voltadas para a geração do desenvolvimento numa perspectiva mais abrangente **que inclua, além dos aspectos econômicos, as questões de ordem social, ambiental e institucional e os diversos aspectos relacionados à sustentabilidade**, capazes de gerar o desenvolvimento de forma sustentável.

Neste contexto, percebe-se que "maquiar" a lógica instrumental, através de uma nova roupagem, não passa de um simulacro para a perpetuação de condutas hegemônicas. A luta contra-hegemônica não deve se limitar ao aspecto material (produção, economia, mercado) mas conquistar outros espaços, como o da produção intelectual (GRAMSCI, 1980 apud MARTINS, 2008). Dessa forma, só é possível refletir sobre inovação, maturidade e desenvolvimento em rede estando consciente dos fatores e práticas subjacentes à dinâmica de atuação dos seus atores.

2.1.4 Redes como Impulsionadoras do Desenvolvimento

Dentre os benefícios oriundos da cooperação entre as empresas, destacam-se: a complementaridade de competências ou recursos de cada uma, facilitando o acesso a novos mercados; oportunidades para a aprendizagem mútua; ganhos em escala; redução de custos; compartilhamento de riscos; melhor diálogo com as unidades reguladoras; e vantagens nas áreas funcionais, como marketing, compras e produção (SCHERMERHORN Jr., 1980; CHILD e FAULKNER, 1988; GULATI e GARGIULO, 1999).

Além desses aspectos, Verschoore e Balestrin (2006) destacam um conjunto de vantagens competitivas para as empresas que atuam em rede, conforme apresentado no Quadro 06:

Fatores competitivos	Definição	Variáveis	Referências
Ganhos de Escala e de Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de barganha; relações comerciais; representatividade; credibilidade; legitimidade; força de mercado.	Dimaggio e Powell (1983); Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Human e Provan (1997); Perrow (1998); Campbell e Goold (1999); Macadar (2004); Böhe e Silva (2004).
Provisão de Soluções	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação; consultorias; marketing; prospecção de oportunidades; garantia ao crédito.	Best (1990); Rockart e Short, (1991); Handy (1997); Olson (1999); Balestro (2002).
Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações; inovações coletivas; *benchmarking* interno e externo; ampliação de valor agregado.	Powell (1987, 1998); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Kraatz (1998); Wildeman (1998); Beeby e Booth (2000); Phan e Peridis (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Balestrin (2005).
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas; confiança em novos investimentos; complementaridade; facilidade transacional; produtividade.	Miles e Snow (1986); Jarillo (1988); Håkansson e Snehota (1989); Ebers e Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Kay (1998); Barney (1999); Prahalad e Ramaswamy (2004); Pereira (2004).
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo; ampliação da confiança; acúmulo de capital social; laços familiares; reciprocidade; coesão interna.	Williamson (1985); Coleman (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring e Van de Ven (1994); Lado, Boyd e Hanlon (1997); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Böhe e Silva (2004).

Quadro 06 (2) – Fatores Competitivos das Empresas em Rede
Fonte: Verschoore e Balestrin (2006)

Analisando o Quadro 06, verifica-se que os benefícios gerados pela atuação em rede podem ser utilizados como guia para medição de desempenho. Estes podem ser traduzidos em forma de indicadores para ajudar na mensuração dos resultados das redes interorganizacionais. Dentre os cinco fatores competitivos apresentados no Quadro 06, é pertinente ressaltar o papel da aprendizagem e da inovação viabilizadas pela atuação das empresas em rede. Verschoore e Balestrin (2006) definem aprendizagem e inovação como um fator de compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes. Esses autores destacam que

> [...] paralelamente à aprendizagem organizacional, a inovação e os avanços tecnológicos, elementos fundamentais do novo paradigma competitivo, estão hoje cada vez mais dependentes da estruturação de arranjos colaborativos e das redes entre empresas (ARAÚJO, 2000). As redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e apresentam a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias através dos seus canais de informação. "Acentuando a amplitude da informação, elas criam as condições para promover inovações, conjugando diferentes lógicas e novas combinações de informações" (POWELL, 1987, p. 81). Outro grande benefício inovativo é a redução da lacuna entre a concepção e a execução das atividades, já que nas redes de cooperação todos estão habilitados a inovar (PERROW, 1992). Por último, há o benefício da aproximação entre as empresas associadas, que facilita a partilha de ideias e elimina preconceitos como "[...] a síndrome do não-inventado-aqui, onde inovações e ideias são rejeitadas porque não foram criadas e desenvolvidas internamente" (LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995, p. 151). Por tudo isso, tanto a aprendizagem quanto a inovação constituem-se em benefícios das redes de cooperação (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006, p. 3-4).

Diante do exposto, percebe-se a relevância do fator inovação para o desenvolvimento das empresas que atuam em rede, cientes de que a principal motivação para a cooperação é a possibilidade de auferir ganhos que sozinhas as empresas não teriam condições de alcançar. Esse seria o princípio central da formação de redes na opinião de Lenz (2007), através do qual as empresas, principalmente as micro e pequenas, buscam o desenvolvimento de suas relações visando conseguir vantagens para sua manutenção e sustentabilidade.

Por outro lado, faz-se necessário refletir acerca dos destinatários dos benefícios gerados pela cooperação nas redes interorganizacionais: até que ponto as redes empresariais estão cumprindo o seu papel de viabilizar o desenvolvimento para todos os atores? Existirá equidade na disseminação dos benefícios conseguidos pela atuação nas redes? Que conflitos estão subjacentes à distribuição dos recursos e à complementaridade de objetivos? As redes estão constituindo estruturas de inclusão ou exclusão? Enquanto a cooperação está sendo

vivenciada com o objetivo de se obter vantagens competitivas, as redes empresariais não estariam também a serviço da hegemonia econômica? As respostas para tais questionamentos não fazem parte dos objetivos desta pesquisa, entretanto essas reflexões permeiam o processo de desenvolvimento do trabalho.

2.1.5 Inovação em Redes Interorganizacionais

A inovação apresenta-se como um benefício e um fator essencial à sustentabilidade das redes interorganizacionais, estando diretamente relacionada ao estágio mais elevado de desenvolvimento dos Arranjos Produtivos. Segundo Méndez (2001, p. 01)

> No contexto das transformações econômicas, tecnológicas e político-institucionais das últimas décadas, a inovação assume uma importância estratégica. Para a promoção da inovação, são essenciais as características de cada território, a presença dos atores locais e a criação de redes formais e informais de cooperação, capazes de impulsionar processos de desenvolvimento territorial sustentáveis.

O meio inovador é, para este autor, um fator que deve ser considerado no desenvolvimento das redes. Neste contexto, o território não é visto como um cenário passivo e todos os atores que compõem e estão no entorno da rede são responsáveis pela sua sustentabilidade. Assim, a inovação é vista como um fenômeno coletivo cujos resultados devem beneficiar todos que compõem o meio inovador.

Dada a importância e necessidade de práticas inovadoras, especialmente, nos aglomerados, Ahuja (2000) estudou como as redes afetam a inovação, constatando que quando elas são fechadas, ou seja, com relacionamentos de compromisso de longo prazo entre os agentes, são propícias à criação de um ambiente colaborativo para a superação do oportunismo. Por outro lado, quando as redes são abertas e apresentam buracos estruturais facilitam a obtenção de rápido acesso a informações diversificadas, pois existem contatos com diversos parceiros que não interagem entre si. No entanto, os buracos estruturais dificultam a inovação, por prejudicarem a relação de confiança entre os agentes parceiros. A Figura 13 apresenta a configuração de redes fechada e aberta:

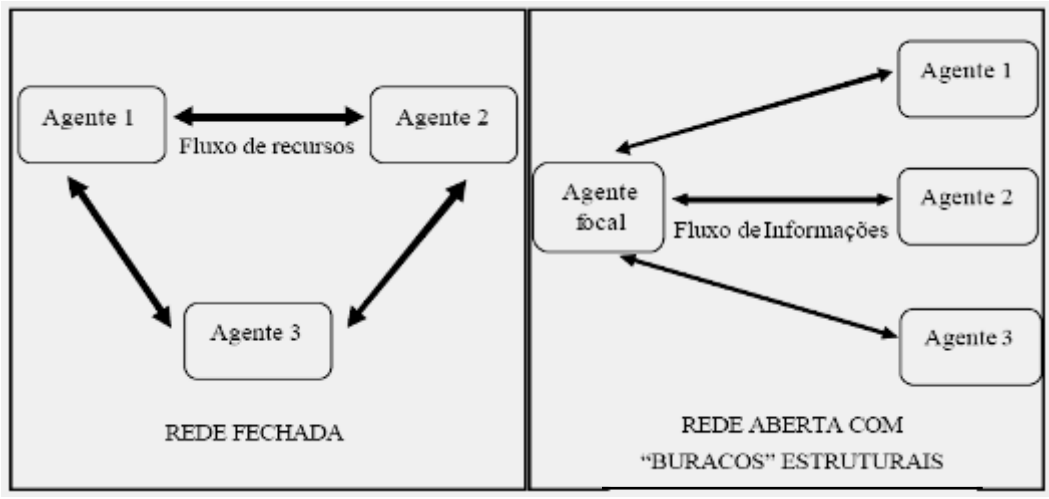


Figura 13 (2) – Rede Fechada e Rede Aberta
Fonte: Ahuja (2000 apud MOURA, 2008a, p. 07)

Através da ilustração acima é possível entender o efeito das ligações diretas e indiretas no desempenho de inovações. Uma ligação direta é o acesso à empresa com a qual se estabeleceu uma parceria, sendo que tal ligação ocorre sem a intermediação de terceiros. Por outro lado, ligações indiretas constituem os relacionamentos nos quais a empresa analisada tem algum tipo de acesso indireto a várias empresas, por intermédio de uma organização com a qual tem parceria direta. Por exemplo, um cliente de uma consultoria possui relação direta com esta empresa e relação indireta com vários outros clientes atendidos pela mesma empresa de consultoria (AHUJA, 2000 apud MOURA, 2008a).

O estudo de Ahuja (2000) valida algumas das conclusões de Granovetter (1973) no que se refere à importância dos laços fracos como provedores de inovação para a rede, uma vez que a pouca relação entre os atores amplia o fluxo de informações diferentes entre si. Entretanto, Ahuja (2000) vai mais além e observa que tal distanciamento também acarreta em não formação de vínculos duradouros capazes de gerar confiança entre os atores. Além da confiança mútua, a solidariedade, a formação de parcerias e a cooperação constituem atributos básicos e essenciais do capital social para a consolidação das redes (ANDRADE e CÂNDIDO, 2010).

Para Amato Neto (2008), a cooperação interempresas tem vários objetivos, desde a divisão de custos até o compartilhamento de riscos ao se realizarem experiências em conjunto para a exploração de novas oportunidades. O autor conclui que os fatores determinantes na formação de uma rede interfirmas são a diferenciação, a interdependência e a flexibilidade. A diferenciação impulsiona a inovação sem gerar significativos aumentos de custo. A interdependência é o fator que cria a motivação para a formação da rede e lhe confere unidade organizacional. E a flexibilidade (produtiva, organizacional e de inovação) é um atributo gerador de vantagem competitiva para a rede por lhe conferir grande poder de adaptação conforme se alterem as contingências do seu ambiente de negócios. Na mesma linha de

pensamento, Britto (2008) destaca que as redes têm sido interpretadas como propiciadoras de um aumento nas taxas de inovação, auxílio na adaptação às mudanças no ambiente, aumento na flexibilidade e eficiência, ao permitirem acesso a recursos críticos com baixo custo e direcionar alto desempenho organizacional.

Ao mesmo tempo, Schoonmaker (2009) afirma que a inovação constitui uma condição para o desenvolvimento das regiões, especialmente aquelas onde existem aglomerados. Para esta autora, a inovação na rede é formada através da interação entre as indústrias, o governo e à academia, corroborando com o modelo da hélice tripla Dzisah e Etzkowitz (2008), que destacam o papel da universidade para gerar inovação. Posteriormente, este modelo foi estendido por Carayannis e Campbell (2009), que acrescentou mais uma hélice representando a cultura local, fator este considerado pelos autores como condicionante para a inovação.

A cidade de Santa Cruz do Capibaribe, que originou o APL de Confecções do Agreste Pernambucano, tem apenas duas faculdades privadas, que oferecem só três cursos. Diante dessas limitações, cerca de 300 (trezentos) estudantes deslocam-se diariamente para os municípios circunvizinhos, especialmente, Campina Grande/PB, Caruaru/PE, Belo Jardim/PE e até Recife/PE objetivando uma formação de nível superior. De acordo com o último censo (IBGE, 2010), Santa Cruz do Capibaribe/PE tem 87.538 habitantes e esse quantitativo deveria ser levado em consideração, além da instituição do APL, para que a cidade fosse contemplada com um campus universitário, seja da Universidade Estadual de Pernambuco (UPE), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) ou da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Cidades como Nazaré da Mata-PE (30.782 habitantes), Salgueiro-PE (56.641 habitantes), Serra Talhada-PE (79.241 habitantes), Sumé-PB (16.072), Cuité-PB (19.950 habitantes), Lagoa Seca (25.911 habitantes), Monteiro (30.844 habitantes), Pombal (32.117 habitantes), dentre outras, possuem campus de universidades mesmo com uma população[13] inferior e sem ter uma atividade econômica com a dimensão do principal município do APL de Confecções analisado.

Segundo Julien (2010), o fato de possuir universidades e faculdades representa bem mais para um local do que a simples possibilidade de formar e informar empreendedores. Essas instituições permitem à região conservar uma parte importante da mão-de-obra instruída, portadora de saberes diversos que geralmente continuam morando e trabalhando nas cidades onde estudam. Diante disso, percebe-se que a construção de um campus universitário em Santa Cruz do Capibaribe/PE constitui uma necessidade premente.

[13] Dados do Censo (IBGE, 2010)

Etzkowitz diz que as universidades devem disseminar ciências empreendedoras. Para ele, no modelo da hélice tripla, a universidade gera conhecimento a partir de pesquisas científicas que devem ser utilizadas pelas empresas. Neste contexto, a função do governo é abrir caminho para a inovação através de incentivos fiscais e financiamentos para as pesquisas. Infelizmente, no Brasil sobram recursos de diferentes fontes mas faltam bons projetos (ZEUCH, 2009). Como Santa Cruz do Capibaribe/PE não tem instituições públicas de ensino e pesquisa, consequentemente não é beneficiada com o desenvolvimento de projetos sobre inovação para os seus atores.

Visto que a inovação constitui um dos principais benefícios para as empresas no cenário atual e está diretamente relacionada ao estágio máximo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, faz-se necessário entender como o processo inovativo é disseminado nos arranjos produtivos locais. Segundo Gomes e Guimarães (2008) diferentes abordagens teóricas tratam da difusão de inovações em campos organizacionais. Uma dessas abordagens indica que a difusão de inovações é um processo influenciado principalmente por razões técnicas e internas às organizações, como os atributos individuais (MOCH; MORSE, 1977; DAMANPOUR, 1987). Outra abordagem sugere que razões externas, como forças miméticas e pressões normativas exercidas por outras organizações, também podem influenciar na decisão sobre a adoção de inovações (ROWAN, 1982; DIMAGGIO; POWELL, 1983). Uma terceira abordagem sugere que fatores relacionais são determinantes nesse processo. De acordo com teóricos da análise de redes sociais, padrões de relacionamentos existentes na rede onde uma organização encontra-se imersa podem restringir ou aumentar suas possibilidades de escolha (GALASKIEVICZ, 1985; GRANOVETTER, 1985).

Durante as duas últimas décadas tem havido um enorme aumento na investigação teórica e empírica sobre as redes na economia e na literatura de gestão. Segundo Ozman (2009) um dos campos em que a pesquisa de rede tem crescido a um ritmo impressionante é a mudança tecnológica e a inovação, visto que esta é mais eficazmente aceita como um processo coletivo cujas redes desempenham um papel central. Julien (2010) também chama atenção para as práticas de inovação coletiva no ambiente de redes interorganizacionais.

Diante do exposto, faz-se necessário entender como a inovação acontece nas redes, uma vez que se trata de um ambiente propício a mudanças, seja motivado por forças miméticas e pressões externas ou provenientes da troca de informação por meio de relações interorganizacionais.

2.2 Inovação Organizacional

A atividade inovativa envolve, além do desenvolvimento de competências próprias das empresas, uma combinação com aquelas já apropriadas por outras organizações. Brito e Cândido (2003) afirmaram que os dos principais desafios a serem superados pelas PME's refere-se à flexibilidade e adaptação ao ambiente de negócios, sendo a inovação um fator determinante para o seu desenvolvimento.

Neste contexto, o estabelecimento de vínculos entre empresas, instituições de pesquisa, fornecedores, órgãos governamentais e clientes passa a ser um importante fator no desenvolvimento de novos produtos e processos (RÉVILLION, 2004). Diante do exposto, percebe-se o quanto o entendimento da inovação no contexto dos APL's é necessário ao seu desenvolvimento. Iniciou-se esta seção apresentando algumas definições, a natureza, os tipos de inovações para, posteriormente, relacionar o processo inovativo ao contexto das redes e o papel dos consultores nesses ambientes.

2.2.1 Evolução Conceitual

O conceito de inovação e suas evoluções têm influências da OECD (Organization for Economic Co-opperation and Development)[14], que começou a desenvolver, no início da década de 60, um sistema padrão para avaliação em P&D, dando origem, em 1963, ao Manual Frascati. A partir da troca de experiências entre os países membros da OECD, o manual foi sendo atualizado em diversas edições subsequentes, abrangendo não somente os padrões para a mensuração de P&D como também para toda uma gama de atividades científicas e tecnológicas. Em resposta à necessidade de maior foco na questão da inovação propriamente dita, a OECD lançou o Manual de Oslo em 1992, delineado para servir de guia para coleta de dados em inovação tecnológica (SIMANTOB, 2006).

Nas duas primeiras edições do manual, o foco da inovação compreendia as implantações e as substanciais melhorias Tecnológicas nos Produtos e Processos - TPP (OECD, 1997, p. 130).

Entretanto, esse conceito de inovação com foco apenas em produtos e processos não era suficiente para contemplar as rápidas mudanças que ocorriam no mercado em diferentes

[14] Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

segmentos, especialmente, no setor de serviços. Segundo Carvalho (2009), com o aumento da importância da prestação de serviços na economia mundial, verificou-se a dificuldade de se entenderem os processos de inovação nas empresas desse tipo a partir das definições de TPP. Além disso, a maior turbulência do ciclo de vida dos produtos chamaram atenção para as inovações organizacionais, especialmente os relacionamentos externos criados pelas interações entre as empresas. Em resposta a esse novo cenário, foram introduzidos dois novos tipos de inovação não tecnológica na terceira edição do manual: organizacional e de marketing.

> Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2006).

A inserção do marketing e dos procedimentos organizacionais ao conceito acarretou a ampliação do escopo de investigação da inovação no contexto empresarial. Entretanto, é pertinente destacar que a amplitude do construto é discutida por vários autores e gerou diferentes definições. Para Schumpeter (1982), a dinâmica da economia advém da introdução de inovações pelos empresários através de novas combinações dos fatores disponíveis, que resultarão em novos produtos ou novos processos, substituindo a estrutura anterior. Valle (2001 apud MULLER et al., 2008) ressalta que Schumpeter foi o primeiro a mostrar explicitamente a contribuição das inovações para a economia, contrariando a visão neoclássica que defendia questões como a crença do equilíbrio perfeito da economia e a racionalidade perfeita dos agentes. Schumpeter (1982) defende em seus estudos que a economia funciona de maneira cíclica e que o processo de inovação tecnológica é fundamental.

A definição de inovação geralmente traz a ideia de que ela representa algo novo, seja a característica de um produto, um processo, uma técnica ou um novo uso de um produto/serviço (STAL, 2007). A inovação também pode ser entendida como um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos ou maneira de fazer as coisas (MULLER et al., 2008). Essa tecnologia pode ser compreendida como um conjunto de conhecimentos científicos e empíricos, habilidades, experiências e organização requeridas para produzir, distribuir, comercializar e utilizar bens e serviços (MCT, 2009). Vista como uma atividade, a tecnologia envolve a busca de aplicações práticas para os conhecimentos já existentes.

Já a perspectiva dos neo-schumpeterianos contradiz o argumento de que o conhecimento advindo da tecnologia é percebido como explícito, articulado, codificado, imitável e

amplamente reproduzível. Eles explicam que a ciência não precisa necessariamente preceder a tecnologia, podendo também a relação ser inversa. Para eles, a ciência não está repartida em compartimentos nem se encontra fora da economia e as oportunidades tecnológicas não são necessariamente advindas de pesquisas (DOSI, 2006 apud SOUZA, 2008).

Dada a relação dos termos inovação e tecnologia, apresentam-se os significados dessas palavras. **Inovação** significa novidade ou renovação[15]. A palavra é derivada do termo latino *innovatio* e se refere a um método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Uma matéria publicada no boletim eletrônico da UNICAMP[16] sobre Gestão da Inovação, traz o termo inovação relacionado à invenção que chega ao mercado e, neste sentido, seu uso está voltado ao contexto de ideias e invenções para a exploração econômica. Já o termo **Tecnologia**[17] (do grego τεχνη — "ofício" e λογια — "estudo") envolve o conhecimento técnico, científico e as ferramentas, processos e materiais criados e/ou utilizados a partir de tal conhecimento.

> Dependendo do contexto, a tecnologia pode ser: as ferramentas e as máquinas que ajudam a resolver problemas; as técnicas, conhecimentos, métodos, materiais, ferramentas e processos usados para resolver problemas ou ao menos facilitar a solução dos mesmos; um método ou processo de construção e trabalho (tal como a tecnologia de manufatura, a tecnologia de infra-estrutura ou a tecnologia espacial); a aplicação de recursos para a resolução de problemas; o termo tecnologia também pode ser usado para descrever o nível de conhecimento científico, matemático e técnico de uma determinada cultura; na economia, a tecnologia é o estado atual de nosso conhecimento de como combinar recursos para produzir produtos desejados (PPTEC, 2009, p. 01).

Diante do exposto, percebe-se a relação dos termos apresentados, visto que a inovação como a *renovação de algo* pode ser viabilizada pela tecnologia, sendo esta interpretada como a mobilização de conhecimentos para alcançar determinados objetivos. Entretanto, é pertinente destacar que não se deve restringir o conceito de inovação à inserção de tecnologias (softwares, máquinas, equipamentos) na empresa. Neste trabalho, a inovação é definida como um processo **positivo** de mudança, ou seja, representa a implementação de algo novo que traz resultados benéficos para a empresa a fim de garantir também a sua sustentabilidade e a do meio onde está inserida.

---

[15] http://priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx
[16] http://www.inovacao.unicamp.br/report/entre-ruyquadros.shtml
[17] Conceito retirado do site do PPTEC – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia.

2.2.2 Natureza e Tipos de Inovação

Devido à predominância da lógica instrumental, onde a preocupação com o desenvolvimento econômico norteia as ações organizacionais, observa-se que os estudos sobre inovação e tecnologia limitam-se, em sua maioria, ao paradigma vigente. Tais informações podem ser comprovadas nos Quadros 07 e 08, apresentados a seguir, que trazem a natureza e os tipos de inovação de acordo com os estudos de diferentes atores contemporâneos.

Natureza Inovações	Definição	Autores
Incrementais (*incremental innovations*)	São aquelas que derivam de melhorias em produtos e processos já existentes. A inovação incremental é a introdução de qualquer tipo de melhoria em produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial.	FREEMAN; PEREZ (1988); MOREIRA; QUEIROZ (2007; MANUAL DE OSLO (2006)
Radicais (*radical innovations*)	É a introdução na empresa de um novo produto, processo ou forma de organização da produção totalmente nova. Assim, essa pode provocar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores ou mercados.	FREEMAN; PEREZ (1988); MOREIRA; QUEIROZ (2007; MANUAL DE OSLO (2006)
Mudanças no sistema tecnológico (*changes of 'technology system'*)	São inovações que envolvem aspectos da inovação incremental e radical, ou seja, seria uma combinação dessas duas, mas com "[...] organisational and managerial innovations affecting more than one or a few firms" (FREEMAN; PEREZ, 1988, p. 46).	FREEMAN; PEREZ (1988); STAL (2007)
Mudanças no paradigma técnico/econômico (*changes in 'techno-economic paradigm'/'technological revolutions*)	A introdução de um conjunto de inovações radicais e incrementais, com efeito, em toda a economia, direta ou indiretamente, constitui uma mudança de paradigma tecnológico ou revolução tecnológica, afetando, além da trajetória da engenharia para um processo ou produto, custos de insumos, a estrutura de produção e a distribuição através do sistema. Uma vez estabelecida como influência dominante, torna-se um regime tecnológico durante várias décadas.	FREEMAN; PEREZ (1988);

Quadro 07 (2) – Natureza das Inovações Tecnológicas
Fonte: Muller et al. (2008)

A compreensão da natureza das inovações permite que, os atores dos APL's e os agentes de mudança, que neste estudo são representados pelos consultores, possam a partir do *status quo* das empresas que formam o núcleo do arranjo, definir estratégias de inovação incremental ou radical, seja a partir da mudança no sistema tecnológico ou nos paradigmas existentes. A inovação pode acontecer de diferentes formas conforme a demanda das empresas e as principais necessidades do APL, compreendendo qualquer um ou os vários tipos de inovações apresentadas no Quadro 08:

Tipos Inovações	Definição	Autores
Produto	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	MANUAL DE OSLO (2006); PINTEC (2005); REDESIST (2008)
Processo	Uma inovação tecnológica de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares	MANUAL DE OSLO (2006); PINTEC (2005); REDESIST (2008)
Mercadológica	Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços	MANUAL DE OSLO (2006);
Organizacional	Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	MANUAL DE OSLO (2006);

Quadro 08 (2) – Tipos de Inovações Tecnológicas
Fonte: Muller et.al. (2008)

Apesar de o Quadro 08 explicitar os tipos de inovações tendo como foco a mudança dentro da empresa, é pertinente destacar que é possível transportar essas estratégias para as redes interorganizacionais. Geralmente, as empresas que formam APL's participam de rodadas de negócios ou eventos (feiras temáticas), onde é possível levar produtos que representem o arranjo. Tais produtos podem ser inovadores, ou ainda, apresentarem um processo produtivo novo, com uma estratégia mercadológica diferenciada do que comumente é apresentado pelas empresas. Enfim, os diferentes tipos de inovação podem ser implementados em redes e os resultados não se restringiriam ao nível empresarial, mas beneficiariam todo o arranjo.

A evolução dos modelos de inovação identificados por Rothwell (1994 apud MOURA et al. 2008a) podem ser classificados em cinco gerações e, no último estágio, já é possível observar a disseminação do processo inovativo através das redes, conforme apresentado a seguir:

> a) Inovação Empurrada pela Tecnologia – É o modelo adotado nas décadas de 1950 e 1960, nos quais a demanda é maior do que a capacidade de produção e a maioria das inovações tecnológicas era bem aceita pelos mercados;
> b) Inovação Puxada pelo Mercado – Nos anos 1960 e 1970, o mercado começa a ficar mais competitivo, de modo que as empresas se certificam das necessidades dos consumidores antes de desenvolverem soluções tecnológicas para satisfazê-los;
> c) Modelo Composto – Já nos anos 1970 e 1980, o processo de inovação se caracteriza por complexos caminhos de comunicação interligando os agentes internos e externos para conquistar acesso a conhecimentos externos na comunidade científica e no mercado;
> d) Modelo Integrado – Nos anos 1980 e 1990, os japoneses inauguram a integração entre os diversos departamentos funcionais da empresa, a fim de

> se gerarem inovações mais rapidamente, por meio de atividades conduzidas paralelamente;
> e) Modelo de Redes – A inovação consiste em um processo de rede. Isso decorre do aumento das alianças estratégicas, do P&D colaborativo, da maior consciência para a gestão da cadeia de suprimento, do crescimento de redes entre pequenas e médias empresas com empresas grandes e do crescimento das redes entre pequenas empresas (ROTHWELL 1994 apud MOURA et al. 2008a, p. 03-04).

Apesar de o modelo de Rothwell trazer a evolução do processo de inovação culminando com os benefícios decorrentes da atuação em redes, ainda se observa uma preocupação predominantemente econômica. Essa percepção é corroborada por Britto (2008), ao afirmar que estrategicamente as redes têm sido interpretadas como propiciadoras de um aumento nas taxas de inovação, auxílio na adaptação a mudanças no ambiente, consecução de recursos críticos com baixo custo e alto desempenho organizacional. A forma pela qual as redes alcançam estes fatores é resultante das oportunidades de aprendizagem, de difusão de informações e de vários processos miméticos interorganizacionais.

O processo de inovação envolve o desafio de selecionar, implementar e integrar inovações oriundas de diferentes disciplinas e bases científicas, o que vêm exigindo a mobilização de competências por parte das empresas (RÉVILLION, 2004). Nessa perspectiva, o aprendizado passa a ser considerando também como umas das fontes de mudança baseada na acumulação de competências. Essas competências, conforme Lastres e Cassiolato (2003), são extremamente heterogêneas entre os diferentes agentes, mesmo pertencendo a uma mesma atividade. Esses autores ressaltam que se deve considerar a importância dos estímulos aos diferentes processos de aprendizado e difusão do conhecimento, tornando-se vital entender as relações e interações entre os diferentes agentes que visam ao aprendizado e que representam forte especificidade local.

Desse modo, as interações e diferentes formas de aprendizagem favorecem um ambiente de capacitação, onde os arranjos produtivos tornam a região hospedeira de conhecimentos, verificando-se a mobilização de saberes e práticas inovativas. Diante do exposto, percebe-se que não é possível dissociar os processos de inovação e aprendizagem, visto que um impulsiona o outro e, no contexto de Arranjos Produtivos Locais, isso ocorre de forma dinâmica devido à interação e à proximidade geográfica dos atores da rede.

Lundvall (1993 apud SOUZA, 2008) atribui à aprendizagem o caráter de atividade central do sistema de inovação. No ensaio teórico sobre "Conhecimento, Aprendizagem e Inovação: uma proposta de articulação conceitual", Guimarães e Silva (2008), destacam a

importância da aprendizagem através da exteriorização do conhecimento tendo como resultado uma prática inovadora:

> Com base nas proposições de Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998), pode-se inferir a preocupação em tornar o conhecimento um ativo a ser utilizado na melhoria de rotinas, processos, produtos e serviços, visando **inovações** e melhores desempenhos individuais e organizacionais. Entretanto, a criação, conversão e gestão do conhecimento não garantem que uma organização inove ou adquira vantagem competitiva sem que haja mudança no próprio conhecimento, no desempenho individual e coletivo, e nos resultados organizacionais. Sendo assim, é importante abordar a **aprendizagem** em organizações como o processo de mudança no conhecimento e nos resultados (VERA; CROSSAN, 2005 apud GUIMARÃES e SILVA, 2008, grifo nosso).

É importante destacar na citação anterior o aspecto comportamental que subjaz o constructo da aprendizagem. Para Robbins (2005), o conceito de aprendizagem no âmbito organizacional relaciona-se à mudança no comportamento. Diante disso, considerando os diferentes tipos de inovação, podemos inferir, com base nesses pressupostos, a interdependência existente entre aprendizagem e inovação.

Segundo Guimarães e Silva (2008, p. 3), "o campo da aprendizagem em organizações começa a se desenhar em meados da década de 1940 com a obra de Simon (1979), que evidencia aspectos cognitivos que influenciam o comportamento humano". A partir daí, várias concepções e focos de análise surgiram nas diferentes áreas que compõem as organizações. Entretanto, existem duas principais abordagens acerca da aprendizagem em organizações.

A primeira, a abordagem cognitiva, embasada em teorias psicológicas que definem aprendizagem como processo que permite a organização processar, interpretar e responder a informações advindas de seu ambiente interno e externo. Trata-se da aplicação de princípios de aprendizagem individual na tentativa de identificar processos-chave e padrões de aprendizagem comuns aos diversos contextos organizacionais. A segunda, a abordagem social, apóia-se na Sociologia e na aprendizagem social com ênfase em seu aspecto relacional. Para essa corrente, a aprendizagem refere-se ao resultado de interações sociais que ocorrem em contextos organizacionais. Refere-se à forma como indivíduos interpretam ou atribuem significado às suas experiências no trabalho. Essa abordagem considera os indivíduos como seres sociais que aprendem e constroem coletivamente a compreensão do contexto que os cerca. As organizações, portanto, são consideradas sistemas sociais de interação entre indivíduos (CHIVA; ALEGRE, 2005).

Desta forma, ao refletir sobre a dinamicidade das relações e as trocas de informações que ocorrem nas redes organizacionais, especialmente em APL's, cujos atores constituem elos articuladores essenciais dos aglomerados, percebe-se o quanto a aprendizagem social é importante para o contexto de mudança viabilizando a inovação.

Julien (2010) definiu um conjunto de variáveis que explicam o sucesso da inovação, conforme ilustração seguinte:

Figura 14 (2) – Variáveis que Explicam o Sucesso da Inovação
Fonte: Julien (2010)

De acordo com a Figura 14, percebe-se que o autor apresenta quatro variáveis principais para o sucesso da inovação. A primeira diz respeito à capacidade de aproveitar as vantagens estratégicas provenientes do mercado ou das necessidades reais e/ou potenciais dos clientes; a segunda refere-se à capacidade de absorver informações, sobretudo, graças às redes e à vigilância do que acontece no seu entorno; a terceira diz respeito à flexibilidade e à capacidade de aprendizado; por fim, destacam-se os laços mantidos com os elementos externos, como centros de pesquisa e consultorias (JULIEN, 2010). De forma geral, nota-se a importância dessas variáveis para o sucesso da inovação, especialmente, nas redes interorganizacionais.

Dentre as principais fontes de aprendizagem e inovação, Cabral (2009) afirma que elas podem ser internas ou externas à empresa, embora possam ser implementadas concomitantemente.

Dentre os três tipos de fontes internas, destacam-se: o *learning by doing* (aprender fazendo) introduzido num trabalho de Arrow (1962), baseado na experiência das pessoas; o *learning by using* (aprender usando), expressão usada por Rosenberg (1976) que associa o uso de novos produtos e processos ao aumento da eficiência ao longo do tempo; e o *o learning by searching* (aprender pesquisando) que está relacionado, principalmente, às atividades formais, como P&D, objetivando a geração de novos conhecimentos.

Quanto às fontes externas, temos: o *learning from advance in sciense and technology* (aprender com avanços em ciência e tecnologia), relacionado à absorção de novos desenvolvimentos de ciência e tecnologia; o *learning from inter-industry spillovers* (aprender a partir da interação entre as indústrias), relacionado ao aprendizado com o que os concorrentes e as outras firmas estão fazendo; e o *learning by interacting* (aprender interagindo), que permite uma maior interação entre os produtores e os usuários, vindo a aumentar as competências de ambos.

Posteriormente, Nielsen e Lundvall (2003) apresentaram uma nova fonte de aprendizagem e inovação, o *learning organizations* (organizações que aprendem), vinculado a um processo de aprendizado que exige a capacidade das empresas mudarem sua organização interna e suas relações inter-firmas para facilitar o andamento do processo entre seus membros.

Diante do exposto, nota-se o quanto o ambiente de redes interorganizacionais é propício à disseminação da aprendizagem e da inovação para todos os seus atores. Este entendimento levou a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) a fundar a RedeSist em 1997, uma Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais situada no Instituto de Economia do Rio de Janeiro. Os pesquisadores desta instituição destacaram um novo conceito no estudo das redes interorganizacionais compreendendo uma evolução na abordagem de APL através do desenvolvimento de estudos sobre Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL's).

Segundo Lastres e Cassiolato (2005), a abordagem conceitual, metodológica e analítica de sistemas produtivos e inovativos locais destaca o papel central do **aprendizado** e da **inovação**, como fatores de competitividade dinâmica e sustentada; engloba empresas e outros atores, assim como atividades conexas que caracterizam qualquer sistema de produção. Os indicadores de inovação são amplos e, no contexto das redes, é fundamental conhecê-los, conforme detalhado na próxima seção.

2.2.3 Indicadores de Inovação

Um dos fatores que mostra o desenvolvimento de países consiste nos investimentos e resultados em inovação que estes geram. Este indicador está presente na agenda de projetos do novo presidente do CNPq, Carlos Alberto Aragão de Carvalho Filho, que tomou posse em 27 de janeiro de 2010. Uma notícia publicada no site da ANPEI, Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, em 03 de fevereiro, destaca o discurso do atual presidente do CNPq no qual enfatiza a necessidade de investimentos em inovação:

> [...] apesar de ocupar a décima terceira posição no *ranking* dos países que fazem pesquisas científicas, o Brasil ainda precisa avançar. Já não nos basta a competência. Precisamos criar, **inovar**, para, eventualmente, liderar. Falta-nos liderança e protagonismo na ciência. Ainda é limitado o número de nossas tecnologias de sucesso e **engatinhamos na inovação**. A **cultura de inovação** deve ser estimulada para que o Brasil busque, também nesse campo, a posição de liderança que está sendo calcada no mundo. Podemos aproveitar o potencial da nossa biodiversidade para avançarmos em diversos campos. Mas essa cultura de inovação deve ser estimulada, pois as empresas pagam melhor e empregam gente mais qualificada (ANPEI, 2010, grifos nossos).

Este depoimento demonstra, de forma geral, o interesse do país para se destacar no mercado internacional e a importância da inovação para alcançar melhores posições no *ranking* mundial. A visão do presidente do CNPq é reforçada pelo discurso de Sergio Rezende[18], que também ressaltou a importância da inovação, acrescentando que

> [...] as pesquisas em ciência e tecnologia devem ter como resultado a geração de riquezas para toda a população. E as empresas têm papel importante nisso. São os **novos produtos** que ganham mercado e fazem com que a produção da empresa seja competitiva e resulte em riqueza. Os países que mais geraram riquezas nas últimas décadas conseguiram fazer com que suas empresas fossem **inovadoras** (ANPEI, 2010, grifos nossos).

Apesar de o depoimento do ministro incluir a inovação social respaldada em riquezas para **toda a população**, percebe-se que a maior preocupação é com a competitividade das empresas priorizando a lógica de mercado. Estas informações não ficam apenas no discurso. Em 2009 e no primeiro bimestre de 2010, dos 74 editais que constavam no site do CNPq[19] em chamadas encerradas e abertas, 14 propostas referiam-se diretamente à inovação, seja no título ou no objetivo principal do edital disponível, totalizando quase 20% dos investimentos

[18] Ministro de Ciência e Tecnologia até dezembro de 2010.
[19] Dados constantes na plataforma do CNPq em 17 de fevereiro de 2010.

destinados a essa finalidade. Dentre as propostas abertas no início de 2010, destaca-se o apoio a projetos de capacitação de empresários, contemplando propostas de inovação para o setor empresarial, com recursos garantidos de aproximadamente 15 milhões[20] de reais.

Entretanto, investir em inovação para melhorar a competitividade das empresas e do país não é suficiente. Faz-se necessário conhecer e divulgar tais resultados através de instrumentos e indicadores de pesquisas, para que estes dados norteiem o direcionamento das políticas públicas e novos investimentos. Atualmente, o principal indicador de inovação no Brasil é o relatório da PINTEC (Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica) realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), com o apoio da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) e do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT).

A PINTEC tem por objetivo a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais para as atividades de inovação tecnológica das empresas industriais brasileiras, comparando-as com informações de outros países. O foco da pesquisa é sobre os fatores que influenciam o comportamento inovador das empresas e sobre as estratégias adotadas, os esforços empreendidos, os incentivos, os obstáculos e os resultados da inovação. Em sua estruturação, a PINTEC parte de uma base conceitual aceita internacionalmente e consolidada em manuais padronizados, o que permite comparabilidade.

As informações solicitadas na pesquisa referem-se: às características da empresa; às inovações de produto e/ou processo implementadas, incompletas ou abandonadas; às atividades inovativas desenvolvidas; aos gastos com estas atividades; ao financiamento destes gastos; ao caráter das atividades internas de P&D - número, nível de qualificação e tempo de dedicação das pessoas envolvidas com estas ações; aos impactos da inovação no valor das vendas e exportações; às fontes de informação utilizadas; aos arranjos cooperativos estabelecidos com outra(s) organização(ões); ao apoio do governo; às patentes e outros métodos de proteção; aos problemas encontrados; e às mudanças estratégicas e organizacionais empreendidas no período da pesquisa (RAGONEZI, 2005).

Os indicadores de inovação da PINTEC baseia-se no Manual de Oslo (OECD, 1997) como referência conceitual e metodológica. Além deste documento norteador que traz os instrumentos para mensurar a inovação, PENALOZA et al. (2006) destacam também o Manual de Bogotá, desenvolvido por Jamarilho et al. (2000), contendo indicadores de inovação tecnológica para a América Latina.

---

[20] Notícia divulgada na Universia em 14 de janeiro de 2010 – Editais investem em inovação e capacitação empresarial.

Antes de serem apresentados os pontos positivos e limitadores de cada manual, faz-se necessário resgatar a evolução nos conceitos de inovação que influenciaram na definição dos seus indicadores de mensuração.

> Os conceitos de inovação evoluíram de uma concepção linear, no início dos anos 50, para um integrado em cadeia, anos 80. Segundo Conde, Araújo-Jorge (2003), os modelos lineares da inovação baseiam-se em duas áreas de teorização sobre o crescimento e desenvolvimento: as teorias clássicas, que tratam a inovação de modo mecanicista a partir de variáveis endógenas às empresas e como produto de seus processos internos; e as teorias neoclássicas que tentam incorporar as forças externas e atribuir a mudança técnica a fatores externos. Já o modelo interativo do processo de inovação combina a mudança no interior das empresas e as interações entre as empresas individuais e o sistema de ciência e tecnologia mais abrangente em que elas operam. O modelo interativo tornou-se o ponto de convergência teórica e empírica nas últimas décadas e evoluiu para uma visão sistêmica, onde a interação entre os sistemas nacionais e setoriais de inovação evidencia-se (LUNDVALL, 1988 apud PENALOZA, 2006, p. 02).

Esta evolução conceitual influenciou o foco das pesquisas sobre inovação. Segundo Bernardes (2003) e a OECD (1997), as pesquisas passaram a utilizar duas abordagens de mensuração: uma abordagem baseada no objeto, onde a construção dos indicadores tem como base a mensuração por meio da contagem e, para a análise dos resultados da inovação neste grupo, incluem-se as estatísticas de P&D e patentes; e uma abordagem baseada no sujeito, onde o foco é basicamente a empresa. Os instrumentos de coleta são estruturados com a finalidade de investigar questões quantitativas e qualitativas sobre as atividades de inovação abrangendo as empresas inovadoras e não inovadoras.

O Manual de Bogotá foi elaborado com o objetivo de apresentar indicadores mais próximos da realidade dos países em desenvolvimento, bem como uma tentativa de suprir as limitações do Manual de Oslo. De acordo com seus autores, o Manual de Bogotá, além de considerar as peculiaridades dos países da América Latina, inclui a análise das atividades inovativas, considerando as mudanças organizacionais. Dessa forma, para Jamarillo et al., (2000) é possível avaliar as mudanças de produção, das vendas e o problema da novidade. Nos países em desenvolvimento, as dificuldades para se alcançar um processo ou produto novo são imensas, necessitando-se, assim, de outros níveis de análises: novidade para o setor, novidade a nível nacional, novidade dentro da região e outros.

Para Penaloza et al. (2006), outro enfoque importante do Manual de Bogotá está em identificar se as ações das empresas, com tendência a aumentar a competitividade com um caráter “defensivo” e “ofensivo”, contemplam a reorganização administrativa e a

racionalização do pessoal e a incorporação de melhorias tecnológicas a fim de fortalecer a estrutura de comercialização e os vínculos com o mercado. Entretanto, observa-se que tais indicadores continuam refletindo a lógica instrumental das teorias mecanicistas da administração, cujo foco no aumento da competitividade continua preponderante.

De outro lado, o manual de Oslo trabalha com mudanças que tem lugar ao nível da empresa e não aborda algumas das categorias de inovação, como: abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matéria-prima, ou a reorganização de uma indústria, conforme discutido por Shumpeter (OECD, 1997). Neste manual é fundamental saber por que as mudanças tecnológicas ocorrem e como as empresas inovam. Sua estrutura contempla seis áreas de pesquisa: estratégias corporativas, o papel da difusão, fontes e obstáculos à inovação, estímulos à inovação, o papel das políticas públicas na inovação industrial e os resultados da inovação.

Os próprios autores do Manual de Bogotá, Jamarillo et al. (2000), assinalam que uma das vantagens que o Manual de Oslo (OECD, 2006) oferece para sua aplicação nos países em desenvolvimento é a adoção de um enfoque no sujeito (em oposição ao de objeto), segundo o qual as atividades da empresa são essenciais e, não apenas, a inovação enquanto objeto. O foco no sujeito é destacado na introdução do relatório da PINTEC realizada em 2005, cujas notas técnicas reforçam:

> Seguindo tais referências, as informações da PINTEC concentram-se na inovação tecnológica de produtos e processos, sendo adotada a abordagem do "**sujeito**", ou seja, as informações obtidas são relativas ao comportamento, às atividades empreendidas, aos impactos e aos fatores que influenciam a empresa como um todo, tais como: os incentivos e os obstáculos (IBGE, 2007, grifos nossos).

Outro aspecto positivo do Manual de Oslo é a referência ao modelo integrado, opositor ao modelo linear, não se limitando apenas à atividades de P&D da empresa. Neste aspecto, enfatiza-se a importância das relações e interações para a aprendizagem e inovação. A nova edição da PINTEC, considerando o triênio 2006-2008, já contempla outros indicadores de inovação. De acordo com o representante da Coordenação de Indústria no IBGE, Flávio José Marques Peixoto, a mudança nos questionários permitiu a distinção entre a situação em que a empresa inova comprando máquinas e equipamentos ou inova investindo em pesquisa e desenvolvimento para obter um novo produto/processo,, ou ainda melhora os produtos e processos já existentes. Nos questionários das edições anteriores da PINTEC a pergunta sobre se a empresa usou financiamento para comprar equipamentos ou fazer P&D não distinguia uma atividade da outra. Além disso, a nova pesquisa tentou mapear os esforços das empresas em

inovações **organizacionais** e de **marketing**, que são atividades geralmente vinculadas ao esforço da empresa em colocar uma inovação tecnológica no mercado (ANPEI, 2009).

Por considerar a evolução conceitual e metodológica do Manual de Oslo (OECD, 2006), com foco no sujeito e no modelo integrado e, por se tratar do documento norteador para a elaboração da PINTEC no Brasil, contemplando os diferentes setores de atuação das indústrias, inclusive aquelas que fabricam produtos têxteis e confeccionam artigos do vestuário e acessórios, optou-se por considerar tais indicadores como referência neste trabalho. Para tanto, a caracterização das empresas desta pesquisa baseou-se nas variáveis da PINTEC 2005 e nos novos indicadores utilizados na pesquisa de 2008, sistematizados na Figura 15:

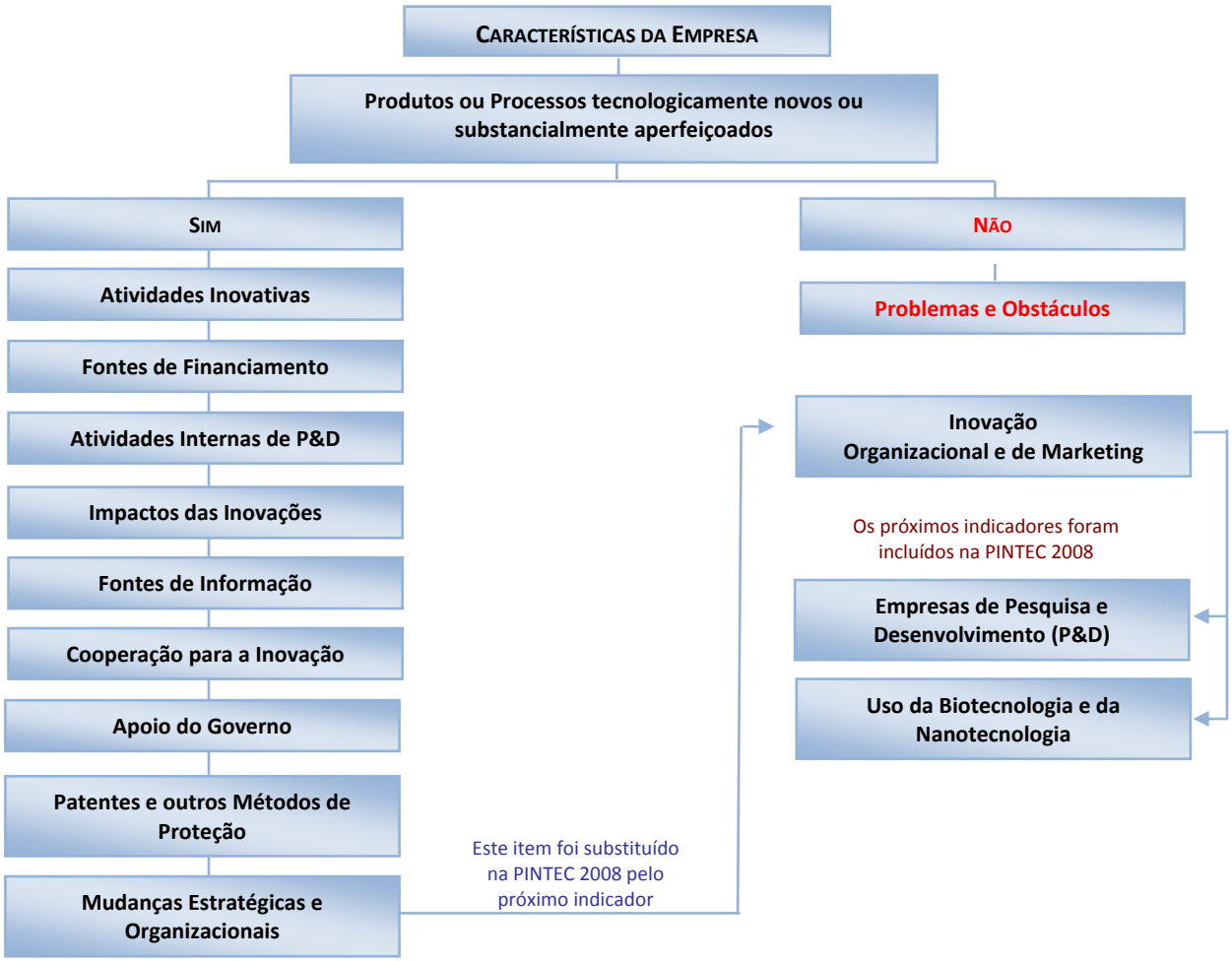


Figura 15 (2) – Indicadores de Inovação Mensurados na PINTEC
Fonte: Adaptado do IBGE, 2005 e 2008

Na primeira página do questionário da PINTEC, o IBGE deixa claro o sigilo das informações e esclarece o propósito da pesquisa, destacando que os dados coletados serão

utilizados como indicadores para o desenvolvimento de políticas nacionais e regionais. Posteriormente, cada variável é introduzida com um descritivo do que se pretende analisar:

- Característica da empresa – A unidade de investigação da pesquisa é definida como sendo a unidade jurídica caracterizada por uma firma ou razão social, que engloba o conjunto de atividades econômicas exercidas em uma ou mais unidades locais e que responde pelo capital investido nestas atividades;
- Produtos e processos novos ou substancialmente aperfeiçoados – A inovação tecnológica refere-se a um produto e/ou processo novo (ou substancialmente aprimorado) para a empresa, não sendo, necessariamente, novo para o mercado/setor de atuação, podendo ter sido desenvolvida pela empresa ou por outra empresa/instituição;
- Atividades inovativas – são ações que representam os esforços da empresa voltados para a melhoria do seu acervo tecnológico e, consequentemente, para o desenvolvimento e implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos novos ou significativamente aperfeiçoados: P&D, aquisição de software, máquinas e equipamentos, treinamento, atividades internas ou externas de comercialização, outras preparações para produção e distribuição;
- Fontes de Financiamento – neste bloco, as empresas informam a estrutura de financiamento dos gastos realizados nas atividades inovativas, distinguindo as fontes utilizadas no financiamento das atividades de P&D (inclusive a aquisição externa) das demais atividades. As fontes de financiamento são desagregadas em: próprias e de terceiros (privado e público);
- Atividades internas de P&D – referem-se ao número total de pessoas ocupadas nas atividades de P&D em equivalência à dedicação plena. Esta variável é obtida pela soma do número de pessoas em dedicação exclusiva e do número de pessoas dedicadas parcialmente à atividade de P&D, ponderado pelo percentual médio de dedicação;
- Impacto das inovações – busca identificar os impactos associados ao produto (melhorar a qualidade ou ampliar a gama de produtos ofertados), ao mercado (manter ou ampliar a participação da empresa no mercado, abrir novos mercados), ao processo (aumentar a flexibilidade ou a capacidade produtiva, reduzir custos), aos aspectos relacionados ao meio ambiente, à saúde, à segurança e ao enquadramento a regulamentações e normas. Outra medida do impacto das inovações é a proporção das vendas internas e das exportações, atribuídas aos produtos novos ou significativamente aprimorados que foram introduzidos no mercado durante o período em análise;

- Fontes de Informação – referem-se à origem do conhecimento que gerou a inovação na empresa, que pode ser interna (departamento de P&D), externa (outras empresas do grupo, fornecedores, clientes, concorrentes, consultoria), centros educacionais e de pesquisa (universidades, institutos de pesquisa, centros de capacitação) ou outras fontes, como conferências, publicações especializadas, feiras e exposições ou redes de informação. A PINTEC identifica não apenas a importância destas fontes de informação como também a sua localização (Brasil e/ou no Exterior);
- Cooperação para a inovação – Na PINTEC, a cooperação para inovação é definida como a participação ativa da empresa em projetos conjuntos de P&D e outros projetos de inovação com outra organização (empresa ou instituição), o que não implica, necessariamente, que as partes envolvidas obtenham benefícios comerciais imediatos. A simples contratação de serviços de outra organização, sem a sua colaboração ativa, não é considerada cooperação. As questões focando a cooperação para inovação, presentes na PINTEC, buscam identificar as relações entre um amplo conjunto de atores que, interligados por canais de troca de conhecimento e/ou articulados em redes, formam o que se denomina Sistema Nacional de Inovação. A pesquisa identifica os parceiros das empresas nos projetos de cooperação, o objeto desta e a sua localização (mesmo estado, outros estados, Mercosul, Estados Unidos, outros países);
- Apoio do Governo – englobam financiamentos, incentivos fiscais, subvenções, participação em programas públicos voltados para o desenvolvimento tecnológico e científico, entre outras;
- Patentes e outros métodos de proteção - com vistas a conhecer os métodos de proteção utilizados pelas empresas para garantir a apropriação dos resultados da inovação, a PINTEC pergunta sobre os métodos formais (patentes, marca registrada, registro de design, copyright) e estratégicos (segredo industrial, complexidade do desenho, vantagens de tempo sobre os concorrentes) empregados pelas empresas;
- Mudanças estratégicas e organizacionais – neste bloco, a empresa informava se realizou mudanças estratégicas e/ou de caráter organizacional. Especificamente, indagava-se à empresa se implementou: mudanças na estratégia corporativa; técnicas avançadas de gestão; mudanças na estrutura organizacional; mudanças nos conceitos/estratégias de marketing.

Essa variável, constante nas pesquisas realizadas até 2005, foi substituída no questionário da PINTEC 2008 pelos seguintes indicadores:

- Inovação organizacional – compreende a implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa, com vistas a melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Deve ser resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e constituir novidade organizativa para a empresa. Não são incluídas as fusões e aquisições, mesmo sendo a primeira vez;
- Inovação de marketing – consiste na implementação de novas estratégias ou conceitos de marketing que diferem significativamente dos usados previamente pela empresa. Supõe mudanças significativas no desenho ou embalagem do produto, nos seus canais de venda, em sua promoção ou na fixação de preços, sem modificar as características funcionais ou de uso do produto. Visam abrir novos mercados ou reposicionar o produto no mercado. Não estão inclusas as mudanças regulares ou similares nos métodos de marketing.

Além das alterações no questionário vigente da PINTEC, houve o acréscimo de outras duas variáveis:

- Uso da Biotecnologia e da Nanotecnologia – investiga a aplicação da ciência e da tecnologia aos organismos vivos, assim como às suas partes, produtos ou modelos, para alterar o material vivo ou inerte, com a finalidade de produzir conhecimentos, bens e/ou serviços;
- Empresas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) – somente para empresas cuja atividade principal é a realização de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Procura identificar se a organização realizou alguma atividade que utilizou ou continha células vivas (leveduras, bactérias, cultura de tecidos) ou algumas de suas partes ativas (proteínas, enzimas, moléculas biológicas); se realizou alguma atividade (produção, P&D) relacionada com a nanotecnologia.

As empresas que tiveram alguma dificuldade durante o processo de implementação de qualquer tipo de inovação ou que não desenvolveram nenhuma atividade inovativa, também justificam as causas desses problemas e obstáculos através do próximo indicador:

- Problemas e Obstáculos – este bloco tem por objetivo identificar os motivos pelos quais a empresa não desenvolveu atividades inovativas ou não obteve os resultados esperados. Se a empresa não inovou no período de referência da pesquisa, ela informa que não o fez devido: a inovações prévias; às condições do mercado; ou a outros problemas e obstáculos, que englobam uma lista de fatores macro e microeconômicos. As empresas

inovadoras também informam se encontraram dificuldades ou obstáculos que tornaram mais lenta a implementação de determinados projetos ou que os tenham inviabilizado.

É pertinente destacar que os indicadores da PINTEC ilustrados na Figura 15 foram utilizados nesta pesquisa adequando-os à realidade das empresas do APL de Confecções em Santa Cruz do Capibaribe, bem como relacionando-os às práticas de consultoria realizadas na região.

2.2.4 Fontes de Inovação

As fontes de inovação para a empresa podem ser oriundas do seu ambiente interno ou externo. No Manual de Oslo consta que a maioria das empresas tem uma larga gama de fontes potenciais de informações técnicas e que se faz necessário saber identificá-las. É importante fazer a distinção entre as fontes de mudança interna (endógena) e externa (exógena). Internamente, é provável que o interesse se concentre no papel — ou papéis — do departamento de P&D e no envolvimento de todas as partes da empresa, particularmente da área de marketing, nas decisões de inovar e nas atividades de inovação. Externamente, a responsabilidade vai para as instituições públicas de pesquisa como fontes de informações técnicas e sobre os fluxos de tecnologia entre as empresas do mesmo setor (parceiras e concorrentes). As atividades de inovação podem ser executadas dentro da empresa ou podem envolver a aquisição de bens, serviços ou conhecimento de fontes externas, inclusive de **serviços de consultoria** (OECD, 2006). De forma detalhada, as fontes de inovação podem ser:

> **Fontes internas (dentro da empresa ou do grupo empresarial):** P&D dentro da empresa; *marketing*; produção; e outras fontes internas;
> **Fontes externas (de mercado/comerciais):** concorrentes; aquisição de tecnologia incorporada; aquisição de tecnologia não incorporada; clientes ou fregueses; empresas de consultoria; fornecedores de equipamentos, materiais, componentes e *software*;
> **Instituições educacionais/pesquisa:** instituições de ensino superior; institutos governamentais de pesquisa; institutos privados de pesquisa;
> **Informações geralmente disponíveis:** divulgações de patentes; conferências, reuniões e jornais profissionais; feiras e mostras (OECD, 2006, grifos do autor).

Também é relevante destacar a existência de financiamentos provenientes de instituições cujo objetivo é incentivar a inovação nas empresas. Dentro desse contexto, as

fontes de fundos podem ser próprias ou provenientes de organizações externas, como bancos, governo e/ou instituições de apoio à pesquisa e ao desenvolvimento.

De acordo com dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) realizada no período de 2006-2008 (IBGE, 2010), alguns resultados chamam atenção devido aos baixos índices de ocorrência das fontes de informação utilizadas pelas indústrias: apenas 8,3% afirmam que a inovação foi proveniente da interação com outras empresas do grupo e só 21,9% revelaram que as empresas de consultoria são provedoras de inovação. Destacaram-se esses dois resultados porque estão diretamente relacionados à temática[21] investigada e que, como objetos de estudos, foram observados na realidade estudada, juntamente com os demais indicadores de fontes de inovação apontados pela pesquisa realizada pelo IBGE (2010) cujos dados constam no Gráfico 01 a seguir:

Gráfico 01(2) – Fontes de Inovação
Fonte: Pesquisa de Inovação Tecnológica (IBGE, 2010)

[21] Estudo do impacto das práticas de consultoria para a inovação das indústrias de confecções do Agreste Pernambucano - Segunda maior rede interorganizacional deste setor no Brasil.

Ainda é pertinente destacar, nos resultados da pesquisa expostos no Gráfico 01, que as principais fontes de inovação para as indústrias são **internas,** a partir de outras áreas da empresa (61,5%) e **externas**, através de seus clientes (68,2%), das redes de informações informatizadas (68,8%), dos fornecedores (65,7%), da participação em feiras e exposições (55,6%) e até de seus concorrentes (47,4%). Todos esses indicadores reforçam a importância da **interação** entre os principais atores de uma rede como provedores da aprendizagem e da inovação organizacional. Entretanto, Mitelka e Farinelli (2005) alertam que apesar dos aglomerados organizados apresentarem o potencial de serem inovadores, a simples concentração industrial não garante que a inovação acontecerá ou que terá sustentabilidade inovativa.

Existem economias externas quando os custos privados ou benefícios não são iguais aos custos sociais. Dessa forma, quando os custos privados são mais altos que os sociais acontece uma *desenconomia* externa (SCHMITZ, 1997). Portanto, percebe-se que o desenvolvimento de empresas em um arranjo produtivo não se limita aos aspectos econômicos onde predomina a lógica instrumental do mercado. A atuação em redes, por si só, constitui uma inovação organizacional quando ultrapassa o modelo de gestão que prioriza ganhos individuais e passa a pensar na coletividade.

Marshall (1996) destaca três exemplos de economias externas provenientes da aglomeração de empresas: a) mão-de-obra especializada; atração de fornecedores de matérias-primas e serviços especializados; e c) maior difusão e rapidez em novas ideias e *know-how*.

Diante do exposto, a ação dos consultores organizacionais nesses contextos deverá respeitar as suas peculiaridades, fazendo com que os benefícios sociais impulsionem o desenvolvimento de todos os atores da rede. As práticas de consultoria não podem funcionar como mais um instrumento de exclusão no mercado, onde apenas os mais fortes crescem. O desenvolvimento é dependente do estágio de inovação que tais redes interorganizacionais almejam ou se encontram e, segundo Granovetter (1985), é a interação entre os laços mais fracos que alimenta o processo de inovação nesses ambientes.

A cooperação entre empresas de um aglomerado visando à aprendizagem e à inovação constitui uma eficiência coletiva ativa; por outro lado, quando a difusão de informações é proveniente da concentração espacial das organizações, caracteriza-se como uma eficiência passiva da coletividade. Schmitz (1997) diz que é necessário haver uma mudança das ações passivas para ativas, através das relações interorganizacionais, visando ao desenvolvimento dos aglomerados. Neste sentido, destaca-se novamente o papel dos consultores, uma vez que eles constituem agentes de mudanças em contato direto com empresas e, por meio da interação com esses atores, pode disseminar a inovação na rede.

Bignetti et al. (2008) fizeram um levantamento nos principais eventos e períodos nacionais e internacionais sobre gestão da inovação e os estudos de Richard Nelson e Sidney Winter destacaram-se em primeiro lugar dentre os mais referenciados no mundo. Segundo Dosi (2006), o modelo de Nelson e Winter apresenta a evolução das estruturas produtivas destacando que a concentração de empresas constitui uma função positiva para as oportunidades tecnológicas, analisando também as dificuldades de inovação imitativas.

Dessa forma, mostra-se a importância do estabelecimento de relações sociais entre as organizações, pois as empresas que cooperam têm estímulo para inovar por meio da aprendizagem em conjunto, tornando o processo de inovação sistêmico (SANTOS, 2005). Este autor lembra que dentro dos aglomerados, as relações sociais são importantes para o processo de inovação, haja visto que este é desenvolvido através do aprender praticando.

Segundo Alves et al. (2004), o processo de inovação em APL's, na perspectiva interativa e sistêmica, ganha crescente importância devido à consolidação de práticas cooperativas e aos processos de aprendizagem por interação. "Uma empresa não inova sozinha, pois pode se utilizar de informações e conhecimentos que se localizam também fora de seu ambiente" (LEMOS, 2001, p. 06). Isso porque a capacidade de geração, difusão e utilização de novos conhecimentos vem transcendendo a esfera da empresa individual e passando a depender da contínua interação entre as empresas e destas com outras organizações e instituições. Nesse contexto, é válido enfatizar o papel dos consultores que atuam em APL's, visto que o desenvolvimento de competências e o compartilhamento de informações em redes têm como resultados principais a aprendizagem e a inovação.

Por outro lado, Pèrez et al. (2004 apud GUIMARÃES e SILVA, 2008) sugerem que a inovação em contextos organizacionais depende também da intenção em adotar algo considerado novo na empresa. Percebe-se que a inovação só é disseminada em um ambiente se houver **prontidão organizacional**, espírito de colaboração e capacidade de absorção. Essas três competências organizacionais são imprescindíveis à implementação de atividades inovativas e relacionam-se diretamente com a **cultura do local** (HAFKESBRINK e SCHROLL, 2010, grifos nossos).

Assim, a partir da intenção em inovar, a organização mobilizará recursos para alcançar resultados positivos viabilizados pelo processo de pré-disposição à aprendizagem. O conceito de organização que aprende demonstra aplicabilidade somente em organizações em que as relações interpessoais entre os membros organizacionais são saudáveis, com comunicação ampla e aberta, onde a inovação e mudança são incentivadas, aceitas e as pessoas percebem a interdependência entre suas atividades.

Esta nova abordagem, trazendo a relevância do ambiente saudável onde haja confiança no processo de comunicação, remete à importância da Teoria da Ação Comunicativa, defendida por Habermas (2002), a qual é voltada para o entendimento. Para este autor, a estrutura e o processo das organizações vêm sendo alterados, fazendo com que elas invistam na qualificação e na interação das pessoas. Delegar funções, responsabilizar pelo desempenho e trabalho em equipe são atividades que demandam uma comunicação clara e precisa. O líder, também chamado de facilitador, é responsável pela mudança organizacional, sendo a comunicação uma ferramenta para o processo de aprendizagem e busca da competência. Uma cultura organizacional, baseada no diálogo e na participação dos colaboradores, propicia o entendimento recíproco, além da troca de informações e a disseminação do conhecimento internamente. As mudanças culturais são causadas pela liderança ou pelo processo natural de realocação e de adaptação às mudanças. Estas que só ocorrem quando os indivíduos percebem a necessidade de tal ação. Porém, trata-se de um processo lento por causa das resistências à mudança, que é natural nesse contexto. Assim, as relações das culturas com a inovação e o aprendizado passam necessariamente por um processo de comunicação e acarreta certas ações como, embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente (HABERMAS, 2002).

Visto que a inovação constitui um processo complexo que inclui muitos atores e suas interações nas redes, sendo que as empresas constituem os principais atores no processo de mudança (OZMAN, 2009), neste trabalho, foi contemplada a análise da inovação tendo o consultor como fonte principal desse processo. A descrição, nos resultados deste estudo, contempla a metodologia sobre como esses profissionais estruturam e implementam os programas de consultoria, revelando se os mesmos consideram à realidade de cada empresa, sua cultura e a forma como comunicam suas estratégias de melhoria, ou seja, visando à dependência ou à emancipação dos clientes, gerando ou não, inovação para a empresa e para a rede na qual está inserida. Portanto, o consultor, como um líder e comunicador organizacional, tem um papel essencial na disseminação da inovação nas empresas situadas em redes interorganizacionais.

Os consultores que atuam em aglomerados industriais trazem a experiência e o conhecimento acumulados a partir da interação em diferentes empresas da rede, aumentando a expectativa dos seus clientes quanto ao grau de inovação que são capazes de proporcionar ao seu negócio. Portanto, fez-se necessário contextualizar a consultoria organizacional e apresentar suas tendências no cenário atual.

2.3 Consultoria Organizacional em Redes

Definir termos é uma tarefa arriscada e necessária ao entendimento do constructo que está sendo analisado. Segundo Demo (2000), quando definimos algo acabamos colocando limites e empobrecendo o fenômeno. Por outro lado, Vergara (2000, p.34) alerta que "um mesmo termo pode ter significados diferentes para diferentes pessoas e contextos".

Partindo dessas premissas, procurou-se esclarecer sem "corromper" os termos utilizados neste trabalho. Diante do exposto, o conceito de consultoria que norteou o desenvolvimento da pesquisa está relacionado a **processos de mudança** e não deve ser confundido com quaisquer atividades de terceirização de serviços ou atividades de treinamento. Neste contexto, a consultoria organizacional contempla um conjunto de atividades que envolvem **mudança**, conhecimento técnico, diagnóstico e análise de problemas e oportunidades que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no ambiente organizacional (MOURA, 2008b, grifos nossos).

Essa definição foi escolhida porque se relaciona diretamente à temática deste estudo no que se refere aos impactos das práticas de consultoria para a disseminação da inovação em redes. Dessa forma, é apresentado o papel da consultoria organizacional neste cenário, iniciando pela sua evolução para, posteriormente, entender suas influências na gestão contemporânea.

2.3.1 Breve Histórico da Consultoria Organizacional

Ao buscar exemplos de práticas de consultoria a partir do entendimento etimológico da palavra, que tem origem latina — "*consultare*" — e significa dar ou receber conselhos, aconselhar e ser aconselhado, encontra-se na história evidências deste serviço desde a Antiguidade. Antecedentes históricos publicados por Kitsopoulos (2003) indicam a presença de "aconselhadores" desde Gaius Maecenas (assessor de Augustos, primeiro imperador de Roma, no século I a.C.) a Père Joseph (monge capuchinho que auxiliava Richelieu, primeiro ministro francês, em suas tomadas de decisões).

Os consultores primitivos, como os Magos Chineses, desenvolviam a base de seu saber conforme a "observação sistemática e inteligente dos fenômenos naturais" (PEREIRA, 1999). Já Quintella (1994) diz que Arão, irmão de Moisés, foi o primeiro consultor executivo na história da consultoria, apesar de antes dele Noé ter recebido consultoria de Jetro para a construção da arca.

Divagações históricas à parte, embora praticada desde sempre se for considerada como um processo de ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir seus objetivos, a consultoria pôde ser sistematizada apenas no início deste século, com o desenvolvimento da administração científica (JACINTHO, 2004).

Esse entendimento é corroborado por Donadone (2001) ao afirmar que a consultoria, como atividade profissional de auxílio à gestão, acompanhou a evolução das organizações em tamanho e complexidade na metade do século XIX e início do século XX nos Estados Unidos, conferindo a esse país o berço do desenvolvimento das maiores empresas do segmento. Após a publicação da tese de doutorado de Donadone no início do século XXI, vários autores (OLIVEIRA, 2005; MOURA, 2005; HIRSCHLE, 2005; BRAGA, 2006; PEREIRA, 2006; SIQUEIRA, 2006; ALMEIDA, 2007; CORREIA, 2008) que investigaram o assunto, fundamentaram-se na pesquisa dele, que sistematizou o mercado internacional de consultoria contemplando, inclusive, o espaço brasileiro.

Em 2003, também tendo como fonte de inspiração os estudos de Donadone (2001), a Revista Exame publicou uma matéria, provocando uma reflexão sobre os serviços de consultoria, uma vez que as empresas "precisavam mais de resultados do que de conselhos". Segundo Salomão (2003), a síntese dessa reportagem é apresentada no Quadro 09:

A maioria das grandes empresas de consultoria nasceu nos Estados Unidos. No decorrer dos anos, o perfil desse negócio sofreu as seguintes alterações:
AJUDINHA TÉCNICA → Na virada do século passado, as empresas americanas cresceram. Mais complexas, elas buscavam informações técnicas, jurídicas e contábeis com engenheiros, advogados e contadores -- os primeiros consultores.
QUE VENHAM OS BANCOS → Nos anos 20, os consultores atendem os bancos, fornecendo orientação sobre normas contábeis, análises de financiamentos e investimentos e avaliações sobre fusões e aquisições.
INFLUÊNCIA E DECISÕES → A quebra da Bolsa de Nova York, em 1929, provocou mudanças na legislação americana. Um novo mercado se abre para as consultorias, que são contratadas por grandes corporações para ajudá-las a rever suas estratégias e influenciar na tomada de decisões.
AGENTES DO GOVERNO → Durante a Segunda Guerra Mundial, o governo americano recorre ao trabalho de consultores para reorganizar áreas militares, racionalizar a produção industrial e dar suporte à expansão da administração pública federal.
CONHECIMENTO EXPORTADO → Na década de 50, as consultorias participam do esforço para a reconstrução da economia no pós-guerra. Nos anos 60 e 70, elas trabalham na expansão das multinacionais e, com isso, também ampliam sua presença mundo afora.
HORA DE JUNTAR → Nos anos 80, a busca por qualidade total extrapola as linhas de produção e envolve praticamente todas as áreas de gestão. As consultorias começam a se fundir para juntar especialidades.
CELEBRIDADES → Nos anos 90, a moda da reengenharia traz notoriedade aos consultores. Venerados como gurus, lançam best-sellers e aparecem em capa de revistas. O faturamento do setor no mundo chega a 100 bilhões de dólares em 2000.
HORA DE SEPARAR → O envolvimento no escândalo da Enron em 2001 coloca sob suspeita a credibilidade das empresas que oferecem consultoria e auditoria.
NA ERA DA TI → Consultorias focadas na formulação de estratégias com suporte em tecnologia da informação (TI) ganham espaço.

Quadro 09 (2) – A Evolução do *Homo Paupiteirus*
Fonte: Adaptado de Salomão (2003)

O Quadro 09 mostra a evolução dos serviços de consultoria no mundo até a disseminação da tecnologia no cenário contemporâneo. É interessante destacar o título (*A evolução do Homo Paupiteirus*) que o autor da matéria atribuiu à síntese histórica da consultoria, incitando a reflexão sobre a validade dos conselhos, denominados de "palpites", em detrimento dos reais objetivos das empresas: resultados.

No Brasil, esta tendência de crescimento do setor de consultoria também pode ser verificada, principalmente a partir de meados da década de 60, devido ao crescimento do parque industrial do país, à penetração crescente de multinacionais americanas e à necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial. Era necessário adaptar-se ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante do processo de globalização da economia e que eram focadas para a busca e consolidação de inovações (PEREIRA, 2006).

O presidente do IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização), Cristian Welsh Miguens, cita que o mercado de consultoria no Brasil começou a se desenvolver mais no início dos anos 90, com a abertura de mercado e a competitividade que se iniciou no Governo Collor. Muitas empresas estatais acabavam de ser privatizadas e precisavam de um trabalho de reengenharia e mudança organizacional. Foi nesta época que o trabalho do consultor empresarial tornou-se mais conhecido e divulgado (MICHELETTI, 2002).

Apesar do crescimento da consultoria no Brasil, a identificação do tamanho desse mercado é algo problemático. Donadone (2001) menciona a falta de estatísticas sobre o setor de consultoria no país, mas afirma que "é possível identificar sua base de legitimação fundamentada no conhecimento das características específicas das instituições que atuam no mercado brasileiro. A pesquisa desse autor, também revelou um número crescente de ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais que passaram a prestar serviços de consultoria de forma autônoma, ao mesmo tempo em que destaca o surgimento das consultorias universitárias centradas na prestação de serviços especializados.

Não se pretendeu nesta seção apresentar detalhadamente as empresas de consultoria que se destacaram no mercado internacional e brasileiro, mas destacar as principais características deste serviço ao longo dos anos. Percebe-se, desde a origem do *homo palpiteirus* até o consultor profissional, que o foco continua na solução de problemas, tanto daquele que contrata (empresa-cliente) como daquele que executa o serviço de consultoria. Por outro lado, é necessário refletir se tais resultados estão gerando mudanças benéficas para as empresas, não apenas dentro da organização, mas também contemplam o seu ambiente externo através da inovação social, reflexões que são fundamentais ao estudo das redes.

2.3.2 Tendências em Consultoria Organizacional: Investigação Apreciativa

O método de Investigação Apreciativa (IA) foi desenvolvido na tese de doutoramento de David Cooperrider sob a supervisão do Prof. Suresh Srivastva, voltado para o desenvolvimento de **inovações organizacionais.** Para ambos os autores, "a humanidade já estava nos limites ou nos estertores do uso do paradigma problemático" (VALENÇA, 2007, p. 175).

Apresenta-se o método de IA como uma tendência para a consultoria organizacional especialmente por romper com a lógica tradicional e instrumental imposta pelo mercado que privilegia a resolução pontual de problemas. Além disso, trata-se de uma metodologia de ação voltada para a implementação da inovação na prática organizacional, estando coerente com o eixo temático desenvolvido neste estudo.

Cooperrider e Whitney (2006 apud VALENÇA, 2007) ressaltaram a importância de não perceber as organizações como problemas a serem resolvidos. O método é, portanto, uma proposta técnica focada na oportunidade, em contraposição à tendência generalizada de diagnosticar as organizações sob a perspectiva deficitária de resolução de problemas.

Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe "uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudanças" (CAMERSON, DUTTON, QUINN, 2003, p. 367).

É pertinente destacar que não se trata de ignorar os problemas existentes nas empresas, mas tratá-los através de uma abordagem baseada nos pontos fortes da organização, direcionando-os ao desenvolvimento a partir da inovação.

> Na resolução de problema, assume-se que alguma coisa está quebrada, fragmentada, sem totalidade e que precisa ser consertada. Assim, a proposta de resolução de problema é integrar, estabilizar e ajudar, com seu pleno potencial, as funções do *status quo* (VALENÇA, 2007, p. 179).

A prática de consultoria pautada na resolução de problema torna-se limitada e não impulsiona o encadeamento do processo inovativo na empresa, ao contrário da Investigação Apreciativa, que tem como base a mudança e os resultados almejados.

A proposta e intenção original de Cooperrider e Srivastva, focalizava-se na atenção e prioridade dada, de imediato, à situação desejada (resgatada ou projetada), positiva e animadora, e, posteriormente, no desenvolvimento efetivo de todo o processo criativo de mudança, com base nas imagens favoráveis de futuro (VALENÇA, 2007).

Dessa forma, a tarefa "árdua" de intervenção que reforça os problemas através da sua negação abre espaço para uma metodologia imaginativa e inovadora:

> A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 10).

Para o bom desempenho do consultor de IA é fundamental desenvolver a capacidade de trabalhar com a positividade e energia das pessoas, buscando descobrir o que realmente importa e "dá vida" à organização e aos seus integrantes, e o que de melhor existe nas pessoas. Feito isso, é mister canalizar energias e motivações individuais em prol do engrandecimento coletivo, através das melhores técnicas de identificação e revelação de potencialidades apreciativas (OLIVEIRA, 2010).

Para Cooperrider e Whitney (2006), o consultor de IA pode dar suporte e apoio ao processo de implementação do método de quatro maneiras:

a) Através da introdução da IA na organização – treinando pessoas que desempenharão o papel de agentes internos de investigação, entrevistadores e intermediadores de IA;
b) Formando o fluxo geral do projeto através da utilização do Ciclo de 4-D[22] –fornecendo orientações sobre quando e como se deve proceder para envolver o maior número de participantes possível;
c) Facilitando as atividades da IA – função esta desempenhada durante todo o processo de implementação do método;
d) Através da busca contínua de diferentes e **inovadoras** formas de divulgar o processo, incentivando os membros da organização a participarem do mesmo e aceitá-lo como parte integrante da empresa.

[22] É um ciclo de atividades que inicia a partir do momento em que todos os membros de um grupo e/ou organização são convocados para dialogarem consigo mesmo e com os outros, tendo como foco aspectos positivos como forças, recursos e capacidades. O Ciclo 4-D é composto pelas seguintes fases: *DISCOVERY* (Descoberta do que há de melhor na organização); *DREAM* (Sonho do que podemos nos tornar a partir do que o mundo está demandando); *DESIGN* (Desenho do projeto almejado); e *DESTINY* (Destino da ação inspirada pelos dias de descoberta, sonho e planejamento. É a fase que fortalece a capacidade afirmativa de todo o sistema, na qual as pessoas são guiadas pelas ideias do "do que deve ser").

A consultoria de mudança organizacional é primordialmente, uma prática artística, muito mais do que uma atividade técnica. O caminho escolhido, além de inspirador, deve ser inteligente e oportuno (VALENÇA, 2007). Algo inovador no Método da IA, em meados da década de 80, foi o seu caráter precursor de pesquisar as imagens-mentais no contexto das organizações e, em especial, no mundo dos negócios empresariais. Com isso, sua orientação se desviava da racionalidade técnica e se inclinava para contemplar a intuição e as emoções positivas, tendo como fontes as teorias e as pesquisas das artes e, sobretudo, de forma implícita, a cultura de espiritualidade oriental.

O método de Investigação Apreciativa constitui uma tendência nas práticas de consultoria cujos pressupostos teóricos rompem com as metodologias instrumentais e disseminam a inovação no contexto organizacional. Entretanto, os tipos tradicionais de consultoria ainda prevalecem no mercado, conforme apresentamos a seguir.

2.3.3 Tipos de Consultoria

O entendimento do tipo de consultoria é importante tanto para o consultor como para a empresa-cliente que solicita o serviço. Para o consultor porque facilita o desenvolvimento e aperfeiçoamento da sua carreira; e para a empresa porque orienta o processo de contratação, a implementação e a avaliação do serviço. Entretanto, segundo Oliveira (2005), devido à proliferação das empresas de consultoria, bem como a elevada amplitude de atuação e serviços oferecidos por empresas e consultores autônomos, a definição dos diferentes tipos de consultoria torna-se complexa. Este autor elaborou uma síntese para representar os tipos de consultoria e serviços, conforme ilustrado na Figura 16:

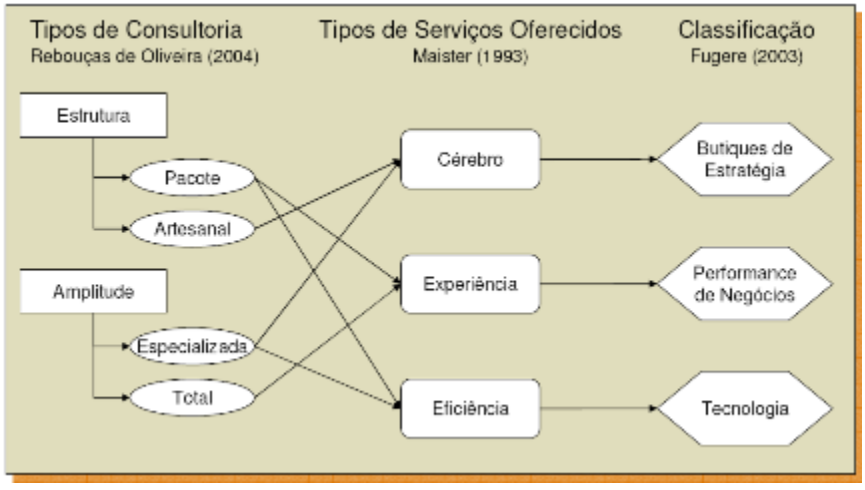


Figura 16 (2) – Tipos e Serviços de Consultoria
Fonte: Oliveira (2005)

Observa-se na Figura 16 que, segundo Oliveira (2005), a consultoria classifica-se **quanto à estrutura**, podendo ser: de pacote, onde existe a transferência dos conhecimentos dos consultores sem a preocupação com a demanda organizacional; ou artesanal, através do diagnóstico da realidade da empresa e adequação do serviço às necessidades do cliente. Este segundo tipo apresenta melhores resultados para a empresa, entretanto exige maior conhecimento e experiência dos consultores. Por outro lado, a consultoria de pacote é mais vantajosa para os profissionais autônomos e empresas que oferecem este serviço, uma vez que é mais rápida, envolve menos custos e gera mais dependência no cliente. **Quanto à amplitude**, o serviço pode ser: especializado, quando direcionado a uma área ou problema específico; ou total, atuando de forma integrada e interativa em praticamente todas as áreas da empresa-cliente. A consultoria especializada é mais frequente, porém requer profissionais com muito conhecimento na área em que atua, enquanto que a consultoria total ou globalizada tem maior abrangência nos resultados que, consequentemente, podem ser superficiais.

De acordo com o tipo de serviço ofertado por uma empresa de consultoria, observa-se ainda na Figura 16 a existência de três subsegmentos que variam de acordo com o tipo de projeto realizado pela empresa ou profissional de consultoria. Segundo Maister (1993 apud OLIVEIRA, 2005), essas três categorias classificam-se em serviços do tipo cérebro, experiência ou eficiência, denominados respectivamente de butiques de estratégia, performance de negócios ou tecnologia. Na tipologia de Fulgere (2003 apud OLIVEIRA, 2005): as Butiques Estratégicas consistem em empresas de consultoria inovadoras que executam projetos específicos e altamente customizados, tratam-se de projetos "cérebros" e envolvem criatividade, inovação e pioneirismo nas abordagens, conceitos e técnicas, com novas soluções para os problemas das empresas; as consultorias que compreendem Performance de Negócios requerem profissionais com qualificações especiais para o desenvolvimento de projetos similares aos problemas enfrentados pelos clientes; por fim, empresas ou profissionais de consultoria classificados no tipo de Tecnologia estão aptos a resolver problemas rotineiros dos seus clientes, através de soluções tecnológicas.

Todos os tipos e serviços de consultoria supracitados ainda não são suficientes para caracterizar as práticas existentes no mercado, que variam de acordo com os critérios de classificação.

Quanto à origem do consultor e/ou da consultoria, o serviço pode ser interno ou externo. Para Oliveira (2003), a consultoria externa é realizada por um consultor autônomo ou por uma empresa de consultoria; e interna quando é desenvolvida por um funcionário da própria organização. Quanto ao objetivo: pode ir da implementação de uma solução à

elaboração de missão e visão, passando pela assistência individualizada (MATTOS; FEITOSA, 2004). Quanto ao porte: pode ser realizada por um profissional autônomo ou por equipes de consultores organizados em empresas especializadas (DONADONE, 2003).

Além destes tipos, Moura (2005) ainda acrescenta as seguintes classificações: quanto à origem da demanda, a consultoria organizacional pode surgir a partir de uma iniciativa do cliente ou pode ser uma consequência da oferta do serviço pelo consultor; quanto às especialidades, as consultorias variam de acordo com o nível hierárquico em que são realizadas, com as áreas funcionais da organização, com o setor de mercado em que atua a organização e/ou com os processos desenvolvidos pelos administradores; quanto aos métodos, técnicas e instrumentos, pode envolver: a fase de diagnóstico, em que se procura mapear a situação presente e a fase de análise e implementação, envolvendo diferentes formas de intervenção; e quanto ao uso de teorias podem ser subclassificadas: quanto à origem ou influência científica (antropologia, psicologia, sociologia, administração...), quanto ao seu objeto de estudo (aprendizagem, motivação, layout...) ou quanto às teorias propriamente ditas (apreciativa, teoria dos jogos, ciência da ação...).

Para Jacintho (2004), na tipificação da consultoria, as abordagens variam conforme o enfoque que cada autor pretende explorar: a natureza do serviço a ser executado, analisado como um conjunto de diferentes etapas e métodos; o modelo de intervenção a ser adotado; a forma como o profissional atua; e a estrutura e amplitude da consultoria. Como exemplo de uma classificação considerando a natureza do serviço a ser executado, Kurb (1986) propõe os seguintes serviços:

> 1) Diagnóstico empresarial - O consultor pesquisa os recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, para definir suas forças e fraquezas e identificar problemas-chave que impactam no desempenho do negócio;
> 2) Pesquisas e estudos especiais - O consultor atua focado em assunto de importância para a organização cliente, sendo que ao encerrar o trabalho, submete um relatório final, discutindo-o com o cliente;
> 3) Elaboração de soluções para problemas específicos - Neste serviço, o cliente necessita mais de que um diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. O trabalho estará concluído quando o cliente entender que recebeu uma solução adequada para seu problema;
> 4) Assistência na implementação - Após o diagnóstico e a elaboração da solução, a empresa-cliente pode precisar de apoio na implantação. Pode envolver seleção e treinamento de pessoal, ajudando o administrador a mobilizar as pessoas em direção aos resultados esperados;
> 5) Aconselhamento - O consultor atua no sentido estrito da palavra: respondendo a perguntas quando solicitado. Deve cuidar, no entanto, para não passar para o papel de árbitro. A decisão caberá ao cliente (KURB, 1986 apud JACINTHO, 2004, p. 35).

Seguindo a mesma linha de classificação focada na natureza do serviço a ser oferecido, Pereira (1999 apud JACINTHO, 2004) afirma que a consultoria organizacional tem a mesma dimensão da mudança que se deseja implantar e pode apresentar os seguintes focos: a estratégia, a estrutura, a cultura, o modelo de gestão, o produto e/ou os processos. Na visão deste autor, a consultoria classifica-se em:

- Prescritiva (médico-paciente): o modelo mais antigo e mais usado. O consultor é chamado para fazer um diagnóstico e prescrever um remédio para resolver o problema. Ele deve apontar o que está errado e indicar o que é certo;
- De risco: o consultor propõe uma forma de atingir uma melhoria financeira para a empresa, normalmente a curto prazo. Sua remuneração está vinculada ao atingimento desta melhoria. Normalmente utiliza-se métodos radicais de mudança. Apesar de apresentar resultados a curto prazo, este método é questionado por deixar sequelas graves, envolvendo cortes radicais de despesas, redução de pessoal, etc.;
- Alocação de recursos: neste modelo, alocam-se recursos necessários à empresa cliente para a solução de um determinado problema;
- Educação continuada: o consultor atua como educador, considerando as empresas como organizações de aprendizagem. Cabe ao consultor projetar as necessidades da organização para o futuro e desenvolver habilidades técnicas e de relacionamento interpessoal para preparar-se para o novo cenário;
- De procedimentos: o consultor atua como facilitador dos processos decisórios. Parte do pressuposto que a organização sabe como resolver seus problemas ou sabe como obter ajuda para a solução, mas desconhece a melhor maneira de utilizar seus próprios recursos para a solução de seus problemas;
- Catarse: o consultor cria um clima que favorece a expressão de sentimentos e tensões, que normalmente atuam como bloqueio para o exame rigoroso dos problemas que atingem a organização e impedem o seu bom funcionamento. O consultor atua como o muro das lamentações, deixando florescer todo lixo emocional existente, para utilizá-lo de maneira proveitosa;
- Pesquisa-ação: é um dos modelos mais efetivos de consultoria, por envolver a atuação conjunta do consultor e do cliente. O papel do consultor é o de documentar o modelo de mudança e fornecer feedback acerca do que está acontecendo, permitindo ao cliente decidir se o esforço de mudança deve ser modificado, interrompido ou acelerado.

Observa-se que, apesar dessa tipologia ter como foco o **processo de mudança**, o fator inovação (seja de produto, processo, organizacional, mercadológica e/ou social) não é referenciado visando à sustentabilidade da empresa. A mudança, ora apresentada nos tipos de consultoria supracitados, restringe-se a qualquer aspecto pontual da organização, seja através de uma postura passiva (prescritiva) ou até mesmo mais interativa, visto que a ênfase continua nas causas dos problemas e não em soluções inovadoras com perspectiva na realidade almejada.

Já Schein (1972), considerando o aspecto da relação entre consultor e empresa-cliente, apresenta uma tipologia resumida em três modelos básicos de consultoria:

- Modelo de compra de serviço especializado: o consultor é um especialista e vende seu serviço especializado;
- Modelo médico-paciente: o consultor é chamado para efetuar um diagnóstico, identificar os problemas e indicar qual o tratamento adequado para melhorar os resultados da empresa-cliente;
- Modelo da consultoria de procedimentos: o enfoque é na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. O cliente e o consultor elaboram um diagnóstico em conjunto.

Verifica-se que os três modelos de Schein (1972) nortearam as tipologias que foram desenvolvidas nos anos subsequentes, desde os vários tipos de consultoria especializadas, passando pelo serviço de aconselhamento (modelo médico-paciente), onde o profissional de consultoria "isenta-se" de qualquer responsabilidade pela implementação de suas orientações, até chegar no modelo de consultoria de procedimentos, pautado numa relação interativa entre consultor-cliente.

No que se refere particularmente às consultorias brasileiras, Correia (2008) destaca que existe um modelo híbrido:

> De um lado, uma atuação "adaptativa" com as consultorias reproduzindo e adaptando a *expertise* gerencial gerada em outros países, difundindo-se fortemente a cultura *management*. De outro lado, uma atuação "construtivista", tentando construir metodologias direcionadas para as necessidades locais, dentro dos limites impostos pelo ambiente e por suas competências profissionais (WOOD Jr.; PAES DE PAULA, 2004, p. 11).

Com base nas informações apresentadas, nota-se que apenas um tipo de consultoria, as *butiques estratégicas*, tem como resultado principal propor e implementar soluções inovadoras para as empresas-cliente. Neste contexto, todas as soluções requeridas pelos clientes deveriam ser pautadas nesse objetivo, independente do tipo de consultoria contratada.

2.3.4 O Processo de Consultoria Organizacional

Diante da variedade de tipos de consultoria apresentados, que dependem tanto da demanda por parte da empresa como do serviço que pode ser oferecido pelo consultor (profissional autônomo ou empresa de consultoria), pressupõe-se que a metodologia da prática de intervenção também contempla diferentes enfoques, tornando a caracterização do processo ainda mais complexa. Alguns dos fracassos nas tentativas de respostas organizacionais ao processo de intervenção apresentam-se como um falso dilema, que é muito mais uma armadilha para o consultor do que propriamente uma escolha estratégica de intervenção. Isso acontece quando alguns profissionais tentam apresentar e/ou "solucionar" problemas de conteúdo (exemplos: fatias de mercado, recursos financeiros, definição de estratégias) enquanto outros ficam focados em problemas que envolvem os processos organizacionais (VALADARES, 2002).

A reflexão da autora supracitada chama atenção para um momento de possível dúvida do consultor sobre o método de intervenção que irá adotar, com foco no conteúdo ou nos processos da empresa. Tal decisão irá definir o tipo da consultoria e como o serviço será estruturado. Porém, é pertinente destacar que talvez o dilema não seja o ponto crucial da questão, mas a pressuposição do consultor em identificar problemas e apresentar soluções para uma situação passada. Com base nesses pressupostos, não se pode afirmar que existe inovação na prática de consultoria.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Valadares (2002) reporta-se a Harrison (1970) para apresentar os possíveis níveis de intervenção no serviço de consultoria. Dessa forma, o consultor intervirá em um nível mais profundo do que aquele requerido para produzir ações duradouras com os problemas em consideração; ou ele intervirá em um nível não mais profundo do que aquele no qual a energia e os recursos do cliente possam estar comprometidos com a solução dos problemas. Os autores ainda acrescentam que a decisão acerca do nível de profundidade da intervenção caberá plenamente ao consultor. Por outro lado, Ribeiro (2002, p. 18) defende que "a responsabilidade pelo o que está sendo planejado e

executado deve ser equilibrada, sendo o consultor é responsável por 50% dos resultados do projeto e a empresa por 50%".

Os diferentes pontos de vista dos autores refletem também as dúvidas e convicções dos profissionais de consultoria e das empresas-clientes, fazendo com que os consultores ora tragam para si toda a responsabilidade ou a compartilhe no processo de intervenção. Todavia, nem sempre tais decisões são consensuais e podem gerar divergências que atrapalhem o alcance dos resultados almejados ou até mesmo acarretem a rescisão do contrato no decorrer da implementação da consultoria.

É oportuno destacar que a intervenção é apenas uma das etapas do processo, fazendo-se necessário situá-la entre as demais fases do serviço. Para Oliveira (2005), diversos pesquisadores têm analisado o trabalho dos consultores, tentando dividi-lo em etapas conforme detalhado no quadro seguinte:

AUTORES	ETAPAS
Bruckman & Iman (1980)	Contato → Definição do Problema → Coleta de Dados → Análise → Desenvolvimento do Plano de Ação → Implementação.
Cosier & Dalton (1993)	Planejamento → Entrada → Performance.
Kurpius et al. (1993)	Pré-entrada → Entrada → Exploração do Problema e Contratação → Coleta de Dados, Confirmação do Problema e Definição de Objetivos → Desenvolvimento da Solução e Seleção da Forma de Intervenção → Avaliação → Entrega do Produto Final.
Barcus & Wilkinson (1994)	Definição do Problema → Levantamento de Fatos e Análises → Desenvolvimento da Solução → Implementação.

Quadro 10 (2) – Etapas do Processo de Consultoria
Fonte: Adaptado de Oliveira (2005)

Observa-se, no Quadro 10, que o processo de consultoria envolve uma etapa prévia de planejamento ou diagnóstico e a maioria dos modelos termina na implementação, sem necessariamente haver a avaliação do serviço ou acompanhamento posterior à execução.

Para Oliveira (2003), a intervenção do consultor empresarial na empresa-cliente deve ser feita de maneira planejada, respeitando as seguintes fases:

- **Identificação**: sondagem e reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor;
- **Entrada**: elaboração do contrato de trabalho; estabelecimento das expectativas e compromissos mútuos; identificação do sistema-alvo a trabalhar; clima e cultura organizacional, etc.;
- **Auditoria de posição**: entrevistas e levantamentos; análise; definição da situação e de mudanças; identificação e equacionalização dos problemas; análise das causas alternativas, custos, resistências,

> acomodações; avaliação do potencial de mudança e identificação dos pontos fortes e fracos do sistema-alvo;
> - **Planejamento**: definição de estratégias e suas políticas de sustentação; definição dos participantes e de suas responsabilidades; detalhamento do projeto com suas atividades, sequências, tempo, recursos, etc.;
> - **Ação**: operacionalização do plano de trabalho estabelecido; treinamento das pessoas envolvidas; institucionalização da mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas;
> - **Acompanhamento e avaliação**: controle de resultados; auto-avaliação pelos usuários; avaliação pelo agente de mudança (consultor empresarial) e estudo das necessidades de nova auditoria de posição;
> - **Conclusão**: desligamento do processo, pelo menos temporariamente (OLIVEIRA, 2003 apud JACINTHO, 2004, p. 42).

O processo de consultoria desencadeado por Oliveira (2003) apresenta um diferencial em relação às etapas dos demais autores apresentadas no Quadro 10, através do acréscimo das fases de acompanhamento e conclusão. Neste caso, a consultoria não termina com a sugestão do plano de ação a ser executado posteriormente pela empresa, bem como não tem um fim na implementação que é vivenciada, inclusive, com o apoio do consultor. Neste momento não se está analisando se tal postura tem como pressupostos uma prática que gera a dependência ou a emancipação do cliente (HABERMAS, 2002), mas analisando os pontos comuns e/ou divergentes do processo de consultoria na visão de diferentes autores.

Já Block (2001) apresenta o trabalho de consultoria dividido em cinco fases: **Entrada e Contrato** (realização da primeira reunião, investigação da natureza do problema, descoberta se o consultor é a pessoa certa para aquela intervenção, definição das expectativas mútuas e da melhor forma de iniciação do projeto); **Coleta de Dados e Diagnóstico** (identificação de quem vai ser envolvido na definição do problema? Que métodos serão usados? Que tipo de dados devem ser coletados? Duração do processo?); **Feedback e Decisão de Agir** (estabelecimento de metas finais para o projeto e escolha dos melhores passos de ação ou mudança); **Engajamento e implementação** (execução do planejamento, buscando-se o envolvimento por meio de reuniões e treinamentos. Nesta fase, a participação do consultor será maior ou menor de acordo com os objetivos e recursos da organização); e **Extensão, reciclagem ou término** (após a avaliação do que ocorreu durante o engajamento e implementação, decide-se se o processo deve ou não ser estendido a um segmento mais amplo da organização). Apesar de cada etapa apresentar um título diferente da classificação de Oliveira (2003), constatam-se similaridades em ambas tipologias, tanto no fluxo de operacionalização do serviço como no conteúdo das etapas.

Outra forma de enxergar o processo de consultoria, sem estar fragmentado em várias etapas, é o modelo apresentado por Quintella (1994). Para este autor, o processo é composto por apenas três fases:

> **Início**: primeiros contatos com o cliente; pesquisa secundária; diagnóstico preliminar; entrevistas preliminares; planejamento da ação e preparação da proposta; apresentação da proposta e da equipe ao cliente; *follow-up*;
> **Execução**: diagnóstico; plano de ação (desenvolvimento de soluções, alternativas propostas ao cliente e planos de implementação), implementação (acompanhamento, reajustes das propostas, treinamento);
> **Fechamento**: avaliação; apresentação de relatório final; acerto dos compromissos; planos de continuidade e paralisação; saída (QUINTELLA, 1994 apud JACINTHO, 2004, p. 44).

Apesar de essa classificação ser mais sintética, também pode-se visualizar todas as etapas dos demais modelos do processo de consultoria apresentados. Entretanto, é pertinente destacar que para Quintella (1994) somente após a discussão e aceitação da proposta, juntamente com a assinatura do contrato pelo cliente, é que o projeto de consultoria pode ser considerado em andamento.

Oliveira (2005) ressalta que vários modelos foram criados e divergem entre si, sem que nenhum esteja totalmente correto ou totalmente errado. Este autor sintetizou todas essas fases em um único modelo, ilustrado a seguir:

Figura 17 (2) – O Processo de Consultoria
Fonte: Oliveira (2005)

A Figura 17 apresenta o processo da consultoria através de um fluxo linear, onde cada fase "obedece" uma sequência e acontece em sentido único e progressivo. A ilustração também deixa subjacente a ideia de evolução do processo, na medida em que o serviço tem andamento, as caixinhas também mudam de tamanho, como se houvesse uma fase maior (tempo) e/ou mais importante do que outra.

De forma geral, Oliveira (2005) descreve o processo da consultoria apontando as características de cada etapa. A **pré-entrada** compreende atividades de auto-avaliação que os consultores devem fazer regularmente para assegurar que eles são as pessoas certas para resolver determinados problemas das futuras empresas-clientes. A segunda fase (**entrada,**

exploração do problema e contratação) representa as primeiras interações entre o consultor e o seu cliente. A partir do momento em que o problema está claramente entendido, a solução torna-se mais simples. A proposta precede a contratação e neste documento é apresentada a situação atual e desejada pela empresa. Uma vez contratada para prestar serviços, a consultoria deve começar a atuar junto aos executivos da empresa-cliente e obter os dados necessários para o melhor entendimento do problema, caracterizando a etapa de **coleta de dados**. A quarta fase, **análise e desenvolvimento da solução**, compreende a compilação e transformação dos dados coletados em recomendações que dêem suporte à tomada de decisão na empresa. A próxima etapa consiste na **entrega do produto final e desenvolvimento do plano de ação,** envolvendo a entrega do relatório e a apresentação formal com os resultados obtidos. Por fim, na visão do autor, chega-se à última fase do processo de consultoria: a **implementação** das recomendações apresentadas, que pode contar ou não com o apoio do consultor.

A ausência de uma metodologia a ser seguida e as diferenças apresentadas no processo de intervenção não podem ser interpretadas como uma deficiência do serviço, que por sua própria natureza, deve adequar-se à realidade de cada empresa. Porém, o possível desconhecimento por parte dos consultores acerca de outras metodologias que possam aperfeiçoar a sua prática constitui uma lacuna teórica que implica nos resultados do serviço desenvolvido.

Na pesquisa sobre as etapas da consultoria, observa-se que de acordo com a formação do consultor, maior ênfase será dada à determinada etapa ou ferramenta a ser utilizada no planejamento e execução do serviço (JACINTHO, 2004). Dessa forma acredita-se não haver certa linearidade no processo de consultoria. Cada etapa será desenvolvida conforme as características do consultor e da empresa-cliente, podendo ser formatada sempre que houver necessidade. Esta postura flexível do profissional vai depender, especialmente, da aprendizagem do consultor através da reflexão sobre a sua prática.

2.3.5 Aprendizagem Reflexiva na Consultoria

Não há pretensão de desenvolver, neste tópico, o tema aprendizagem de forma aprofundada, porém é imprescindível situá-lo dentro do processo de consultoria. A investigação de como acontece o processo de aprendizagem dos consultores, através da

sistematização das teorias mais relevantes sobre o tema, é apresentada por Hirschle (2005, p. 73, grifos nossos):

> a) **A perspectiva construtivista** (MERRIAM e CAFFARELA, 1999; CANDY, 1991; MEZIROW, 1991, 1994; PIAGET, 1976, 2002) que destaca a importância do indivíduo na construção de significados e da sua própria aprendizagem, bem como **a abordagem sócio-construtivista** (MERRIAM e CAFFARELA, 1999; VYGOTSKY, 1984, 1989), que ressalta o papel fundamental das interações e da linguagem para a aprendizagem;
> b) **As abordagens de aprendizagem pela experiência**, que ressaltam a prática da reflexão como processo crucial para que os indivíduos aprendam a partir das experiências, destacando: o modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976); os conceitos de reflexão na ação, de reflexão sobre a ação e de reflexão sobre a reflexão na ação (SCHÖN, 1983); e a aprendizagem transformadora de Mezirow (1991);
> c) **A perspectiva de aprendizagem construída socialmente**, ou seja, a aprendizagem que ocorre a partir das interações e práticas sociais, bem como a partir da inserção cultural, tratada pelas abordagens de aprendizagem situada (LAVE e WENGER, 1991; GHERARDI et al., 1998; LORENZ, 2001; ARAÚJO, 1998; BILLETT, 2004; RICHTER, 1998) e cognição situada (BROWN et al., 1989; BROWN e DUGUID, 2001; LORENZ, 2001).

Dentre as perspectivas de aprendizagem sintetizadas por Hirschle (2005), percebe-se a importância de cada abordagem no contexto da consultoria organizacional, uma vez que o profissional que desenvolve esse serviço deve colocar-se como sujeito da ação. Trata-se de um processo de construção, desconstrução e reconstrução da sua aprendizagem, visto que a reflexão deve acontecer antes, durante e após a sua prática, de forma contínua, considerando, também, a rede de interações na qual está envolvido socialmente.

Entretanto é pertinente chamar atenção para a abordagem resultante da experiência. Moura e Campello de Souza (2007) mostram como a consultoria pode ser um campo fértil para a aprendizagem do consultor e destacam o papel central da experiência neste processo para o desenvolvimento das pessoas. Argyris (1974, p. 219), infere que no processo de intervenção, tanto o cliente como o consultor "estão interessados em uma relação na qual o primeiro é ajudado e o segundo é capaz de expandir seu conhecimento sobre a intervenção eficaz", ou seja, a atividade de consultoria é uma atividade que permite que ambas as partes interessadas se envolvam em um processo de aprendizagem. Ao mesmo tempo em que Dewey (1976, p. 8) reforça que há "uma relação íntima e necessária entre os processos de nossa experiência real e a educação", de forma que a nossa experiência pessoal possa traduzir-se em instrumento de aprendizagem, levando-nos a agir de forma mais eficaz em ações futuras (MOURA e CAMPELLO DE SOUZA, 2007).

O aprendizado reflexivo envolve avaliação e reavaliação dos conhecimentos, tornando-se transformativo quando o sujeito descobre as premissas que nortearam sua prática. As experiências vivenciadas podem ser refletidas em três estágios que Schön (2002) denominou de: **reflexão-na-ação**, quando acontece durante a ação, ou seja, o pensamento dá nova forma ao que se está fazendo no momento da prática, possibilitando interferir na situação em curso; a **reflexão sobre a ação**, que consiste em pensar retrospectivamente sobre o que foi realizado, almejando descobrir como o ato de conhecer-na-ação pode ter contribuído para um resultado inesperado; e a **reflexão sobre a reflexão na ação**, que repousa no ato de pensar sobre a reflexão-na-ação passada, consolidando o entendimento de determinada situação e, desta forma, possibilitando a adoção de uma nova estratégia.

A prática reflexiva é de fundamental importância e essencial aos profissionais que desenvolvem serviços de consultoria. Entretanto, além da relevância da aprendizagem experiencial, também se faz necessário ter um equilíbrio entre o que é proclamado e implementado pelos consultores. A consistência nas Teorias de Ação foi investigada por Argyris e Schön (1974), na tentativa de compreenderem a ação humana e os pressupostos que a orientam. A premissa básica é que, da observação do comportamento humano deliberado é possível elaborar teorias que discutam aspectos mais sutis e, muitas vezes, determinantes no momento em que as pessoas agem, podendo revelar incongruência entre o pensamento e a ação dos indivíduos (ALMEIDA, 2007).

Dessa forma, as *teorias proclamadas* são explicações utilizadas pelas pessoas ao anunciarem suas ações, enquanto que as *teorias em uso* são aquelas elaboradas com base na observação dos comportamentos regulares dos indivíduos, funcionando como hipóteses científicas que serão confirmadas na observação (ARGYRIS; SCHÖN,1974; VALENÇA, 1997; FRANCO, 2006).

As teorias em ação revelam que as pessoas, além de terem diferentes concepções teóricas, podem ser incongruentes entre si. Segundo Wood Jr. e Paes de Paula (2004), na atividade de consultoria organizacional essa realidade é percebida e uma crise de credibilidade permeia o campo profissional, em virtude de as promessas feitas aos clientes apresentarem aplicabilidade incompatível com o contexto empresarial, especialmente, quando os consultores desenvolvem sua prática com base em "pacotes" prontos nos quais a organização deve se enquadrar.

Alguns dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica (IBGE, 2010) já revelam, de certa forma, a falta de credibilidade dos consultores a partir da percepção das empresas que atribuíram um percentual (21,9%) relativamente baixo, aos serviços de consultoria como

fontes de informação voltadas à disseminação da inovação organizacional. Esse número ainda fica mais chamativo ao considerarmos o grau de relevância que as empresas da área específica de confecção do vestuário atribuem aos consultores como provedores de inovação: do total de 3.403 respondentes, apenas 185 consideram esse serviço de alta relevância, 190 afirmaram que essa fonte de informação tem importância mediana e 3028 disseram que é de baixa relevância, ou seja, aproximadamente 90% das empresas entrevistadas não acreditam no potencial inovador das consultorias organizacionais.

Esses resultados evidenciam a necessidade urgente desses profissionais refletirem sobre a sua prática, avaliando se as teorias de ação (proclamadas e em uso) estão sendo consistentes ou incongruentes com o serviço que desenvolvem.

Por outro lado, os dados da PINTEC também revelaram a importância das redes estabelecidas entre as empresas como uma importante fonte de informação para a disseminação de um processo inovativo, conforme dados do Gráfico 01 apresentado neste capítulo. O crescimento e valorização das redes interorganizacionais tem constituído um novo campo para atuação dos consultores que precisam estar preparados para atuar em um cenário que demanda inovação para o desenvolvimento sustentável dos Arranjos Produtivos Locais.

2.3.6 Consultoria em Redes Interorganizacionais

Quando uma empresa contrata os serviços de consultoria, subtende-se que existe, por parte da organização, a necessidade e a intenção de melhoria. Quando essas idéias são relacionadas ao ambiente dinâmico das redes, especialmente APL's, formados por micro e pequenos empreendimentos, é comum haver a contratação de "pacotes" de consultoria[23] para determinados grupos de empresas, visto que tal estratégia diminui os custos para as organizações.

Nesse contexto, percebe-se a importância da atuação dos profissionais de consultoria em redes, uma vez que promovem e provocam a mudança em diferentes níveis. Estes resultados, se fundamentados nos processos de aprendizagem e inovação podem impulsionar o desenvolvimento de APL's, fazendo com que estes atinjam o estágio de maturidade (AMATO NETO, 2006) e passem para a fase de arranjos inovadores (MITELKA e FARINELLI, 2005 apud SOUZA, 2008).

[23] Programas de Consultoria pré-determinados que generalizam a realidade das empresas e, muitas vezes, não são desenvolvidos com a participação dos empresários.

Outro problema para as PME's é a maneira informal e empírica de gestão. Segundo Cândido e Abreu (2000), o grande desafio nas redes é a formação de parcerias e a profissionalização, sendo que esta última pode ser auxiliada pela consultoria.

Sendo o consultor um ator importante neste processo de mudança, a prática de consultoria foi abordada neste trabalho como um elemento essencial à disseminação dos processos de aprendizagem e inovação organizacional voltada para o contexto interorganizacional.

Segundo Lemos (2001, grifos nossos), abordagens mais recentes sobre como promover a inovação nas empresas reconhecem crescentemente o caráter sistêmico do processo inovativo e a necessidade da proximidade entre elas e as instituições que contribuem com conhecimentos, incluindo desde o estímulo e financiamento à pesquisa conjunta até o atendimento a necessidades relacionadas ao marketing e ao acesso a mercados. Assim, alguns países vêm criando políticas e instrumentos que estreitam esta relação, através da disponibilização de serviços tecnológicos e de **consultoria** em vários formatos, projetos colaborativos, intercâmbios entre pesquisadores das instituições de pesquisa e funcionários das organizações, **estimulando a formação de redes de empresas**.

Gretzinger, Hinz e Wenzel (2009), destacam a necessidade de existirem políticas governamentais de incentivo à disseminação dos diferentes tipos de inovação nas micro e pequenas empresas. Uma das estratégias utilizadas na Europa é a disponibilização de consultorias gratuitas para as organizações, entretanto, constatou-se que esta medida política está sendo subutilizada pelas empresas na Dinamarca e na Alemanha. Estes autores constataram que a resistência à consultoria nas redes analisadas decorrem do receio, por parte dos empresários, de que as estratégias desenvolvidas em sua empresa sejam levadas pelo consultor para os seus concorrentes, que também atuam no mesmo ambiente. Tais fatores precisam ser esclarecidos no contexto das redes para que não prejudiquem a disseminação de práticas inovativas nos APL's.

A atuação das empresas em rede dentro de uma região envolve mudanças institucionais e demandam políticas de desenvolvimento essenciais ao seu sucesso (NEVES, FREITAS e CÂNDIDO, 2008). Além das políticas públicas, Rocha Neto (1999) destaca que os valores sócio-culturais também são fatores importantes na governança dos sistemas locais de inovação.

Uma pesquisa sobre inovação em arranjos e sistemas de micro e pequenas empresas mostra que a partir da década de 1990, tornou-se uma tendência internacional inserir a inovação como uma prioridade para o desenvolvimento organizacional. Dentre as várias metodologias

apresentadas, merecem destaque os serviços de consultoria em diferentes países (Finlândia, Reino Unido e Alemanha) para disseminar a inovação nas empresas (LEMOS, 2001).

Donadone (2003) afirma que as empresas de consultoria organizacional despontam como um dos setores mais dinâmicos das duas últimas décadas. Por outro lado, esse crescimento vem acompanhado de uma série de questionamentos relacionados com o cenário no qual essas organizações estão inseridas, incluindo a venda de pacotes gerenciais, que aumentam a visibilidade do setor ao mesmo tempo em que se tornam alvos de críticas por "desconsiderar" as particularidades de cada organização.

Em contrapartida, em sua maioria, as empresas de consultoria não adotam os programas e pacotes que vendem a seus clientes e, quando o fazem, tal adoção tende a não ser completa ou integral (CALDAS, 1999).

Quando analisadas as práticas de consultoria em redes, especialmente em micro e pequenas empresas de Arranjos Produtivos Locais, essa tendência em condensar os serviços de consultoria em pacotes gerenciais, comumente contratados por grupos de organizações, acaba tornando-se frequente neste campo organizacional. De um lado, os custos com esta contratação são reduzidos ao mesmo tempo em que a realidade das empresas é nivelada, dificultando o atendimento mais personalizado. Neste contexto, supõe-se que os processos de inovação e aprendizagem ficam limitados, enquanto que poderiam ser alavancados caso as práticas de consultoria fossem voltadas para o desenvolvimento da atividade principal dos APL's.

A perspectiva de redes sociais destaca a função institucional da firma, contribuindo para o alargamento da visão limitada da perspectiva instrumental e puramente econômica (CARVALHO, 2002). Para Gulati (1998), as redes sociais constituem agrupamentos onde acontecem trocas de informações visando o ganho mútuo. Estas citações remetem à reflexão proposta por Habermas (2002) através da racionalidade comunicativa cujos resultados das ações não devem visar ao ganho individual e, consequentemente, à dependência, mas levar ao entendimento e à emancipação do sujeito. Neste sentido, o consultor que desenvolve uma prática pautada na ação estratégica do mercado visando ganhos próprios não tem como impulsionar o desenvolvimento de uma rede através da inovação.

Neste capítulo, foram apresentados os principais estudos sobre redes interorganizacionais, inovação e consultoria organizacional, destacando a relevância temática e a relação dos constructos entre si, que fundamentaram a pesquisa realizada, cuja metodologia de implementação encontra-se detalhada no capítulo subsequente.

3 Procedimentos Metodológicos

De acordo com Gil (2002, p.162) a metodologia compreende "[...] os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada estudo". Partindo desta definição, este item contempla o detalhamento do método científico que respaldou o desenvolvimento deste trabalho em consonância com os objetivos apresentados.

Na pesquisa científica, a escolha do método depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade. Há duas tradições em ciência: o positivismo e a fenomenologia. Optou-se pela fenomenologia uma vez que esta, segundo Roesch (2007, p. 123), "parte da perspectiva de que o mundo e a 'realidade' não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem." A postura fenomenológica prioriza a análise qualitativa porém não se exclui o caráter quantitativo.

A pesquisa foi delineada, a priori, à luz da classificação proposta por Vergara (2007). Quanto aos **fins**, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, devido à inexistência de estudos que mostrem os impactos dos programas de consultoria implementados no campo analisado e, explicativa, porque não se restringiu à descrição dos fenômenos, mas evidenciou também suas relações, causas e possíveis consequências, a partir do momento em que foram elucidados conceitos e analisados os programas de consultoria no APL em estudo; quantos aos **meios**, a pesquisa foi estruturada sob a forma de estudo de caso, uma vez que investigou, detalhadamente, determinado contexto e também incluiu uma pesquisa de campo, com o mapeamento e a caracterização dos sujeitos através da aplicação de um questionário e da realização de entrevistas semi-estruturadas a uma amostra representativa de empresários e consultores.

Dessa forma, a pesquisa realizada contemplou os métodos quantitativo e qualitativo, possibilitando uma melhor compreensão do objeto em estudo. Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, "na fase de coleta de dados, a interação entre os dois métodos é reduzida, mas, na fase da conclusão, eles se complementam" (NEVES, 1996, p. 2). Segundo Miles (1979), a integração dos dados quantitativos e qualitativos sobre um mesmo fenômeno produz uma análise mais poderosa do que cada método poderia oferecer separadamente. A decisão para utilizar métodos múltiplos visa uma maior validade dos resultados através da triangulação. Para Jick (1979), o exame do mesmo fenômeno sob múltiplas perspectivas

permite uma compreensão mais rica e profunda, fazendo emergir novas dimensões do fenômeno, produzindo assim resultados mais consistentes e confiáveis (MOURA, 2008b).

Inicialmente foi realizado o mapeamento e a análise dos clientes que já participaram de atividades de consultoria no contexto investigado, cujos dados foram coletados e tratados com base no método quantitativo. Posteriormente, foram desenvolvidas as entrevistas que complementaram os resultados obtidos, possibilitando o enriquecimento e o melhor entendimento da realidade estudada.

3.1 Estruturação da Pesquisa

As estratégias metodológicas utilizadas têm seu ponto de partida e fundamentação na **pesquisa bibliográfica**, através da leitura de livros e artigos científicos para dar sustentação teórica ao tema analisado. Estas informações nortearam desde a escolha dos métodos (quantitativo e qualitativo) utilizados, passando pela elaboração dos instrumentos de coleta até à análise dos dados, tudo em consonância com os objetivos propostos, conforme podemos observar na esquematização abaixo:

<table>
<tr><td colspan="8">OBJETIVO GERAL
Investigar como as práticas de consultoria organizacional contribuem, de forma inovadora, para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, em especial, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe/PE.</td></tr>
<tr><td>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</td><td>Fazer o mapeamento e a caracterização das indústrias de confecções que contrataram consultoria nos últimos 10 anos (2000 a 2010);</td><td>Evidenciar os resultados das consultorias implementadas no campo em estudo através das mudanças percebidas pelos atores da rede;</td><td>Verificar se a atuação em redes interorganizaci-onais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do APL analisado;</td><td>Exemplificar os tipos de inovação implementados nas empresas da rede através dos serviços de consultoria realizados na região na primeira década do século XXI;</td><td>Descrever como são estruturados e implementados os projetos de consultoria utilizados pelas instituições e pelos profissionais autônomos que desenvolvem este serviço na região;</td><td colspan="2">Analisar como a inovação, viabilizada pelas práticas de consultoria, está contribuindo para o desenvolvimento da rede objeto do estudo.</td></tr>
<tr><td>MÉTODOS DE PESQUISA</td><td colspan="2">QUANTITATIVO</td><td>QUALITATIVO</td><td>QUANTITATIVO</td><td colspan="2">QUALITATIVO</td><td>QUANTITATIVO</td></tr>
<tr><td>INSTRUMENTO DE COLETA</td><td colspan="2">Questionário</td><td>Entrevista</td><td>Questionário</td><td colspan="2">Entrevista</td><td>Questionário</td></tr>
<tr><td>TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</td><td colspan="2">Estatística Descritiva e Inferencial</td><td>Análise Pragmática da Linguagem</td><td>Estatística Descritiva e Inferencial</td><td colspan="2">Análise Pragmática da Linguagem</td><td>Estatística Descritiva e Inferencial</td></tr>
</table>

Quadro 11 (3) – Síntese Metodológica da Pesquisa
Fonte: Elaboração própria

É imprescindível destacar que a elaboração do Quadro 11 não teve como função determinar os rumos da pesquisa limitando a análise dos dados. A esquematização da pesquisa apresentada no quadro supracitado teve como objetivo nortear os procedimentos metodológicos, cientes de que os dados coletados podem ser analisados tanto de forma quantitativa como qualitativa, conforme o cruzamento e a triangulação das informações apresentados na seção de resultados.

3.1.1 Pesquisa Quantitativa

Para a utilização do método quantitativo foi necessário definir alguns procedimentos que nortearam a pesquisa, como:

3.1.1.1 Universo e Amostra

O Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano é constituído por mais de 12.000 (doze mil) empreendimentos segundo dados da última pesquisa realizada na região pelo SEBRAE em 2003. Desse total, 8.000 (oito mil) localizam-se em Santa Cruz do Capibaribe, município que impulsionou a consolidação deste APL. Por estas razões, os empreendimentos localizados nesta cidade constituem o universo desta pesquisa. Dada a impossibilidade de investigar todos os sujeitos desse campo, a amostra foi delimitada com base nos seguintes critérios:

- Foram investigados apenas os empreendimentos formais;
- Que desenvolvem a atividade principal do APL: confecções;
- Que tenham contratado e implementado serviços de consultoria na empresa; e
- Estivessem com o cadastro ativo nas Associações que representam os empresários, a saber: Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP).

Essas duas redes empresariais têm forte atuação no município e sempre organizam grupos para participarem de atividades que viabilizam a troca de informações e geram aprendizado, destacando-se neste momento o foco de análise para os resultados gerados pelas

consultorias organizacionais implementadas no município. A partir do mapeamento do campo, foi possível identificar as empresas que participaram de consultorias durante o período estudado para que fosse possível obter informações mais detalhadas sobre como os resultados dessas práticas contribuíram para a inovação na rede.

Através de contato telefônico estabelecido em abril de 2010 com as instituições locais, a ASCAP informou que possuía 252 associados e a CDL tinha aproximadamente 400 sócios, sendo que deste total 40% são indústrias de confecções, ou seja, cerca de 80 associados. Somando-se os 252 sócios da ASCAP com os 80 sócios da CDL, obteve-se um universo de 332 empresas que atuam na área de confecção.

As secretárias da ASCAP e da CDL informaram que os serviços de consultoria desenvolvidos na região com o apoio de ambas instituições surgiram com maior ênfase a partir dos anos 2000, época em que vieram para a cidade escolas técnicas com consultores e também houve o maior incentivo e participação do SEBRAE na prestação de serviços voltados para a melhoria das empresas.

A composição da amostra para a aplicação do questionário deu-se com base na análise do perfil das empresas conforme os critérios supracitados. Na ASCAP, observou-se no catálogo dos associados que das 252 indústrias de confecções, aproximadamente 40 empresas já tinham contratado e implementado serviços de consultoria; ao passo que na CDL, a secretária informou que cerca 15% dos 80 sócios já tiveram um consultor atuando em sua indústria.

Dessa forma, após a análise dos critérios delineados, chegou-se a uma amostra de 52 indústrias de confecções associadas às instituições locais, sendo 40 da ASCAP e 12 da CDL. Tais empresas foram contactadas por telefone e foi agendada uma data e horário para aplicação do questionário, sendo possível realizar a coleta de dados com 51 indústrias de confecções, compondo um percentual de 98% de sujeitos consultados conforme o perfil pré-estabelecido.

3.1.1.2 Instrumento de Coleta

Nesta etapa foi aplicado um questionário junto aos sujeitos da pesquisa, contemplando variáveis diretamente relacionadas ao objeto de estudo. Essas variáveis foram elaboradas com base na circunscrição do objetivo geral, conforme detalhado na Figura 18:

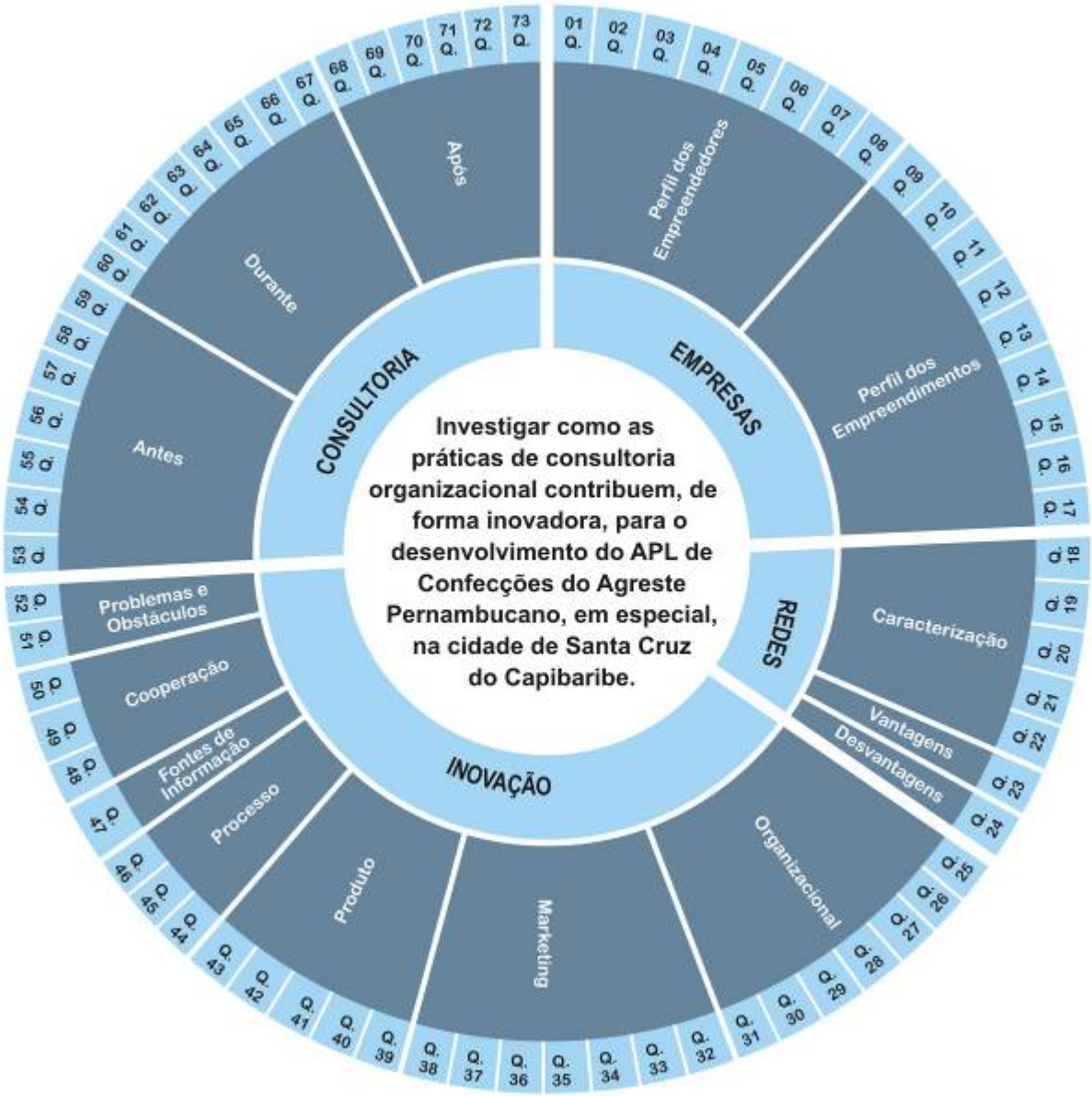


Figura 18 (3) – Circunscrevendo objetivos para desenvolvimento do Apêndice A
Fonte: Elaboração Própria

As categorias de análise foram definidas com base nas informações que fundamentaram a pesquisa e organizadas em grandes blocos de questões sobre o assunto, o que permitiu a caracterização dos sujeitos contemplando diferentes aspectos (perfil do empreendedor e das empresas, dados sobre a atuação na rede, inovação e consultoria). A aplicação do questionário (Apêndice A) aos empresários aconteceu nos meses de maio a julho, com uma duração média de 35 a 50 minutos cada.

3.1.1.3 Análise dos Dados

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados e interpretados com o auxílio de métodos estatísticos (estatística descritiva e inferencial) e expressos por meio de tabelas e gráficos. Além da descrição e caracterização dos dados coletados, foram utilizadas técnicas estatísticas inferenciais visando à realização de "comparações, cruzamentos e combinações de dados [...] com o objetivo de estabelecer conclusões a respeito das possíveis relações entre as variáveis envolvidas" (SOUZA; SOUZA; SILVA, 2002 apud MOURA, 2008b, p. 97). Entretanto, é pertinente destacar que só foram realizados testes estatísticos com as variáveis diretamente relacionadas aos aspectos essenciais da pesquisa, haja visto que os resultados quantitativos foram amplamente detalhados através da estatística descritiva para caracterizar os sujeitos da amostra, atendendo ao primeiro objetivo específico.

3.1.2 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa tem como base a expressão da realidade investigada, com o objetivo de entender o significado que as pessoas fazem no seu contexto de atuação. A preocupação fundamental é compreender o fenômeno a partir das perspectivas dos participantes (MERRIAM, 1998). Dessa forma, os resultados encontrados foram complementares e analisados juntamente com os dados da pesquisa quantitativa, não constituindo formas antagônicas de investigação.

O tipo de pesquisa qualitativa utilizada foi o *Estudo de Caso*, porque se trata de uma investigação intensiva bem delimitada, com uma descrição holística da unidade de análise. Optou-se por esse tipo porque, segundo Merriam (1998), o estudo de caso deve ser utilizado quando houver o interesse em compreender profundamente determinada realidade.

O delineamento estratégico da pesquisa teve início com a pesquisa bibliográfica sobre o tema, através da qual foi possível aprofundar os conhecimentos sobre as redes interorganizacionais, o processo de inovação e a consultoria organizacional. Na pesquisa qualitativa, novas teorias podem ser incorporadas ao arcabouço teórico para que o fenômeno seja interpretado com maior detalhamento (TRIVIÑOS, 1987). Tal consciência esteve presente durante todo o processo da investigação e outras fontes de informação foram consultadas durante a análise dos dados.

3.1.2.1 Definição da Unidade de Análise

Os critérios utilizados para definir e refinar o objeto desse estudo, que compreende a principal cidade do Arranjo Produtivo Local de Confecções no Agreste Pernambucano (**Santa Cruz do Capibaribe**) justifica-se, inicialmente, porque esse APL é o segundo maior do país de acordo com os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Além disso, esse município impulsionou a formação dessa rede interorganizacional, ratificando sua relevância e representatividade. De acordo com os dados da pesquisa do SEBRAE (2003), dos dois bilhões de reais que circulam anualmente neste APL formado por 13 cidades expostas na Figura 07 (1), 60% desse valor origina-se **exclusivamente** em Santa Cruz do Capibaribe, enquanto que os 40% restantes subdividem-se nos outros doze municípios.

3.1.2.2 Delimitação do Campo Empírico

Os sujeitos da pesquisa compreenderam um subconjunto de empresários associados à ASCAP e à CDL que participaram do mapeamento das indústrias realizado através do método quantitativo anteriormente detalhado. Dessa forma, realizou-se uma entrevista semi-estruturada com os empresários que responderem ao questionário e que tinham contratado e implementado mais de duas consultorias. Esse critério foi estabelecido uma vez que o foco principal desta pesquisa foi identificar como as práticas de consultoria organizacional estão contribuindo, de forma inovadora, para o desenvolvimento deste APL. Portanto, chegou-se a conclusão de que os empresários que já tinham contratado e implementado mais de duas consultorias o faziam porque acreditavam na importância e nos resultados deste serviço e, por este motivo, o realizavam continuamente. Com base em suas experiências, através de comparações e reflexões, tais empresários poderiam responder, com mais propriedade e riqueza de detalhes, as contribuições que as consultorias trouxeram para a sua empresa.

Dos 51 empresários que responderam o questionário, 22 já tinham realizado mais de duas consultorias e desse total foram entrevistadas seis pessoas. Os critérios utilizados para a seleção desses entrevistados foram intencionais, de forma que se pudesse obter maior riqueza de informações. Segundo Patton (2002), o objetivo da determinação de um campo de pesquisa é selecionar participantes que possam ser fontes de informação ricas para ajudar na iluminação das questões em estudo. Assim, foram convidados e aceitaram participar desta segunda etapa da pesquisa:

- Os empresários que já tinham contratado mais de duas consultorias e que sabiam o significado e importância de atuar em um APL;
- O presidente de uma associação local, haja visto que o seu discurso também expressaria os empresários que representa na rede;
- Um empresário que, apesar de ter assinalado insatisfação com as consultorias contratadas, ainda acha esse serviço muito importante para as empresas;
- O gestor da empresa que mais fez consultorias na cidade;
- A empresa mais antiga e a mais jovem em relação ao tempo de negócio no município;
- Um empresário de outra cidade que tem empreendimentos em Santa Cruz, permitindo que suas respostas refletissem comparações com os outros locais em que atua.

Os seis empresários entrevistados corresponderam a um percentual de 27% do universo de empresas que já realizaram mais de duas consultorias. A escolha desses empresários com base nos critérios supracitados permitiu o maior detalhamento e profundidade dos dados.

Para Merriam (1998), a validação das informações em pesquisas qualitativas não exalta a quantidade dos dados, mas a riqueza de detalhes que são obtidos conforme o propósito do estudo. Nos estudos qualitativos, que não têm a generalização como um de seus objetivos, é preferível utilizar amostras de pequeno tamanho já que a intenção é o entendimento do fenômeno em vez de sua amplitude.

Além dos seis empresários entrevistados, também constituíram os sujeitos desta investigação os consultores (autônomos e/ou vinculados às instituições) que desenvolvem o serviço de consultoria em Santa Cruz do Capibaribe. Para a definição dos consultores foi utilizada a técnica de bola de neve juntamente com representantes das associações e com os empresários que responderam ao questionário, os quais indicaram os profissionais que desenvolvem consultoria na cidade. Com base nessas indicações, foram convidados sete consultores (quatro homens e três mulheres) que aceitaram participar da entrevista (semi-estruturada), a qual constituiu a terceira etapa de coleta de dados da pesquisa.

3.1.2.3 Coleta de Dados

Os roteiros das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os consultores (APÊNDICE B) e com os empresários (APÊNDICE C) correspondem a uma lista de pontos

ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com o objetivo que se pretende alcançar (HAGUETTE, 2002). O uso deste tipo de entrevistas permite um mix de questões relativamente estruturadas, possibilitando ao entrevistador ultrapassar os limites das questões definidas no roteiro para buscar novas informações que surjam ao longo das entrevistas (MERRIAM, 1998). Os roteiros de entrevistas foram desenvolvidos com base na circunscrição dos objetivos (Figuras 19 e 20) com os quais estão diretamente relacionados, porém é pertinente ressaltar que estes modelos foram flexíveis e permitiram a elucidação de outras informações durante a realização das entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas com os sete consultores duraram em média 25 a 40 minutos e aconteceram no período de 23/05 a 30/06/2010 (Perfil no Apêndice D). Já as entrevistas com os seis empresários (Perfil no Apêndice E) demoraram entre 20 e 30 minutos e ocorreram de 12/08 a 11/09/2010.

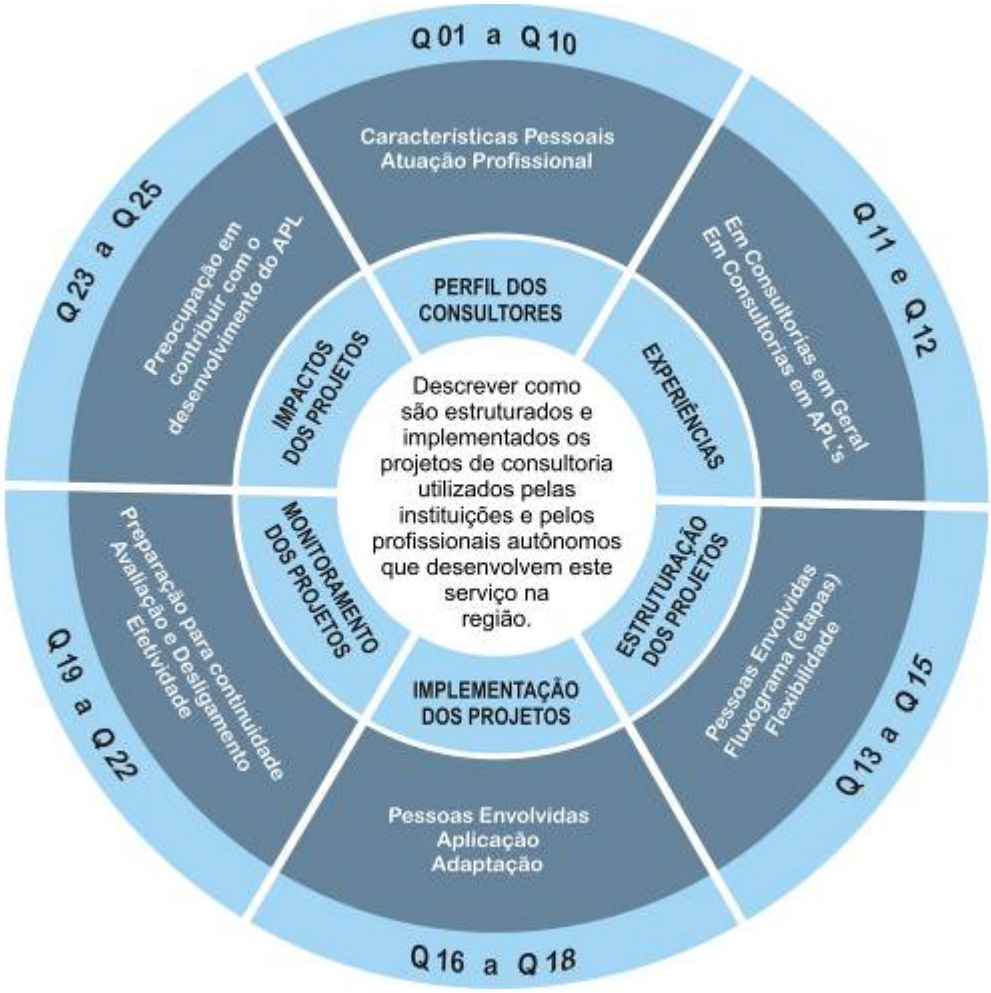


Figura 19 (3) – Circunscrevendo objetivos para desenvolvimento do Apêndice B
Fonte: Elaboração Própria

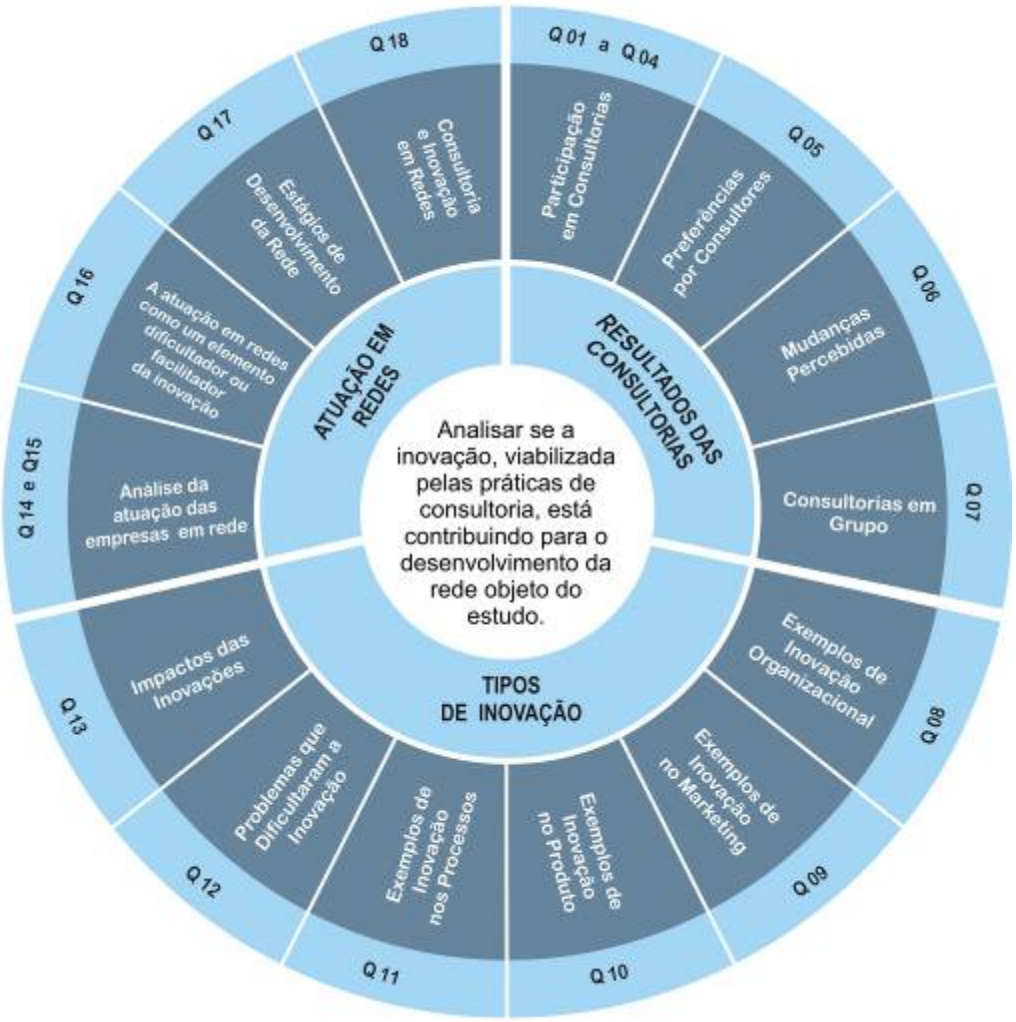


Figura 20 (3) – Circunscrevendo objetivos para desenvolvimento do Apêndice C
Fonte: Elaboração Própria

As técnicas utilizadas para a coleta de dados consistiram na realização de entrevistas semi-estruturadas com os empresários e consultores, bem como a utilização de documentos (programas de consultoria) que foram apresentados, informalmente, pelos consultores, vindo a compor a pesquisa documental, uma vez que enriqueceram o diálogo.

3.1.2.4 Análise dos Dados

Na pesquisa qualitativa, segundo Merriam (1998 apud ALMEIDA, 2006) a **análise de dados** é feita, concomitante, à coleta, de forma a identificar algum aspecto que precise ser re-elaborado, enquanto o pesquisador ainda estiver no campo. Esta etapa consiste em comparar

continuamente os incidentes, ou seja, o conteúdo que emerge da coleta de dados. Inicia-se por um incidente percebido pelo pesquisador nos dados coletados por meio das entrevistas, notas de campo ou documentos comparando-o com outro incidente no mesmo conjunto de dados. Posteriormente, os dados coletados e as análises parciais foram interpretados conjuntamente, visando formar um todo coerente e detalhado sobre o fenômeno, conforme exemplo apresentado no Apêndice G.

Apesar das diferentes maneiras em que os dados podem ser analisados e apresentados, um ponto em comum na análise qualitativa é o desafio de dar sentido a um grande volume de dados. Para tanto é fundamental "reduzir um volume de informações brutas, peneirar os dados que têm significado, identificar padrões significativos e construir uma estrutura para comunicar a essência que os dados revelam" (PATTON, 2002, p. 234). A análise dos dados é um processo complexo no qual o pesquisador caminha entre dados e conceitos, ora descrevendo, ora interpretando.

Diante do exposto, o tratamento das informações coletadas foi respaldado na análise pragmática da linguagem. De acordo com Mattos (2006) este método é composto por cinco fases:

> a) A primeira propõe-se a recuperar os diálogos gravados e fazer a sua transcrição, enfatizando alguns momentos especiais que deverão ser registrados na memória ou anotados para o momento da análise final;
> b) A etapa seguinte é essencial para a pesquisa e acontece em dois momentos. Inicialmente, será resgatado o contexto em que o diálogo aconteceu, e num segundo momento, o texto é lido e escutado para verificar se a resposta vinculou-se à pergunta; c) Os fatos de linguagem que deixam evidente o significado nuclear da resposta, assim como aspectos secundários que surgiram a partir da questão principal;
> d) Elementos do contexto (ambiente, artefatos culturais, aspectos operacionais e estratégicos) e anotar as falas dos entrevistados para fundamentar a análise posterior; e) a última fase, e a mais importante, é a análise de conjuntos, em que são visualizados "os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas", bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas (ALMEIDA, 2006, p. 79).

Seguindo o modelo proposto por Mattos (2006), foram feitas as transcrições das entrevistas, com a recuperação das informações e significados; a análise do significado pragmático da conversação, observando-se como se desenvolveu o contexto pragmático do diálogo e buscando-se o significado nuclear da resposta, os significados incidentes e as suposições implícitas a respeito do contexto; a consolidação das falas aproximando-se os relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados; e a análise das respostas individuais e dos sentidos novos, quando vistas em conjunto.

3.1.3 Validação dos Dados

A combinação das fontes de coleta de dados é recomendada como forma de aproximar, o máximo possível o pesquisador da realidade, mediante a riqueza de informações compartilhadas. Neste sentido, Yin (2001) ressalta que um dos princípios para a coleta de dados em estudos de caso é utilizar-se de várias fontes de evidência a fim de promover a sua triangulação. Portanto, nesta pesquisa, foram utilizadas três técnicas para a coleta de dados: aplicação de questionário, realização de entrevista semi-estruturada e consulta a documentos (programas de consultoria). Para o autor, três princípios podem ser considerados para maximizar a validação:

> 1. A manutenção do encadeamento de evidências para que o leitor perceba como cada evidência conduziu o pesquisador à conclusão do estudo;
> 2. A variabilidade de fontes de evidência e sua triangulação; e
> 3. A criação de um banco de dados a fim de organizar e documentar os dados encontrados (OLIVEIRA, 2010, p. 59).

Todos os princípios supracitados foram observados no decorrer desta pesquisa, juntamente com algumas outras estratégias de validação apontadas por Merriam (1998):

- Triangulação – através da utilização de diferentes instrumentos para a coleta e análise de dados;
- Credibilidade dos Documentos – observando-se a autenticidade, a veracidade das informações, além da verificação se os documentos estão completos, editados ou adulterados, quem os produziu e quem são seus destinatários;
- Integridade das Informações – agindo eticamente e de forma sigilosa com os depoimentos dos sujeitos da pesquisa, respeitando a fidelização das informações para que as mesmas correspondam à realidade estudada;
- Vieses do pesquisador – a partir da clarificação dos pressupostos, visão de mundo e orientação teórica do estudo.

Com base nessa metodologia teórico-empírica foi possível analisar os discursos provenientes dos entrevistados juntamente com os dados coletados nos questionários, relacionando-os com a literatura consultada a fim de verificar como as práticas de consultoria organizacional contribuem, de forma inovadora, para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

3.1.4 Observações a respeito do estudo

As pesquisas científicas não são desenvolvidas exclusivamente por objetos, mas por pessoas, seres sociais e históricos, cujas relações e sentimentos permeiam sua existência. Dada as limitações e inclinações humanas, faz-se necessário nesta subseção revelar as dificuldades encontradas no decorrer da pesquisa bem como os possíveis vieses da pesquisadora.

Inicialmente, destaca-se o esforço para conseguir agendar as entrevistas e aplicar os questionários com os empresários e consultores. A maioria dos consultores reside em outras cidades e os empresários viajam constantemente, o que dificultou, mas não impediu, os contatos.

Por outro lado, é pertinente ressaltar a limitação da pesquisadora quanto ao uso do software *Statistica* para analisar os dados da pesquisa quantitativa. Dessa forma, tem-se consciência de que, se tal limitação não existisse, poderiam ter sido gerados resultados adicionais para a pesquisa com mais riqueza de detalhes. Tais dificuldades foram minimizadas a partir do momento em que foram realizados contatos com professores e amigos que auxiliaram na realização de testes estatísticos contemplando as variáveis diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa.

É imprescindível revelar ainda que esta pesquisa não foi realizada por uma pessoa estranha à unidade de análise. A pesquisadora reside em Santa Cruz do Capibaribe há 28 anos, principal cidade do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, fator este que motivou o desenvolvimento do trabalho visando apresentar contribuições para a sua região. Entretanto, tomou-se o cuidado para que todos os dados apresentados no trabalho refletissem a realidade percebida pelos sujeitos da pesquisa. A validação das respostas foi realizada dentro do próprio processo de análise pragmática da linguagem, quando no ato da entrevista, foi confirmado com o entrevistado o significado nuclear do seu relato: “eu entendi que o senhor/senhora respondeu ‘assim’ – ‘ou isso’ – a tal pergunta: estou certo?” (MATTOS, 2006, p. 368, grifos do autor).

Por fim, destaca-se que alguns entrevistados, especialmente os consultores, demonstraram certa preocupação com os seus depoimentos para que não houvesse qualquer deslize e isso prejudicasse sua imagem como profissional. Para tanto, no agendamento das entrevistas e durante a realização das mesmas, foi apresentada a relevância científica do estudo e garantida a preservação da identidade dos respondentes, de forma que eles ficassem mais à vontade para fazer seus depoimentos.

4 Apresentação dos Resultados

Este capítulo traz os resultados que foram provenientes da coleta de dados no campo investigado. Visto que a pesquisa contempla dados quantitativos (seção 4.1) e qualitativos (seção 4.2), ambos os resultados são apresentados separadamente visando a uma melhor organização das informações. Porém, no capítulo subsequente, que apresenta a discussão dos resultados, os dados quantitativos e qualitativos são relacionados em consonância com os objetivos da pesquisa.

4.1 Estudo Quantitativo

Nesta seção apresentou-se o mapeamento e a caracterização das indústrias de confecções que realizaram consultoria organizacional nos últimos 10 anos (2000 a 2010), atendendo ao que foi proposto no primeiro objetivo específico da pesquisa. O tópico 4.1.1 traz a estatística descritiva de todas as questões da pesquisa enquanto que o tópico 4.1.2 apresenta os resultados inferenciais obtidos através da relação das variáveis diretamente relacionadas aos objetivos investigados no trabalho.

4.1.1 Mapeamento e Caracterização das Indústrias

O mapeamento dos sujeitos da pesquisa foi feito a partir de visitas, coleta de dados em documentos (catálogos e cadastros de clientes) e entrevistas nas associações locais; já a caracterização das indústrias foi obtida a partir da aplicação de questionários cuja organização dos dados quantitativos foi realizada através da estatística descritiva.

Desenvolver uma pesquisa no segundo maior Arranjo Produtivo Local de Confecções do país, composto por mais de 12.000 (doze mil) indústrias, exigiu uma triagem validada em critérios específicos que foram expostos na metodologia deste trabalho.

Visto que era necessário elucidar a percepção dos empresários que já tinham participado de consultorias e que estavam vinculados a redes locais (ASCAP e CDL), obteve-se um universo de 332 empresas que atuam na área de confecções na cidade de Santa Cruz do

Capibaribe/PE. Na ASCAP, observou-se no catálogo dos associados que das 252 indústrias de confecções, aproximadamente 40 empresas da cidade já tinham contratado e implementado serviços de consultoria; ao passo que na CDL, a secretária nos informou que cerca 15% dos 80 sócios da área de confecções já tiveram um consultor atuando em sua indústria, o que totalizou uma amostra de 52 empresas somando-se os empresários de ambas as instituições.

Após o mapeamento das empresas que atendiam aos critérios da pesquisa, os dados foram coletados prioritariamente através da aplicação de questionário com 51 indústrias de confecções, compondo um percentual de 98% de sujeitos consultados, uma vez que apenas um empresário não quis participar do estudo. Os resultados obtidos na pesquisa quantitativa foram organizados em tabelas e gráficos desenvolvidos a partir da manipulação dos dados no software *Statistica* cujas informações compreendem a estatística descritiva de todas as variáveis questionadas.

Inicialmente são apresentadas as demografias dos empresários e das empresas e, posteriormente, descreve-se a opinião dos empresários sobre a atuação na rede, inovação e consultoria.

4.1.1.1 Demografia dos Empresários

A primeira parte do questionário contemplava oito perguntas sobre o perfil do empreendedor (proprietário) do negócio. De acordo com os dados coletados, constatou-se que a distribuição da amostra por sexo apresenta um perfil bastante equilibrado, uma vez que das 51 pessoas que responderam ao questionário, 26 são do Sexo Feminino e 25% são do Sexo Masculino, conforme pode ser observado no Gráfico 02:

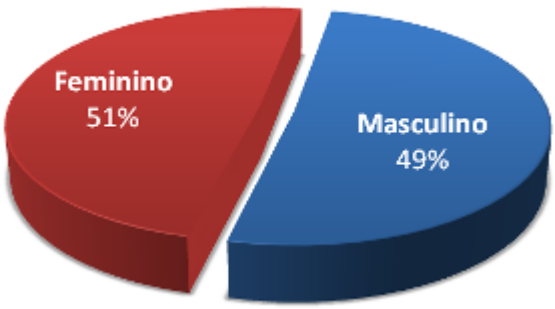


Gráfico 02 (4) – Distribuição da amostra por Sexo
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

A idade média dos respondentes é de 36,1 anos, variando de 20,4 a 62,4 anos. Observou-se ainda que os 25% de menor faixa etária tinham idade máxima de 29,1 anos (1º quartil) e os 25% de faixa etária mais elevada (3º quartil) tinham no mínimo 42,9 anos, como detalha a Tabela 01:

Tabela 01 (4) – Informações Estatísticas sobre a Idade

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
20,4	36,1	35,3	62,4	29,1	42,9	8,8

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

A Tabela 02 sistematiza outras informações sobre o perfil dos respondentes, apresentando o estado civil, a escolaridade, a área de formação, as atividades desenvolvidas na empresa, área de atuação e o nível de satisfação com o negócio.

Tabela 02 (4) – Demografia dos Empresários

Variáveis		N	Frequência	%
Q.03 Estado Civil	Solteiro	51	17	33,3%
	Casado ou União Informal	51	32	62,7%
	Desquitado	51	01	2,00%
	Viúvo	51	01	2,00%
Q.04 Escolaridade	Sem Instrução	51	00	0,00%
	Nível Primário (sabe ler e escrever)	51	03	5,88%
	Ensino Fundamental Incompleto	51	03	5,88%
	Ensino Fundamental Completo	51	03	5,88%
	Ensino Médio (ou Técnico) Incompleto	51	04	7,84%
	Ensino Médio (ou Técnico) Completo	51	11	21,6%
	Curso Superior Incompleto	51	10	19,6%
	Curso Superior Completo	51	16	31,4%
	Curso de Especialização	51	01	1,96%
	Mestrado	51	00	0,00%
	Doutorado	51	00	0,00%
Q.05 Área de Formação	Nenhuma	51	21	41,2%
	Ciências Exatas ou Tecnológica	51	04	7,84%
	Ciências Biológicas ou da Saúde	51	02	3,92%
	Ciências Sociais e Humanas	51	15	29,4%
	Artes ou afins	51	01	1,96%
	Ciências Rurais, Animais ou Agrárias	51	00	0,00%
	Militar	51	00	0,00%
	Outra	51	08	15,7%
Q.06 Atividades Desenvolvidas na Empresa	Apenas produz mercadorias (facção)	51	01	1,96%
	Apenas produz e entrega para outras pessoas venderem	51	03	5,88%
	Produz e vende mercadorias	51	45	88,2%
	Apenas revende mercadorias	51	02	3,92%
Q.07 Área de Atuação da Empresa	Apenas em Santa Cruz do Capibaribe	51	18	35,3%
	Santa Cruz e Toritama	51	03	5,88%
	Santa Cruz e Caruaru	51	07	13,7%
	Santa Cruz, Toritama e Caruaru	51	10	19,6%
	Santa Cruz e Outro	51	13	25,5%
Q.08 Nível de Satisfação com o Negócio	Muito Insatisfeito	51	00	0,00%
	Insatisfeito	51	01	1,96%
	Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	51	04	7,84%
	Satisfeito	51	29	56,9%
	Muito Satisfeito	51	17	33,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 02, observa-se que a maioria (62,7%) é casada ou possui união estável enquanto que 33,3% dos respondentes são solteiros. Apenas uma pessoa afirmou ser separada e outra viúva, correspondendo a um percentual de 2,0% cada.

Constatou-se ainda que a maior parte dos empresários tem nível superior completo (31,4%), enquanto que 19,6% (10 respondentes) afirmaram estar cursando ou ter graduação incompleta. É pertinente destacar que apenas uma pessoa tem especialização e nenhum dos entrevistados tem mestrado ou doutorado. De modo geral, somando-se os empresários que estão cursando mais aqueles que já concluíram a graduação, percebe-se que esse quantitativo corresponde a 53% da amostra.

Quando questionados sobre a área de Formação, verificou-se que a área de Ciências Sociais e Humanas é a mais representativa, correspondendo a 29,4% do total de pesquisados; destacam-se ainda 7,8% formados na área de Ciências Exatas ou Tecnológica e 3,9% na área de Ciências Biológicas ou da Saúde e apenas 2,0% (uma pessoa) na área de Artes.

Em relação à principal atividade desenvolvida pelos empresários, 88,2% afirmaram que produzem e vendem seus produtos, enquanto que apenas 5,9% produzem mas repassam suas peças para outras pessoas venderem, 3,9% apenas revendem e 2,0% apenas produzem.

Quando indagados sobre a abrangência do seu negócio, 35,3% dos empresários afirmaram atuar apenas em Santa Cruz do Capibaribe/PE, cidade onde está instalada a fábrica, enquanto que 5,9% atuam em Santa Cruz e Toritama, 13,7% em Santa Cruz e Caruaru e 19,6% atuam nas três cidades principais do APL (Santa Cruz, Toritama e Caruaru). É pertinente destacar ainda um percentual considerável de empresários que estão atuando em Santa Cruz e outras cidades, ou seja, 25,5% da amostra está buscando diferentes mercados para desenvolver e comercializar seus produtos, sendo que todos estão presentes em Santa Cruz e atuam também em outro local.

Por fim, em relação ao nível de satisfação com o negócio, a maioria afirmou está satisfeita ou muito satisfeita, cuja soma dos percentuais corresponde a 90,2% da amostra, enquanto que apenas quatro empresários se mantiveram neutros (7,8%) e apenas uma pessoa disse estar insatisfeita com o negócio.

4.1.1.2 Demografia das Empresas

Quanto ao tempo de atuação das empresas consultadas, observou-se que a idade média dos negócios é de 12,4 anos, variando de 02 a 30 anos. Constatou-se ainda que os 25% de menor tempo de atuação, estão no mercado há no máximo 08 anos (1º quartil) e os 25% de maior tempo no negócio (3º quartil) estavam no mínimo há 16 anos no mercado, como detalha a Tabela 03:

Tabela 03 (4) – Tempo do Negócio

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
2,0	12,4	10	30,0	8,0	16,0	6,8

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quanto ao segmento de atuação das empresas (Gráfico 03), nota-se que a maioria (23,5%) concentra-se na área de moda íntima, seguida dos empresários que fabricam e comercializam modinha e camisaria, cada um representando 19,6% da amostra consultada. Também merecem destaque o percentual de empresas (9,8%) que desenvolvem moda praia ou atuam em outros segmentos não especificados, ao mesmo tempo em que 7,8% atuam com moda infantil e o mesmo percentual na área de surfwear. Apenas um respondente desenvolve roupas esportivas. É pertinente destacar que 62,7% das empresas que já fizeram consultorias (critério principal de seleção da amostra) estão concentradas em três segmentos: moda íntima, modinha e camisaria.

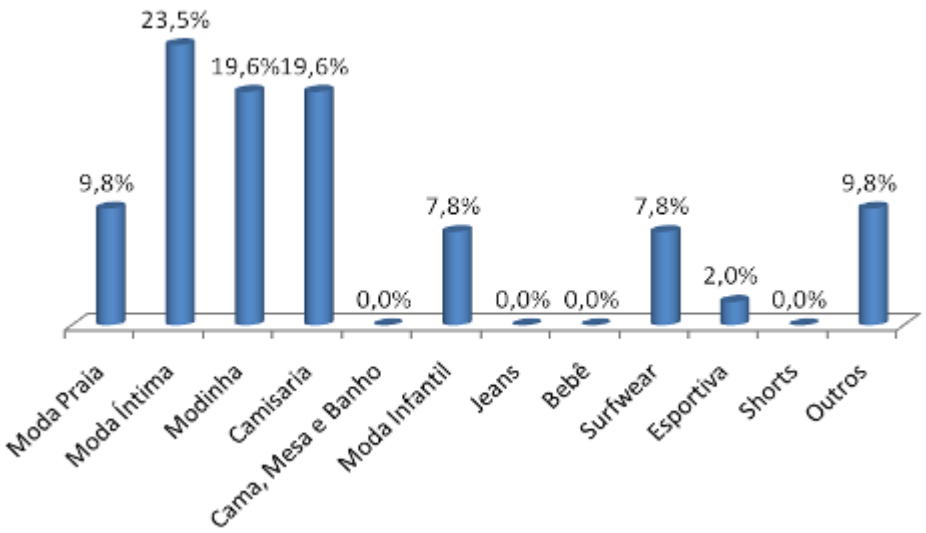


Gráfico 03 (4) – Segmento de Atuação
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quanto ao grau de formalidade do negócio (Gráfico 04), constatou-se que 100% da amostra tem seu empreendimento registrado. Apesar de a formalização também constituir um critério de seleção da amostra, incluiu-se esta pergunta no questionário visto que algumas das instituições têm sócios informais. Porém, ao se fazer o mapeamento dos sujeitos que já tinham feito consultoria(s), constatou-se que todos os clientes deste serviço são formais.

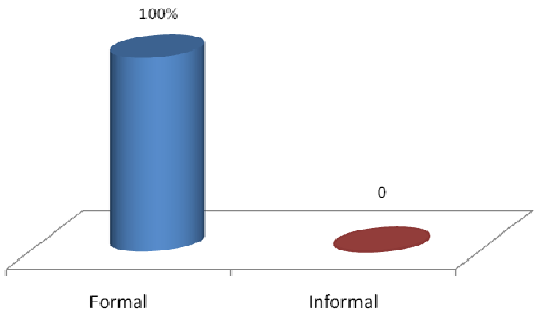


Gráfico 04 (4) – Tipo do Negócio
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação à quantidade total de funcionários na empresa, desconsiderando os membros da família, verificou-se uma média de 34,7 pessoas, ocorrendo casos com nenhum membro externo, ou seja, todos são parentes e até a existência de empresa com o número máximo de 370 funcionários sem laços familiares. Constatou-se ainda que os 25% de menor número de empregados com este perfil tinham no máximo 12 colaboradores (1º quartil) enquanto que os 25% com maior número de funcionários sem laços de parentesco (3º quartil) tinham a partir de 40 pessoas empregadas, como detalha a Tabela 04:

Tabela 04 (4) – Quantidade de Funcionários sem Considerar os Membros da Família

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
0	34,7	22	370	12,0	40,0	54,0

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Por outro lado, quando indagados sobre o quantitativo de membros da família atuando no negócio, observou-se que a média é de 2,3 parentes trabalhando na empresa, sendo que houve casos com nenhum membro da família empregado ao mesmo tempo em que o número máximo foi de 05 parentes atuando no negócio. Estes dados bem como outros detalhes podem ser observados na Tabela 05:

Tabela 05 (4) – Quantidade de Membros da Família Envolvidos no Negócio

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
0	2,3	2,0	5,0	1,0	3,0	1,4

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

No que se refere à quantidade de máquinas (corte e costura), observou-se uma média de 27,5 equipamentos deste tipo nas indústrias, ocorrendo casos de empresas sem nenhuma máquina (aquelas que apenas revendem produtos) e outras com até 350 máquinas. Constatou-se ainda que os 25% que apresentam o menor número desses equipamentos tem no máximo 11 máquinas (1º quartil) enquanto que os 25% com maior número de equipamentos (3º quartil) tem a partir de 27 máquinas, conforme detalhado na Tabela 06:

Tabela 06 (4) – Quantidade de Máquinas (Corte e Costura) no Processo Produtivo

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
0	27,5	18,0	350,0	11,0	27,0	50,7

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação ao faturamento mensal do negócio, a maioria (22 dos 51 respondentes) afirmou que este ultrapassa R$ 50.000,00 por mês. É pertinente destacar que apenas seis empresas faturam menos de R$ 10.000,00 mensalmente. O faturamento das demais empresas encontra-se detalhado no Gráfico 05:

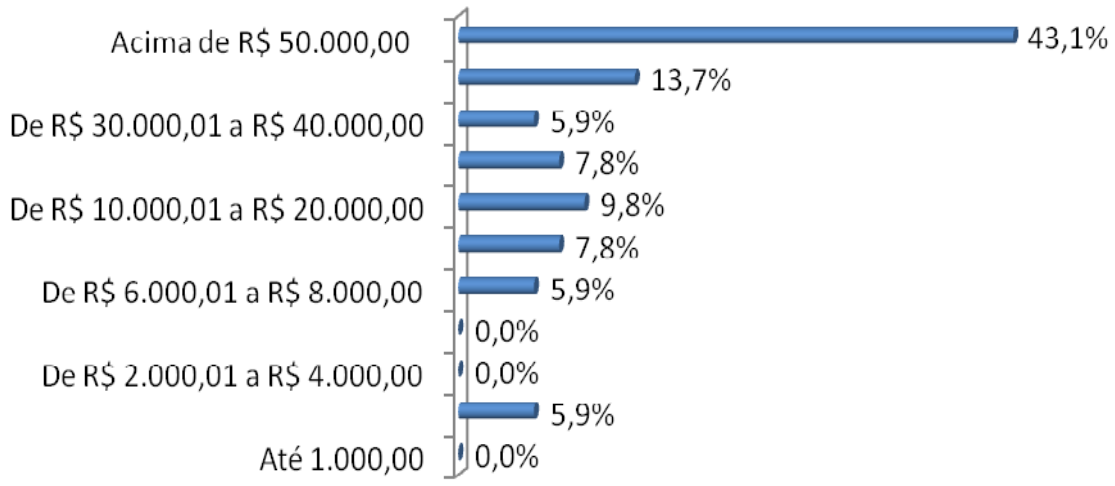


Gráfico 05 (4) – Faturamento Mensal do Negócio
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quanto à ocupação dos cargos administrativos da empresa (Gráfico 06), observou-se que a maioria (41,2%) afirmou que estes são gerenciados pelos próprios proprietários ou por seus familiares (17,6%), sendo que a soma desses dois grupos atinge um percentual de aproximadamente 60%. É válido destacar também o quantitativo de pessoas que são contratadas através de indicação (21,6%), enquanto que apenas 15,7% realizam um processo seletivo para escolher os funcionários que gerenciam a empresa.

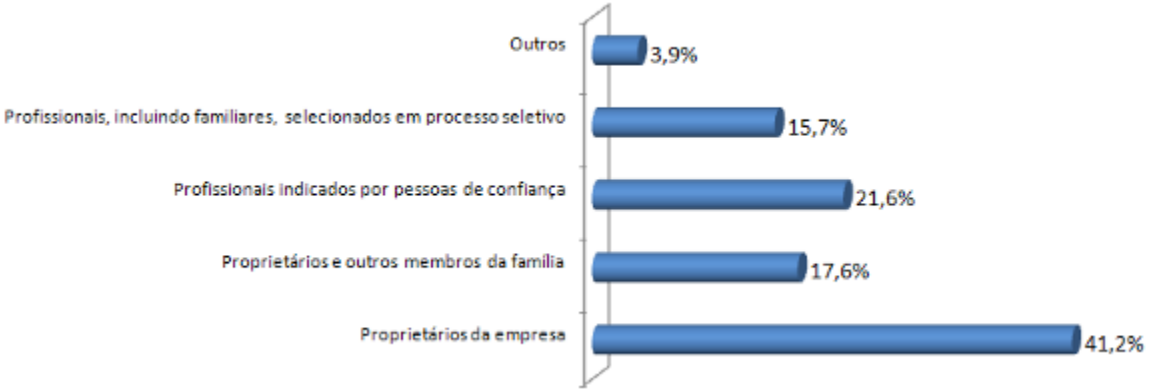


Gráfico 06 (4) – Ocupação dos Cargos Gerenciais
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Para encerrar o perfil das empresas, demonstra-se a utilização da internet com alguns objetivos organizacionais, destacando-se que predomina o uso da rede para estabelecer contatos (82,4%) e fazer pesquisas sobre tendências de moda (80,4%) enquanto que a realização de e-commerce é feita apenas por 15,7% dos empresários consultados. Outras informações sobre a utilização da internet pelas empresas podem ser observadas na Tabela 07:

Tabela 07 (4) – Utilização da Internet pelas Empresas

Objetivo do Uso	SIM	%	NÃO	%
Fazer pesquisas sobre tendências de moda	41	80,4%	10	19,6%
Fazer pesquisas sobre fornecedores	34	66,7%	17	33,3%
Fazer pesquisas (máquinas e equipamentos)	38	74,5%	13	25,5%
Fazer pesquisas sobre feiras e eventos	30	58,8%	21	41,2%
Obter informações dos meus concorrentes	18	35,3%	33	64,7%
Fazer consultas sobre os clientes	36	70,6%	15	29,4%
Estabelecer contatos (emails)	42	82,4%	9	17,6%
Divulgar produtos (envio de mala direta)	18	35,3%	33	64,7%
Divulgar a empresa (site)	28	54,9%	23	45,1%
Realizar e-commerce	8	15,7%	43	84,3%
Faz Fazer vendas com cartão de crédito	13	25,5%	38	74,5%

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.3 Redes Interorganizacionais

O Gráfico 07 apresenta as empresas que fazem parte de alguma rede (associação), destacando-se que a maioria (47,1%) é sócia da ASCAP e da CDL simultaneamente, enquanto que 27,5% são sócios apenas da ASCAP e aproximadamente 10% são sócios apenas da CDL. De forma geral, tais percentuais somados representam cerca de 85% da amostra consultada. O quantitativo restante está distribuído em outras associações, sendo pertinente destacar a baixa adesão à ASPROMOC, associação formada para representar cerca de 10.000 (dez mil) condôminos no Moda Center (Parque das Feiras) em Santa Cruz do Capibaribe. Por fim, os respondentes que afirmaram não pertencer a nenhuma instituição no momento da consulta, já foram sócios da ASCAP e/ou da CDL em outras épocas, por isso elas foram indicadas para participar da pesquisa.

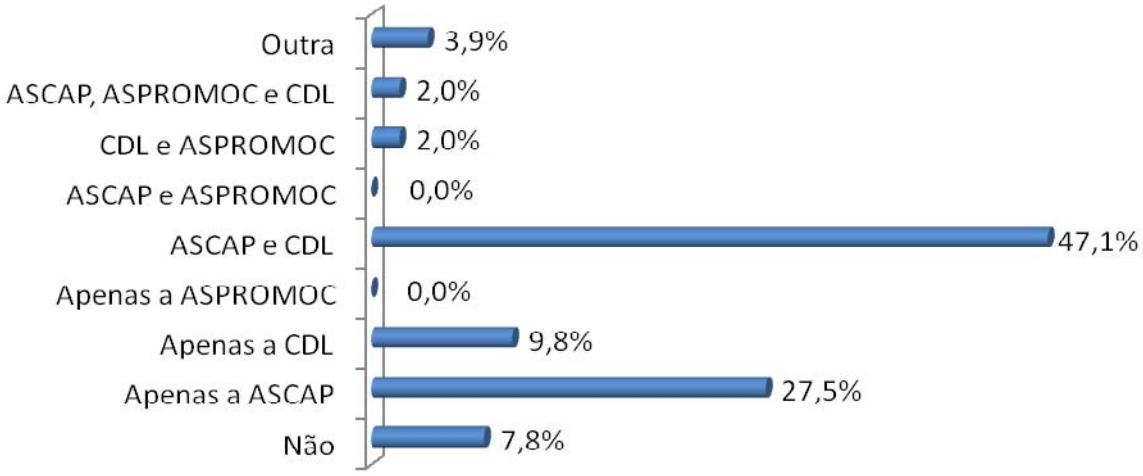


Gráfico 07 (4) – Pertencimento das Empresas às Associações Locais
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando indagados sobre a posse de algum estabelecimento no Moda Center, que corresponde ao principal espaço de comercialização dos produtos na cidade, observou-se que dos 51 empresários consultados, apenas 21,6% não possuem Box ou Loja neste local, enquanto que o restante possui apenas Loja (19,6%), apenas Box (29,4%) e alguns possuem Loja e Box (29,4%), como pode ser observado no Gráfico 08 exposto a seguir:

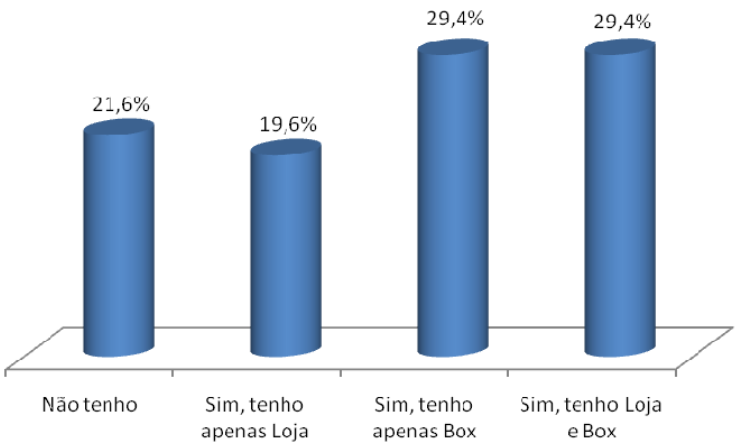


Gráfico 08 (4) – Empresas que Possuem Estabelecimento Comercial no Moda Center
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação à participação dos empresários em projetos e/ou atividades desenvolvidas em grupos formados pelas instituições/associações, observa-se no Gráfico 09 que 68,6% aproveitam tais benefícios, enquanto que 31,4% declararam não usufruírem destes serviços.

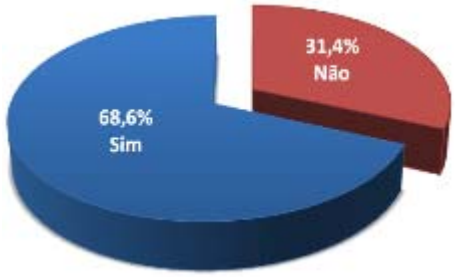


Gráfico 09 (4) – Participação em Projetos e/ou Atividades em Grupos das Associações
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando indagados sobre Arranjos Produtivos Locais, 26 empresários declararam não entender o que são APL's, enquanto que 25 conhecem o assunto e sabem que estão inseridos em um APL. Tal quantitativo exposto no Gráfico 10 é preocupante, uma vez que o conhecimento desta rede possibilita uma melhor interação com o ambiente.

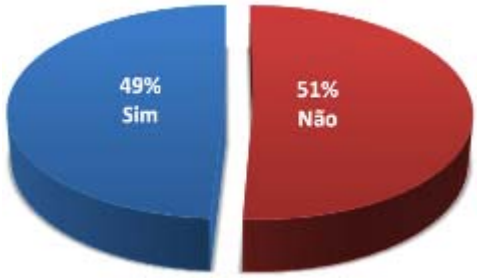


Gráfico 10 (4) – Conhecimento sobre APL's
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

No que se refere ao relacionamento com os demais atores do APL de Confecções, mais de 60% dos empresários classificaram como Boa a interação com fornecedores, clientes, instituições de conhecimento e suporte, exceto com o setor público para o qual mais de 50% dos entrevistados atribuíram o conceito Ruim. O quantitativo detalhado sobre o grau de relacionamento com os atores da rede pode ser observado no Gráfico 11:

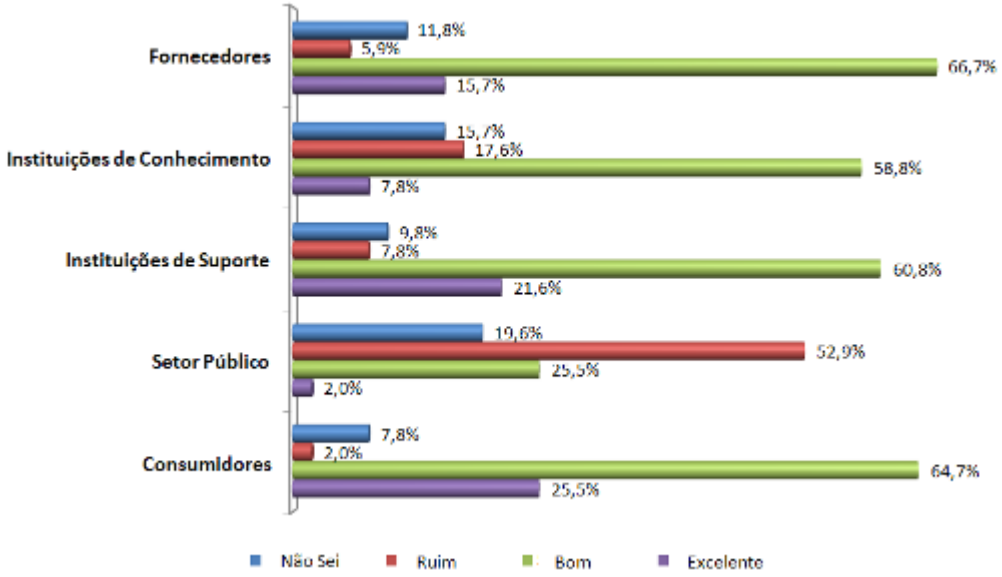


Gráfico 11 (4) – Relacionamento com os Atores da Rede
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados sobre a intensidade dos benefícios gerados pela atuação na rede, constatou-se que o grau Médio predominou em todos os itens ultrapassando o percentual de 40%, enquanto que o critério que obteve menor classificação refere-se à cooperação na rede, visto que mais de 30% classificaram como Ruim. É pertinente destacar que 82,4% atribuíram conceito Médio e Alto à opção aprendizagem e inovação, conforme expresso no Gráfico 12:

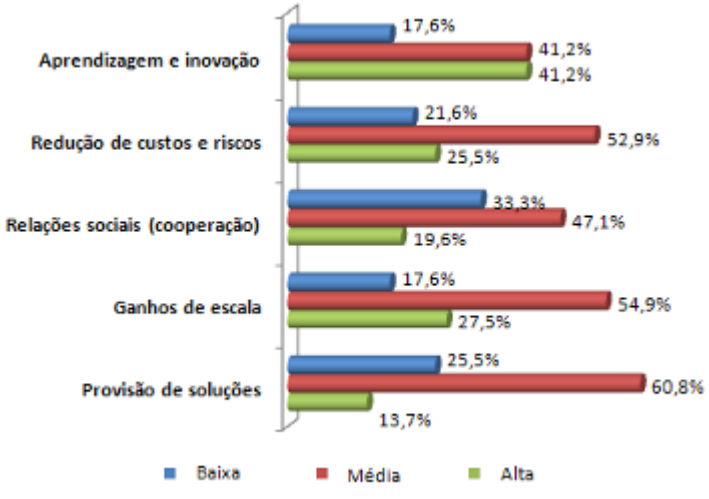


Gráfico 12 (4) – Intensidade das Vantagens de Atuar na Rede
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Por outro lado, os empresários também apresentaram sua percepção sobre as desvantagens de atuação na rede (Gráfico 13), classificando como Alta a concorrência (72,5%) e o oportunismo (47,1%). Os demais itens apresentaram grau de impacto Médio nas indústrias, sendo que 54,9% dos entrevistados destacaram a existência da centralização de informações, 47,1% chamaram atenção para a concentração de poder e 33,3% para a rivalidade entre as empresas no APL.

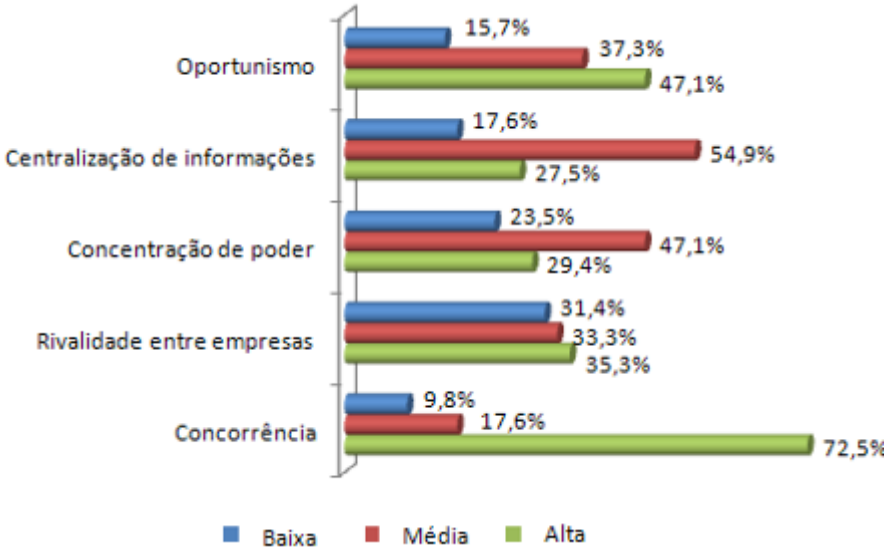


Gráfico 13 (4) – Intensidade das Desvantagens de Atuar na Rede
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.4 Inovação Organizacional

Quando indagados sobre a utilização de planilhas e softwares para auxiliar o gerenciamento de algumas atividades na empresa, constatou-se que mais de 50% das empresas estão usufruindo dos benefícios da tecnologia para diferentes serviços. Os valores são apresentados detalhadamente na Tabela 07 exposta a seguir:

Tabela 07 (4) – Utilização de Planilhas e Softwares

Objetivo do Uso	SIM	%	NÃO	%
Na criação de modelagens	29	56,9%	22	43,1%
No controle de produção	36	70,6%	15	29,4%
No controle de estoque	37	72,5%	14	27,5%
No controle comercial	42	82,4%	09	17,6%
No controle administrativo	40	78,4%	11	21,6%

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Os respondentes também informaram a quantidade de vezes no ano que os empresários e/ou gerentes participam de cursos e palestras (Tabela 08), destacando-se uma média de 3,8 participações anuais, ao mesmo tempo em que existem empresas cujos empresários e gerentes não fazem nenhum curso ou palestra enquanto em outras tal participação chega a 26 vezes ao ano. Constatou-se ainda que os 25% que apresentam o menor número de participações atinge no máximo 01 curso ou palestra ao ano (1º quartil) enquanto que os 25% com maior número de participações (3º quartil) assistem a partir de 05 cursos e/ou palestras no decorrer do ano.

Tabela 08 (4) – Participação Anual dos Empresários e/ou Gerentes em Cursos e Palestras

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
0	3,8	3,0	26	1,0	5,0	4,1

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

A pesquisa também revelou a quantidade de vezes que os empresários e gerentes participam de eventos (feiras, missões ou visitas técnicas) e verificou-se que a média é de 3,4 viagens ao ano, variando de zero a quarenta participações anuais. De forma geral, 25% da amostra que menos participa (1º quartil) contempla no máximo um evento por ano enquanto que os 25% com maior número de participações (3º quartil) viajam mais de quatro vezes ao ano para feiras, missões ou visitas técnicas, conforme detalha a Tabela 09:

Tabela 09 (4) – Participação Anual dos Empresários e/ou Gerentes em Feiras, Missões ou Visitas Técnicas

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
0	3,4	2,0	40	1,0	4,0	6,0

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Por outro lado, quando indagados sobre o quantitativo de participações anuais dos funcionários da empresa em cursos e palestras (Tabela 10), observou-se que o pessoal que faz parte do quadro operacional participa em média 3,2 vezes ao ano de atividades de capacitação, ou seja, um quantitativo aproximado à participação dos empresários e gerentes (Tabela 08). É pertinente destacar ainda que algumas empresas não viabilizam a participação dos funcionários em atividades de atualização/aperfeiçoamento profissional, enquanto que outras incentivam tal participação até doze vezes ao ano, porém isso não quer dizer que o mesmo funcionário participe todas as vezes, mas que a empresa proporciona tal investimento para a equipe.

Tabela 10 (4) – Participação Anual dos Funcionários em Cursos e Palestras

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
0	3,2	2,0	12,0	1,0	3,0	3,7

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando indagados sobre a ação diante de um problema, constatou-se que mais de 60% dos empresários consultam alguém sobre tal situação, seja esta pessoa um amigo que atua no mesmo setor (62,7%) ou um profissional com experiência em consultoria (64,7%). É válido destacar que várias ações são feitas concomitantemente e, além das consultas, os empresários observam o que os concorrentes fazem (47,1%), outros procuram instituições de apoio (49%) e alguns ainda fazem outras atividades não declaradas (45,1%). Do universo consultado, apenas 3,9% não fazem nada, conforme detalha a Tabela 11:

Tabela 11 (4) – Reação da Empresa Diante de um Problema

O que a empresa faz diante de um problema	SIM	%	NÃO	%
Nada, espera que as coisas se resolvam com o tempo	02	3,9%	49	96,1%
Observo o que os meus concorrentes estão fazendo	24	47,1%	27	52,9%
Consulto amigos e parentes que atuam no mesmo setor	32	62,7%	19	37,3%
Procuro alguma instituição de apoio (ASCAP, CDL, SENAI, SEBRAE)	25	49,0%	26	51,0%
Contrato um profissional para fazer uma consultoria	33	64,7%	18	35,3%
Outros	23	45,1%	28	54,9%

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

No que se refere à realização de reuniões com a equipe para implementar mudanças organizacionais, mais de 80% dos empresários afirmaram discutir com seus funcionários as inovações que podem ser feitas para otimizar os resultados da empresa, conforme detalha o Gráfico 14 em números reais:

Gráfico 14 (4) – Realização de Reuniões para Implementação de Mudanças
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Os empresários também informaram os tipos de mudanças que implementam para promover inovações organizacionais, dentre as quais merece destaque a utilização de novas técnicas de gestão para melhorar as rotinas dos trabalhos (84,3%) enquanto que apenas 19,6% desenvolvem ações voltadas para a Gestão Ambiental. Tais informações e outros dados podem ser observados no Gráfico 15:

Gráfico 15 (4) – Inovações Organizacional nos Últimos 03 Anos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.4 Inovação no Marketing

A realização de rodadas de negócios promovidas pelas instituições de apoio e conhecimento, como as associações locais e o SEBRAE é uma constante na região, sendo considerado um meio importante para comercialização dos produtos no APL analisado. Tendo como base a relevância dessa estratégia mercadológica, constatou-se na pesquisa que a média de participação dos empresários nas rodadas de negócios é de 3,5 vezes no decorrer de toda a sua atuação no mercado, destacando a existência de empresas que nunca participaram desse tipo de evento, correspondente a 25% da amostra (1º quartil) enquanto que os 25% com maior número de participações (3º quartil) tiveram a oportunidade de participar em mais de seis rodadas de negócios, existindo casos de empresas com até 20 participações. Tal resultado já é um indício da centralização dos benefícios da rede para alguns atores, conforme detalha a Tabela 12:

Tabela 12 (4) – Participação em Rodadas de Negócios

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
0	3,5	2,0	20,0	0	6,0	4,6

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados sobre as formas de inovação mercadológica adotadas nos últimos três anos, verificou-se que 88,2% dos empresários implementaram alguma mudança na apresentação do produto, 80,4% buscaram novos mercados, 74,5% adotaram alguma estratégia para melhorar a comunicação interna, 70,6% inovaram na forma de vender seus produtos e 68,6% adotaram novas formas de divulgar seus produtos. Esses e outros dados estão detalhados no Gráfico 16:

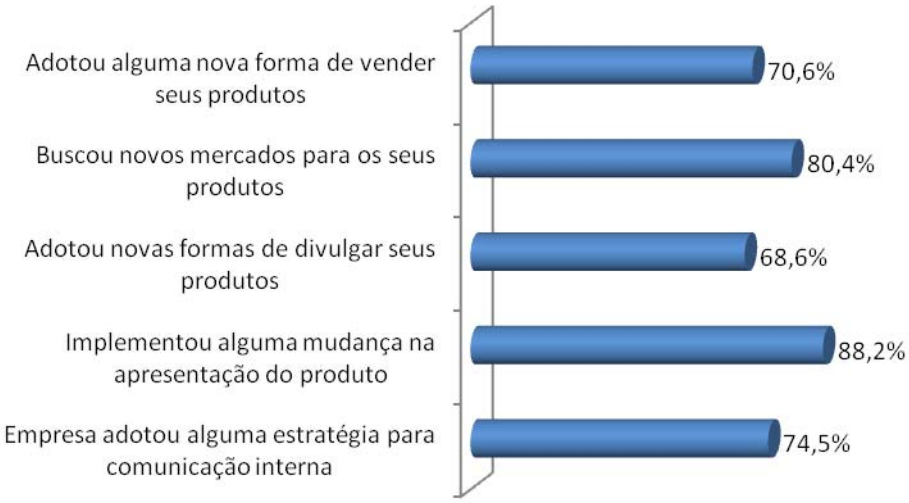


Gráfico 16 (4) – Inovações no Marketing nos Últimos 03 Anos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Um importante indicador de inovação mercadológica para algumas instituições, dentre elas, o SEBRAE, trata-se da existência de marca registrada na empresa e constatou-se na pesquisa (Gráfico 17) que 76,5% têm marca própria registrada, enquanto 19,6% ainda não fizeram o registro e apenas 3,9%, ou seja, duas empresas, ainda não possuem marca.

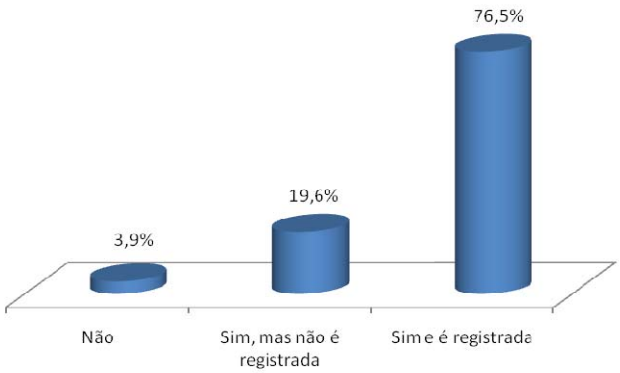


Gráfico 17 (4) – Empresas que Possuem Marca Própria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.5 Inovação no Produto

Os empresários também foram indagados sobre a inovação nos produtos e do total investigado, observou-se que menos de 8% não desenvolveram nem aperfeiçoaram nenhum bem ou serviço. Dentre aqueles que inovaram, 23,5% afirmaram não conhecer a abrangência da novidade, 13,7% disseram que o produto era novo apenas para a empresa, 11,8% destacaram a inovação no mercado local, 15,7% desenvolveram uma inovação regional, 23,5% afirmaram que o produto era novo no mercado nacional e 3,9% introduziram uma inovação internacional, conforme pode ser observado no Gráfico 18:

Gráfico 18 (4) – Existência e Abrangência de Inovações nos Produtos nos Últimos 03 Anos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação à metodologia usada para criar os produtos, constatou-se que os empresários utilizam diferentes formas para desenvolver os modelos, destacando-se um percentual elevado de indústrias cuja criação é própria (72,5%) ao mesmo tempo em que 45,1% desenvolvem coleções com estilistas (consultores que atuam na área de moda). A cópia de modelos ainda acontece tendo diferentes fontes (concorrentes, novelas, revistas, internet, vitrines e filmes) com percentuais variando entre 30% e 50%. O quantitativo detalhado da metodologia de criação dos produtos pode ser observado no Gráfico 19:

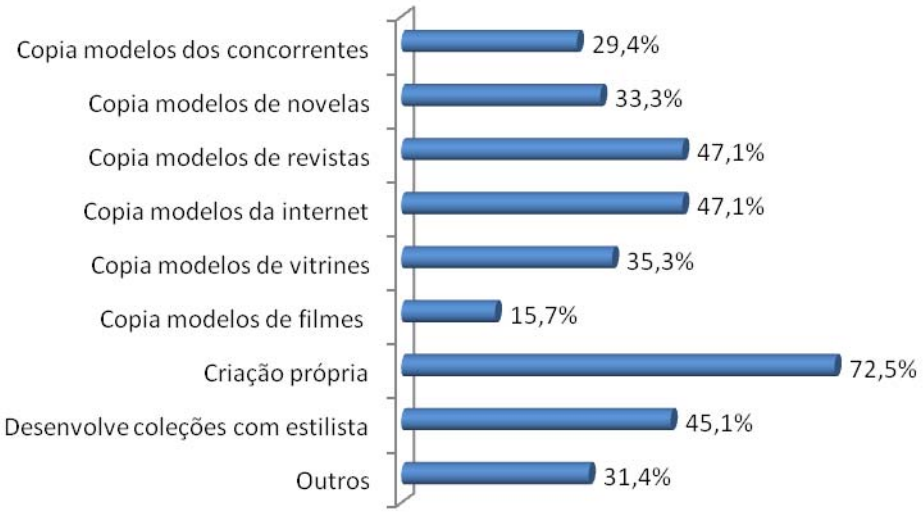


Gráfico 19 (4) – Metodologia para a Criação dos Produtos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados sobre a quantidade de vezes que a empresa lança novos produtos ao ano (Tabela 13), destacando que tal lançamento não considera a variabilidade de modelos mas o desenvolvimento de algum produto diferente daqueles que a empresa já produzia, constatou-se que as empresas fazem em média 5,9 lançamentos ao ano. Existem indústrias que não fazem lançamentos, ou seja, desde o início do negócio trabalham com o mesmo produto. Em outro extremo, há casos de empresas cujo fluxo de lançamentos atinge 60 vezes ao ano, ou seja, são lançados quase quatro produtos por mês.

Tabela 13 (4) – Quantidade de Vezes que a Empresa Lança Produtos ao Ano

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
0	5,9	2,0	60,0	2,0	4,0	11,3

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação ao tipo de inovação feita no produto, observou-se que predomina a utilização de novos tecidos (88,2%), seguida do uso de novos aviamentos (76,5%), da inserção de estampas (66,7%) e da utilização de novas embalagens (64,7%). O tipo de inovação menos presente refere-se à inserção de bordados (54,9%), conforme detalhado no Gráfico 20:

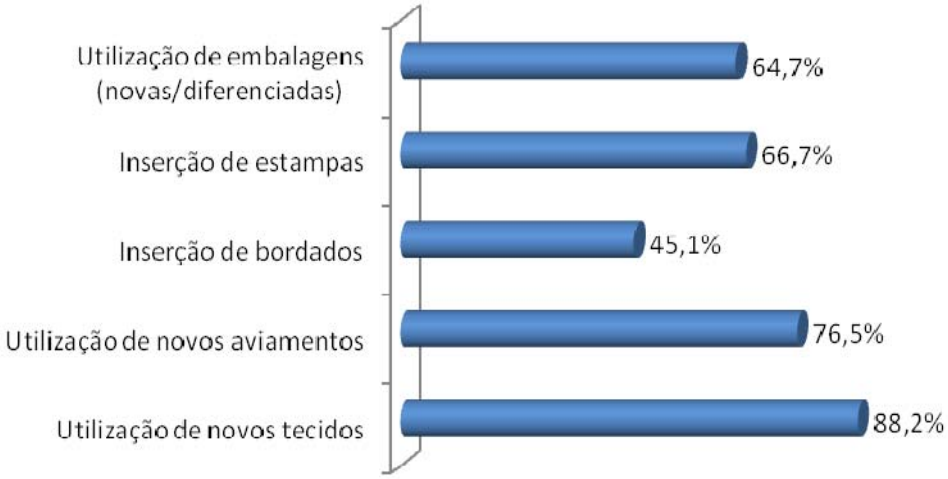


Gráfico 20 (4) – Tipos de Inovações no Produto
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quanto ao número de empresas que lançam o mesmo produto em mais de uma versão para públicos diferentes, observou-se que tal prática é comum em mais de 50% das empresas consultadas, conforme detalhado no Gráfico 21:

Gráfico 21 (4) – Empresas que Lançam o Mesmo Produto em Mais de Uma Versão para Públicos Diferentes
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.6 Inovação nos Processos

Em relação ao tipo de inovação processual, observou-se que nos últimos três anos 84,3% introduziu algum equipamento novo ou melhorado fazendo com que os processos fossem otimizados; 72,5% das empresas aperfeiçoou ou introduziu algum método de fabricação novo de seus bens e serviços, destacando que tal percentual foi similar ao das empresas que utilizam softwares ou sistemas informatizados na produção e gestão do negócio.

Além dessas inovações, 68,6% passaram a utilizar planejamento e controle da produção, técnicas para mensurar o desempenho e monitorar a qualidade. Por fim, destaca-se que o menor percentual ficou para as inovações no processo logístico, utilizado apenas por 35,3% das empresas, conforme detalhado no Gráfico 22:

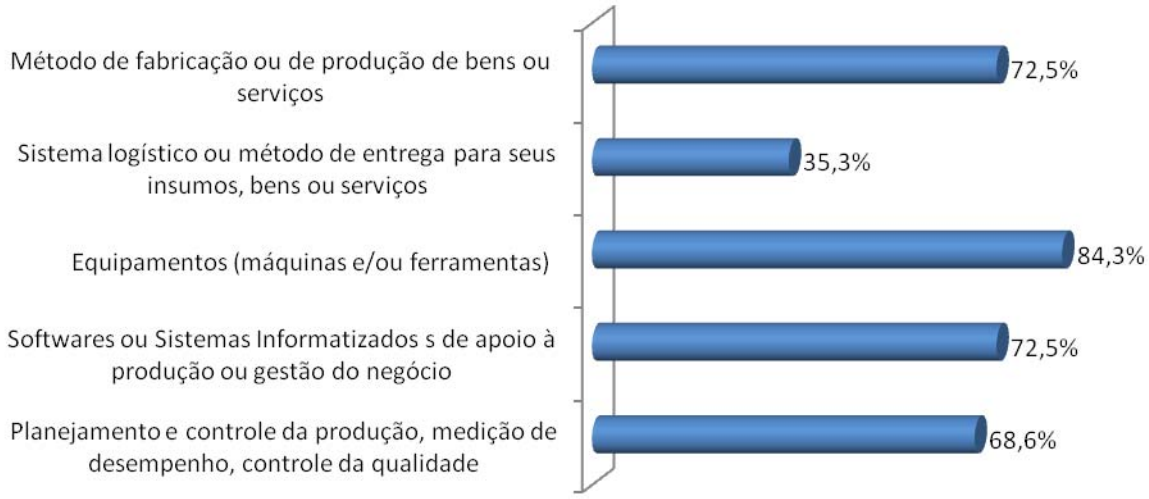


Gráfico 22 (4) – Empresas que realizaram Inovações nos Processos nos Últimos 03 Anos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

É pertinente destacar que a introdução das inovações processuais apresentadas no Gráfico 22, de forma geral constituíram, para 92,2% dos entrevistados, o aperfeiçoamento de algo já existente na empresa, enquanto que para apenas 7,8% trataram-se da implementação de um processo totalmente novo para a organização. O grau de novidade da inovação processual pode ser observado no Gráfico 23:

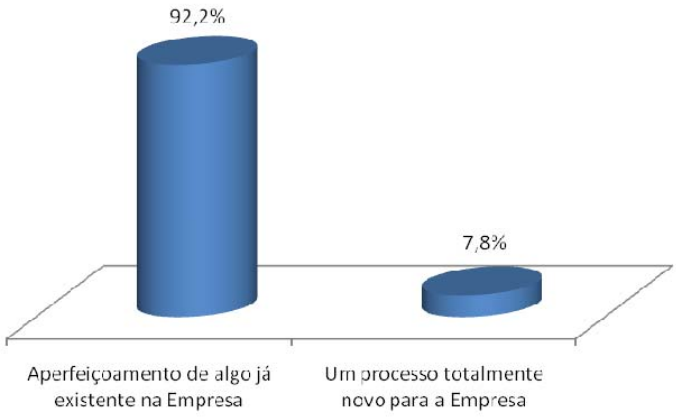


Gráfico 23 (4) – Grau de Inovação nos Processos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando indagados sobre os responsáveis pelas inovações processuais (Gráfico 24), os empresários destacaram que 41,2% das inovações são desenvolvidas pelos próprios funcionários da empresa, 33,3% disseram que são realizadas em parceria com outras empresas que atuam no setor, 11,8% afirmaram que tais inovações têm como fonte outras empresas que fazem parte de grupos vinculados a associações enquanto que 13,7% disseram que as mudanças foram provenientes de outras organizações com as quais não têm vínculos específicos.

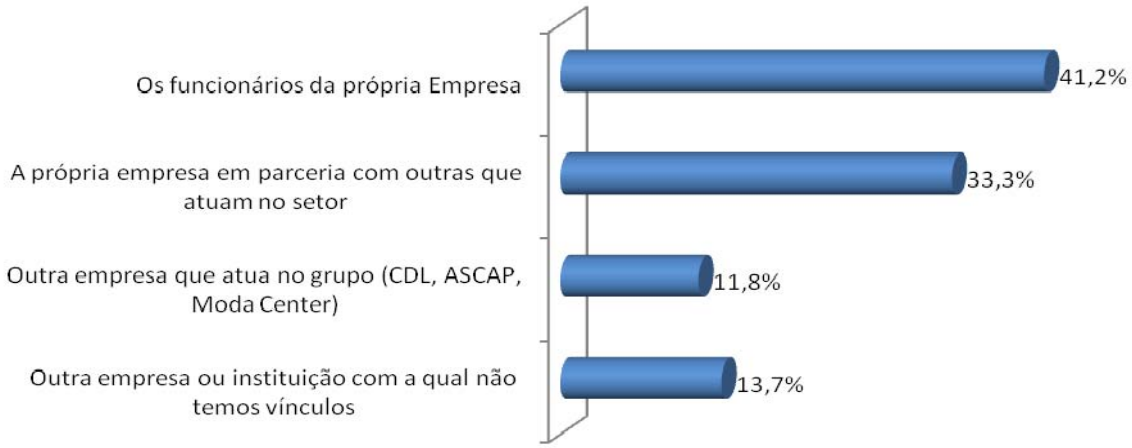


Gráfico 24 (4) – Responsável pela Inovação nos Processos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.7 Fontes de Informação para a Inovação

Os empresários também foram questionados sobre as fontes gerais de inovação, independente se era na gestão, no produto, no marketing ou no processo. O conjunto de ilustrações expostas no Gráfico 25 mostra a origem da inovação classificada em fontes internas, fontes externas, provenientes de centros educacionais e de pesquisa ou ainda de outras fontes. É válido destacar que 74,5% das empresas afirmaram que seus funcionários constituem a principal fonte de inovação interna, 68,6% destacaram os consultores como importante fonte inovação externa, 51% das empresas disseram que as escolas de capacitação profissional (Sistema S) são os principais centros educativos utilizados enquanto que 84,3% classificaram as feiras e exposições como outras fontes essenciais à inovação. Visando a um melhor entendimento da distribuição da opinião dos 51 empresários, o Gráfico 25 traz todas as fontes de inovação destacadas na pesquisa:

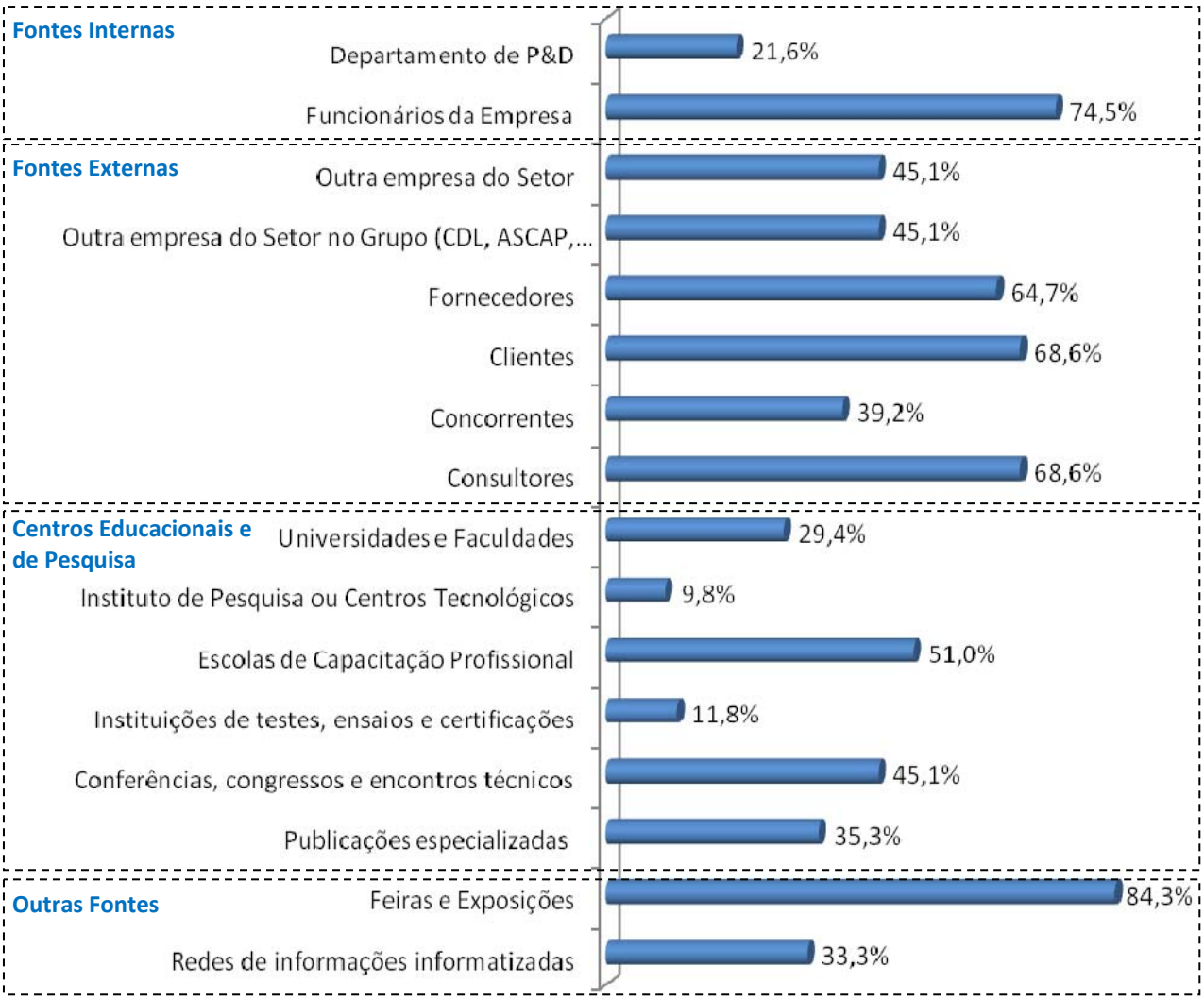


Gráfico 25 (4) – Fontes dos Diferentes Tipos de Inovação para a Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.8 Cooperação para a Inovação

Em relação ao estabelecimento de parcerias para implementar inovações nas empresas, observou-se que 54,9% dos empresários disseram que não acessaram os demais atores da rede para buscar cooperações inovativas, enquanto que 45,1% afirmaram ter feito parcerias visando à implementação de inovações na empresa, conforme exposto no Gráfico 26:

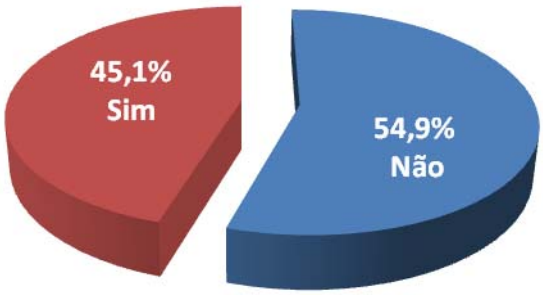


Gráfico 26 (4) – Estabelecimento de Parcerias nos Últimos 03 Anos para Implementar Inovações
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Dentre os empresários que revelaram estabelecer parcerias para implementar inovações na empresa, apresenta-se no Gráfico 27 os principais atores da rede envolvidos, destacando que a interação com outras empresas do grupo, com os centros de capacitação profissional e com as associações atinge 25,3% cada. É pertinente observar que as empresas também estabelecem parcerias com seus fornecedores (21,6%) e clientes (19,6%). Os índices mais baixos ficaram com a interação com as universidades ou faculdades (9,8%) e com os concorrentes (5,9%). A soma dos valores abaixo não é cumulativa uma vez que a mesma empresa pode ter estabelecido cooperação com mais de um ator da rede.

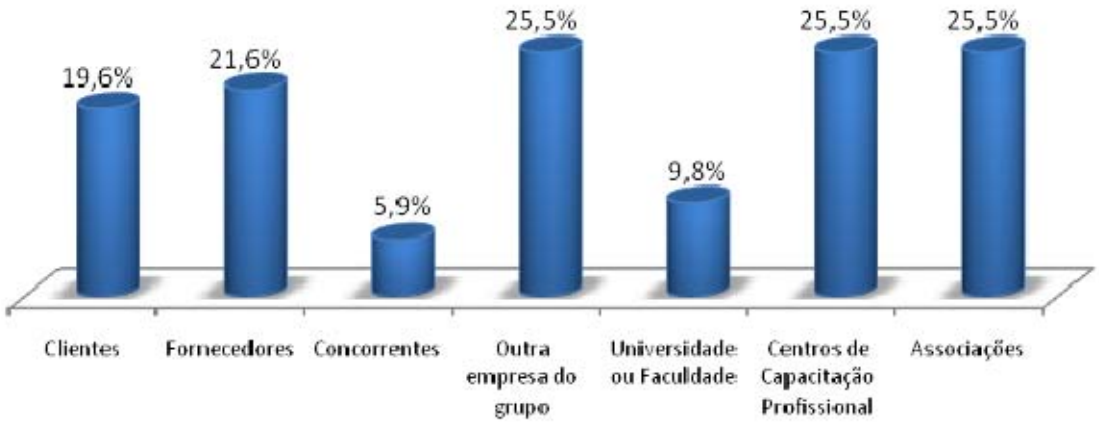


Gráfico 27 (4) – Tipos de Atores que as Empresas Estabeleceram Parcerias para Cooperação
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados sobre os objetivos desta cooperação, 37,3% dos empresários destacaram que a finalidade é participar de treinamentos, 33,3% para realizar consultorias, 25,5% visando ao desenvolvimento de produtos, 21,6% para fazer pesquisas e 15,7% para participar de projetos, conforme detalhado no Gráfico 28:

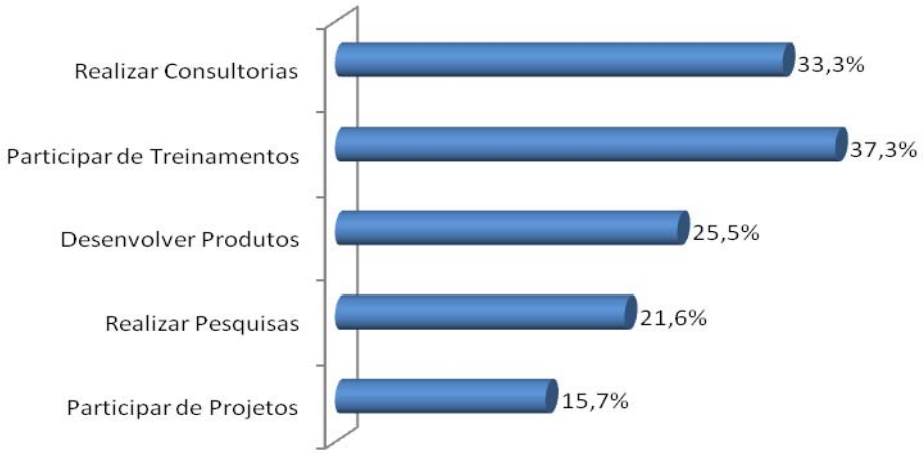


Gráfico 28 (4) – Objetivo da Parceria Estabelecida com os Atores da Rede
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.9 Problemas e Obstáculos à Inovação

Os empresários foram questionados quanto à dificuldade para inovar, sendo que do total investigado 70,6% afirmaram ter problemas que impediram a inovação, enquanto que 29,4% disseram não ter encontrado nenhum obstáculo para inovar, conforme pode ser observado no Gráfico 29:

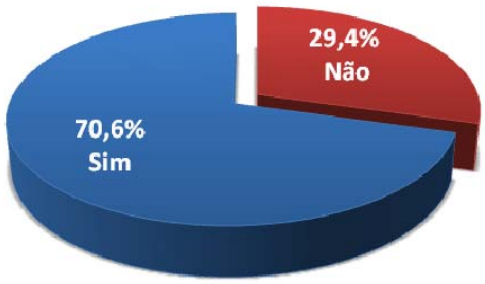


Gráfico 29 (4) – Quantitativo de Empresas que Encontraram Dificuldades para Inovar
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Os respondentes também apontaram o grau de importância dos fatores que prejudicaram as atividades inovativas nas empresas, destacando-se que a falta de pessoal qualificado obteve conceito Alto e foi o aspecto mais apontado por todos os empresários (60,8%), seguido dos elevados custos para inovação (39,2%). O Gráfico 30 apresenta todos os fatores e seus respectivos quantitativos conforme o grau de importância atribuído pelos empresários.

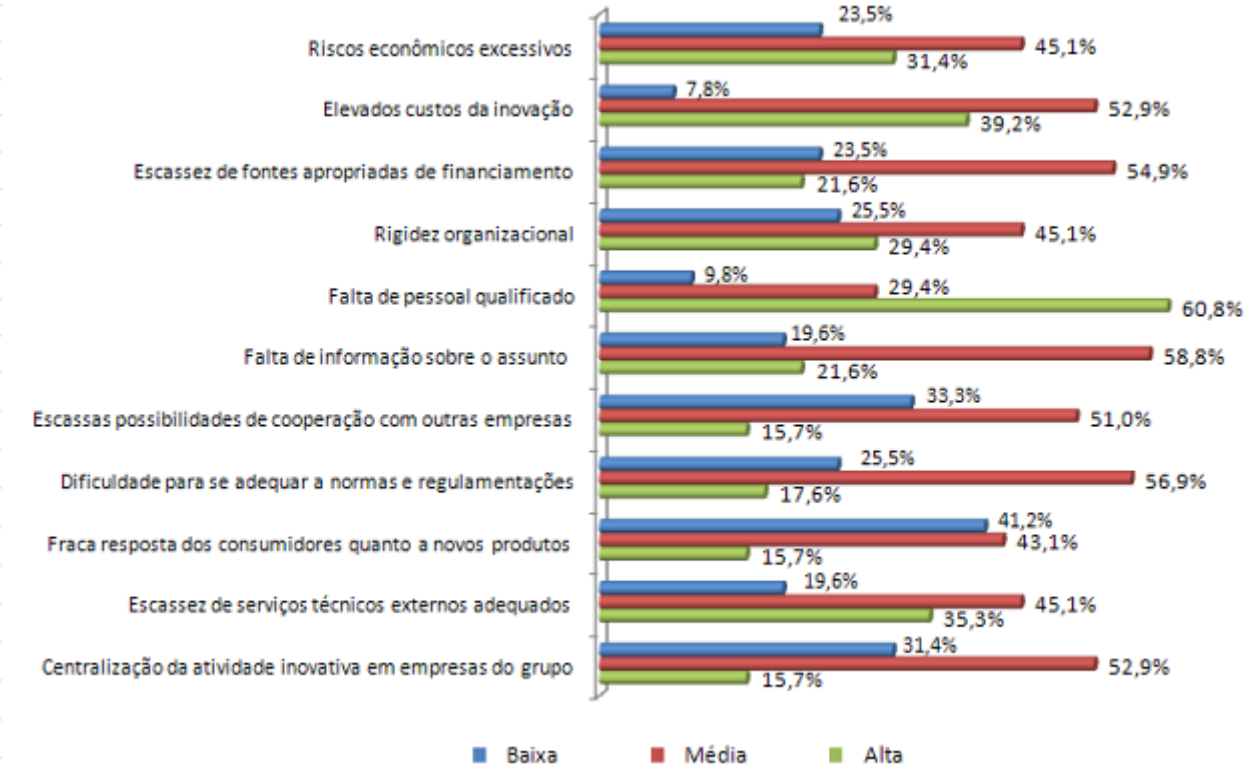


Gráfico 30 (4) – Grau de Importância dos Fatores que Prejudicaram as Atividades Inovativas nas Empresas
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.10 Antes da Consultoria

Quando questionados sobre a quantidade de vezes que a empresa já contratou os serviços de um consultor, constatou-se uma média 3,1 consultorias realizadas. O número mínimo de consultorias implementadas foi 1,0 e este valor corresponde também aos 25% de empresas que menos contrataram tal serviço (1º quartil) enquanto que os 25% que mais participaram de consultorias afirmaram ter contratado quatro ou mais vezes este serviço (3º quartil). Ainda é pertinente destacar que o número máximo de consultorias contratadas foi 12, conforme detalha a Tabela 14:

Tabela 14 (4) – Participação (Contratação) de Serviços de Consultoria

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
1,0	3,1	2,0	12,0	1,0	4,0	2,7

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Ainda analisando a mesma variável, os empresários foram agrupados em três grupos para definir aqueles que participaram das entrevistas, ou seja, os que tinham realizado três ou

mais consultorias e que representaram um percentual de 43,1%, conforme observado no Gráfico 31:

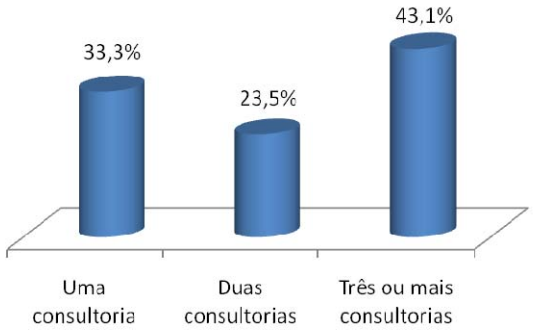


Gráfico 31 (4) – Participação (Contratação) de Serviços de Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados se haviam buscado informações prévias sobre o consultor antes da contratação, constatou-se que 70,6% dos empresários afirmaram que sim enquanto que 29,4% disseram que não, segundo dados descritos no Gráfico 32:

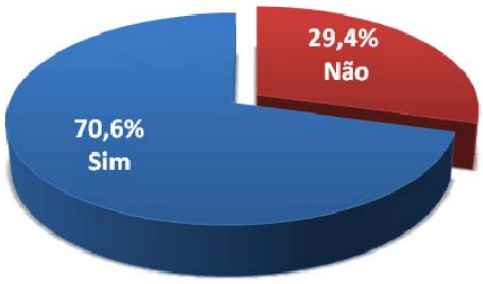


Gráfico 32 (4) – Empresas que Buscaram Informações Prévias sobre o Consultor
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Os empresários também revelaram os meios que utilizam para contratar os serviços de consultoria (Gráfico 33), sendo que 37,3% participam de grupos formados pelas associações, 35,3% não participaram de grupos mas foram buscar informações também nas associações, 19,6% contrataram a partir da indicação de amigos ou parentes e apenas 7,8% aceitaram o serviço através da abordagem pessoal do consultor na própria empresa. É pertinente destacar que ninguém contratou o consultor devido a anúncios veiculados na imprensa em geral e que a credibilidade desses profissionais de certa forma está relacionada às associações, visto que mais de 70% dos empresários que fizeram consultoria foram incentivados pelas instituições de apoio e suporte.

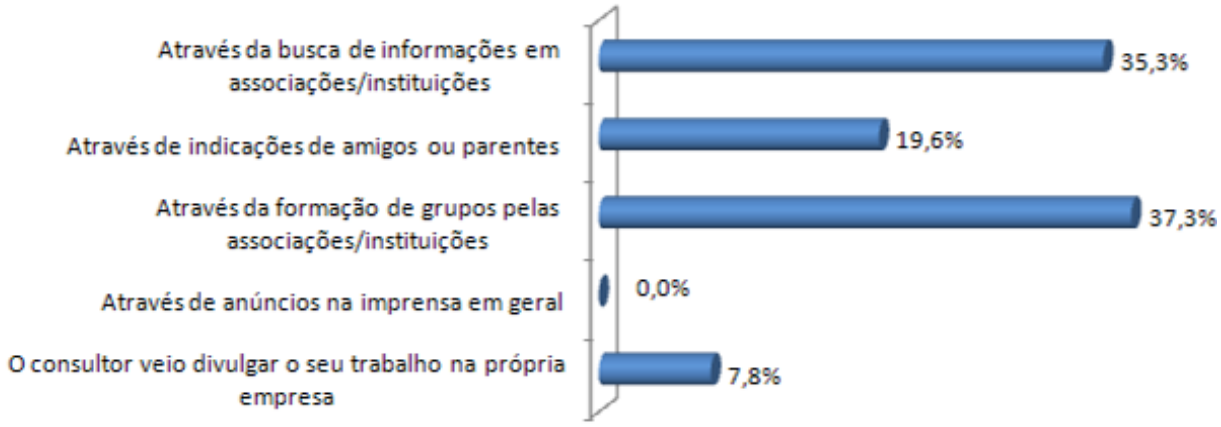


Gráfico 33 (4) – Meios de Contratação dos Serviços de Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados sobre a preferência por contratos de consultoria personalizados ou em grupos, 54,9% dos empresários afirmaram que optam por serviços personalizados, 31,4% mostraram-se indiferentes e apenas 13,7% disseram que preferem participar de consultorias em grupo, conforme detalhado no Gráfico 34:

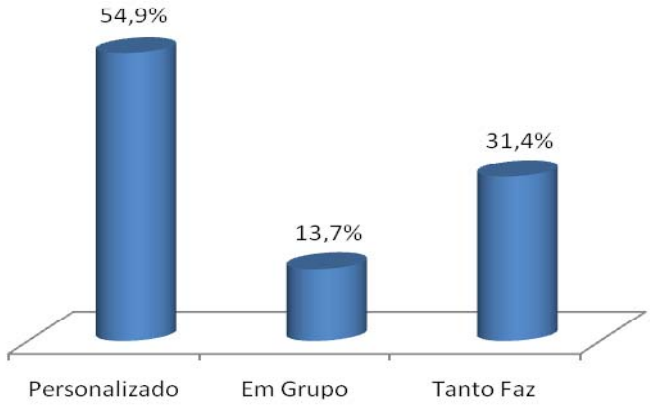


Gráfico 34 (4) – Preferência por Contratos e Realização de Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação às vantagens percebidas quanto ao contrato de consultoria personalizado, 86,3% dos empresários disseram que era a maior adequação às necessidades da empresa, 80,4% afirmaram haver maior preservação das ações, ideias e de seus produtos, 76,5% destacaram a otimização do tempo dedicado à empresa por parte do consultor, enquanto que 17,6% disseram haver outras vantagens mas não as especificaram, conforme pode ser observado no Gráfico 35:

Gráfico 35 (4) – Vantagens Percebidas nas Consultorias Personalizadas
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quanto às vantagens percebidas no contrato em grupo (Gráfico 36), 80,4% dos respondentes destacaram a oportunidade para trocar informações com outras empresas, 72,5% apontaram o rateio do preço da consultoria, 54,9% disseram que era a participação em programas de consultoria já consolidados e 25,5% afirmaram existir outras vantagens diferentes das que foram apresentadas.

Gráfico 36 (4) – Vantagens Percebidas nas Consultorias em Grupo
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados sobre a interação na fase inicial da consultoria, 96,1% dos empresários disseram que o consultor procura saber suas expectativas ou o que deseja ser melhorado na empresa, 78,4% percebem que o consultor deseja implementar em sua empresa algo que deu certo em outra, 54,9% afirmaram que já apresentam a solução porém não sabem como implementá-la e pedem ajuda do consultor, enquanto que 33,3% disseram que o

consultor chega na empresa já apresentando a solução para o problema, conforme detalhado no Gráfico 37:

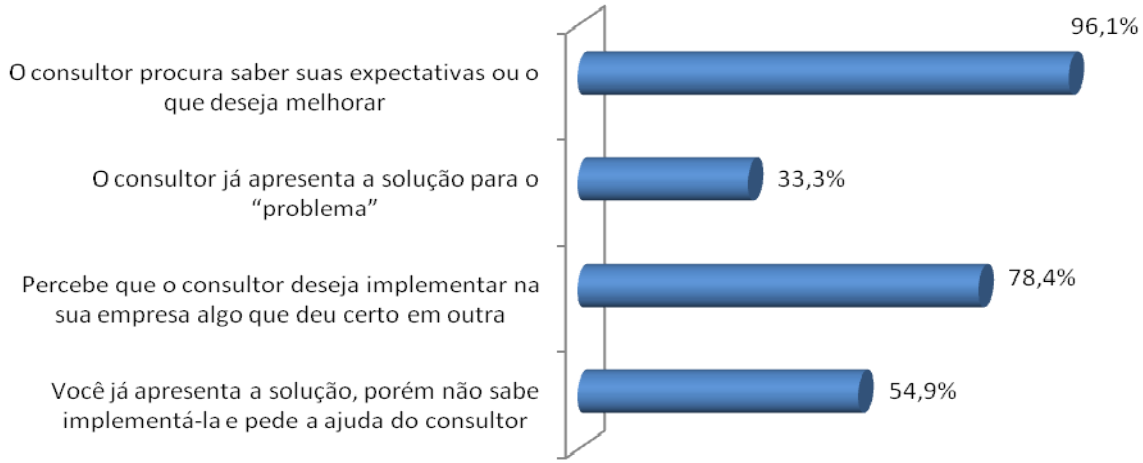


Gráfico 37 (4) – Interação na Fase Inicial da Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.11 Durante a Consultoria

Já durante a consultoria, 51% dos respondentes destacaram que existia um programa de consultoria mas ele foi ajustado às necessidades da empresa, 25,5% disseram que foi implementado na empresa plenamente o "pacote" desenvolvido pelo consultor e 23,5% (apenas doze empresários) afirmaram que a consultoria não foi realizada com base em nenhum programa pré-estabelecido, adequando-se totalmente às necessidades da empresa, como pode ser observado no Gráfico 38:

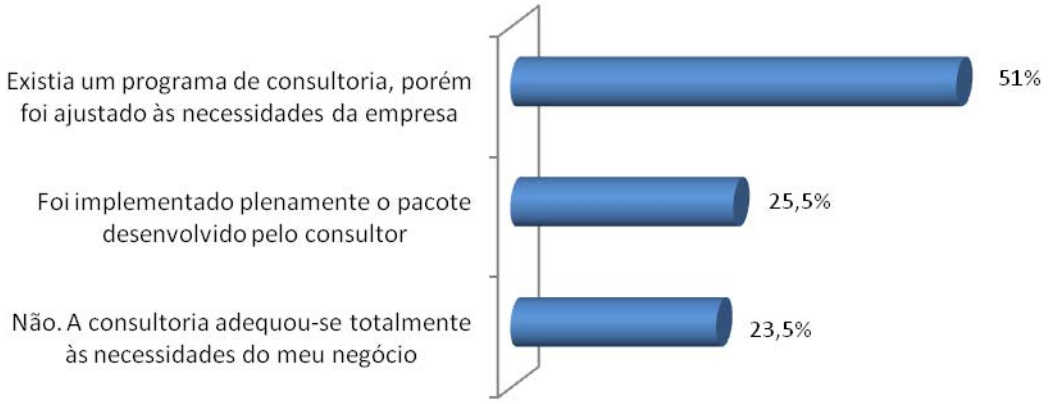


Gráfico 38 (4) – Implementação de Programas de Consultoria Pré-Estabelecidos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

A pesquisa também revelou a participação dos empresários durante a consultoria, destacando-se no Gráfico 39 que 51% participam parcialmente do serviço, 45% participam plenamente e cerca de 4% não participam, delegando tal responsabilidade para os funcionários da empresa.

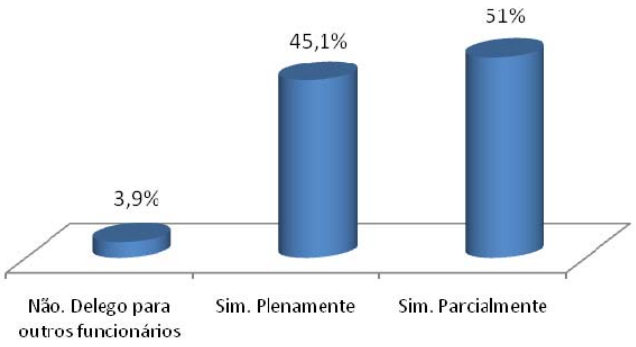


Gráfico 39 (4) – Acompanhamento e Participação do Empresário Durante a Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados sobre algumas ocorrências durante a consultoria (Gráfico 40), observou-se que 70,6% dos empresários disponibilizam todas as informações e documentos solicitados pelo consultor, 54,9% disseram que passavam apenas alguns dos dados solicitados, 45,1% afirmaram que todos os funcionários colaboram com o processo enquanto a resistência ocorre em 58,8% das empresas consultadas. Além disso, constatou-se que 84,3% disseram que o consultor estabeleceu um bom relacionamento com a equipe, em apenas 21,6% das empresas o consultor mudou o foco da consultoria, em 13,7% foram os empresários que mudaram o foco do serviço e em 27,5% dos casos a empresa precisou interromper a consultoria.

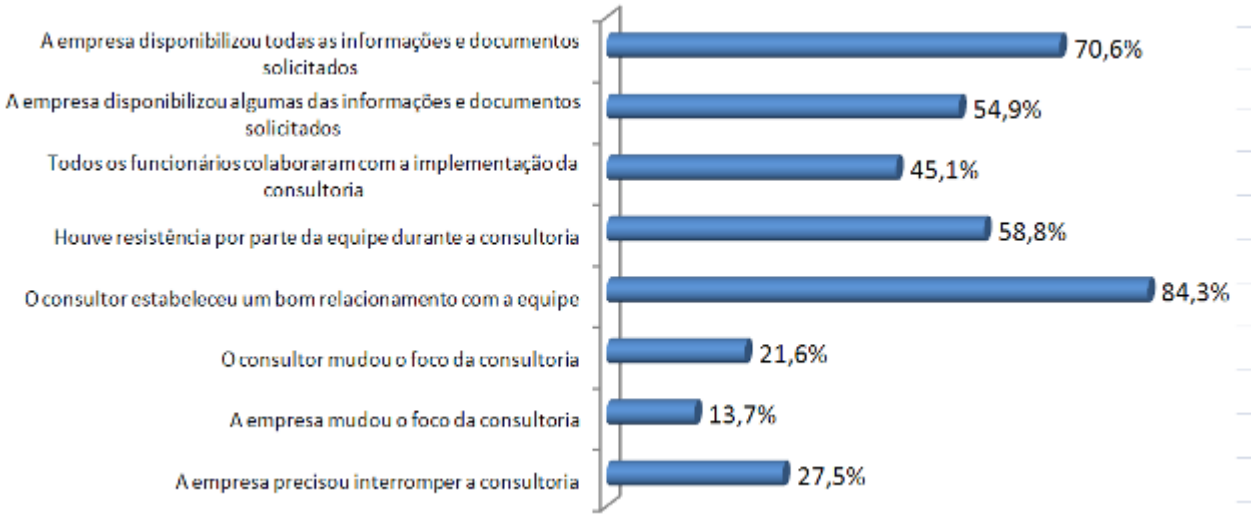


Gráfico 40 – Ocorrências Durante a Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Os empresários também revelaram as dificuldades enfrentadas para implementar as sugestões propostas pelo consultor. Dentre elas, destacaram os seguintes fatores: a falta de qualificação e preparação dos funcionários (58,8%); a falta de tempo, por parte da equipe e do empresário, para dedicar-se à consultoria (49%); a falta de espaço para implementar as mudanças (41,2%); a inadequação do cronograma estabelecido pelo consultor (35,3%); e a falta de recursos financeiros da empresa (33,3%). Outros fatores também foram citados, em menor quantitativo, conforme detalhado no Gráfico 41:

Gráfico 41 (4) – Dificuldades para Implementar a Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quanto aos resultados provenientes da consultoria (Gráfico 42), observou-se que em 74,5% das empresas existiram mudanças positivas, em 15,7% as mudanças foram negativas e em 9,8% não foi percebido nenhum tipo de mudança pelos empresários.

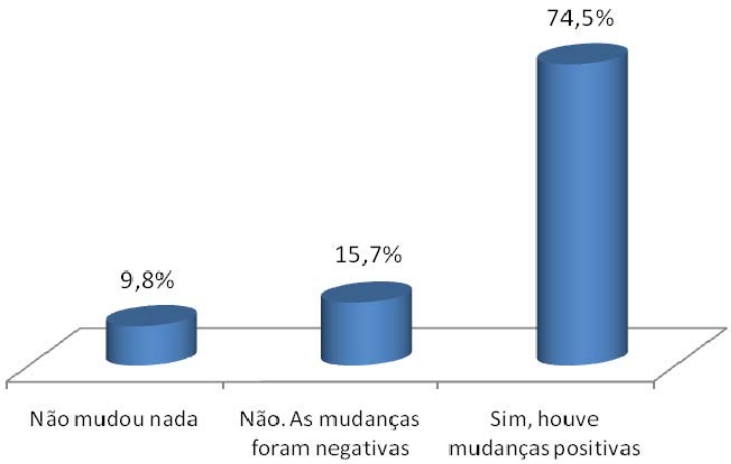


Gráfico 42 (4) – Ocorrências de Mudanças na Empresa Durante a Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação aos níveis de inovação implementados na empresa, 33,3% dos empresários afirmaram que foi radical e 70,6% disseram que foi incremental. A soma dos percentuais ultrapassa 100% porque em algumas empresas houve os dois tipos de inovação. Os quantitativos de ocorrências podem ser observados no Gráfico 43:

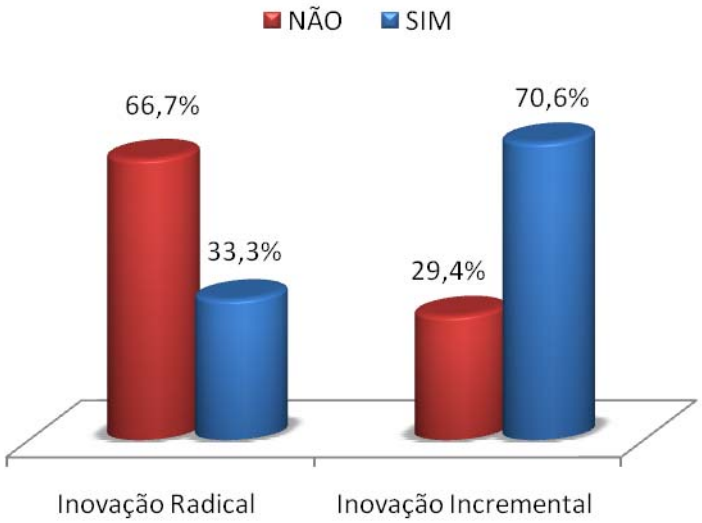


Gráfico 43 (4) – Níveis de Inovação Ocorridos nas Empresas Durante as Consultorias
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Os empresários também apontaram os tipos de inovação implementados na empresa (Gráfico 44), destacando-se 80,4% nos processos, 64,7% na administração do negócio, 60,8% nos produtos e 31,4% na área mercadológica.

Gráfico 44 (4) – Ocorrências de Inovação na Empresa Durante as Consultorias
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quanto à aprendizagem proveniente das consultorias, observou-se que os mais beneficiados são os proprietários (80,4%) e gerentes (80,4%), ao mesmo tempo em que 68,8% dos funcionários também aprendem com os consultores, conforme detalhado no Gráfico 45:

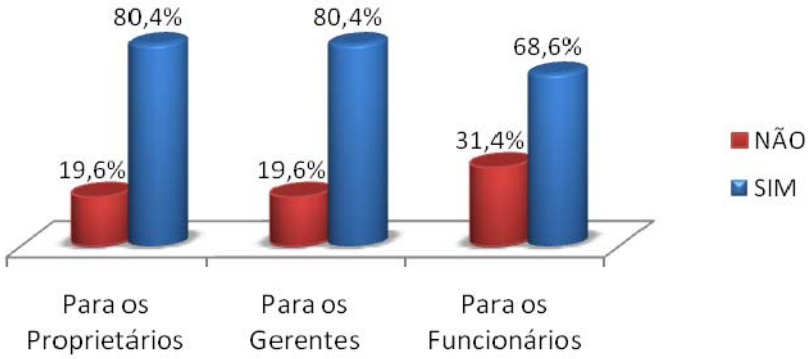


Gráfico 45 (4) – Aprendizagem Proporcionada pelas Consultorias
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.1.12 Após a Consultoria

O Gráfico 46 apresenta o quantitativo de empresas que, após a saída do consultor, deram continuidade ao que foi implementado durante as consultorias, mostrando que 76,5% dos respondentes disseram que sim enquanto que 23,5% revelaram que quando o consultor sái da empresa, tudo volta a ser como era antes, ou seja, não há continuidade do que foi realizado durante a consultoria.

Gráfico 46 (4) – Empresas que Deram Continuidade ao que Foi Implementado Durante as Consultorias
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação ao estabelecimento de contato por parte do consultor com a empresa após a consultoria, constatou-se que em 54,9% dos casos os consultores interagem com os empresários depois do término do serviço e em 45,1% não há qualquer contato realizado pelo consultor com a empresa, como pode ser observado no Gráfico 47:

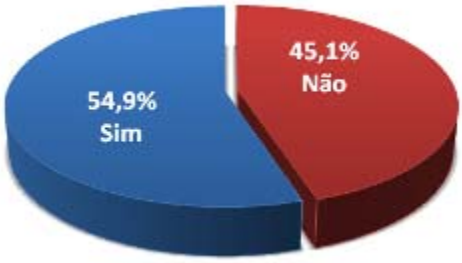


Gráfico 47 (4) – Estabelecimento de Contato (por parte do consultor) com a Empresa Após a Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Por fim, os empresários atribuíram um conceito geral às consultorias que já contrataram, destacando o serviço foi Ótimo (19,6%), Bom (45,1%), Regular (25,5%), Ruim (3,9%) e Péssimo (5,9%), conforme detalhado no Gráfico 48:

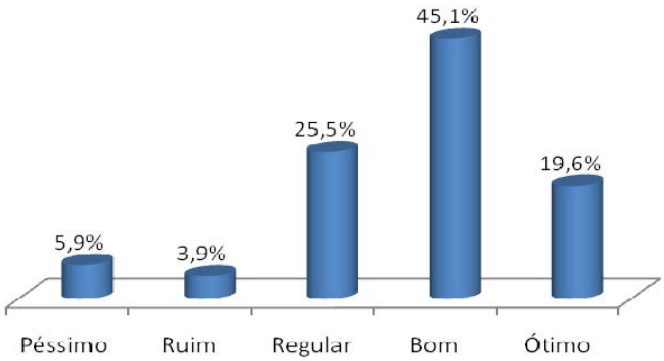


Gráfico 48 (4) – Avaliação Geral dos Serviços Prestados pelos Consultores
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Quando questionados se contratariam outros serviços de consultoria (Gráfico 49), percebeu-se que 78,4% dos empresários disseram que sim enquanto 21,6% responderam que não contratarão outras consultorias na empresa.

Gráfico 49 (4) – Empresas que Contratariam Outros Serviços de Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Em relação ao quantitativo (onze) de empresários expressos no Gráfico 49 que disseram não mais contratar consultorias, destacam-se suas razões: a reincidência dos problemas após a saída dos consultores (81,8%); as expectativas dos empresários não foram atendidas (63,6%); a insegurança demonstrada pelo consultor (45,5%); e a ocorrência de resultados negativos (18,2%). Alguns empresários (36,4%) afirmaram ter outros motivos que não foram especificados na pesquisa, conforme detalha o Gráfico 50:

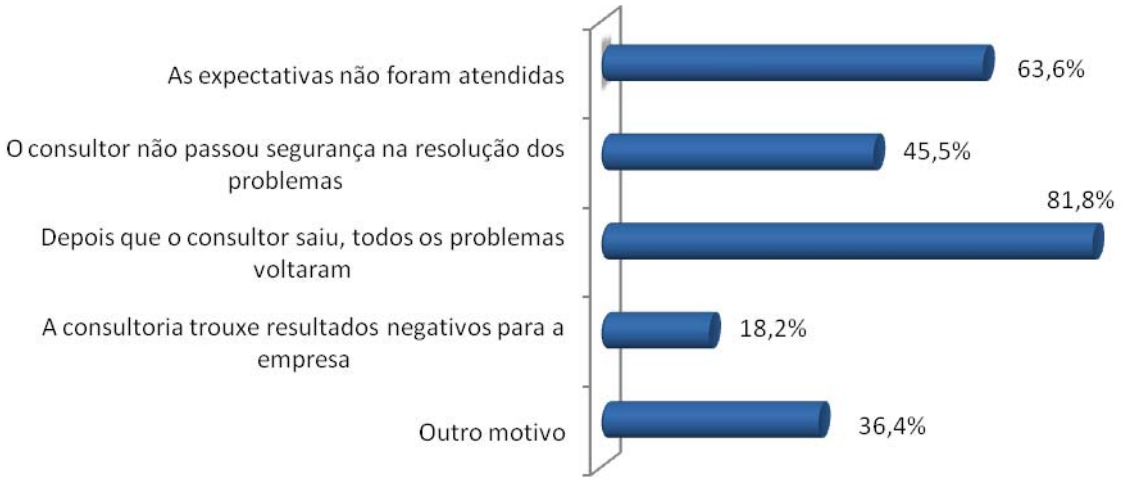


Gráfico 50 (4) – Razões pelas quais 11 Empresas Não Mais Contratarão Consultorias
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Dentre os tipos de consultorias contratadas pelos empresários (Gráfico 51), observou-se que 76,5% foi em Gestão da Produção, 39,2% foi na área Administrativa, 19,6% foi sobre Moda e Desenvolvimento de Coleção e 13,7% foi em Marketing. É pertinente destacar que a soma dos percentuais ultrapassa os 100% porque algumas empresas fizeram mais de um tipo de consultoria. Além desses, 25,5% dos empresários disseram já ter feito consultoria em outras áreas que não foram especificadas.

Gráfico 51 (4) – Tipos de Consultoria Desenvolvidos nas Empresas
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

4.1.2 Relação de Variáveis – Redes x Inovação x Consultoria

Apesar de o levantamento de dados quantitativos nesta pesquisa ter como objetivo principal a caracterização dos sujeitos que realizaram consultoria nos últimos dez anos (2000-2010) como foi detalhado na seção anterior (4.1.1), também foram feitos alguns testes estatísticos para complementar a interpretação dos dados obtidos a partir das entrevistas com os consultores e empresários. Dessa forma, são apresentados a seguir alguns resultados interessantes que estão relacionados aos objetivos deste trabalho.

Para desmistificar a crença de que contratos de consultoria desenvolvidos sob medida para os clientes proporcionam melhores resultados do que os "pacotes" formatados para serem implementados em grupos de empresas, observou-se que não existe relação estatisticamente significativa (p não foi menor que 0,05) entre as empresas que afirmaram ter mudanças positivas durante a consultoria e o tipo de programa que foi implementado (projeto sob medida, projeto do consultor, projeto adaptado), conforme ilustrado no Gráfico 52:

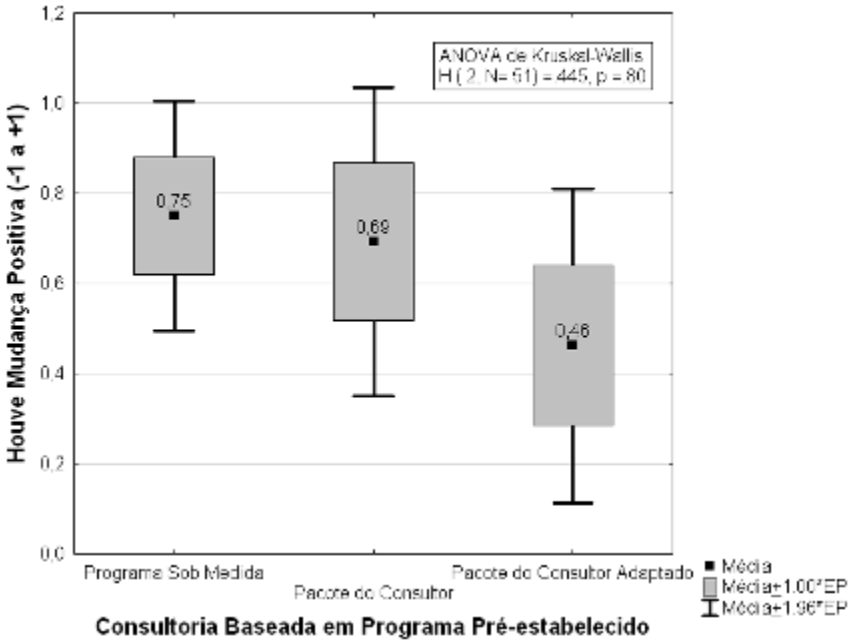


Gráfico 52 (4) – Relação: Mudanças Positivas no Negócio x Programas de Consultoria Pré-estabelecidos
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Apesar de o valor da média (75%) dos Programas sob Medida ter sido um pouco maior do que o valor da média (69%) das consultorias com base no Pacote do Consultor, destaca-se que tais percentuais são similares e que todos os resultados do serviço foram positivos.

Ao verificar se existia relação entre a consultoria como fonte de inovação e as mudanças positivas ocorridas nas empresas durante a consultoria, constatou-se que estatisticamente as variáveis analisadas não tem relação entre si. Entretanto, é pertinente lembrar que todos os sujeitos da pesquisa já contrataram pelo menos uma consultoria, destacando que até mesmo aqueles que não acreditam que a consultoria seja uma fonte de inovação revelaram que ocorreram mudanças positivas na empresa, conforme ilustrado no Gráfico (53):

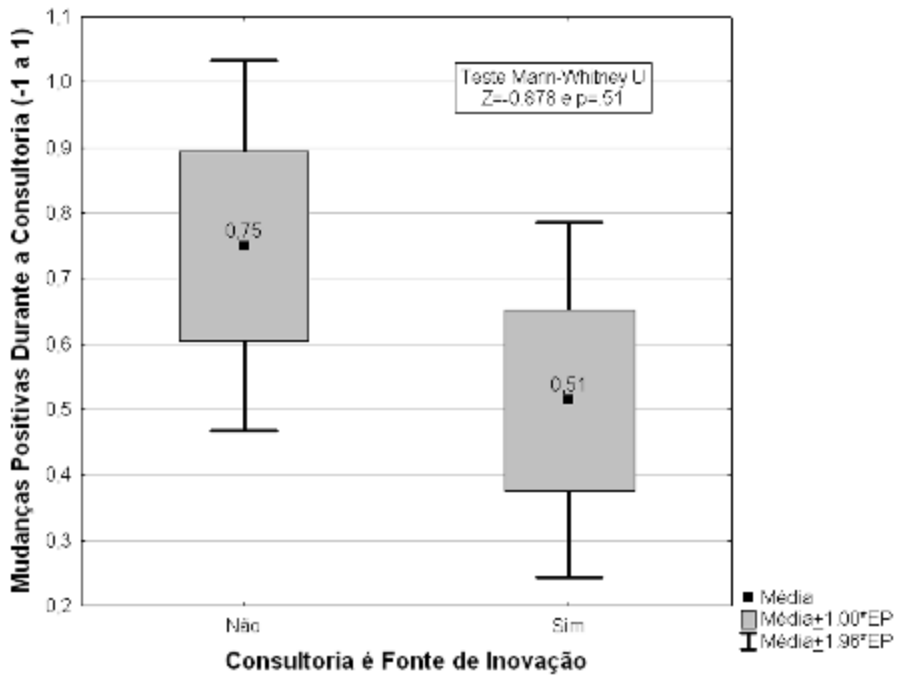


Gráfico 53 (4) – Relação: Consultoria como Fonte de Inovação x Mudanças Positivas no Negócio
Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Por outro lado, ao analisarmos a relação entre aqueles que consideram a consultoria uma fonte de inovação com os tipos de inovação implementadas na empresa, verificou-se que 48% dos respondentes acreditam que as grandes mudanças (inovação radical) ocorridas nas empresas foram provenientes das consultoria, visto que a relação das variáveis é estatisticamente significativa ($p<0,05$). Porém, não foi verificada relação com o tipo de inovação incremental, deixando subjacente que as pequenas mudanças implementadas nas empresas podem ser oriundas de diferentes fontes de aprendizagem dos empresários e colaboradores, não se referindo diretamente aos serviços de consultoria contratados. Os dados que validam essas interpretações encontram-se detalhados na Tabela 15:

Tabela 15 (4) – Relação: Consultoria como Fonte de Inovação x Natureza de Inovação

	T-tests; Grouping: Q47h (Fabiana - Statistica.sta) Group 1: 1 Group 2: 0 Include condition: Q64=1										
Variáveis	**Média SIM**	Média **NÃO**	t-value	df	p	Valid N 1	Valid N 0	Std.Dev. 1	Std.Dev. 0	F-ratio Variances	p Variances
Q65a - Inovação Radical	0,48	0,15	2,03	36	0,05	25	13	0,51	0,38	1,84	0,27
Q65b - Inovação Incremental	0,72	0,85	-0,85	36	0,40	25	13	0,46	0,38	1,49	0,48

Fonte: Dados da Pesquisa (jul ./2010)

Para entender a relação existente entre os tipos de inovação ocorridos na empresa para aqueles que consideram a consultoria uma fonte de inovação, constatou-se (Tabela 16) que os resultados foram estatisticamente significativos ($p<0,05$) para a inovação nos produtos, nos processos e na gestão, podendo-se considerar também a ocorrência do tipo de inovação no marketing ($p=0,05$).

Tabela 16 (4) – Relação: Consultoria como Fonte de Inovação x Tipo de Inovação

	T-tests; Grouping: Q47h (Fabiana - Statistica) Group 1: 1 Group 2: 0										
Variáveis	Média **SIM**	Média **NÃO**	t-value	df	p	Valid N 1	Valid N 0	Std.Dev. 1	Std.Dev. 0	F-ratio Variances	p Variances
Q66a - Inovação nos Produtos	0,74	0,31	3,14	49	0,00	35	16	0,44	0,48	1,17	0,68
Q66b - Inovação nos Processos	0,89	0,63	2,24	49	0,03	35	16	0,32	0,50	2,40	0,03
Q66c - Inovação no Marketing	0,40	0,13	2,00	49	0,05	35	16	0,50	0,34	2,12	0,12
Q66d - Inovação na Gestão	0,77	0,38	2,92	49	0,01	35	16	0,43	0,50	1,38	0,43

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

De forma geral, de todos os tipos de inovação, percebe-se que as principais mudanças ocorridas nas empresas são processuais (89%), seguida das mudanças na gestão do negócio (77%) e nos produtos (74%). A inovação no marketing obteve o menor percentual (40%) para as empresas que consideram a consultoria como fonte de inovação.

Os tipos de inovação foram verificados nas empresas a partir da análise de várias questões, de forma que os respondentes pudessem refletir com base em diferentes exemplos e formas que a inovação poderia ser implementada no negócio. De posse de todos os resultados, foi verificado o grau de confiabilidade e relação de cada bloco de perguntas diretamente relacionados a alguns conjuntos de variáveis os quais foram utilizadas para criar os seguintes indicadores:

Tabela 17 (4) – Indicadores Criados a partir dos Dados da Pesquisa

INDICADORES	VARIÁVEIS	Cronbach's Alpha	Média
Inovação Organizacional	25a, 25b, 25c, 25d, 25e, 30, 31a, 31b, 31c, 31d, 31e	0,79	0,66
Inovação no Marketing	33, 34, 35, 36, 37, 38[24]	0,71	0,76
Inovação nos Produtos	39[25], 40a, 40b, 40c, 40d, 40e, 40f, 40g, 40h, 40i, 42a, 42b, 42c, 42d, 42e, 43	0,71	0,53
Inovação nos Processos	44a, 44b, 44c, 44d, 44e	0,68[26]	0,67

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Com base nesses indicadores, realizaram-se outros testes para analisar a relação entre a consultoria, os tipos de inovação e as vantagens de atuar em uma rede.

Para verificar a relação existente entre as empresas que fazem parcerias e os tipos de inovação implementados, observou-se que a cooperação proporciona inovações **organizacionais** e **processuais**, uma vez que a correlação entre tais variáveis foi estatisticamente significativa ($p<0,05$). No que se refere à inovação em marketing, existe uma correlação marginalmente significativa ($p=0,06$), ou seja, as empresas que fizeram parceria também implementaram este tipo de inovação. Por outro lado, o fato de as empresas estarem em uma rede e fazerem parcerias não gera inovações nos produtos, conforme dados da Tabela 18:

Tabela 18 (4) – Relação: Vantagens de atuar nas Redes x Diferentes Tipos de Inovação

	Spearman Rank Order Correlations (Fabiana - Statistica) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at p <,05000			
Variáveis Relacionadas	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Fez Parcerias & InovaOrg	51	0,43	3,38	0,0014320
Fez Parcerias & InovaMkg	51	0,26	1,87	0,0672229
Fez Parcerias & InovaProduto	51	0,14	1,02	0,3136750
Fez Parcerias & InovaProcessos	51	0,38	2,85	0,0063921

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

[24] Para fins de teste, esta variável (Q38) foi dicotomizada. As empresas que não tinham marca própria e, em caso positivo, não era registrada considerou-se como 0 (zero) e atribuiu-se 1 (um) para aquelas que tinham marca registrada.

[25] Para fins de teste, esta variável (Q39) foi dicotomizada. Considerou-se como 0 (zero) as empresas que não tinham desenvolvido e/ou aperfeiçoado nenhum produto e atribuiu-se 1 (um) para aquelas que tinham feito qualquer inovação, independente do grau de abrangência.

[26] Apesar de o valor do Cronbach's Alpha não ter sido superior a 70%, manteve-se esse indicador haja visto que o tipo de inovação processual foi o mais representativo para 89% das empresas (Tabela 16) e, por este motivo, considerou-se o valor de 68% do indicador do Cronbach's Alpha aproximado aos 70% exigidos para confiabilidade.

Com base nos indicadores criados, também foi possível verificar a relação existente entre a quantidade de consultorias implementadas nas empresas e os tipos de inovação que as mesmas apresentam. A Tabela 19 mostra que todos os resultados das relações feitas entre as variáveis foram estatisticamente significativos (p<0,05), exceto na inovação em produtos. Portanto, a quantidade de consultorias está positivamente relacionada aos tipos de inovação implementados nas empresas, ou seja, quanto mais consultorias as empresas contratam, mais inovadoras ficam na gestão, no marketing e nos processos desenvolvidos.

Tabela 19 (4) – Relação: Quantidade de Consultorias x Diferentes Tipos de Inovação

	Spearman Rank Order Correlations (Fabiana - Statistica) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at p <,05000			
Variáveis Relacionadas	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Qtd. de Consultorias & InovaOrg	51	0,53	4,37	0,0001
Qtd. de Consultorias & InovaMkg	51	0,37	2,80	0,0073
Qtd. de Consultorias & InovaProduto	51	0,09	0,61	0,5462
Qtd. de Consultorias & InovaProcessos	51	0,50	4,02	0,0002

Fonte: Dados da Pesquisa (jul./2010)

Os dados coletados na pesquisa quantitativa ainda podem gerar várias análises, entretanto foram apresentados nesta seção apenas os resultados diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa. De forma geral, observou-se que a atuação nas redes e a quantidade de consultorias contratadas estão diretamente relacionados aos diferentes tipos de inovação implementados nas empresas.

4.2 Estudo Qualitativo

Esta seção apresenta os relatos obtidos a partir das entrevistas semi-estruturas com os consultores e empresários, cujos perfis encontram-se, respectivamente, nos Apêndice D e E. As informações foram sistematizadas conforme os objetivos estabelecidos na pesquisa. Dessa forma, as subseções apresentam depoimentos tanto dos empresários como dos consultores, permitindo uma reflexão comparativa sobre a percepção dos respondentes.

Visto que o mapeamento e a caracterização das empresas referentes ao primeiro objetivo específico da pesquisa foram contemplados no estudo quantitativo apresentado anteriormente (seção 4.1.1), na seção 4.2.1 são evidenciados os resultados das consultorias implementadas através das mudanças percebidas pelos atores da rede (objetivo específico "b").

A seção subsequente (4.2.2) contempla os resultados do terceiro objetivo específico, apresentando se a atuação em redes interorganizacionais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do APL analisado.

Em seguida são exemplificados os tipos de inovação implementados nas empresas da rede através dos serviços de consultoria realizados na região na primeira década do século XXI. Dessa forma, o quarto objetivo específico é contemplado na seção 4.2.3 deste capítulo a partir da percepção dos empresários, uma vez que a opinião dos profissionais que fazem consultoria na região, mostrando como a inovação é inserida nas empresas contratantes foi apresentada posteriormente (seção 4.2.7).

Dando continuidade, os consultores também foram entrevistados sobre a forma como são estruturados, implementados e monitorados os projetos de consultoria e os resultados do quinto objetivo da pesquisa são descritos nas seções 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6.

Por fim, a seção 4.2.7 atende ao último objetivo específico, ao mesmo tempo em que sistematiza os resultados da pesquisa como um todo, de forma a contemplar o objetivo geral proposto ao destacar as possíveis contribuições da consultoria ao disseminar práticas inovadoras voltadas ao desenvolvimento da rede analisada. É pertinente enfatizar que a discussão dos resultados à luz da base teórica que fundamentou a pesquisa encontra-se no capítulo 5 deste trabalho.

Para que os consultores e empresários ficassem mais à vontade durante as entrevistas foi garantida a preservação dos seus nomes. Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram identificados por tipo e letra (exemplo: Consultor A...Consultor G; Empresário A... Empresário F), conforme os perfis detalhados nos apêndices.

4.2.1 Resultados das Consultorias na Percepção dos Clientes

Os empresários que tinham contratado três ou mais consultorias destacaram durante a entrevista os principais resultados oriundos deste serviço. De forma geral, verificou-se que houve uma predominância de mudanças processuais, conforme os relatos dos empresários abaixo:

> A principal mudança em uma consultoria que nós fizemos foi o layout, uma pequena alteração no layout surtiu um efeito grandioso. Em outra consultoria sobre desenvolvimento de coleção, houve o estudo da marca, do público-alvo e ficou tudo mais definido e claro. Hoje trabalhamos com outra logística, tudo com base em pesquisa... lançamos uma coleção, vendemos e depois produzimos, tudo resultado de mudanças nos processos sugeridos e melhorados pelas consultorias (Empresário A, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos);
>
> As mudanças foram mais na parte burocrática, em questão de controle de formulários. Realizamos pesquisa de clima e aperfeiçoamos os processos já desenvolvidos pela empresa (Empresária D, entrevista em 26.08.2010, grifos nossos);
>
> Os principais resultados e mudanças foram no processo produtivo (organização do layout, definição da sequência operacional) e na gestão de pessoal (mudança no sistema de pagamento de semanal para mensal – determinação do salário). Cada consultoria você tira uma experiência diferente, mas geralmente mudamos a forma como fazemos as coisas, vindo a melhorar os processos já desenvolvidos pela empresa (Empresário E, entrevista em 08.09.2010, grifos nossos);
>
> Delegamos funções (gerente, vendedores internos e externos, estoquista, entregador, caixa) pois antes ninguém sabia sua função e para nós era difícil delegar; dividimos os departamentos: vendas, financeiro, administrativo. Como nossa empresa era extremamente familiar, conseguimos fazer com que os membros se profissionalizassem para os cargos, quem não se adaptou caiu fora. Portanto, acredito que os principais resultados foram na profissionalização da gestão familiar e nos processos funcionais organizando e descrevendo as atividades de todos os cargos (Empresária F, entrevista em 11.09.2010, grifos nossos).

Apenas em uma empresa, o respondente destacou uma mudança na área mercadológica:

> Cada consultoria teve a sua importância, só que a que trouxe mais resultados foi uma consultoria que sugeriu mudanças no logotipo da empresa. Eu gostei muito disso, a gente mudou o logotipo da nossa marca, fizemos o registro e isso foi o que teve mais impacto (Empresário C, entrevista em 17.08.2010, grifos nossos).

Por fim, é pertinente destacar que em uma empresa considerou-se não haver mudanças visto que o empresário destacou que os resultados da consultoria foram negativos, conforme relato abaixo:

> Na minha realidade, no meu ponto de vista, trouxe resultados negativos, agora, a própria equipe não acredita mais em consultoria, isso justamente reflete o que realmente se passou nas consultorias, na verdade as consultorias deixaram muito a desejar (Empresário B, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos).

Diante dos depoimentos das entrevistas realizadas com os seis empresários, constata-se que os resultados das consultorias, na percepção dos clientes, apresentam mais contribuições na melhoria dos processos, sendo estes diretamente relacionados à produção e à gestão das empresas. Apenas um respondente destacou resultados na área de marketing.

4.2.2 A Inovação nas Redes Interorganizacionais para os Atores do APL

Os empresários também refletiram sobre a inovação relacionando-a ao contexto onde estão inseridos e ainda destacaram sua percepção sobre a capacidade inovadora dos empreendimentos do APL, bem como as vantagens oriundas da atuação na rede. Verificou-se que as respostas foram similares no que se refere à existência de uma minoria de empresas que inovam e se destacam na rede, em detrimento de uma grande parcela que vem se esforçando para acompanhar as exigências do mercado.

> Eu acho que assim, o pólo (Santa Cruz, Toritama, Caruaru) está muito melhor do que o que era antes, sem sombra de dúvidas... os produtos estão excelentes e existem empresas super organizadas na produção, na logística de vendas, enfim, mas o polo precisa melhorar muito... até porque é uma parcela pequena que inova, eu acho que nem chega a 20%. Portanto, temos um pequena parcela de empresas inovadoras e um grande quantitativo de negócios se espelhando nessas empresas e começando a segui-las. A quantidade de empresas que atuam no mesmo segmento é um ponto positivo da rede. Eu vejo até como um campo que pode ser pesquisado pra que você se sobressaia no seu produto. [...] Aqui, temos como aprender com os nossos concorrentes e inovar (Empresário A, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos);

> Existem algumas empresas inovadoras já conhecidas por todos, mas são poucos e isso é provável porque elas estão crescendo. E muitas pararam no

> tempo e estão ali fazendo somente aquele feijão com arroz mesmo. Algumas empresas já trabalham desenvolvendo coleções, ou seja, já fazem coisas diferentes do que faziam, passaram a utilizar softwares substituindo trabalhos manuais, melhorando o aproveitamento do tecido, o tempo do trabalho, mas isso foi proveniente de uma mudança de visão do empresário. O fato de estarmos atuando em um polo deveria facilitar a inovação mas a realidade é diferente, as empresas são muito fechadas, a interação e cooperação ocorre entre grupos pequenos de empresários (Empresário B, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos);
>
> A existência de várias empresas atuando em um mesmo setor facilita a interação, a aprendizagem, o desenvolvimento de parcerias, ao mesmo tempo em que aumenta a competição entre as empresas que são concorrentes. Vejo que no passado, os empresários do nosso polo tinham uma grande resistência de inovar, mas hoje algumas empresas já encaram as mudanças como exigências do mercado e tentam se adequar a elas (Empresária F, entrevista em 11.09.2010, grifos nossos).

Percebe-se que, apesar de existirem empresas que inovam, estas representam uma pequena parcela da rede, como destacaram os empresários. Por outro lado, os depoimentos também evidenciaram um comportamento inovador motivado pela necessidade de adequação às demandas dos clientes e não como uma estratégia de gestão. Além disso, também verificou-se a existência de empresas que tentam inovar imitando aquelas que se destacam na rede, conforme os depoimentos seguintes:

> Olha, existem nesse APL todos os tipos de empresa, aquelas que estão sempre inovando, aquelas que estão sempre acompanhando o que as que inovam fazem. Então é um mercado muito dinâmico e abrangente, existe de tudo. Agora, de uma forma geral, percebe-se que uma empresa vai estimulando a outra a inovar e melhorar... Isso seria um dos benefícios de abrir um negócio num local como esse e as vantagens compensam as desvantagens (Empresário C, entrevista em 17.08.2010, grifos nossos);
>
> Aqui tem muita empresa com intenção de inovar, como você sabe a gente se espelha muito na Empresa X e tem pessoas tentando segui-la (Empresário E, entrevista em 08.09.2010, grifos nossos).

A opinião de uma empresária chama atenção para a cultura das empresas da rede, destacando, de forma enfática, que as empresas do APL não são inovadoras:

> NÃO! Eu não acho as empresas daqui inovadoras não...não... Até mesmo por causa da cultura! Eu acho que o pessoal aqui pensa mais em costurar, costurar, que é o foco da região e ganhar dinheiro. O comércio aqui é bom, não tem como as pessoas ficarem desempregadas e por isso elas se acomodam (Empresária D, entrevista em 26.08.2010, grifos nossos).

Os depoimentos retratam a realidade estudada ao mesmo tempo em que coloca a rede como um campo onde as vantagens oriundas das interações podem impulsionar (ou não) a inovação e, quando esta ocorre, nem sempre foi decorrente de um pensamento gerencial voltado para o desenvolvimento do APL, mas, sobretudo para cada empresa individualmente, através de práticas predominantemente miméticas. Além disso, verificou-se nos depoimentos que muitas vezes a inovação ocorre como uma resposta passiva às exigências do mercado, fazendo com que tais mudanças, quando são implementadas, já se tornem ultrapassadas para algumas organizações que se destacam da maioria na região.

4.2.3 Tipos de Inovação Implementados no APL Através da Consultoria

Nesta seção são apresentadas as respostas dos empresários no que se refere aos tipos de inovação implementados nas empresas do APL analisado. De forma geral, constataram-se mais exemplos de mudanças processuais, corroborando com os resultados da seção 4.2.1.

No que se refere à inovação organizacional, foram verificadas mudanças através de diferentes ações, predominantemente na área de gestão de pessoas, conforme revelam os depoimentos seguintes:

> Em uma consultoria de RH, descobrimos um problema na equipe que foi solucionado pela consultora e aumentou o comprometimento de todos os funcionários da empresa (Empresário A, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos);
>
> Contratei uma consultoria só pra organizar a parte administrativa da empresa e desenvolvemos a prática de fazer auditorias internas (Empresário C, entrevista em 17.08.2010, grifos nossos);
>
> Elaboração do organograma, definição de tarefas e responsabilidades, controles financeiros e aperfeiçoamento gerencial das atividades que já eram desenvolvidas pela empresa (Empresária D, entrevista em 26.08.2010, grifos nossos);
>
> Na parte administrativa, considero que a maior inovação foi que a partir das consultorias passamos a utilizar softwares gerenciais (Empresário E, entrevista em 08.09.2010, grifos nossos);
>
> Através de uma consultoria no setor de pessoal, dividimos os departamentos, delegamos funções, profissionalizamos colaboradores e proprietários (Empresária F, entrevista em 11.09.2010, grifos nossos).

Percebeu-se, durante as entrevistas, que os empresários não souberam diferenciar os tipos de inovação organizacional e processual, fazendo com que as evidências de ambos os tipos de inovação ora se confundissem entre si, como pode ser observado nos relatos seguintes com exemplos de inovações processuais:

> Inovação nos processos... hum... lembrei! Contratei uma consultoria em gestão de pessoas que criou uma política para contratação e desenvolvimento dos recursos humanos da empresa (Empresário B, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos);
>
> Teve uma consultoria que aperfeiçoou os procedimentos utilizados pela empresa, como por exemplo a realização de entrevistas de pessoal e outro processos foram implementados, como a pesquisa de clima organizacional. (Empresário D, entrevista em 26.08.2010, grifos nossos);
>
> Pra mim, a primeira consultoria que eu deveria ter feito era essa última que eu estou fazendo agora (que seria a de procedimentos). Se você processa tudo da maneira certa, então as outras coisas vão se encaixando. A gente agora tá fazendo essa consultoria em procedimentos para implementar tudo o que ficou das outras. Os procedimentos agora são o seguinte: definimos o passo-a-passo para fazer entrevistas com funcionários pois antes a gente não fazia da maneira correta; os procedimentos de como cada pessoa ser, os procedimentos do motorista, os procedimentos da gente contratar uma facção, como queremos os produtos, enfim, agora estamos definindo todos os procedimentos para realizar as tarefas e lidar com as pessoas... (Empresário E, entrevista em 08.09.2010, grifos nossos);
>
> Passamos a investir na capacitação dos funcionários, de forma sistemática, observando a melhoria no desempenho e no relacionamento da equipe (Empresário F, entrevista em 11.09.2010, grifos nossos).

Observa-se, nos relatos acima, que o foco das inovações processuais volta-se também para a área de pessoal, com exceção do depoimento do Empresário A cuja mudança ocorreu no setor produtivo:

> A principal mudança processual foi no layout da empresa, onde foi definida uma nova sequencia operacional para o processo produtivo (Empresário A, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos).

Os empresários também revelaram as inovações que implementaram nos produtos a partir das consultorias contratadas. Observou-se, nas respostas apresentadas, que ao falarem das inovações nos produtos, os respondentes destacaram mudanças ocorridas também no processo criativo, cujo impacto direto acontece na qualidade ou produção das peças:

> Passamos a utilizar softwares técnicos para fazer as modelagens e encaixes dos moldes com exatidão no tecido. A utilização dessas tecnologias melhorou o

> design das roupas e também o caimento, pois as medidas saem perfeitas no programa (Empresário E, entrevista em 08.09.2010, grifos nossos);
>
> Antes das consultorias, não trabalhávamos com desenvolvimento de coleção. Agora, pensamos detalhadamente no produto antes de fabricá-lo (Empresário A, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos);
>
> Visando aumentar a produção, implementamos sistemas de incentivo e prêmios por produção e eficiência (Empresário C, entrevista em 17.08.2010, grifos nossos).

Percebe-se, nos relatos acima, como as inovações nos produtos, na percepção dos empresários, está relacionada à melhoria dos processos organizacionais, seja no departamento de criação/modelagem ou através de práticas que estimulem os funcionários a produzirem mais e melhor. Entretanto, outros empresários destacaram várias inovações relacionadas aos produtos, contemplando, inclusive, o desenvolvimento de mais de uma versão da mesma peça conforme o perfil (poder aquisitivo) dos clientes:

> Esta empresa busca constantemente inovar nos produtos, afinal, trabalhamos com moda e os clientes querem novidade. Por isso, sempre estamos preocupados com cada detalhe, desde a qualidade da peça até a sua embalagem. Além disso, diversificamos o produto conforme o público-alvo e trabalhamos com coleções (Empresária D, entrevista em 26.08.2010, grifos nossos);
>
> Diversificamos os produtos: continuamos vendendo os básicos, mas tendo também o diferencial, para que possamos agregar valor à mercadoria (Empresária F, entrevista em 11.09.2010, grifos nossos).

O fato de os empresários destacarem o desenvolvimento de coleções como uma inovação significativa nos produtos está diretamente relacionada a não realização de cópias dos modelos existentes no mercado, o que constitui uma prática comum para a maioria das empresas da região. Dessa forma, por priorizarem o processo criativo através da contratação de consultorias especializadas em moda para desenvolver coleções, essas empresas fazem com que o resultado principal deste serviço seja uma novidade na rede.

Por fim, os empresários exemplificaram as mudanças ocorridas na empresa que podem ser classificadas como inovações no marketing. Dois respondentes destacaram em seus relatos mudanças na divulgação dos produtos e nos serviços da empresa:

> Durante uma consultoria, foi desenvolvida uma campanha promocional para atrair mais os clientes (Empresário C, entrevista em 17.08.2010, grifos nossos);

> Houve inovação na forma de divulgação das vagas da empresa. Antes o pessoal deixava os currículos só na loja ou aqui. Hoje a gente já tem datas e horários definidos para receber os currículos em mãos, então essas coisas foram mudanças desenvolvidas, não só devido às consultorias, pois muitas ideias partiram dos colaboradores da própria empresa (Empresária D, entrevista em 26.08.2010, grifos nossos).

Apesar de tais inovações serem incrementais e básicas, também foram verificadas outras mudanças mais estratégicas na área mercadológica, incluindo aspectos sociais e também contemplando a construção da identidade da empresa perante seus clientes internos e externos, através de estratégias de endomarketing:

> Em uma consultoria, os consultores sugeriram algumas estratégias de marketing social e disponibilizamos peças para doação. Os resultados foram excelentes. Mas o sucesso não foi exclusivamente das consultorias, as ideias foram surgindo e sendo implementadas por nós (Empresário E, entrevista em 08.09.2010, grifos nossos);

> Participamos de eventos de moda, fazemos palestras e investimos no emocional dos nossos colaboradores, assim construímos nossa marca e identidade, fazendo com que os clientes, o mercado e os fornecedores confiem em nossa empresa (Empresária F, entrevista em 11.09.2010, grifos nossos).

Além desses exemplos, um empresário também destacou inovações radicais no marketing contemplando todo o contexto da empresa, cujos resultados influenciaram diretamente nos produtos, processos e na gestão organizacional, como pode ser observado no depoimento seguinte:

> Apesar de ser formado na área de marketing, ciente da sua importância para a empresa, contratei uma consultoria especializada e definimos o público-alvo dos produtos, desenvolvemos a logomarca, identificamos o posicionamento de marca, o tipo de etiqueta que deveríamos usar, o layout da loja (exposição dos produtos na vitrine) e foi desenvolvido um cheiro personalizado para as peças (Empresário A, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos).

É pertinente destacar que, apesar dos diferentes exemplos e práticas inovativas na área do marketing, este tipo de inovação foi o que ocorreu com menor frequência nas empresas. A análise pragmática da linguagem permitiu constatar nos depoimentos uma ênfase pessoal dos empresários no que se refere aos resultados das ações mercadológica, enfatizando que tais inovações ocorreram com o apoio e participação efetiva dos mesmos e o sucesso dos resultados **não** se deve exclusivamente às consultorias.

Não foi apresentado o depoimento do Empresário B para nenhum tipo de inovação haja visto que as consultorias implementadas na sua empresa não trouxeram resultados positivos.

4.2.4 Estruturação dos Projetos de Consultoria

Nesta seção foram sistematizados os depoimentos dos consultores no que se refere à metodologia de estruturação dos seus projetos de consultoria. Foram entrevistados sete consultores, quatro homens e três mulheres, cujos perfis encontram-se detalhados no Apêndice D.

Na fase de estruturação dos projetos, os respondentes revelaram quem estava envolvido no processo, observando-se que os consultores que trabalham como profissionais liberais envolvem diretamente o cliente no desenvolvimento da proposta:

> Bem, eu sempre faço junto com os colaboradores e com os gestores, a ideia é sempre envolver as pessoas da empresa dentro do projeto. Faço uma reunião com todos, identificamos as necessidades e dificuldades que a empresa tem. Quando o cliente não chama e vou oferecer o serviço, levo uma pré-proposta com sugestões gerais de melhoria que foram adaptadas da literatura ou com base na minha experiência como consultor observando os principais problemas que as empresas do polo enfrentam (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos);
>
> A estruturação do projeto é feita por mim, na maioria das vezes, com os proprietários e gestores das empresas. Depois de pronto, compartilho com outros consultores da equipe pra trocar informações, porém a elaboração da proposta sou eu quem faço (Consultora D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos).

Por outro lado, os consultores vinculados a algumas instituições, apesar de também saberem das necessidades dos clientes, revelaram que, além da intermediação, existe forte interferência das associações na estruturação do projeto que deverá ser implementado, deixando subentendidos objetivos macros da rede com base nas necessidades das empresas:

> Instituições como o SENAI e o SEBRAE têm projetos de incentivo para o empresário... o SEBRAE disponibiliza os recursos e o SENAI disponibiliza profissionais para várias áreas que acredita que as empresas necessitam. Esta necessidade é levantada pela demanda do setor de acordo com os pedidos feitos pelas associações de confecções e pelos próprios empresários. Há disponibilidade de recursos em projetos de incentivo do governo para o

> crescimento e, com base nessas solicitações, elabora-se a proposta, estabelecemos os objetivos e os meios para a realização do serviço e colocamos para apreciação dos órgãos envolvidos. A partir de então, apresentam pra gente um roteiro das necessidades e pedem um roteiro das possíveis ações de acordo com essa demanda. Depois de todo esse processo e sendo aceitas as propostas, a consultoria é iniciada (Consultora G, entrevista em 30.06.2010, grifos nossos);
>
> O escopo da consultoria é pensado juntamente com o cliente e a instituição de fomento. Sou um profissional autônomo mas cadastrado nas instituições que me chamam para prestar o serviço. Por isso, o projeto é construído com o envolvimento das partes interessadas (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos);
>
> Quando recebemos uma demanda de serviço, o projeto é estruturado por um consultor da nossa equipe, o cliente e, às vezes, temos a presença de um representante de alguma instituição, associação local ou entidade do Sistema S (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos).

Dentro desse mesmo contexto, também foram verificados relatos onde os consultores têm maior autonomia na estruturação dos projetos, com ou sem a participação do cliente. Observou-se que os consultores abrem espaço para os clientes apresentarem suas necessidades, porém estas só serão consideradas caso o consultor perceba que, de fato, é o que a empresa precisa e, caso contrário, prevalecerá a visão do consultor, cabendo a empresa decidir ou não pela implementação do que está sendo sugerido.

> Independente da solicitação do cliente ou não, a nossa consultoria adota o seguinte procedimento: fazemos o levantamento da situação atual através de um diagnóstico, onde definimos as prioridades e depois vem a implementação. A decisão do que vai ser implementado fica a cargo dos donos da empresa em conjunto ou não com os seus gerentes (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos);
>
> Quem elabora o projeto é o consultor, depois de ter feito uma visita à empresa e realizado um diagnóstico organizacional. A partir daí, desenvolvemos o projeto pois muitas vezes o cliente pensa que tem uma necessidade e no diagnóstico percebemos que a necessidade dele é outra. Quando não temos o chamado do cliente e vamos vender a consultoria, levamos um pré-projeto que geralmente é elaborado apenas pelos consultores com base em suas experiências e em problemas comuns do APL, como: baixa qualidade, ociosidade produtiva, entre outros (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos).

O que vai ser realizado durante a consultoria é um reflexo do que pensam os envolvidos na estruturação do projeto, pois estes (consultores, clientes e/ou instituições) definem o conteúdo e a metodologia de execução do serviço. Portanto, quando questionados sobre as etapas de estruturação da proposta, apesar de já terem revelado algumas fases do processo durante a explanação dos sujeitos envolvidos, os consultores detalharam como o projeto é

construído, constatando-se que na maioria dos casos, o diagnóstico *in loco* constitui a fase inicial e comum entre esses profissionais.

> Para exemplificar as fases de estruturação de uma proposta de consultoria, posso dizer que geralmente acontece o diagnóstico seguido de avaliações, estudo de capacidade instalada, projeções e reunião com os proprietários (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos);
>
> Começamos com o diagnóstico através de visita à empresa e conversa com o empresário e, em seguida, já é elaborada a proposta (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos);
>
> Quando as instituições e os clientes chegam a um consenso sobre o que é importante para a rede de acordo com as expectativas de cada empresa, a consultoria tem início com um diagnóstico organizacional (Consultora G, entrevista em 30.06.2010, grifos nossos).

Em alguns depoimentos, constatou-se a preocupação dos consultores na validação do diagnóstico pelo cliente, destacando que quando este é aceito, o serviço é iniciado. Caso contrário, o projeto pode ser adaptado ou nem ser iniciado pelo consultor que pode negar-se a realizar o serviço porque discorda da visão do empresário, cujas expectativas não correspondem, na visão do consultor, às necessidades prioritárias.

> A instituição divulga o projeto, convida os clientes para uma palestra de sensibilização e envolvimento dos empresários, o consultor realiza as visitas nas empresas para fazer o diagnóstico e, **se o cliente aceitar**, **adere ao projeto** proposto pela instituição (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos);
>
> Reunião, levantamento das necessidades e dificuldades da empresa, desenvolvimento da proposta e apresentação aos empresários e aos funcionários. **Sendo aprovada, iniciamos o trabalho** (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos);
>
> Não existe uma receita de bolo, isso vai variar de empresa para empresa. Após conversar com o empresário e realizar a pesquisa de clima organizacional é que desenvolvo a proposta. Às vezes o empresário quer um serviço que percebemos que não é adequado no momento para a empresa. Neste caso, prefiro não fazer a consultoria (Consultora D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos).

Percebeu-se também que alguns consultores já têm um programa geral a ser implantado tendo como base uma série de itens que serão observados na empresa para que esta atinja um estado de funcionamento "ideal" para o consultor, conforme relatado a seguir:

> Ao definir o programa para um determinado cliente utilizamos um *checklist* e verificamos o que a empresa já tem e o que ela ainda não tem, ou o que já

> tem mas precisa ser melhorado. O parâmetro desse *checklist* é o que uma empresa precisa para ser "Profissional", que consiste em atuar com técnicas de: planejamento e controle da produção; custos-contábeis; controle de qualidade; acompanhamento e manutenção da produtividade (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos).

Portanto, observa-se que o diagnóstico faz parte do processo de estruturação da proposta de consultoria, que pode ser adaptada ou negada, tanto pelo empresário como pelo consultor. Quando o profissional precisa adaptar sua proposta, geralmente procede da seguinte forma:

> Sim, já houve casos em que foi necessário alterar o projeto. Para a empresa de consultoria não há problema na flexibilização dos conteúdos ou das etapas. Porém, alertamos o cliente de que a sua sugestão não é a melhor para o caso ou que a sua solicitação trará tais e tais aspectos negativos para a empresa e isso atrasará o processo de modernização. Se o cliente arcar com as consequências, mudamos o projeto e atendemos sua solicitação (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos);
>
> Se for preciso mudar o projeto, fazemos novas reuniões para explicar e sensibilizar os empresários e adaptamos as atividades e suas cargas-horárias, antes do início da consultoria (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos).

Os relatos supracitados mostram exemplos de consultores que, se tiverem que fazer alguma alteração no projeto, tal adaptação será realizada antes da implementação do serviço. No depoimento do Consultor E, percebe-se que este atende todas as solicitações do cliente, mesmo que elas, na sua opinião, não sejam o melhor para a empresa, deixando claro todas as possíveis consequências da reestruturação do projeto. Já o Consultor F, que trabalha vinculado a instituições as quais geralmente formam grupos de empresas para participar de consultorias, deixa bem claro que se existirem mudanças, estas também serão feitas antes do serviço ser implementado. Outros consultores apresentaram metodologias de trabalho diferentes, destacando reestruturações no serviço durante a sua implementação:

> Por vezes há necessidade de adaptação do programa, porém isso só é percebido e feito durante a implantação onde fazemos as adequações necessárias (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos);
>
> Como a gente sabe, o projeto nos dar um direcionamento mas esse plano não pode ser algo engessado. O que ocorre é que se eu tenho um plano e se surge uma nova necessidade, um desafio, eu tenho que mudar, não totalmente mas algumas coisas pra chegar ao sucesso da consultoria (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos);

> A proposta pode ser reestruturada durante o seu planejamento ou durante a consultoria, vou ajustando às necessidades da empresa e à demanda do cliente (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos).

Os depoimentos dos Consultores A, B e C mostram maior flexibilização quanto à necessidade de fazer ajustes durante a implementação da consultoria, destacando que no caso da Consultora B tais mudanças podem ser apenas parciais, apenas no que ela considera viável. Já o Consultor C revela que a reestruturação do serviço pode acontecer antes e durante a sua implementação. Percebe-se que a necessidade de mudanças no decorrer da consultoria é tão comum que alguns profissionais já alertam os clientes:

> Sempre é preciso fazer algum ajuste, não tem nada padronizado. A gente vai desenvolvendo o trabalho e se notamos que precisa de um desvio no percurso, a gente faz sem problema nenhum. E o cliente aceita bem até porque essa possibilidade é comentada desde o início (Consultora D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos).

É pertinente destacar na atuação da Consultora D que a reestruturação do projeto é apresentada ainda na fase de contratação da consultoria, ou seja, ela deixa claro para o empresário que alterar o projeto é natural durante o processo de implementação do serviço. Outro relato que merece destaque é o da Consultora E que fala da reestruturação do projeto após o término da consultoria:

> A reestruturação do projeto pode acontecer durante ou após o serviço. Quando o projeto ainda não foi concluído, em uma das fases de observação dos resultados alcançados, reavaliamos e redirecionamos ainda no momento de desenvolvimento das ações. De forma geral, a reestruturação é feita após o término do serviço, onde analisamos como serão formatadas as novas propostas de consultoria (Consultora G, entrevista em 30.06.2010, grifos nossos).

Nos casos onde é percebida a necessidade de reestruturar o projeto após as análises sobre um serviço concluído, sabe-se que os benefícios de tais mudanças não mais atingirão os clientes atendidos, pois visam à melhoria do serviço para os futuros clientes.

Na próxima seção é detalhado como os projetos de consultoria são implementados nas empresas, verificando-se a coerência entre o que foi planejado com o que foi revelado pelos consultores sobre a execução do serviço.

4.2.5 Implementação dos Projetos de Consultoria

Os sete consultores convidados explicaram quem participa da implementação dos projetos, como essa fase é desenvolvida na empresa e como lidam com os ajustes necessários durante o serviço. De forma geral, observou-se que geralmente os empresários (proprietários do negócio) participam apenas da fase inicial (contratação) e final (prestação de contas dos resultados), ou seja, o serviço é feito pelo consultor sendo acompanhado pelos gestores e funcionários.

> O empresário não participa diretamente da implementação da consultoria (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos);
>
> Inicialmente o dono da empresa participa e depois o trabalho tem continuidade com os gerentes e colaboradores (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos);
>
> Os envolvidos na implementação depende muito do momento em que a consultoria se encontra. No começo, os empresários participam mais e depois os gerentes dão continuidade. Tentamos envolver todos da equipe, mas nem sempre é possível (Consultora D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos);
>
> Inicio com o empresário e decidimos juntos quem irá acompanhar todo o processo de desenvolvimento da coleção (Consultora G, entrevista em 30.06.2010, grifos nossos).

A participação limitada e apenas circunstancial do empresário apenas no início da consultoria é justificada aos consultores como "falta de tempo" para acompanhar todo o processo de implementação da consultoria, conforme relatado pelo Consultor C:

> É uma loucura envolver todo mundo, agora da parte do empresário, existem certas dificuldades de tempo, tanto que é assim, por exemplo, acontece muito, você agenda as visitas e em cima da hora a pessoa liga e diz "não venha hoje não que eu não posso". Quando vamos implementar, a gente quer que participe tanto a direção, como também os funcionários. Em alguns tipos de serviço, só participa a pessoa diretamente envolvida, por exemplo, consultoria no departamento financeiro (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos).

Em apenas dois relatos (Consultores E e F) constatou-se a participação efetiva dos empresários. Porém, tratam-se de casos em que a consultoria foi realizada em áreas mais restritas, onde o dono precisava estar diretamente envolvido no processo, destacando-se ainda a não participação das instituições neste momento.

> Durante a consultoria temos a participação dos donos e dos funcionários da empresa, sendo que estes só são chamados nas atividades que podem ser compartilhadas (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos);
>
> O consultor, o empresário e seus colaboradores. As instituições não interferem nessa hora, pois é mantido o sigilo do que acontece em cada empresa (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos).

Em relação às etapas de implementação do serviço, foi perguntado aos consultores sobre a existência de uma metodologia particular para colocar em prática o que foi acordado no projeto. De forma geral, observou-se que existem três fases (reconhecimento da empresa; treinamento dos funcionários; realização e acompanhamento das mudanças), como pode ser observado nos seguintes depoimentos:

> Fazemos o diagnóstico, o plano de ação e treinamos as pessoas para fazerem as mudanças... Implementamos a nova metodologia operacional e/ou gerencial, damos assistência aos funcionários e depois encerramos o trabalho com um relatório (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos);
>
> Sempre é assim, a gente faz um diagnóstico, implementa e monitora. Fazemos outra reunião pra ver o que funcionou, o que não funcionou e vamos fazendo os ajustes, monitoramento e assim vamos vendo o resultado final (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos);
>
> Primeiro, o diagnóstico, depois fazemos um plano indicando as soluções e em seguida vem a implementação do que foi proposto (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos);
>
> A implementação envolve várias fases. Iniciamos com as reuniões com os empresários e com a equipe; depois fazemos o diagnóstico e apresentamos as proposta de ações a serem desenvolvidas; definimos o cronograma de trabalho e treinamos a equipe. A partir daí, as atividades começam a ser implementadas, os resultados são monitorados e damos constantemente o feedback durante toda a consultoria sobre as ações realizadas. A consultoria é encerrada com orientações para continuidade e entregamos um relatório final detalhando tudo o que foi feito (Consultora G, entrevista em 30.06.2010, grifos nossos).

Em alguns relatos, o termo diagnóstico não é citado como fase inicial da consultoria, deixando subentendido que será implementado o que foi acordado com os empresários durante a contratação. Dessa forma, a implementação do serviço tem início com reuniões apresentando para a equipe o que vai ser realizado na empresa:

> Primeiro fazemos uma reunião, esclarecemos pra toda equipe o que vai ser feito, pois muita gente pensa que consultoria vem demitir os funcionários; depois escolhemos quem vai acompanhar e implementar as mudanças e

> treinamos esses colaboradores (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos);
>
> Fazemos reuniões com os funcionários explicando todo o processo que começa diariamente com o planejamento do eles vão fazer e as metas a serem atingidas com o nosso acompanhamento (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos).

É pertinente destacar que apenas a Consultora D revelou que não utiliza procedimentos pré-definidos para implementar as atividades acordadas. Entretanto, deixa claro que inicia com a realização de uma pesquisa de clima organizacional que serve como um diagnóstico da sua área de atuação e as ações vão sendo delineadas e realizadas a partir das informações obtidas nesta pesquisa.

> Não existe um roteiro! Mas sempre iniciamos com uma pesquisa de clima organizacional. O restante vai depender do que a gente diagnosticou na pesquisa de clima e aí é muito imprevisível, muito imprevisível mesmo. Tem ações que se repetem nas empresas porque é uma carência comum, porém só os resultados da pesquisa definem os procedimentos (Consultora D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos).

Quando questionados sobre possíveis ajustes no decorrer da implementação, constatou-se, nos depoimentos de todos os consultores, que as mudanças são inevitáveis e ocorrem por diferentes motivos. A Consultora B revelou que tais alterações são comuns e que o profissional de consultoria deve ser flexível para lidar com essa característica do serviço:

> Como falei anteriormente, em todas as fases da consultoria temos que estar abertos aos ajustes necessários e isso pode ocorrer antes ou durante a consultoria. Por isso já deixamos claro para o cliente (Consultor B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos).

Um tipo de alteração destacado pelas Consultoras D e G refere-se à adequação da agenda de trabalho. É pertinente destacar, nos depoimentos de ambas, a ênfase que é dada em não mudar o planejamento, mas sim otimizar o tempo em que as ações devem ser implementadas:

> Não alteramos o que foi planejado! Geralmente, o que a gente mexe é no cronograma... As ações que foram planejadas vão acontecer... agora o desencadear disso, aí sim, pode mudar a qualquer momento, planejamento é complicado de você mudar porque quando a gente trabalha com planos, temos metas a alcançar. Então se eu mexo no planejamento, eu não vou

> atingir a minha meta que é o que a empresa quer de mim... então pra se chegar nessa meta podemos alterar a ordem de algumas ações (Consultor D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos);
>
> Faço sempre um reestudo durante a consultoria para evitar de voltar atrás na proposta, caso haja necessidade paramos a ação se, por motivos vários, esta não está sendo adequada e procuramos outro caminho para atingir o objetivo. Na maioria dos casos, temos que organizar as datas (Consultora G, entrevista em 30.06.2010, grifos nossos).

Já os Consultores A, C e E disseram que as mudanças são inevitáveis durante a implementação, porém quando ocorrem a "culpa" é das empresas cujas pessoas restringem as informações, não participam ou são resistentes ao que foi planejado, conforme pode ser observado nos relatos seguintes:

> Sim. Nem sempre será possível diagnosticar todos os ingredientes do problema, pois na grande maioria das vezes, o cliente ou omite parte dos problemas ou mesmo não os identifica. Como vão aparecendo no decorrer da implantação, por vezes, há a necessidade de pequenas mudanças de rumo (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos);
>
> Faço muito plano estratégico nas empresas e nesse caso é necessário que todos se envolvam, mas isso nem sempre acontece... A gente procura contornar a situação, pois as pessoas muitas vezes não estão preparadas para participar, por exemplo, vêm pra reunião e não participam, não se envolvem, na grande maioria das empresas daqui, as pessoas administram de forma centralizada. A gente procura mostrar, contornar essa cultura, mas não é fácil fazer isso... e o projeto fica comprometido durante a implementação (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos);
>
> Já houve casos sim, em que foi preciso mudar o projeto durante a implementação. Mas não por falha do processo. Por ineficiência da empresa, dos donos especificamente (que querem fazer diferente de como foi planejado e de como deve ser feito o processo). Mas tudo isso é conversado abertamente... (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos).

Finalmente, o Consultor F traz à tona uma "limitação" dos projetos de consultoria feitos para grupos de empresas, no que se refere à pré-existência de soluções baseadas em problemas gerais. Entretanto, ele fala com naturalidade dos ajustes durante a implementação nesses casos:

> Já tivemos que criar uma outra solução no decorrer da implantação do projeto, pois o que havia sido previsto não se adequava bem a determinada empresa do grupo (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos).

De forma geral, observou-se nos relatos a aceitação e flexibilidade dos consultores quanto à necessidade de ajustar o projeto durante a implementação do serviço. Porém, subjacente a esta flexibilidade, percebe-se que esses ajustes não são vistos como algo positivo e tais profissionais (exceto os Consultores B e F), não se responsabilizam e culpam as empresas por falta de tempo ou de pessoas dispostas a participar das atividades.

Visto que na pesquisa realizada com os empresários verificou-se que eles sentem a necessidade de um atendimento posterior ao término do contrato, a seguir são apresentadas as respostas dos consultores sobre o que acontece no término e após a realização do serviço.

4.2.6 Monitoramento dos Projetos de Consultoria

Quando questionados sobre os procedimentos realizados na conclusão da consultoria, bem como a existência de algum contato posterior ao serviço com os empresários, constatou-se que três consultores não fazem qualquer tipo de monitoramento pós-consultoria, conforme relatos abaixo:

> No término a gente sempre faz uma palestra de encerramento com todo mundo, faz um relato de tudo o que foi feito e a gente não termina assim de forma brusca. Dependendo do tamanho da consultoria, da área, os trabalhos vão ficando menos intensivos, apenas pra monitorar os resultados e ver se aquilo que foi planejado tá sendo feito. Como a avaliação acontece na fase final da consultoria, **não existe nenhum monitoramento depois do serviço**. Isso fica a critério do cliente, se ele demonstrar interesse, fazemos um novo contrato. Mas como sou daqui, geralmente encontro os clientes nos eventos da região e converso informalmente com eles. Mas depois da consultoria, de forma sistematizada, não existe o pós-venda não, é até uma coisa que é preciso fazer (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos);
>
> A fase de desligamento está prevista no cronograma entregue ao cliente no início da consultoria e acontece naturalmente, através de visitas semanais. Quanto ao monitoramento após a consultoria, **não fazemos, pois o acompanhamento é todo feito durante a implementação**. Se o cliente desejar, renovamos o contrato (Consultora D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos);
>
> O desligamento ocorre, após a implementação do que foi acordado e foi possível de ser realizado na empresa. Sempre fica a possibilidade de acesso do cliente ao consultor, **porém não há monitoramento ou relacionamento com a empresa após o término do contrato** (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos).

De acordo com os depoimentos dos Consultores C, D e F, nota-se que se o cliente necessitar de orientações posteriores, tal demanda deve ser atendida através de um novo contrato, deixando subjacente que o aspecto financeiro do serviço prevalece e determina o que vai ser realizado antes, durante e após o serviço. Tal postura não acontece apenas nos contratos realizados entre profissionais autônomos, mas principalmente naqueles onde o consultor é vinculado a alguma instituição, como pode ser observado a seguir no depoimento da Consultora G:

> Na área de moda, a consultoria se encerra com a coleção finalizada. Geralmente os contatos posteriores com o cliente acontecem de maneira informal, em eventos e ocasiões de palestras que eles participam e encontram a gente... neste momento questiono sobre algumas ações e os resultados, conversamos e dou algumas dicas. Tive um cliente que me ligou após a consultoria para perguntar sobre outro projeto que ele estava fazendo e dei algumas orientações por telefone. Quanto ao monitoramento, depois da consultoria costumo ligar e procurar saber como tudo está indo, porém não posso mais retornar a empresa porque o projeto já acabou e a instituição não paga estas horas a mais... quando faço a visita posterior, faço por conta própria, o que fica oneroso para o cliente. **Não tenho conhecimento de um projeto feito pela instituição para atender as necessidades do cliente pós-consultoria**. Como os relatórios têm que ser fechados e entregues, não podemos deixar horas sobrando para este momento. Porém, isto já aconteceu, quando um empresário na hora que foi assinar o contrato, já determinou que retirassem algumas horas do cronograma de implementação para que fosse feito um acompanhamento depois do serviço (Consultora G, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos).

A Consultora G deixa claro que o retorno posterior à empresa não é previsto no projeto e que desconhece a existência de um serviço com esta finalidade. O aspecto financeiro é evidenciado quando a entrevistada revela que, apenas se o cliente solicitar, o acompanhamento pode ser feito reservando-se horas do projeto para orientações posteriores. É pertinente destacar que, quando os contatos pós-consultoria acontecem, geralmente são informais e não planejados, conforme os depoimentos seguintes:

> O desligamento acontece ao final do tempo estipulado e da nossa parte, por vezes, há algum tipo de acompanhamento posterior, principalmente quando se sente que algum ponto tenha ficado frágil. O contato é feito através de vários meios... basicamente consultas telefônicas, e-mails e, quando necessário, retorno à empresa. Entretanto, **de praxe não acontece acompanhamento pós-consultoria** (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos);
>
> O encerramento acontece com uma reunião com os colaboradores e o empresário, onde mostramos os resultados da consultoria. Alguns dias depois, tem uma avaliação do trabalho que não é feita necessariamente pelo consultor... **geralmente uma pessoa do administrativo da instituição liga**

> **pra saber como é que estar o andamento do trabalho**, se a consultoria atendeu as necessidades da empresa e se atingiu os objetivos (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos).
>
> No final da consultoria vamos registrando os resultados para colocar num relatório e apresentar para empresa. **Após o serviço, nós procuramos ligar e ter algum tipo de contato com o cliente,** mas esses contatos não são regulares (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos).

Observa-se que os consultores têm consciência da importância do monitoramento do serviço após o seu término. Entretanto, esse momento não está previsto no projeto e, gratuitamente, não seria viável nem para os profissionais nem para as instituições que os contratam. De forma geral, quando os contatos acontecem caracterizam-se como casuais ou apenas para cumprir alguns trâmites burocráticos, especialmente das instituições, que precisam ter todos os resultados do serviço e a avaliação do consultor registrados em relatórios que são enviados para as entidades que subsidiaram financeiramente parte do valor do contrato.

Diante de tantas limitações, os sujeitos da pesquisa foram consultados sobre como a inovação era implementada através das práticas de consultoria vindo a beneficiar toda a rede. Os resultados desta reflexão, feita pelos empresários e também pelos consultores, são apresentados na próxima seção.

4.2.7 Contribuições da Consultoria Organizacional para a Inovação nas Redes

Visto que o desenvolvimento das redes interorganizacionais está relacionada, nesta pesquisa, à capacidade de inovação que os atores do APL têm através dos serviços de consultoria que contrataram, perguntou-se aos consultores como eles inovam no exercício da sua profissão e, posteriormente, como os diferentes tipos de inovação são inseridos nas empresas vindo a contribuir para o desenvolvimento da rede como um todo.

Inicialmente, evidenciaram-se as fontes e os meios de inovação pessoal e profissional utilizados pelos consultores. As respostas obtidas mostraram que esses profissionais buscam, constantemente, atualizar-se nas áreas em que atuam participando de cursos, palestras,

congressos e viajando para diversos eventos, seja para trocar experiências com outros consultores, seja para aproximar-se mais dos clientes.

> O trabalho de um bom consultor exige o aperfeiçoamento constante. Eu leio muito, vou sempre para os eventos da área, além de participar de ações em áreas similares (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos);
>
> Sempre participando de cursos, de congressos... Você tem que aprender com quem é muito melhor do que você, por isso eu invisto em capacitações em outras regiões (Consultora D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos).

Além dessas atividades, os Consultores C e G enfatizaram que viajam muito e também realizam pesquisas na área, deixando-os mais preparados para disseminar a inovação nas empresas dos clientes, conforme pode ser constatado nos depoimentos seguintes:

> A gente tá sempre evoluindo, procurando mudar e inovar. Sempre estou lendo, procuro viajar, procuro sempre conversar com outras pessoas até mais experientes, tenho até consultores que são meus amigos, que têm mais tempo do que eu, são até de outras áreas mas me ajudam muito. A gente pesquisa muito, um estudo mais pessoal e também participo de muitos encontros e reuniões nas associações da região (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos).
>
> Como também sou professora, consigo me manter atualizada, faço cursos, assisto palestras, participo de debates, pesquiso demais sobre o meu setor... Sempre que posso participo de encontros na área e viajo muito, inclusive, para acompanhar as tendências internacionais em moda (Consultora G, entrevista em 30.06.2010, grifos nossos).

Ao observar os perfis dos Consultores C e G, percebe-se que por eles também serem professores do nível superior, tal característica os fizeram destacar a pesquisa como instrumento essencial ao seu desenvolvimento. Por outro lado, dois profissionais disseram que inovam e se atualizam praticando, ou seja, os conhecimentos e experiências adquiridos são combinados e renovados continuamente, conforme relatos seguintes:

> A inovação profissional acontece na ousadia de ir implantando novos processos, aprendidos em cursos, leitura em diferentes livros, através da troca de experiências entre os colegas da área (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos);
>
> Eu procuro inovar criando novas estratégias de treinamento, buscando novos métodos de gestão para aplicar nas empresas, vou aprendendo e experimentando. Busco essas melhorias e mudanças lendo muito livros do setor e conversando com os colegas (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos).

Apenas um consultor não revelou detalhadamente suas fontes de informação e atualização profissional. Sua resposta foi vaga ao afirmar que fica atento às mudanças do mercado, tentando acompanhá-las. Por outro lado, este profissional também revelou que procura inovar a partir de reflexões sobre os serviços já realizados:

> Através de avaliações não periódicas dos nossos serviços. A renovação se dá a partir das novas tendências mostradas pelo mercado e dos nossos clientes... procuro acompanhar o que está acontecendo no mercado (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos).

Por outro lado, quando questionados sobre como os diferentes tipos de inovação (produto, processo, organizacional e marketing) são inseridos nas empresas dos clientes, não foi observado nos depoimentos dos consultores exemplo de nenhum tipo de inovação. As Consultoras B e D, cujas áreas de atuação são, respectivamente, gestão da produção e gestão de pessoas, destacaram novamente que a inovação nos processos é o tipo mais viável para as empresas da rede:

> Por está aqui no pólo, o tipo de inovação mais possível é no processo, é uma experiência que nós já temos pois a grande maioria das empresas atendidas foi totalmente para melhorar o processo produtivo e, às vezes, melhorando o processo produtivo melhora também o produto, porque a qualidade está diretamente relacionada ao processo produtivo. Inovar na gestão é mais difícil porque depende do empresário na maioria das micro e pequenas empresas... Já nas empresas de grande porte, na maioria das vezes a dificuldade que nós temos é com os empresários que não aceitam os novos métodos pois eles acham que o que sempre fizeram é o certo porque funcionou e eles estão bem hoje (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos);

> Olha, eu não trabalho com produto e marketing. Minha inovação envolve a melhoria dos processos, que lá na frente acaba sendo um impacto nessas outras áreas porque se as pessoas estão mais preparadas, estão mais antenadas, se estão mais atentas ao que o concorrente está fazendo... quais são as tendências? Essas pessoas acabam inovando em várias áreas... (Consultor D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos).

Já o Consultor C, cujo foco de atuação é na gestão das empresas, revelou que disseminar a inovação não é fácil e que as empresas aceitam melhor mudanças no marketing:

> Os clientes não são tão receptivos à inovação, eles procuram mais a estabilidade. Nós é que tentamos com a consultoria mostrar que é essencial haver inovação nos produtos e na forma de comercializar, por exemplo. Os clientes são mais receptivos à inovação na parte do marketing... os outros tipos é praticamente inexistente (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos).

Curiosamente, três consultores que desenvolvem trabalhos diretamente no setor de produção, não conseguiram exemplificar nenhum tipo de inovação no produto. As respostas se limitaram a justificativas abrangentes de como tentam inovar nas empresas:

> Por indução, demonstrações e quase sempre por ação direta de nossa consultoria, como forma de demonstração da necessidade e utilidade da inovação a ser implantada (Consultor A, entrevista em 23.05.2010);
>
> A inovação é inserida conforme as etapas de realização do nosso serviço. Via de regra, sempre com a participação e o envolvimento de todos da empresa ou da área que se está modificando (Consultor E, entrevista em 15.06.2010);
>
> Tentamos inovar durante a implementação de todas as ações na empresa. Afinal, tudo que está sendo implantado pelo menos é novo para o cliente (Consultor F, entrevista em 21.06.2010).

No depoimento da Consultora G também não foi possível identificar exemplos de inovação implementados nas empresas. Por outro lado, ela revelou a dificuldade de inovar, da mesma forma que os Consultores B e C destacaram, especialmente no que se refere à aceitação e vontade de mudar. Por fim, a Consultora G disse que prefere não aceitar o serviço quando percebe que a resistência à inovação está na cultura do gestor, conforme relato abaixo:

> Não é possível inovar em uma consultoria se não pudermos implementar as ações e mudanças, pra isso tem que ter vontade de fazer... Tem um pensamento de Nietzsche que gosto muito... ele disse "melhorar o estilo de uma pessoa significa melhorar os pensamentos de uma pessoa e nada mais"... Caso eu perceba que o cliente não quer ou não pode mudar em nada, aviso que não podemos trabalhar juntos (Consultora G, entrevista em 30.06.2010, grifos nossos).

De forma geral, percebeu-se certa dificuldade dos consultores em falar sobre exemplos concretos de atividades inovadoras implementadas nas empresas, uma possível consequência da resistência em mudar ou do desejo de manter o *status quo* que a empresa já conquistou. Apesar de parecer contraditório contratar a consultoria para melhorar, ao mesmo tempo em que existe o receio de inovar, constataram-se exemplos de inovações processuais nos relatos de dois consultores (B e D), mesmo que estas sejam de nível elementar, ou seja, a novidade é apenas para a empresa, pois tais práticas são comuns em organizações que não estão circunscritas ao contexto de uma rede.

Visto que a inovação implementada nas empresas pode vir a impactar diretamente no desenvolvimento do APL, os consultores também foram questionados sobre como o seu

serviço pode contribuir para o desenvolvimento da rede. Observou-se que nenhum consultor demonstrou contribuições para os demais atores do APL, restringindo as contribuições para cada empresa. Apenas dois entrevistados (Consultores A e B) pensaram na rede ao relatarem que os resultados do seu serviço expandem-se para outras empresas, mesmo assim, o foco continuou no empresário, como pode ser observado nos relatos seguintes:

> Acredito que os consultores disseminam mudanças nas empresas que são fundamentais para o crescimento do APL como um todo. A região está mudando os seus conceitos operacionais já algum tempo. Nos últimos anos vem mudando também o procedimento comercial tão necessário, principalmente para as grandes empresas da região e com certeza as consultorias ajudaram na implementação dessas melhorias (Consultor A, entrevista em 23.05.2010, grifos nossos);
>
> A partir do momento em que nós iniciamos o trabalho na empresa e geramos um resultado positivo, essa informação vai se disseminando. Muitas vezes o empresário tem colegas que atuam no mesmo ramo que observa suas mudanças depois da consultoria, deixando a fábrica mais organizada e com tudo controlado. Ao fazerem esse comparativo, também começam a contratar consultorias e as melhorias implementadas em uma empresa vão contagiando as outras, contribuindo para as empresas do APL de forma geral (Consultora B, entrevista em 24.05.2010, grifos nossos).

Já o Consultor C fez uma reflexão sobre a importância da consultoria neste APL devido ao aumento da competitividade no segmento da confecção no cenário global. Mesmo assim, também destacou as contribuições da consultoria dentro das empresas, profissionalizando a gestão e capacitando as pessoas para atuar no mercado.

> Se a gente for fazer uma leitura do cenário na área de confecção, a gente vê aí a invasão de produtos chineses, coreanos, do Vietnã, da Noruega... alguns países da África já estão começando a fazer confecção e com toda essa evolução da TI, da logística, com tudo isso os custos ficaram menores e aumentou o nível de competição, até a nível interno também, pois existem muitos polos de confecção no Brasil. Segundo o SEBRAE existem três polos de confecção muito parecidos com esse aqui. Por isso, acho que as consultorias vão fazer as pessoas pensarem e realmente se tornarem empresas profissionais e competitivas... acho que essa é a maior contribuição dos nossos serviços. As consultorias vêm contribuir pra você profissionalizar mais as empresas e torná-las mais competitivas, porque está havendo a seleção natural das empresas. Aquelas que são boas, que realmente têm qualidade, que inovam, que tem algum diferencial vão conseguir se manter no mercado... é aí que entra a contribuição da consultoria, na qualificação e profissionalização das empresas (Consultor C, entrevista em 26.05.2010, grifos nossos).

Por outro lado, a Consultora D chamou atenção para a miopia organizacional de alguns gestores ao perpetuarem um estilo e práticas de gestão que funcionaram bem no

passado. Com base nas limitações de formação do pessoal e considerando a cultura da rede, ela destaca que sua maior contribuição é alertar os empresários sobre as mudanças ocorridas na atualidade fazendo com que eles percebam a necessidade de inovar e, consequentemente, melhorar os resultados da empresa.

> Posso contribuir abrindo os olhos dos gestores porque eles não são preparados no ponto de vista acadêmico, que ainda é uma realidade da nossa região, eles têm muito conhecimento do negócio de uma maneira informal. Eu escuto muito: "ah, porque meu pai fez assim e deu certo, por isso faço assim também". Deu certo porque a gente vivia um outro momento, na informalidade, um momento onde não se tinham tantas exigências, onde o nosso consumidor não era tão crítico, onde nosso empregado, funcionário, colaborador, veja que evolução na forma de tratá-lo, não tinha consciência dos direitos e hoje cada um sabe... Então se hoje eu lido com pessoas diferentes, meu posicionamento tem que ser diferente... Tento mostrar que o pai cresceu porque na época dele mandava quem podia obedecia quem tinha juízo, hoje não é assim, os bons funcionários escolhem onde vão trabalhar. Preocupar-se de repente com política de benefícios e de retenção de talentos, com programas de cargos e salários, não é bondade, é necessidade. Muitos acham que inovar é ir pra uma feira do seu segmento e ver as tendências, mas isso é pouco. Tem uma série de outras coisas que contribuem para o sucesso e a sustentabilidade da empresa. Então, acho que a gente pode contribuir dessa forma, abrindo os olhos dos empresários, mostrando pra eles como o mercado está funcionando atualmente (Consultora D, entrevista em 28.05.2010, grifos nossos).

Por fim, são apresentados os depoimentos de três consultores que delimitaram claramente as contribuições da consultoria ao universo das empresas:

> Podemos contribuir ajudando a salvar empresas potencialmente falindo. Também, elevando a produtividade e lucratividade das empresas, o que é bom para todos os seus envolvidos e traz saúde para a empresa e para o mercado (Consultor E, entrevista em 15.06.2010, grifos nossos);
>
> A consultoria ajuda as empresas a melhorar sua qualidade, a produtividade, a performance do trabalho, o lucro, capacita a mão-de-obra e os empresários, reduz as perdas e aumenta o conhecimento sobre o negócio, o que deixa a empresa mais competitiva (Consultor F, entrevista em 21.06.2010, grifos nossos);
>
> A consultoria traz para as empresas do APL um melhor entendimento dos papéis e importância dos funcionários certos para as empresa... também vejo que há uma melhoria no entrosamento das pessoas dentro das empresas, que ficam mais abertas às informações, com anseio de crescer e procurando fazer seu trabalho com maior qualidade (Consultor G, entrevista em 30.05.2010, grifos nossos).

De forma geral, constatou-se que os consultores não conseguiram enxergar sua contribuição para os demais atores do APL, ou seja, o foco limitou-se a sua atuação nas empresas. Apesar de estes profissionais falarem da contribuição da consultoria para o APL através de melhorias que são disseminadas entre as empresas através de um efeito cascata, onde a melhoria de uma empresa faz com que as outras tentem ficar melhores baseadas em um processo mimético ou de sobrevivência no mercado, tornando-as mais competitivas. Porém em nenhum dos relatos foram percebidas contribuições pensando na rede como um todo, inclusive citando estratégias macros para os diversos atores do APL. Os depoimentos mostraram que as contribuições da consultoria ficam restritas às empresas para as quais são contratadas.

Por outro lado, os empresários também apresentaram seus pontos de vista sobre as possíveis contribuições da consultoria para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano. Os relatos dos Empresários C, E e F também mostraram a limitação destes atores em pensar em contribuições que beneficiassem toda a rede, restringindo-se a sugestões meramente instrumentais e com base no universo restrito das empresas que os contratam.

> Os consultores ajudam o polo quando ajudam as empresas que atuam na região (Empresário C, entrevista em 17.08.2010, grifos nossos);
>
> Eu vejo que o consultor pode ajudar muito no desenvolvimento deste APL resolvendo os gargalos das empresas, pois temos muitos problemas ainda, problemas comuns, que deixam as empresas parecidas e sem atrativos diferentes para os clientes. Isso pode fazer com que a gente perca clientes para os outros polos (Empresário E, entrevista em 08.09.2010, grifos nossos);
>
> A maior contribuição dos consultores é prestar um serviço de qualidade nas empresas. Eles devem mostrar aos nossos empreendedores como eles podem agregar valor aos seus produtos; fazer com que eles acreditem no produto que estão vendendo e não desvalorizem sua mercadoria; incentivar as confecções a criarem novidades (modelos), sem copiar dos outros, lançando sua própria coleção (Empresária F, entrevista em 11.09.2010, grifos nossos);

Percebe-se que o depoimento do Empresário E demonstra certa preocupação com o APL, entretanto tal reflexão é puramente econômica, devido à concorrência dos outros polos de confecções. No conjunto das entrevistas, um relato destacou-se dentre os demais porque a empresária afirmou categoricamente que as consultorias não tem nada a contribuir para a sociedade e, posteriormente, alterou seu depoimento pensando neste serviço de forma mais abrangente, conforme pode ser observado a seguir:

> Eu não vejo não, como um consultor pode contribuir para o APL como um todo, para a sociedade. E ao mesmo tempo eu vejo, porque assim, tem coisas que eles implantam na empresa que servem de exemplo pras outras empresas daqui da cidade e da região também... Olha, é porque a maior dificuldade que a gente tem é falta de mão-de-obra qualificada, porque pessoas têm, quantidade tem, agora qualidade é difícil encontrar. Agora, os **consultores bem que podiam contribuir ajudando as instituições de formação para que elas qualificassem os funcionários de acordo com a demanda das empresas...** Como o consultor está nas empresas, ele conhece nossas necessidades e pode ajudar intermediando essa formação! E se for um consultor de RH, ele pode traçar o perfil adequado, passando as descrições dos cargos para as escolas (SENAI, faculdades...) para que elas possam qualificar a mão-de-obra de acordo com as necessidades das empresas (Empresária D, entrevista em 26.08.2010, grifos nossos).

O depoimento da Empresária D traz três reflexões diferentes. Inicialmente, ela demonstrou não acreditar em possíveis contribuições das consultorias para a rede vindo a beneficiar todas as pessoas que atuam no APL; em seguida ela mudou de opinião acrescentando que os consultores podem ajudar através de suas ações nas empresas, ou seja, neste momento a entrevistada expressou a mesma opinião dos Empresários C, E e F apresentadas anteriormente; por fim, a Empresária D conseguiu enxergar uma possível contribuição dos consultores para os demais atores da rede, de forma que viesse beneficiar o APL. Apesar desta contribuição ser meramente instrumental, o investimento na qualificação das pessoas traz resultados positivos para as empresas e também tem um lado social através da geração de emprego e renda.

Por outro lado, os Empresários A e B conseguiram expressar outras ações que poderiam ser desenvolvidas pelos consultores visando ao desenvolvimento do APL:

> Eu acho que **deveriam existir consultorias para o crescimento e visibilidade das redes**. Por exemplo: se os consultores de diferentes áreas (moda, produção, gestão...) fizessem um **projeto único**, tipo, promover um evento para dar visibilidade ao APL, poderia ser desfile de moda com roupas conceituais que mostrassem a capacidade das empresas daqui para inovar... Isso iria chamar atenção para o nosso polo! **E as consultorias têm sim como influenciar e contribuir, seja nas empresas, seja nas instituições, até mesmo no poder público local também**... Deveria existir um tipo de consultoria administrativa para prefeituras, câmaras, para pessoas formadoras de opinião em APL's... (Empresário A, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos);

> Ah sim, sem sombra de dúvidas... os consultores podem contribuir muito num APL. **Eles poderiam estar assessorando as próprias instituições que compõem o APL**, especialmente as associações representativas da classe empresarial, para que os empresários se associem mais, participem mais e unam-se para resolver os problemas comuns do APL (Empresário B, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos).

Os depoimentos supracitados mostram a consciência desses respondentes acerca dos demais atores que compõem o APL. O Empresário A destaca a importância da união dos próprios consultores e sugerem o desenvolvimento de um projeto único contemplando várias áreas, de forma que estimulem as empresas a fazerem algo inovador. Ele também destacou a possível contribuição desses profissionais para as instituições públicas que também necessitam de consultorias direcionadas às demandas da rede. Ao mesmo tempo, o Empresário B também ressaltou a importância dos consultores para incentivar que as empresas se associem às instituições locais e com uma maior representatividade, tais empreendedores possam lutar pelo desenvolvimento da região.

Diante do exposto, constata-se que os empresários (exceto A e B) assim como os consultores, em sua maioria, não conseguiram expressar como as atividades de consultoria podem contribuir para a rede através de práticas inovadoras para os diferentes atores. Destaca-se ainda que as sugestões propostas, bem como os exemplos apresentados priorizam o aspecto econômico que por si só não promove o desenvolvimento sustentável do APL.

Neste capítulo foram detalhados os achados do estudo respeitando-se a realidade percebida pelos respondentes. Inicialmente, foram apresentados os dados provenientes da aplicação do questionário, cujos resultados caracterizaram a amostra da pesquisa composta por a 51 (cinquenta e um) empresários que já contrataram consultoria na rede analisada. Neste momento, foram expostos os perfis dos respondentes e das empresas (demografias), bem como todos os dados referentes a sua atuação na rede, as inovações implementadas e a percepção sobre as consultorias organizacionais. Ainda na pesquisa quantitativa, foram realizados alguns testes estatísticos com as principais variáveis da pesquisa para verificar possíveis relações entre redes, inovação e consultoria.

Em seguida, foram apresentados os depoimentos dos consultores e empresários obtidos a partir das entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa qualitativa evidenciou, com riqueza de detalhes, a percepção dos respondentes sobre a inovação nas redes viabilizada pelos serviços de consultoria. O capítulo subsequente traz a discussão de todos resultados à luz da literatura utilizada para fundamentar a pesquisa.

5 Discussão dos Resultados

Tendo como base os achados da pesquisa de campo, que revelou a percepção dos respondentes (empresários e consultores) sobre redes, inovação e consultoria, este capítulo contempla a análise de todos os dados através de um processo de reflexão "coletiva" a partir das contribuições dos teóricos que fundamentaram o estudo.

A imersão literária contemplando a busca por aspectos semelhantes, divergentes ou ausentes (lacunas teóricas) na bibliografia constitui uma das contribuições que o pesquisador pode fazer ao seu objeto de análise, desde que viabilize o diálogo entre os resultados e os autores consultados (EISENHARDT, 1995).

Tendo consciência de que os pressupostos epistemológicos influenciam diretamente na forma como os dados são tratados e, segundo Merriam (1998), são lentes através das quais o pesquisador vê a realidade, faz-se necessário ratificar, de imediato, como os principais construtos do estudo foram analisados.

A perspectiva de redes utilizada contempla as relações entre empresas e está voltada para a compreensão do fenômeno sob a ótica organizacional (GRANOVETTER, 1985; CASTELLS, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998; LASTRES e CASSIOLATO, 2003; AMATO NETO, 2008), sem desconsiderar a abordagem técnico-econômica, mas priorizando o paradigma não-funcionalista que se preocupa com o aspecto social e sustentável das redes (VIZEU, 2003; BRITTO, 2008; ANDRADE e CÂNDIDO, 2010).

Visto que a inovação constitui um dos principais benefícios para as empresas no cenário atual e está diretamente relacionada ao estágio máximo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, faz-se necessário entender como o processo inovativo é disseminado nos arranjos produtivos locais (AHUJA, 2000; NIELSEN e LUNDVALL, 2003; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006). Neste trabalho, a inovação foi definida como um processo positivo de mudança, representando a implementação de algo novo que traz resultados benéficos para a empresa a fim de garantir sua sustentabilidade e do meio onde está inserida (SCHMITZ, 1997; MITELKA e FARINELLI, 2005; STAL, 2007; MULLER et al., 2008; MCT, 2009). A análise da inovação na rede foi realizada com base nos indicadores internacionais do Manual de Oslo (OECD, 2006) e também observando os dados nacionais divulgados nos Relatórios da PINTEC (ANPEI, 2010; IBGE, 2010).

Por fim, a consultoria contempla um conjunto de atividades que envolvem **mudança**, conhecimento técnico, diagnóstico e análise de problemas e oportunidades que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no ambiente organizacional (MOURA, 2008b). Para tanto, buscou-se informações desde o histórico e os tipos de consultoria, os processos de implementação e aprendizagem do profissional, bem como as tendências na área, com ênfase para o método de investigação apreciativa (SCHEIN, 1972; ARGYRIS, 1974; SCHÖN, 2002; DONADONE, 2003; COOPERRIDER e WHITNEY, 2006; VALENÇA, 2007).

Para facilitar o alcance do objetivo geral da pesquisa que consistiu em investigar como as práticas de consultoria organizacional contribuem, de forma inovadora, para o desenvolvimento do APL analisado, todos os resultados foram discutidos conforme à sequência dos objetivos específicos delineados no trabalho.

5.1 Mapeamento e Caracterização das Indústrias

Apesar da atividade de confecções em Santa Cruz do Capibaribe/PE ter sido iniciada há mais de 60 anos (entre 1945-1950), foi apenas na década de 1990 que instituições (ASCAP e CDL) foram formadas para representar a classe empresarial (SOUSA, 1996). Posteriormente, instalaram-se na cidade outros atores importantes na rede, como o SENAI (2002) e duas Faculdades (2004-2005) e, a partir de então, essas instituições de conhecimento começaram a capacitar a comunidade para atuar nas empresas do APL. Juntamente com as associações, o Sistema S começou a disseminar os serviços de consultoria organizacional nas indústrias da região de forma integrada e sistematizada, pois antes dos anos anteriores a 2000, tal prática acontecia esporadicamente a partir de contratações realizadas diretamente com os consultores que vinham oferecer seus serviços nas empresas.

Em 2003, o SEBRAE publicou um *Estudo de Caracterização Econômica do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano* cujos dados serviram de parâmetro para comparar os resultados obtidos no questionário aplicado às empresas desta pesquisa, tendo-se consciência de que tal análise reflete dois períodos distintos da rede e que o estudo do SEBRAE, como o próprio título sugere, prioriza aspectos econômicos do APL. Além da pesquisa do SEBRAE, utilizou-se os dados nacionais sobre inovação da versão mais atualizada da PINTEC, publicada pelo IBGE em 2010, bem como foram feitas reflexões teóricas sobre consultoria com base em pesquisas de diferentes autores (MICHELETTI, 2002; SCHÖN, 2002;

DONADONE, 2003; JACINTHO, 2004; OLIVEIRA, 2005; MOURA, 2005; HIRSCHLE, 2005; BRAGA, 2006; PEREIRA, 2006; SIQUEIRA, 2006; COOPERRIDER e WHITNEY, 2006; ALMEIDA, 2007; VALENÇA, 2007; CORREIA, 2008).

A análise tem início com a síntese dos resultados demográficos dos empresários e suas respectivas empresas comparando tais resultados com os dados do estudo de caracterização do polo publicado pelo SEBRAE (2003).

Esta pesquisa revelou que os empresários, associados às instituições locais, que já contrataram pelo menos um consultor no APL de Confecções do Agreste Pernambucano, têm um perfil bastante equilibrado (51% são do Sexo Feminino e 49% são do Sexo Masculino) e que têm em média 36,1 anos (DP = 8,8), em sua maioria casados (62,7%), que estavam cursando graduação ou com graduação concluída (53%) com predominância na área de Ciências Sociais e Humanas (29,4%). O quantitativo de empresários satisfeito e muito satisfeito com o negócio totalizou 90,2% da amostra.

Enquanto houve um equilíbrio entre os empresários do sexo feminino e masculino nesta pesquisa, observou-se na pesquisa do SEBRAE (UFPE/FADE, 2003) que o quantitativo de homens predominava (58,7%) nos empreendimentos formais enquanto as mulheres tinham uma maior representatividade nos empreendimentos informais (59,4%). Em relação à idade dos respondentes, constatou-se que a média foi similar no decorrer dos anos, sendo 36,3 anos (DP=16,74) em 2003 e 36,1 anos (DP = 8,8) em 2010. Os outros dados do perfil não foram comparados porque a pesquisa de 2003 não contemplou tais variáveis.

Quanto ao perfil das empresas, notou-se que os sujeitos desta pesquisa revelaram um faturamento superior aos que foram entrevistados em 2003, cuja maioria (77,9%) informou faturar menos que 50.000,00 por mês, enquanto que atualmente 43,1% faturam mensalmente acima desse valor. Observou-se ainda uma similaridade no segmento de atuação predominante (moda íntima) mesmo havendo uma diminuição dos percentuais de 2003 (29%) para 2010 (23,5%).

A média de membros da família que trabalham no mesmo negócio também foi similar no decorrer dos anos, visto que em 2003 havia 2,81 (DP=2,34) parentes trabalhando juntos e em 2010 a média foi de 2,3 parentes na empresa (DP=1,4). Quanto ao número de máquinas de corte e costura, observou-se um aumento considerável pois em 2003 a média era 13,27 equipamentos desse tipo, enquanto que em 2010 constatou-se uma média de 27,5 máquinas por empresa.

É pertinente destacar que foi utilizado o estudo publicado pelo SEBRAE (UFPE/FADE, 2003) por se tratar do único parâmetro de análise legitimado na região, cujos

dados foram representativos por contemplarem uma amostra de 451 empreendedores em Santa Cruz do Capibaribe, justificando-se porque os dados foram comparados com este único instrumento de análise.

De forma geral, cabe destacar o aumento considerável do número de mulheres que estão a frente dos negócios mostrando que estas cada vez mais vêm conquistando o seu espaço em funções estratégicas (PROBST, 2010; WOLECK, 2010), ao mesmo tempo em que foi verificado o crescimento das empresas (faturamento e quantidade de máquinas de corte e costura) considerando o aspecto estritamente econômico (BENKO e LIPIETZ, 2000; RAVEYRE e SAGLIO, 1990; COCCO et al., 1999; KUMAR et al., 1998; LAZERSON, 1995; INZERILLI, 1990; BAGNASCO e TRIGILIA, 1990; RITAINE, 1990).

No que se refere às relações, vantagens e desvantagens de atuação na rede, constatou-se que mais de 60% dos empresários classificaram como Boa a interação com fornecedores, clientes, instituições de conhecimento e suporte, exceto com o setor público para o qual mais de 50% dos entrevistados atribuíram o conceito Ruim. Ao mesmo tempo em que o relacionamento com os demais atores da rede é considerado satisfatório gerando um benefício para aqueles que atuam no APL (AMATO NETO, 2008; FELDMANN, 2006; VIZEU, 2003; LASTRES e CASSIOLATO, 2003), evidenciou-se uma total insatisfação dos respondentes com a governança local por parte do poder público. Tal percepção sobre a realidade constitui um fator que dificulta o desenvolvimento sustentável da rede considerando todos os fatores que extrapolam o aspecto econômico. Quando existe o maior engajamento por parte dos governos, especialmente, os poderes municipal e estadual, pode-se gerar melhores resultados para a rede (KISSLER e HEIDEMANN, 2007; WAGNER, 2006; IRWIN e HORST, 2005; CÂNDIDO, 2009; GRETZINGER; HINZ e WENZEL, 2009).

Quando questionados sobre a intensidade dos benefícios gerados pela atuação na rede, constatou-se que o grau Médio predominou em todos os itens (redução de custos, ganhos de escala, provisão de soluções) ultrapassando o percentual de 40%. Tais fatores constituem aspectos puramente instrumentais, cujos resultados positivos do crescimento econômico passam a maquiar as principais demandas sociais da rede (CURRÁS, 2009 apud POBLACIÓN et al., 2009; GRAMSCI, 1980 apud MARTINS, 2008). É pertinente destacar que 82,4% atribuíram conceito Médio e Alto à opção aprendizagem e inovação, mostrando que os empresários têm consciência da importância desses fatores como algo positivo para o desenvolvimento da rede (LENZ, 2007; VERSCHOORE E BALESTRIN, 2006; AHUJA, 2000). Por outro lado, o critério que obteve menor classificação refere-se à cooperação na rede, visto que mais de 30% classificaram como Ruim. Neste sentido, destaca-se que a

competição ainda prevalece no APL (GULATI e GARGIULO, 1999; CHILD e FAULKNER, 1988; SCHERMERHORN Jr., 1980) onde o desejo de sobressair-se perante os concorrentes aumenta a miopia sobre as vantagens que podem ser oriundas a partir de uma ação cooperada na rede visto que, segundo dados da pesquisa de campo, 51% dos empresários declararam não entender o que significa APL e, por conseguinte, não têm consciência de sua atuação global na rede.

Os empresários também apresentaram sua percepção sobre as desvantagens de atuação na rede, Gráfico 13 (4), classificando como Alta a concorrência (72,5%) e o oportunismo (47,1%). Os demais itens apresentaram grau de impacto Médio nas indústrias, sendo que 54,9% dos entrevistados destacaram a existência da centralização de informações, 47,1% chamaram atenção para a concentração de poder para e 33,3% para a rivalidade entre as empresas no APL. Percebe-se que estes fatores inibem a construção da confiança entre os autores e, segundo Vosselman (2010), apesar do ambiente de redes ser permeado por transações econômicas calculistas e regidas pelo auto-interesse, a confiança constitui um elemento fundamental a sustentabilidade dos aglomerados. Esses resultados pesquisa quantitativa não são positivos, especialmente porque a centralização de informações e a concentração de poder favorecem o *embeddness*, limitando a disseminação de práticas inovadoras para todos os atores da rede, dado que o grau de mudança implementado nas organizações é negativamente correlacionado ao grau de *embeddedness* na rede (GRANOVETTER, 1985; BURT, 1992; KRACKHARDT, 1992; SIMSEK, LUBATKIN e FLOYD, 1995; UZZI, 1996; BRITTO, 2008).

Por fim, destaca-se que as universidades (29,4%) e centros de pesquisa (9,8%) foram poucos utilizados como fontes de inovação externa. Tais resultados são preocupantes, pois de acordo com Dzisah e Etzkowitz (2008), esses ambientes têm um papel fundamental na disseminação da inovação, visto que as instituições de ensino e pesquisa constituem uma das hélices essenciais à sustentabilidade. A presença de uma universidade empreendedora é crucial para manter a capacidade de inovação local (ETZKOWITZ, 2008 apud MACHADO, 2010).

Esta subseção teve como finalidade refletir teoricamente sobre a caracterização das indústrias de confecções que realizaram consultoria organizacional nos últimos 10 anos (2000 a 2010) no APL analisado. De forma geral, constatou-se que os empreendimentos estão crescendo porém tal processo prioriza apenas aspectos econômicos. Por outro lado, os empresários avaliaram como ruim a atuação do poder público e são conscientes do oportunismo na região, mostrando uma contradição entre a forma de querer ser beneficiados com ações governamentais em prol do bem comum ao passo que suas ações voltam-se para o lado individual numa arena (BOURDIEU, 1983) de disputa por melhores espaços na rede.

A discussão das variáveis do questionário sobre inovação e consultoria será realizada juntamente com a reflexão teórica sobre os relatos das entrevistas, uma vez que os dados oriundos das pesquisas quantitativa e qualitativa a partir de agora são comuns aos demais objetivos do estudo.

5.2 Resultados das Consultorias na Percepção dos Clientes

Esta subseção tem como propósito discutir os dados obtidos para responder o segundo objetivo específico da pesquisa. A Figura 21 traz o significado nuclear dos depoimentos dos empresários nas entrevistas semi-estruturadas, evidenciando os resultados das consultorias implementadas nas empresas:

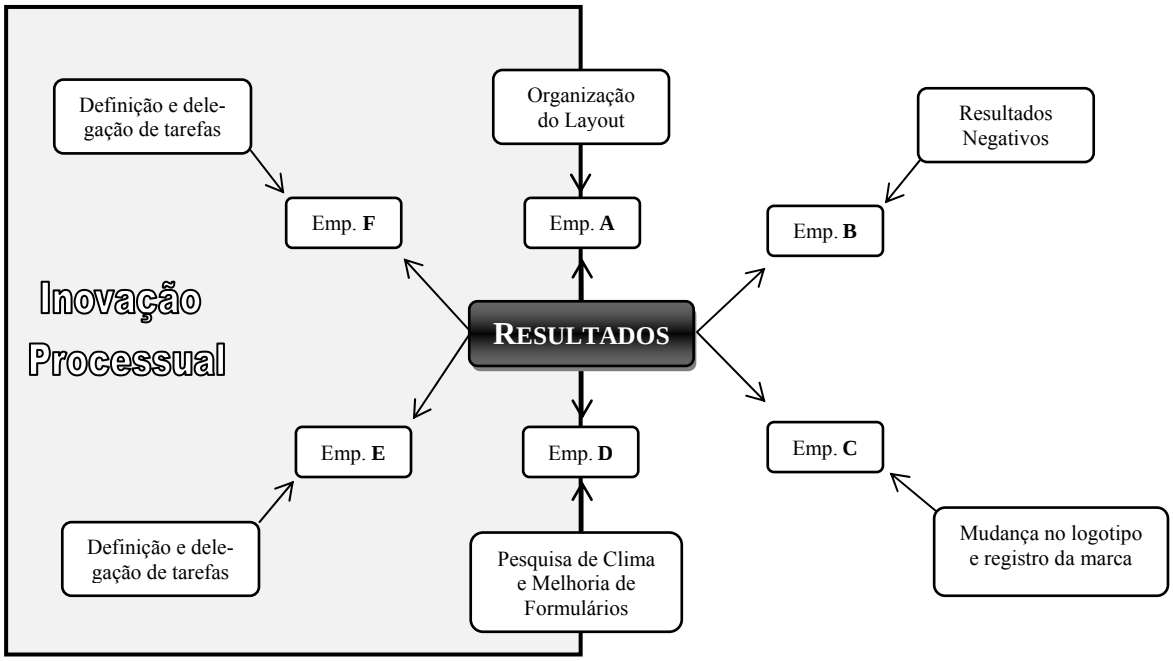


Figura 21 (5) – Síntese dos Resultados das Consultorias na Percepção dos Clientes
Fonte: Elaboração Própria

Observa-se, na Figura 21, que predominaram, nos depoimentos dos empresários, exemplos de atividades inovativas voltadas à melhoria dos processos, corroborando os estudos de Révillion (2004). É pertinente comparar os resultados da pesquisa qualitativa com os dados obtidos a partir da aplicação do questionário a 51 empresários (subseção 4.1). O Gráfico 42 (4) mostra que as consultorias proporcionaram resultados positivos para a empresa (74,5%) enquanto que 15,7% afirmaram que as mudanças foram negativas.

Ao mesmo tempo, 80,4% dos respondentes disseram que as inovações ocorreram nos processos da empresa. Esses dados refletem, de certa forma, os resultados da última PINTEC (IBGE, 2010), visto que de um total de 14.476 empresas de confecção de artigos do vestuário, 5.419 implementaram inovações e destas 4.925 foram processuais, constituindo um percentual de 90,8%. Nesta pesquisa, apenas o Empresário B disse que a consultoria trouxe resultados negativos e, de acordo com Wood Jr. e Paes de Paula (2004), uma crise de credibilidade permeia o campo da consultoria, em virtude de as promessas feitas aos clientes apresentarem aplicabilidade incompatível com o contexto empresarial.

Apesar desta pesquisa ter revelado dados e relatos, em sua maioria, positivos na intervenção do consultor, especialmente no que se refere à inovação processual, Valadares (2002) alertou que tal prática pode constituir uma armadilha, haja visto que o foco da atuação restringe-se à solução de problemas gerais nos processos da empresa. Esta visão puramente instrumental impede que os empresários enxerguem a organização a longo prazo com foco na situação almejada, conforme princípio da investigação apreciativa (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006).

Talvez por este motivo, os empresários não tenham conseguido relatar, neste momento das entrevistas, os resultados das consultorias, ou seja, eles expressaram o que foi feito mas não visualizaram os impactos de tais mudanças. Por outro lado, foi possível verificar, com riqueza de detalhes, as atividades das consultorias através das alternativas que os empresários assinalaram no questionário da pesquisa quantitativa, destacando-se:

- ✓ Inovações Organizacionais → novas técnicas de gestão para melhorar as rotinas de trabalhos (84,3%); novos métodos de organização do trabalho (72,5%); novas técnicas para a Gestão do Conhecimento (64,7%); mudanças significativas nas relações com outras empresas (47,1%); e novas técnicas voltadas para a Gestão Ambiental (19,6%);
- ✓ Inovações no Marketing → mudança na apresentação do produto (88,2%); busca de novos mercados para os seus produtos (80,4%); adoção de alguma estratégia para comunicação interna (74,5%); utilização de alguma nova forma de vender seus produtos (70,6%); adoção de novas formas de divulgar seus produtos (68,6%); e existência de marca própria registrada (76,5%);
- ✓ Inovações no Produto → das 51 empresas pesquisadas, apenas 7,8% não realizaram esse tipo de inovação, enquanto que os demais respondentes fizeram melhorias em seus produtos constituindo inovações no âmbito da empresa (13,5%), no mercado local (11,8%), no cenário regional (15,7%), em nível nacional (23,5%) e também houve casos de

inovações de abrangência internacional (3,9%). Além destas, 23,5% das empresas afirmaram ter inovado porém não sabiam o nível de abrangência da novidade;

- ✓ Inovações Processuais → 84,3% das empresas aperfeiçoaram seus processos através da aquisição de novas máquinas e equipamentos; 72,5% passaram a utilizar softwares ou planilhas; 72,5% implementaram novos métodos de fabricação; 68,6% passaram a utilizar técnicas de trabalho; e apenas 35,3% inovaram na logística da empresa.

É pertinente destacar que os exemplos de inovações supracitados foram assinalados independente de terem sido implementados pelos consultores. Entretanto, os resultados dos testes entre as variáveis apresentados na Tabela 16 (4) mostraram relações estatisticamente significativas entre os diferentes tipos de inovação e aqueles empresários que consideram a consultoria um fonte de informação com este objetivo. Destaca-se ainda que os empresários atribuem à consultoria os resultados das inovações radicais, conforme dados oriundos do teste apresentado na Tabela 15 (4). Neste contexto, supõe-se que as inovações incrementais tenham outras fontes de aprendizagem, como: o *learning by doing* (aprender fazendo) introduzido num trabalho de Arrow (1962), baseado na experiência das pessoas; o *learning by using* (aprender usando), expressão usada por Rosenberg (1976) que associa o uso de novos produtos e processos ao aumento da eficiência ao longo do tempo; o *learning from inter-industry spillovers* (aprender a partir da interação entre as indústrias), relacionado ao aprendizado com o que os concorrentes e as outras firmas estão fazendo; e o *learning by interacting* (aprender interagindo), que permite uma maior interação entre os produtores e os usuários (CABRAL, 2009).

De forma geral, as mudanças realizadas foram predominantemente processuais e instrumentais privilegiando cada empresa (BENKO e LIPIETZ, 2000; RAVEYRE e SAGLIO, 1990; COCCO et al., 1999; KUMAR et al., 1998; LAZERSON, 1995; INZERILLI, 1990; BAGNASCO e TRIGILIA, 1990; RITAINE, 1990), não sendo citados benefícios para os demais atores da rede e, consequentemente, para a sociedade. Segundo Schmitz (1997), quando os custos privados são mais altos que os sociais acontece uma *desenconomia* externa e, portanto, a rede não se desenvolve sistemicamente, visto que os ganhos concentram-se em alguns atores.

Diante dos resultados apresentados nesta subseção, respondendo ao objetivo específico da pesquisa que se propôs a evidenciar os resultados das consultorias na rede a partir das mudanças percepção pelos atores do APL, conclui-se que os clientes deste serviço conseguiram expor na pesquisa quantitativa as atividades realizadas em suas empresas com o apoio dos

consultores, porém não atribuem o sucesso dos resultados exclusivamente a esses profissionais (ALMEIDA, 2007). Entretanto, o impacto dessas inovações não foi expresso nos depoimentos das entrevistas, evidenciando a dificuldade dos empresários em evidenciar tais resultados.

5.3 A Inovação nas Redes Interorganizacionais para os Atores do APL

Este tópico contempla a discussão dos resultados refletindo sobre o terceiro objetivo específico da pesquisa, que se propôs a verificar se a atuação em redes interorganizacionais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do APL analisado.

Neste sentido, foi realizada uma reflexão acerca das vantagens e desvantagens oriundas da atuação na rede com base nos dados das pesquisas quantitativa e qualitativa. Observou-se que, apesar quase 83% dos empresários considerarem que a aprendizagem e a inovação têm grau de importância médio e alto, todos os demais aspectos apresentados como benefícios referem-se exclusivamente à abordagem técnico-econômica apresentada por Vizeu (2003). Dessa forma, dentre os principais "benefícios" da atuação na rede, destacaram-se no Gráfico 12 (4) da pesquisa quantitativa: redução dos custos e riscos; cooperação; ganhos de escala; e a provisão de soluções. Tais fatores constituem aspectos meramente funcionais que também foram constatados nos estudos de diferentes autores (SHERMERHORN Jr., 1980; CHILD e FAULKNER, 1988; GULATI e GARGIULO, 1999; VERSHOORE e BALESTRIN, 2006).

É válido destacar que a aprendizagem e a inovação fazem parte de uma abordagem de redes dentro de uma perspectiva social (CÂNDIDO, 2002; ROVER, 2008) e constituem uma alternativa de análise alicerçada no desenvolvimento sustentável priorizando a rede como um todo, não se restringindo ao individualismo atomizado da abordagem econômica criticada por Currás (2009) e Martes (2009 apud CRUZ, MARTINS e AUGUSTO, 2009).

Neste contexto, resgatam-se algumas reflexões levantadas na seção 2.1.4 deste trabalho, as quais contemplavam os seguintes questionamentos:

- ✓ Quem são, de fato, os destinatários dos benefícios gerados nas redes interorganizacionais?
- ✓ Até que ponto essas redes estão cumprindo o seu papel de viabilizar o desenvolvimento para todos os atores?
- ✓ Existirá equidade na disseminação dos benefícios conseguidos pela atuação nas redes?
- ✓ As redes estão constituindo estruturas de inclusão ou exclusão?

- ✓ Enquanto a cooperação está sendo vivenciada com o objetivo de se obter vantagens competitivas, as redes empresariais não estariam também a serviço da hegemonia econômica?

Os dados obtidos na pesquisa quantitativa também mostraram, no Gráfico 13 (4), as desvantagens de atuação nas redes, sendo que todos os fatores analisados (oportunismo, centralização de informações, concentração de poder, rivalidade entre as empresas e forte concorrência) obtiveram grau de intensidade médio e alto para mais de 70% dos empresários. Tais resultados revelam que, além dos benefícios serem predominantemente econômicos no APL, eles são direcionados a poucos atores, ou seja, os principais destinatários dessas vantagens são aqueles mais conscientes das vantagens competitivas da rede (PORTER, 1998; AMATO NETO, 2008) e que, na pesquisa de SOUZA (2008), os sujeitos desse benefícios concentram-se nas associações locais.

Dessa forma, percebe-se que as redes empresariais não estão cumprindo o seu papel de viabilizar o desenvolvimento para todos os atores. Primeiro, porque os benefícios ficam concentrados em uma minoria; segundo, porque não se pode falar em desenvolvimento quando os atores beneficiados apenas crescem economicamente e os resultados positivos limitam-se ao âmbito da empresa, conforme apresentado por Moch e Morse (1977), Damanpour (1987) e Casarotto Filho e Pires (1998), Souza (2008) e Población (2009).

Os relatos das entrevistas apresentados na subseção 4.2.2 também ratificam essa realidade. Os empresários A, B, C e F disseram que apenas algumas empresas inovam no APL e servem de espelho para as demais que, através de um processo mimético e passivo, começam a buscar a melhoria para as suas atividades. O empresário B deixou claro que a inovação concentra-se em pequenos grupos de empresas, enquanto que o empresário E afirmou que, de fato, o que existe é a intenção de inovar, mas na verdade todos tentam seguir determinada empresa da cidade que é destaque nacional. Pèrez et al. (2004) sugerem que a inovação em contextos organizacionais depende também da intenção em adotar algo considerado novo na empresa. Só assim, a organização mobilizará recursos para alcançar resultados positivos viabilizados pelo processo de pré-disposição à aprendizagem. Esta **prontidão para inovar**, juntamente com o espírito de colaboração e a capacidade de absorção organizacional, também foi destacada por Hafkesbrink e Schroll (2010, grifos nossos).

O empresário D revelou, enfaticamente, que as empresas do APL não são inovadoras devido à cultura do comodismo em uma região onde o dinheiro é "fácil" de ser obtido. Souza e Souza (2008) enfatizam que estudos recentes realizados no Brasil mostram uma lacuna

significativa no desenvolvimento da inovação e uma possível resposta para esse problema seria a falta de uma dimensão "da inovação" na cultura empresarial brasileira. Para Habermas (2002) as mudanças só ocorrem quando os indivíduos percebem tal necessidade e esta sofre influências culturais, conforme evidenciado nos depoimentos dos empresários E e D, respectivamente.

Em nenhum depoimento, a inovação foi citada como um fator essencial à geração de benefícios para a rede como um todo, permanecendo o foco estritamente no mercado. Entretanto, é imprescindível destacar que apesar de forças miméticas influenciarem a inovação (DIMAGGIO e POWELL, 1977), em uma rede onde os benefícios ficam concentrados em pequenos grupos, o mimetismo constitui uma falsa fonte de inovação, uma vez que o grau de imersão social (*embeddedness*) torna as informações redundantes para esses atores "privilegiados" ao mesmo tempo em que exclui a maioria (laços fracos) que impulsionam às práticas inovativas (GRANOVETTER, 1985; BURT, 1992; KRACKHARDT, 1992; SIMSEK, LUBATKIN e FLOYD, 1995; UZZI, 1996; BRITTO, 2008).

Diante do exposto, conclui-se que não há equidade na disseminação dos benefícios na rede e que esta acaba sendo uma estrutura de exclusão no APL em estudo, visto que apenas uma minoria aproveita as vantagens geradas no ambiente. Percebe-se que "maquiar" a lógica instrumental através de uma nova roupagem não passa de um simulacro para a perpetuação de condutas hegemônicas. A luta contra-hegemônica não deve se limitar ao aspecto material (produção, economia, mercado) mas conquistar outros espaços, como o da produção intelectual (GRAMSCI, 1980 apud MARTINS, 2008).

5.4 Tipos de Inovação Implementados no APL através da Consultoria

No tópico 5.2 deste capítulo foram apresentados, de forma geral, alguns exemplos de inovação na percepção dos clientes, visto que eles não conseguiram relatar os resultados das consultorias mas sim as mudanças implementadas.

Dessa forma, a resposta para o quarto objetivo específico da pesquisa contemplará, com mais detalhes nesta seção, os tipos de inovação diretamente relacionados às indústrias de confecções do vestuário, acrescentando-se também a visão dos consultores.

A seguir são ilustrados, na Figura 22, os exemplos de inovação relatados pelos empresários nas entrevistas:

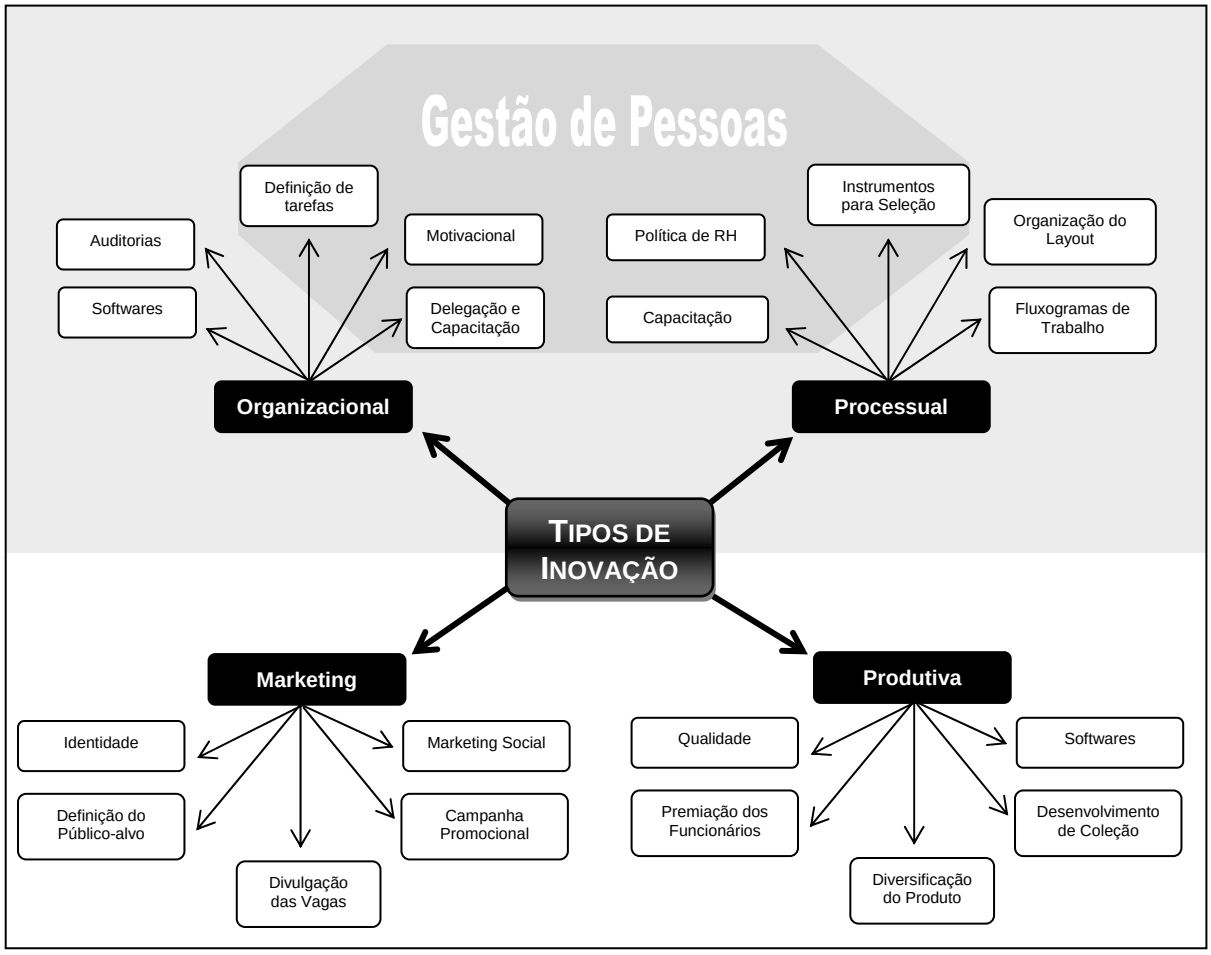


Figura 22 (5) – Sistematização dos Tipos de Inovação Implementados no APL através da Consultoria conforme relatos dos Empresários durante as Entrevistas
Fonte: Elaboração Própria

A Figura 22 foi desenvolvida para ilustrar o significado nuclear dos depoimentos dos empresários. Inicialmente, faz-se necessário destacar que os tipos de inovação organizacional e processual estão próximos porque, durante os depoimentos, os empresários sentiram dificuldades em exemplificar atividades inovativas em cada caso, fazendo com os relatos fossem bastante parecidos. Além disso, houve uma predominância de inovações diretamente relacionadas à gestão de pessoas tanto na parte organizacional como processual.

Por outro lado, os tipos de inovação nos produtos e no marketing ficaram na parte inferior da Figura 22 porque os respondentes demoraram mais tempo para identificar e relatar exemplos de atividades inovativas nessas áreas. Tais resultados coincidem com as ocorrências de inovação apresentadas na pesquisa quantitativa, visto que os maiores percentuais de inovação foram nos processos (80,4%) e na gestão (64,7%), enquanto que as ocorrências de práticas inovativas nos produtos (60,8%) e no marketing (31,3%) fora menores, conforme sintetizado na Figura 23:

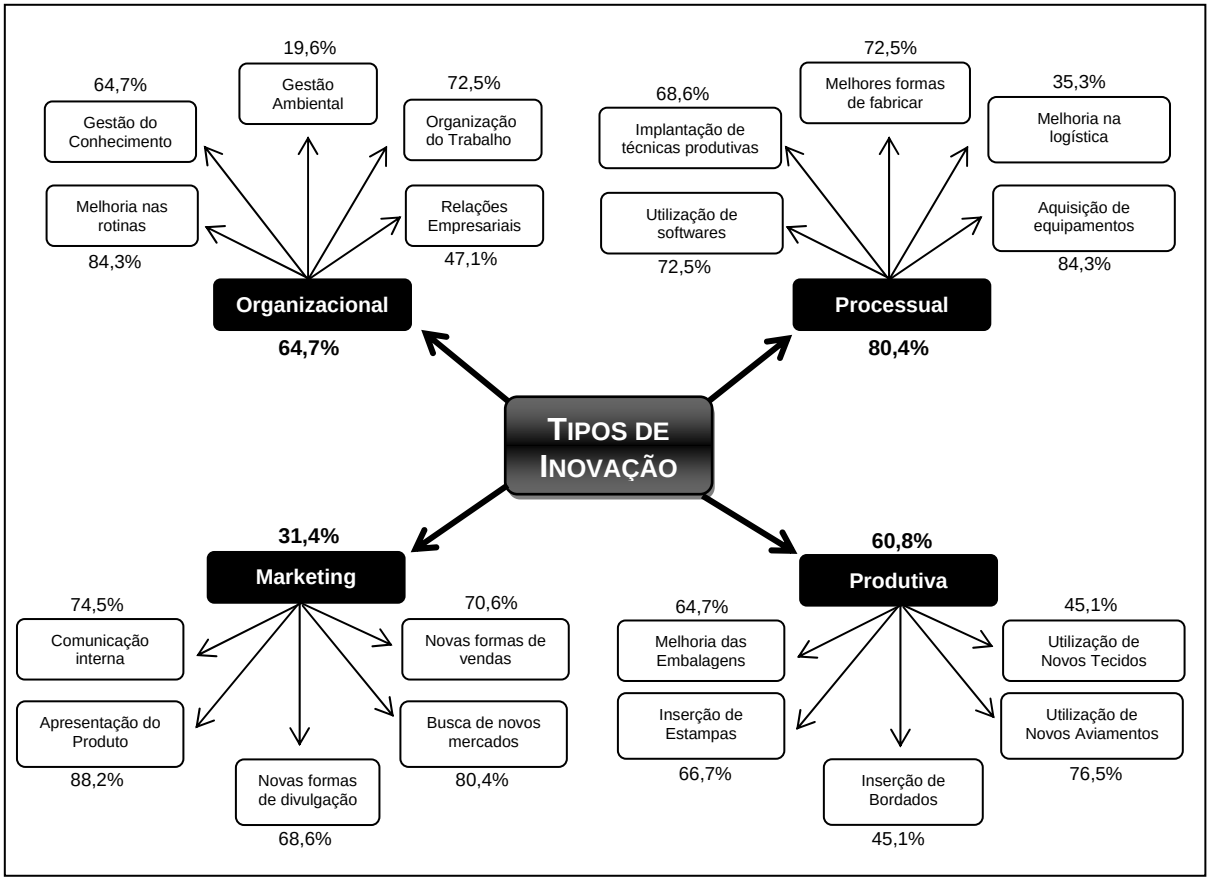


Figura 23 (5) – Sistematização dos Tipos de Inovação Implementados no APL através da Consultoria conforme dados coletados dos Empresários no Questionário
Fonte: Elaboração Própria

A síntese dos achados na pesquisa quantitativa apresentada na Figura 23 também mostra que as melhorias processuais constituem o tipo de inovação preponderante no APL. A abordagem schumpeteriana facilita a compreensão da evolução do papel da inovação, que avança da perspectiva do herói empreendedor até o papel das instituições, destacando a inovação como um processo **social e coletivo**. Ao proporem que **as inovações seriam mais processuais**, fruto das capacitações dinâmicas adquiridas no cotidiano das empresas, os evolucionistas acabam seguindo as pistas de Schumpeter e de Penrose (CABRAL, 2009, grifos nossos). Independente do tipo de inovação, percebe-se que esses autores chamam atenção para que sejam contemplados outros aspectos além do econômico, vindo a beneficiar toda a sociedade.

Apesar de os resultados da pesquisa qualitativa (Figura 22) serem similares aos dados obtidos através da aplicação do questionário (Figura 23) no que se refere a uma predominância de evidências de inovações processuais e organizacionais nas indústrias de confecções da rede analisada, esta realidade difere do contexto nacional das demais empresas que atuam no mesmo segmento. De acordo com os dados da PINTEC (IBGE, 2010), o

quantitativo de empresas do vestuário que implementaram inovações organizacionais e em marketing é maior que os outros dois tipos de inovação (produto e processo).

A percepção de que inovar na área mercadológica é mais viável na rede foi destacada apenas pelo Consultor C, enquanto que as Consultoras B e D revelaram que procuram disseminar a inovação nos processos das empresas e os Consultores A, E e F, que atuam na área de gestão da produção, não conseguiram exemplificar nenhum tipo de inovação. Ainda sobre a atividade inovativa no APL, é pertinente destacar a opinião da Consultora G, a qual retoma os aspectos culturais e a contradição existente no cliente ao querer resultados e ao mesmo tempo ser resistente à inovação. Essa profissional destaca que a inovação só é possível se, além da vontade, o pensamento do empresário e a cultura organizacional forem propícias à disseminação na empresa, concordando com a visão de Hafkesbrink e Schroll (2010) e ainda com a teoria de Carayannis e Campbell (2009) ao afirmarem que a pré-disposição e a cultura são condicionantes imprescindíveis à inovação.

A visão da Consultora G também é corroborada por Souza (2009), que relaciona a cultura inovadora a um ambiente flexível e preditor da resposta atitudinal das pessoas, onde a inovação passa a ser um valor constante, promovendo o desenvolvimento sócio-econômico.

Diante do exposto, conclui-se que na visão dos empresários, o tipo de inovação processual ocorre em maior intensidade na rede pois, segundo Nelson e Winter (1982, grifos nossos), a inovação com mais incidência **é gerada nos processos**, através da aprendizagem nas rotinas internas e da imitação dos concorrentes e alguns fatores institucionais.

De forma geral, todos os consultores revelaram ter muita dificuldade em implementar os diferentes tipos de inovação na empresa, alguns deles sequer conseguiram exemplificar tal prática que, conforme apresentado, é limitada às resistências dos empresários e à cultura local.

5.5 Estruturação, Implementação e Monitoramento dos Projetos de Consultoria

Este tópico vem discutir os dados coletados que se referem ao quinto objetivo específico da pesquisa. Para tanto, foi elaborada a Figura 24 que sistematiza todas as respostas dos consultores apresentadas no capítulo anterior (subseções 4.2.4, 4.2.5 e 4.26) acerca da estruturação, implementação e o monitoramento dos projetos de consultoria.

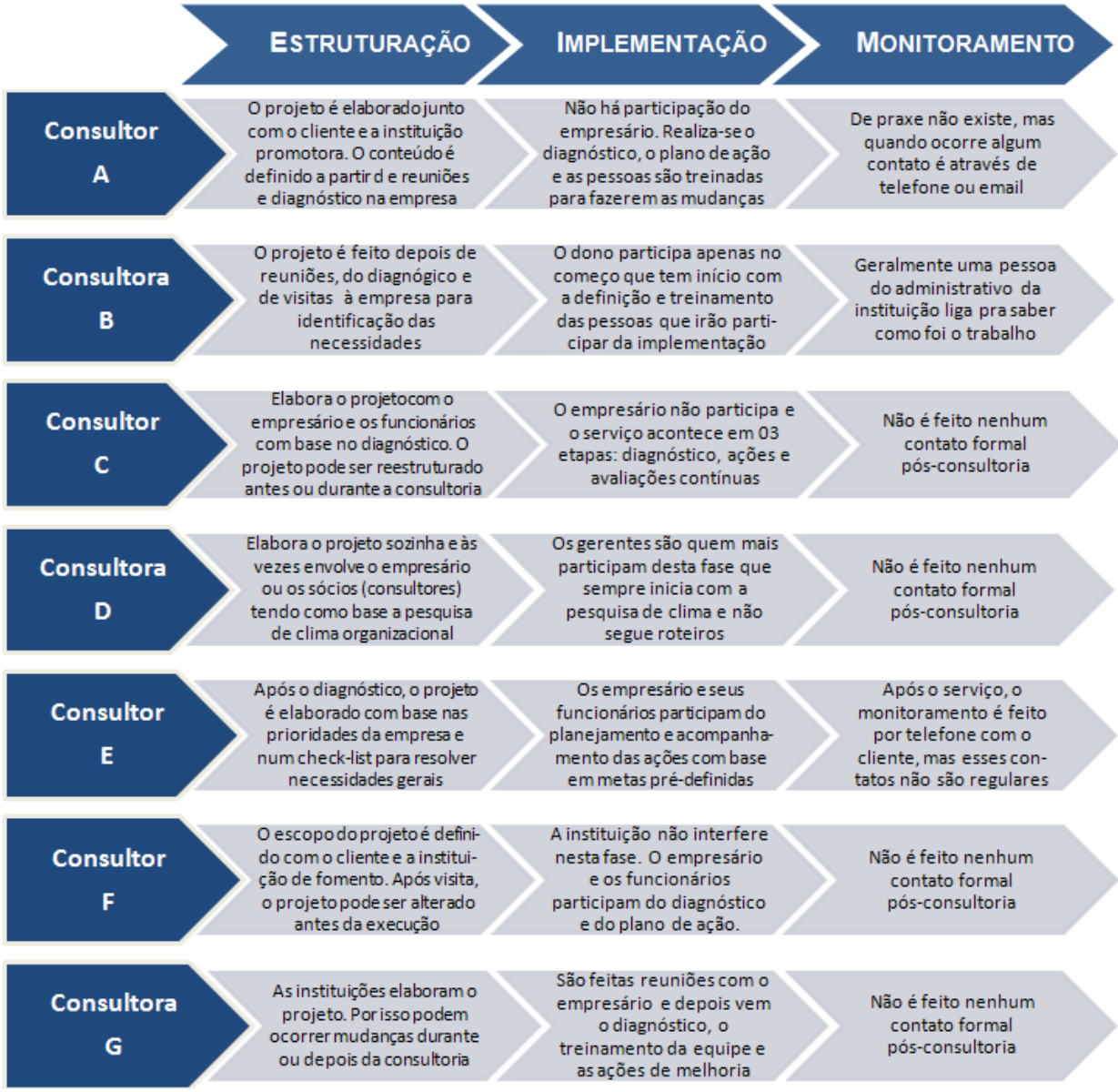


Figura 24 (5) – Peculiaridades da Estruturação, Implementação e Monitoramento dos Projetos de Consultoria
Fonte: Elaboração Própria

A Figura 24 sintetiza os achados da pesquisa referentes aos depoimentos dos sete consultores que revelaram: quem estava envolvido e como era estruturado/alterado o projeto; como e quem implementava as ações; e ainda se era realizado o monitoramento das atividades pós-consultoria. De forma geral, constatou-se que independente da participação ou não das instituições que apóiam financeiramente os projetos, os consultores definem o conteúdo através de reuniões com os clientes e, geralmente, após a realização de uma visita para levantar as necessidades das empresas e validar o projeto. O tipo de serviço geralmente classifica-se como **artesanal** voltado para as necessidades das empresas; ou de **pacote,** com certa flexibilidade de conteúdo, voltado para o atendimento das demandas traçadas pelas

instituições para determinado grupo de empresas. Quanto à amplitude, o serviço é **especializado**, haja visto que todos os consultores relataram atuar em determinadas áreas (OLIVEIRA, 2004). Já na classificação de Fulgere (2003 apud OLIVEIRA, 2005), os consultores que atuam no APL analisado desenvolvem atividades do tipo **performance de negócios** (desenvolvendo projetos similares aos problemas enfrentados pelos clientes) e/ou **tecnológicas** (resolvendo problemas rotineiros das empresas). Em nenhum dos relatos foi observado o tipo ***butiques* estratégicas,** que contemplam projetos inovadores e altamente customizados.

É pertinente destacar que as Consultoras D e G afirmaram que preferem não iniciar o trabalho caso o cliente queira que façam algo que elas não consideram como prioridade para a empresa em seu estágio atual. Percebe-se, neste momento que, enquanto o cliente quer inserir no projeto algo que deseja (situação almejada) para sua empresa (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006), tais profissionais acham essencial preparar a organização inicialmente, resolvendo alguns problemas básicos para que a mesma possa implementar ações mais estratégicas no futuro. O foco no problema faz com que não haja um melhor aproveitamento das consultorias, impedindo a inovação e limitando o desenvolvimento da rede.

Após validado o projeto, verificou-se que todos os consultores iniciam as atividades com um diagnóstico organizacional, este que é denominado de pesquisa de clima pela Consultora D. Em seguida, observou-se que é definido quem vai participar da implementação do projeto, haja visto que os empresários nem sempre podem acompanhar todas as atividades. Neste contexto, são selecionados e treinados os funcionários que implementarão todas as ações com as orientações e o acompanhamento dos consultores durante todo o serviço. Tal postura é positiva no sentido de envolver a equipe na implementação de forma que a empresa possa dar continuidade às atividades sem a presença posterior do consultor, ou seja, trata-se de uma metodologia emancipatória, minimizando a dependência do sujeito (HABERMAS, 2002). Os dados da pesquisa quantitativa evidenciaram que 76,5% dos empresários deram continuidade ao que foi implementado durante o serviço.

Portanto, a implementação dos projetos de consultoria na rede compreende três etapas e é bastante similar ao modelo de Quintella (1994), dividindo-se em: **início** (contatos com o cliente; diagnóstico preliminar; e preparação da proposta), **execução** (diagnóstico; plano de ação, treinamento e implementação) e **fechamento** (avaliação e elaboração do relatório).

Por fim, destaca-se que, apesar de 54,9% dos empresários terem assinalado no questionário que os consultores estabelecem algum contato após o serviço, não existe uma prática sistematizada, por parte dos profissionais, para monitorar os serviços de consultoria,

haja visto que nenhum deles retornam à empresa após o término do contrato e, qualquer comunicação posterior, é realizada informalmente por telefone, email ou através da instituição de fomento. Oliveira (2003) destaca que a consultoria constitui um processo e não deve ser interrompida bruscamente, visto que seu término constitui um desligamento temporário que deve ser monitorado. Por outro lado, os Consultores C, D e G revelaram que, se o cliente desejar ou precisar de qualquer orientação posterior, deverá ser renovado o contrato. Block (2001) classifica esse novo acordo como projeto de extensão ou reciclagem organizacional.

Conclui-se que a ausência de uma metodologia a ser seguida e as diferenças apresentadas no processo de intervenção não podem ser interpretadas como uma deficiência do serviço, que por sua própria natureza, deve adequar-se à realidade de cada empresa.

Porém, o possível desconhecimento, por parte dos consultores acerca, de outras metodologias que possam aperfeiçoar a sua prática, constitui uma lacuna teórica que limita os resultados do serviço desenvolvido. Nenhum dos consultores apresentou, em seus relatos, evidências que consideram a situação almejada pelo cliente e o projeto limita-se à solução de problemas gerais e comuns às indústrias de confecções da rede.

Percebe-se que, apesar desses profissionais procurarem inovar em suas práticas, conforme detalhado na próxima seção, eles desconhecem as tendências na consultoria, especialmente, a investigação apreciativa (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006) que é mais propícia à inovação.

5.6 Contribuições da Consultoria Organizacional para a Inovação nas Redes

A discussão do último objetivo específico da pesquisa contempla os processos de aprendizagem e inovação pessoal e profissional dos consultores bem como as reflexões desses profissionais e dos empresários sobre como a inovação, viabilizada pelas práticas de consultoria, estão contribuindo para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, especialmente, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe.

Quando solicitados a informar, durante as entrevistas, sobre as fontes de inovação de inovação pessoal e profissional (subseção 4.2.7), verificou-se, em todos os relatos dos consultores, evidências das seguintes perspectivas de aprendizagem sistematizadas por Hirschle (2005): **construtivista** (MERRIAM e CAFFARELA, 1999; CANDY, 1991;

MEZIROW, 1991, 1994; PIAGET, 1976, 2002); **sócio-construtivista** (MERRIAM e CAFFARELA, 1999; VYGOTSKY, 1984, 1989); a abordagem de **aprendizagem pela experiência** (KOLB, 1976; SCHÖN, 1983; MEZIROW, 1991); e a perspectiva de **aprendizagem construída socialmente** (LAVE e WENGER, 1991; GHERARDI et al., 1998; LORENZ, 2001; ARAÚJO, 1998; BILLETT, 2004; RICHTER, 1998; BROWN et al., 1989; BROWN e DUGUID, 2001; LORENZ, 2001).

É pertinente ressaltar, dentre as perspectivas de aprendizagem dos consultores, que as diferentes formas de reflexão propostas por Schön (2002) foram constatadas em vários depoimentos: "Tentamos inovar durante a implementação de todas as ações na empresa" (**Reflexão na Ação** pela Consultora F); "Eu procuro inovar criando novas estratégias de treinamento, buscando novos métodos de gestão para aplicar nas empresas" (**Reflexão sobre a Ação** pela Consultora B); "após o término do serviço, o projeto é reavaliado e pode ser melhorado" (**Reflexão sobre a Reflexão na Ação** pela Consultora G);

De forma geral, os consultores disseram que participam de cursos e congressos, viajam para feiras com os empresários, trocam experiências com os colegas que atuam na área, lêem e pesquisam sobre o assunto, sendo que a pesquisa só foi relatada pelos Consultores C e G. Jacintho (2004) destaca a importância da formação do consultor como fator determinante na sua prática profissional. Apesar de ter sido observada, em algumas entrevistas, a preocupação dos consultores em "dar uma resposta bonita" às perguntas, foi possível perceber algumas incoerências entre as fases de planejamento e intervenção do serviço. Os consultores falavam inicialmente que o projeto era totalmente flexível e quando questionados sobre como lidavam com as resistências, alguns disseram que preferiam não fazer ou interromper o trabalho, caso não fosse seguida sua metodologia, considerada a ideal para a empresa. Tais revelações constituem as incongruências entre o pensamento e a ação dos indivíduos apresentadas por Almeida (2007), ao mesmo tempo em que mostraram que a teorias proclamadas divergiam das teorias em uso (ARGYRIS e SCHÖN, 1974; VALENÇA, 1997; FRANCO, 2006).

Observou-se que nenhum consultor demonstrou contribuições para os demais atores do APL, restringindo os benefícios do serviço para cada cliente. Apenas dois entrevistados (Consultores A e B) pensaram na rede ao relatarem que os resultados do seu serviço expandem-se para outras empresas, mesmo assim, o foco continuou restrito ao trabalho que é feito em determinada indústria de confecções.

Tal percepção repetiu-se na opinião dos empresários que apresentaram exemplos de ações provenientes das consultorias para melhorar (apenas) as empresas. Entretanto, dois empresários (A e B) disseram que os consultores poderiam voltar seus serviços para os

demais atores da rede, como as associações, instituições de conhecimento e o setor público, fazendo com que mais pessoas fossem beneficiadas. Atualmente, os empresários acreditam que o APL de Confecções do Agreste Pernambucano encontra-se num estágio de desenvolvimento em **expansão**, conforme a classificação de Amato Neto (2006), corroborando com os resultados da pesquisa realizada por Silva, Moura e Feitosa (2010) cujos resultados refletem a opinião dos atores das instituições de conhecimento. Portanto, apesar deste APL ter mais de 60 anos, ainda não atingiu a fase de maturidade caracterizada por práticas inovativas voltadas para o desenvolvimento sustentável da rede como um todo.

Ao retomar a reflexão sobre as contribuições da consultoria neste contexto, percebe-se que, se o foco desses profissionais continuar limitado à atuação nas empresas, este prática perpetuará a lógica instrumental e meramente econômica beneficiando poucos atores da rede, ou seja, constituirá um desserviço para a sociedade (SCOTT, 1991).

Não se está criticando os consultores neste trabalho mas refletindo como estes profissionais podem disseminar a inovação na rede e, consequentemente, contribuir para o seu desenvolvimento, até porque, segundo Ribeiro (2002) os clientes deste serviço também têm 50% de responsabilidade no sucesso da consultoria. No Gráfico 41 (4) são apresentadas as dificuldades reveladas pelos empresários para implementar as ações delineadas pela consultoria destacando a falta de qualificação dos funcionários e a falta de tempo dos proprietários para se dedicar à consultoria. Portanto, percebe-se que o cliente tem consciência da sua responsabilidade no serviço, tanto que os dados do Gráfico 48 (4) mostraram que aproximadamente 65% dos empresários atribuíram conceito bom (45,1%) e ótimo (19,6%) aos serviços desenvolvidos pelos consultores.

Diante do exposto, faz-se necessário resgatar a questão que norteou o desenvolvimento deste trabalho à qual se propôs a investigar: “Como as práticas de consultoria organizacional contribuem para o desenvolvimento e a inovação do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, em especial, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe?” Ao sintetizar as reflexões sobre os achados da pesquisa, conclui-se que:

- ✓ As práticas de consultoria **não** estão contribuindo para o desenvolvimento de toda a rede pois, apesar dos processos miméticos entre as empresas do APL, os benefícios da consultoria restringem-se às empresas, não transcendendo para a sociedade;
- ✓ Os testes estatísticos revelaram forte relação entre os indicadores de inovação e as práticas de consultoria no APL, entretanto as inovações implementadas nas empresas têm como

objetivo torná-las mais competitivas, reproduzindo a lógica instrumental e econômica do mercado, que não desenvolve, sustentavelmente, a rede.

Neste trabalho, foi contemplada a análise da inovação como um fator essencial ao desenvolvimento das redes empresariais, tendo o consultor como fonte principal desse processo. Entretanto, constatou-se que estes profissionais têm uma atuação restrita ao universo das empresas cuja prática, apesar de primar pela emancipação dos clientes, sofre influências da cultura do APL, fazendo com que os empresários não sejam tão receptivos às inovações, o que ratifica o impacto dos valores sócio-culturais apresentados por Rocha Neto (1999). Existem ambientes onde a tendência à inovação é maior do que em outros, mostrando que a cultura e os valores são importantes para a formação do indivíduo inovador (SOUZA, 2009). Esta autora destaca que a atitude inovativa é essencial ao desencadeamento de resultados benéficos para toda a rede, uma vez que constitui um padrão de conduta orientado para a capacidade de inovar, possibilitando a geração de valor econômico, mas principalmente, social. Assim, o APL analisado está distante de atingir o **modelo de inovação em redes**, o último estágio de evolução inovativa desenvolvido por Rothwell (1994, grifos nossos).

É necessário abrir um parêntese para revelar que os resultados do trabalho não foram animadores para os atores da rede, uma vez que seria interessante mostrar como a inovação, viabilizada pelas práticas de consultoria, contribui para o desenvolvimento do APL. Mas, apesar de todo o referencial teórico apontar os benefícios da atuação na rede, da inovação e da consultoria, tais resultados não foram constatados e aqui tem-se o compromisso científico e ético de apresentar a realidade tal qual ela se apresenta e suas limitações no contexto analisado. Entretanto, na seção 6.2, apresenta-se como a consultoria **poderia** contribuir para o desenvolvimento da rede disseminando a inovação, **inclusive**, nos demais atores do APL.

De acordo com Latour (2008), uma rede de atores não se reduz a um único ator, nem a própria rede, que é composta por uma série diversa de elementos, animados e inanimados conectados e agenciados. Dessa forma, a teoria do ator-rede contribui para a análise do conjunto de atores (instituições de pesquisa e suporte, escolas, empresas, fornecedores, concorrentes, consumidores e governo) que participam coletivamente na concepção, desenvolvimento, produção e difusão de bens e serviços que beneficiem toda a rede (POZ, 2009). Ao mesmo tempo Villaschi Filho (1999) diz que a articulação entre os diversos atores da rede constitui uma condição imprescindível ao seu sucesso.

É imprescindível ratificar que os empresários têm consciência da importância da consultoria, especialmente, no que se refere à elaboração de projetos interdisciplinares voltados para os demais atores do APL. Esta visão é corroborada por Smedlund (2006), cuja disseminação de práticas inovativas em redes interorganizacionais requer a organização de fóruns coletivos para compartilhar conhecimentos e gerar programas de desenvolvimento, envolvendo todos os elos do aglomerado. Além disso, Cândido e Abreu (2000) destacam que, estímulos a projetos com atividades que possam ser realizadas conjuntamente, constitui uma das formas indicadas para a disseminação de inovações nas PME's integrantes de aglomerados.

Neste contexto, apesar de não fazer parte diretamente do universo de pesquisa deste trabalho, um fato histórico aconteceu no mês de outubro de 2010, fazendo com que uma visão abrangente da rede desencadeasse nos empresários locais o desejo de administrar o Moda Center Santa Cruz[27], este que até então estava sob o poder de políticos, que não atuavam no segmento de confecções e nem tinham a formação acadêmica necessária ao bom exercício de suas funções.

Nas cidades do interior, é mais frequente notar o poder coercitivo e alienador dos políticos fazendo com que haja uma divisão partidária que prejudica o desenvolvimento da região. Esta cultura foi repassada para a gestão do Moda Center Santa Cruz, uma organização privada, enquanto ele foi administrado por políticos, beneficiando apenas as pessoas ligadas determinado partido político.

Quando os empresários decidiram reverter esse quadro estavam cientes do grande desafio que iriam enfrentar, mas o desejo de mudança voltado para o bem comum de todos os condôminos do Moda Center Santa Cruz e, consequentemente, de toda a cidade, fez que um grupo de confeccionistas se empenhassem neste propósito, independente do partido político do qual faziam parte.

A campanha não foi fácil! A administração que vigorava na época estabeleceu que o voto para eleição da nova diretoria seria aberto, constituindo uma forma de intimidação dos condôminos para que estes mantivessem os atuais políticos no poder. Entretanto, quase 3.000 (três mil) pessoas votaram a favor da chapa dos confeccionistas, garantindo uma vitória que foi proveniente de uma atuação em rede, cujo objetivo era o bem-comum. Este achado constituiu um dado *ex-post facto,* cujo relato sobre as estratégias da campanha dos empresários e alguns dos resultados provenientes da atuação desta nova diretoria consta no Apêndice F.

[27] O maior centro comercializador de confecções do Brasil.

Este fato foi mencionado porque está diretamente relacionado à questão de pesquisa, uma vez que, quando os atores de uma rede unem-se em prol de um objetivo que beneficie todo o APL, é possível obter resultados positivos que transcendem aos muros das empresas.

O relato sobre a campanha de eleição para diretoria do Moda Center (Apêndice F) mostra, inclusive, o papel que a consultoria teve na consecução deste resultado, bem como suas contribuições para o desenvolvimento da região através de uma gestão inovadora no Moda Center Santa Cruz.

O próximo capítulo apresenta as conclusões do estudo com base nos resultados obtidos na pesquisa.

6 Conclusões

Hansen: Recall the lessons of Adam Smith, the father of modern economics.
Group: ...individual ambition serves the common good.
Hansen: Exactly.
Nielssen: Every man for himself, gentlemen. [...]
Nash: ***Adam Smith needs revision****.*
Hansen: What are you talking about?
Nash: If we all go for the blonde, we block each other, and not a single one of us is going to get her. So then we go for her friends, but they will all give us the cold shoulder because nobody likes to be second choice. But what if no one goes for the blonde? We don't get in each other's way, and we don't insult the other girls. That's the only way we win. Adam Smith said, the best result comes from everyone in the group doing what's best for himself, right? That's what he said, right? Incomplete. Incomplete! ***Because the best result would come from everyone in the group doing what's best for himself and the group****. [...] Adam Smith was wrong* (HOWARD; GRAZER, 2001, grifos nossos*)* [28].

Nesta seção, que tem como finalidade sistematizar os achados da pesquisa e apresentar as conclusões do trabalho diante do problema investigado, peço licença aos leitores para extrapolar a linguagem formal (sem desrespeitá-la) e expressar as contribuições do estudo com mais autonomia e liberdade.

Inicialmente, explica-se o porquê da utilização do fragmento do filme "*A Beautiful Mind*" na abertura deste capítulo. A tese do matemático John Forbes Nash, apesar de ter recebido críticas, ultrapassa as ciências exatas e apresenta contribuições sociais, especialmente, no estudo das redes, conforme pode ser observado na próxima citação:

> De acordo com a teorização de Nash, o bem-estar social é maximizado quando cada indivíduo persegue o seu bem-estar, sob a consideração do bem-estar dos demais agentes que consigo interagem. Já de acordo com Adam Smith, habitualmente reconhecido como o pai da Economia, o máximo nível de bem-estar social emerge quando cada indivíduo persegue egoisticamente o seu bem-estar individual. Nash não se opõe a Smith, vem completá-lo. Nash defende a promoção do interesse individual como uma preocupação que inclui o interesse de todos. A revolução pode ser enunciada da seguinte maneira: se o autor de *A Riqueza das Nações* pregava que a ambição individual gera bem-estar comum, Nash contraporia, afirmando: a ambição relativa ao bem-estar comum gera bem-estar individual (BARATA, 2008).

[28] Fragmentos do Filme ***A Beautiful Mind*** (Uma Mente Brilhante).

Os diferentes tipos de atores que compõem uma rede interorganizacional obtêm vantagens competitivas provenientes da interação e da dinâmica favorável à obtenção de ganhos individuais. Entretanto, esta lógica atua num sentido inverso de desenvolvimento, pois o crescimento individual está gerando a entropia do APL analisado. A teoria de Nash foi comprovada com a vitória do grupo de empresários e representantes da rede na eleição da diretoria do Moda Center Santa Cruz. Ao mesmo tempo, a visão de Adam Smith expressa o que vem acontecendo no APL há mais de 60 anos, consolidando uma cultura que contamina também os profissionais de consultoria que atuam na região. Reflexões cinematográficas à parte, faz-se necessário apresentar as conclusões do trabalho retomando a questão de pesquisa e os objetivos que foram delineados para respondê-la, conforme os achados do estudo.

Iniciando pelo problema, ao verificar como a inovação, viabilizada pelas práticas de consultoria, estão contribuindo para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, especialmente, em Santa Cruz do Capibaribe, **concluiu-se** que, de fato, os consultores apenas disseminam a inovação nas empresas para as quais são contratados, priorizando mudanças processuais e com objetivos estritamente econômicos. Portanto, apesar de ter sido comprovada a relação entre os diferentes tipos de inovação com as consultorias nas empresas, não foi possível descrever, com base nos sujeitos da pesquisa, as contribuições dos consultores para a rede, tendo como condição de desenvolvimento a inovação. Por outro lado, no mês de outubro de 2010, a vitória de um grupo de empresários e representantes da sociedade que foram eleitos para administrar o Moda Center, mostrou que quando os atores de uma rede unem-se em prol de um objetivo comum, os resultados são positivos. Este acontecimento, *ex-post facto*, corroborou a fundamentação teórica desta pesquisa, visto que alguns consultores participaram deste projeto e outros profissionais estão sendo contratados (2011-2012) para estruturar uma gestão inovadora pautada em princípios sociais e estratégias coletivas, que beneficiem cerca de 10.000 (dez mil) condôminos do parque e, consequentemente, promovam o desenvolvimento sustentável da região.

Com relação aos objetivos propostos pelo trabalho, ao mapear e caracterizar as indústrias de confecções que contrataram consultoria nos últimos 10 anos, constatou-se que no período de 2000 a 2010, das 51 empresas associadas às instituições locais (ASCAP e CDL), 43% já realizaram três ou mais consultorias, mostrando que este serviço fica concentrando e beneficia um pequeno grupo de empresários da cidade à qual possui um universo com mais de 8.000 (oito mil) empreendimentos. Visto que o perfil das empresas analisadas foi extensivamente detalhado na seção 4.1.1 através de gráficos e tabelas, aqui são destacados alguns dados gerais que chamaram atenção, como:

- ✓ Apesar de o quantitativo ser similar, o número de mulheres (51%) à frente dos negócios foi superior ao número dos homens (49%), evidenciando o aumento da representatividade feminina em relação à pesquisa do SEBRAE, cujo percentual de homens em 2003 era de quase 60%;
- ✓ O número de empresários que já concluíram ou que estão cursando graduação superou os 50% da amostra, sendo predominante a área de Ciências Sociais e Humanas;
- ✓ Todos os empreendimentos que já contrataram consultoria são formais;
- ✓ O faturamento médio mensal da maioria das empresas é superior a R$ 50.000,00;
- ✓ 51% dos respondentes afirmaram não saber o que significa APL;
- ✓ O relacionamento com os demais atores da rede é bom e excelente, exceto com o setor público que recebeu conceito ruim;
- ✓ 84,3% revelaram que novas técnicas de gestão para melhorar as rotinas administrativas constituem a principal inovação organizacional;
- ✓ 76,5% das empresas têm marca própria e registrada, constituindo um excelente indicador de inovação no marketing;
- ✓ A média geral de lançamentos de produtos ao ano é de 6 vezes, sendo que uma empresa chega a lançar mais de 60 modelos anualmente. Ainda sobre a inovação nos produtos, cerca de 23,5% disseram que o produto era novo para o mercado nacional, mostrando a abrangência da inovação, o que constitui um percentual expressivo e talvez seja uma consequência da quantidade de empresas que não copiam modelos pois possuem departamento de criação (72,5%) ou que contratam estilistas (45,1%), profissionais que prestam consultoria em moda;
- ✓ Em relação ao tipo de inovação processual, observou-se que nos últimos três anos 84,3% introduziram algum equipamento novo ou melhorado fazendo com que os processos fossem otimizados; 72,5% das empresas aperfeiçoaram ou introduziram algum método novo de fabricação de seus bens e serviços, destacando que tal percentual foi similar aos das empresas que utilizam softwares ou sistemas informatizados na produção e gestão do negócio;
- ✓ 74,5% das empresas afirmaram que seus funcionários constituem a principal fonte interna de inovação, 68,6% destacaram os consultores como importante fonte externa de inovação e 45,1% dos empresários disseram que acessaram os demais atores da rede para inovar de forma cooperativa;
- ✓ 43,1% das empresas contrataram três ou mais consultorias e considerando toda a amostra observou-se que 76,5% dos serviços concentram-se na área de gestão da produção;

- ✓ Apesar de 54,9% dos respondentes preferirem consultorias personalizadas, os resultados dos testes estatísticos comprovaram que os projetos desenvolvidos para grupos com base em um programa pré-estabelecido (pacote) não interfere nos resultados do serviço, especialmente, no que se refere ao grau de inovação na empresa;
- ✓ Quanto aos resultados das consultorias, 74,5% dos empresários afirmaram que as mudanças foram positivas;
- ✓ Em relação aos níveis de inovação implementados na empresa, 33,3% dos empresários afirmaram que a inovação foi radical e 70,6% disseram que foi incremental;
- ✓ Dentre as inovações implementadas, 80,4% foram nos processos, 64,7% na administração do negócio, 60,8% nos produtos e 31,4% na área mercadológica;
- ✓ 76,5% dos empresários afirmaram dar continuidade ao que foi implementando durante a consultoria;
- ✓ 45,1% dos respondentes disseram que, após o término do contrato, não existe nenhum contato pós-consultoria;
- ✓ De forma geral, 64,7% dos empresários estão satisfeitos com as consultorias que contrataram, haja visto que atribuíram conceito bom (45,1%) e ótimo (19,6%) a este serviço.

Ainda sobre a caracterização das empresas, **concluiu-se**, a partir dos testes estatísticos, a ocorrência de forte relação entre todos os indicadores de inovação como uma das vantagens percebidas na atuação da rede analisada, exceto na área de produção. Além disso, foram comprovados resultados estatisticamente significativos quando a consultoria é a fonte de inovação para as grandes mudanças implementadas na empresa (inovação radical), supondo-se que as inovações incrementais são oriundas de outras fontes.

Ao evidenciar os resultados das consultorias implementadas no campo em estudo através das mudanças percebidas pelos atores da rede, **concluiu-se** que, os empresários não conseguiram expressar os impactos deste serviço através de indicadores como, aumento de produção, melhoria da qualidade, redução do desperdício, aumento do faturamento, etc. Neste momento, os empresários destacaram as ações que foram implantadas pelos consultores e a partir dos relatos constatou-se que o tipo de inovação processual predomina na rede. Este resultado foi confirmado nas pesquisas qualitativa e quantitativa, sendo que nesta última foi possível identificar as atividades inovativas visto que os empresários assinalaram as alternativas apresentadas.

Em relação ao terceiro objetivo específico do trabalho, **concluiu-se** que os atores do APL consideram que a atuação em redes interorganizacionais e um elemento impulsionador

da inovação. Os empresários atribuíram grau de importância médio (41,2%) e alto (41,2%) para os fatores de aprendizagem e inovação como principais benefícios oriundos da atuação no aglomerado, mesmo as vantagens sendo exclusivamente instrumentais para cada empresa. Em nenhum depoimento das entrevistas, a inovação foi citada como um fator essencial à geração de benefícios para a rede como um todo, permanecendo o foco nos fatores econômicos para cada ator. Tais resultados mostraram ainda que um pequeno grupo de empresários aproveita os benefícios proporcionados pelo APL e, diante de um grau elevado de *embeddedness*, existe uma pseudo-inovação, haja visto que a maioria dos atores que constituem os laços fracos da rede e inibem a redundância de informações, são marginalizados deste contexto.

Ao exemplificar os tipos de inovação implementados nas empresas da rede, através dos serviços de consultoria nos últimos dez anos (2000-2010), **concluiu-se** que os empresários não conseguiram diferenciar os tipos de inovação organizacional e processual, sendo que este último predominou em todas as ações implantadas, enquanto que a inovação no marketing teve menos ocorrências. Por outro lado, os consultores também foram questionados sobre as ações inovadoras provenientes das suas práticas, destacando que todos os profissionais que atam na área de gestão da produção não deram nenhum exemplo concreto de inovação, mesmo sendo este tipo de consultoria o mais contratado pelas empresas (76,5%); os demais consultores revelaram que era mais comum disseminar inovações nos processos. O fator cultural foi colocado em evidência como limitador da inovação nas empresas da rede, uma vez que estas acomodam-se e querem manter o *status quo* diante dos benefícios conseguidos desde o início dos negócios. Portanto, os consultores são contratados apenas para resolver problemas básicos e restringem-se, em sua maioria, ao atendimento desta demanda.

No que se refere à estruturação e implementação dos projetos de consultoria utilizados pelas instituições e pelos profissionais autônomos que desenvolvem este serviço na região, **concluiu-se** que, independente da participação ou não das instituições que apóiam financeiramente os projetos, os consultores definem o conteúdo através de reuniões com os clientes e, geralmente, após a realização de uma visita para levantar as necessidades das empresas e validar o projeto. De forma geral, a implementação do serviço compreende três fases: início (contatos com o cliente; diagnóstico preliminar; e preparação da proposta), execução (diagnóstico; plano de ação, treinamento e implementação) e fechamento (avaliação e elaboração do relatório). Foi constatado também que não existe uma prática sistematizada, por parte dos profissionais, para monitorar os serviços de consultoria, haja visto que nenhum deles retornam à empresa após o término do contrato e qualquer comunicação posterior é realizada informalmente por telefone,

email ou através da instituição de fomento. Ainda é pertinente destacar, sobre o quarto objetivo do trabalho, que foram verificadas incoerências entre o que é planejado e executado nas empresas, pois alguns relatos dos consultores mostraram inflexibilidade, por parte destes profissionais, no momento da implementação dos projetos, que optam, inclusive, em rescindir o contrato, caso o empresário queira mudar o que foi acordado. Neste momento da pesquisa, percebe-se a importância da investigação apreciativa ao constatar que alguns empresários almejam fazer algo diferente, mas os consultores mantêm seus pontos de vista. Não se está julgando se tal postura profissional está correta (ou não), porém ela reflete-se nos resultados da consultoria interferindo, diretamente, na inovação que poderia ser disseminada na rede.

Por fim, o último objetivo específico reforça a questão de pesquisa, analisando como a inovação, viabilizada pelas práticas de consultoria, está contribuindo para o desenvolvimento da rede objeto de estudo, cujas conclusões já foram apresentadas no início deste capítulo. É válido destacar que, apenas dois consultores pensaram no APL como um todo, ao afirmarem que os resultados implementados em uma empresa geram, nas outras, a necessidade de melhoria, mas o foco continuou limitado ao universo das empresas. Assim como os empresários, que também identificaram as contribuições das consultorias apenas nas indústrias de confecções, com exceção de dois entrevistados que conseguiram visualizar a importância deste serviço para as associações, instituições de conhecimento e o setor público. Diante do exposto, **concluiu-se** que as práticas de consultoria **não** estão contribuindo para o desenvolvimento de toda a rede, cujos benefícios (meramente econômicos) ficam restritos às empresas contratantes e não transcendem para os demais atores da rede, perpetuando a lógica do mercado e constituindo um desserviço para a sociedade. Tal conclusão não invalida a fundamentação teórica da pesquisa, apenas retrata a realidade analisada, até porque a inovação, via consultoria, pode contribuir para o desenvolvimento do APL conforme relatado no caso *ex-post facto* sobre a campanha vitoriosa e a administração atual do Moda Center Santa Cruz.

6.1 Sugestões para Trabalhos Futuros

> *"A pior coisa que pode acontecer para uma pergunta é a obtenção da resposta!"*
>
> *Pedro Lincoln*

O pensamento que introduz esta subseção reflete o desejo de busca incessante pelo conhecimento através da pesquisa, visto que a preocupação não deve ser a de encontrar

respostas prontas para o fenômeno investigado, mas compreendê-lo e descrevê-lo tal qual se apresenta na realidade analisada. Este princípio norteou o desenvolvimento deste trabalho cujos achados irão gerar e inspirar diferentes artigos científicos posteriormente, uma vez que optou-se em apresentar neste trabalho os resultados diretamente relacionados à questão de pesquisa e aos objetivos traçados. Portanto, tem-se consciência de que os dados obtidos principalmente na pesquisa quantitativa desencadearão outros trabalhos no futuro.

Além disso, o estudo de aglomerados e a importância da consultoria e da inovação no cenário das redes instigam o desenvolvimento de outras pesquisas, como:

- ✓ Identificar as contribuições da consultoria para os empresários que não fazem parte das "subredes" (associações) locais;
- ✓ Verificar a existência de consultorias e suas possíveis contribuições para os demais atores (fornecedores, instituições de suporte e apoio, instituições educacionais, poder público...) das redes interorganizacionais;
- ✓ Investigar como os diferentes atores do APL desenvolvem atividades inovadoras e se estas são voltadas para o desenvolvimento da rede;
- ✓ Estudar como as diferentes formas de governança podem interferir na sustentabilidade de um Arranjo Produtivo Local;
- ✓ Analisar as relações entre a cultura local, a inovação e a consultoria organizacional na rede; e
- ✓ Realizar um estudo similar nas demais cidades do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, especialmente, Toritama e Caruaru.

6.2 Implicações Acadêmicas

Ao gerar conhecimento científico, o pesquisador deve ter uma postura ativa e reconhecer a importância da intersubjetividade, da relevância social e do sentido ético do conhecimento, procurando responder à pergunta "a quem serve à ciência" porém consciente do seu papel social no contexto da pesquisa (DEMO, 2000). Dessa forma, as principais implicações acadêmicas deste estudo são:

- ✓ Estimular a reflexão por parte dos consultores quanto às suas práticas no APL, incentivando a pesquisa sobre tendências em consultoria, especialmente, aquelas que disseminem metodologias inovadoras não funcionalistas, como a investigação apreciativa;

- ✓ Incentivar a análise de Arranjos Produtivos Locais como sistemas socioprodutivos e inovativos, onde a economia não constitui um único fator determinante;
- ✓ Propor a elaboração de projetos multidisciplinares, envolvendo diferentes atores do APL e profissionais de consultoria, integrando e dando visibilidade às competências da rede;
- ✓ Destacar a importância da consultoria em redes interorganizacionais fazendo com que os profissionais não continuem perpetuando a lógica funcionalista e instrumental do mercado;
- ✓ Sugerir que os fatores críticos de sucesso propostos por Cândido (2001) sejam identificados na cidade de Santa Cruz do Capibaribe/PE;
- ✓ Ressaltar a necessidade da organização de Fóruns de Desenvolvimento Regional, contando com a participação de diferentes atores do APL que discutam ações voltadas para a rede;
- ✓ Chamar atenção para a carência de um campus de uma universidade pública em Santa Cruz do Capibaribe/PE, visto que as instituições de conhecimento constituem um elo imprescindível ao desenvolvimento da rede e disseminação de práticas inovadoras voltadas para a sustentabilidade local;
- ✓ Sugerir a inclusão da fase de acompanhamento sistematizado da intervenção pós-consultoria dando maior assistência aos clientes após a saída do consultor da organização, conforme ilustrado na Figura 25:

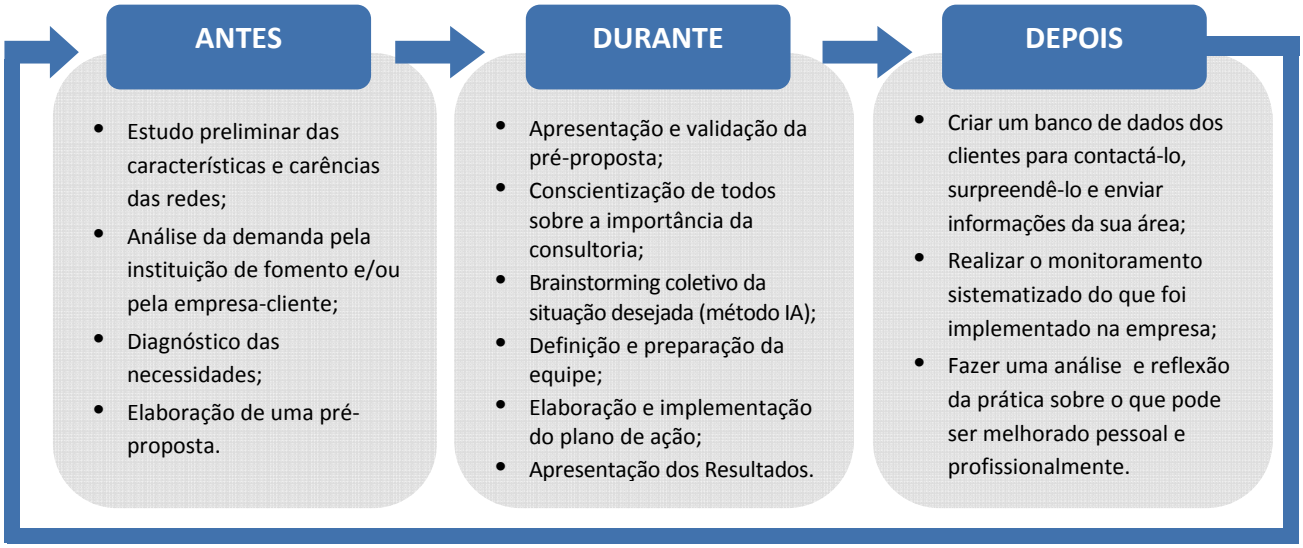


Figura 25 (6) – Momentos do Processo (Contínuo) da Consultoria Organizacional
Fonte: Elaboração Própria

A Figura 25 não tem a intenção de ser um roteiro para a consultoria organizacional, mas sobretudo, chamar atenção para a intervenção do consultor como um processo contínuo, visto que a maioria dos modelos existentes, apesar de apresentarem diferentes fases, dividem

o serviço em três etapas básicas: início (contratação, diagnóstico e plano de ação), meio (treinamento de pessoal e implementação) e fim (avaliação e fechamento). O modelo apresentado tem a finalidade de mostrar a importância do acompanhamento do serviço após a saída do consultor. Se esta "fase" vai estar (ou não) inclusa no contrato, não vem ao caso, isso vai depender do consenso entre a instituição, o profissional e o cliente. Entretanto, sugere-se que sejam previstas no projeto atividades sistematizadas pós-consultoria, não se restringindo a contatos informais e irregulares, como vêm acontecendo na região.

Optou-se em apresentar, na Figura 25, os três momentos da consultoria ao invés de etapas, para destacar que independente da área de atuação, do consultor e do conteúdo do projeto, o serviço sempre tem um momento **anterior** à formalização do contrato, seguido da implementação propriamente dita que acontece **durante** a consultoria e propõe-se que seja feito um contato **posterior** à saída do profissional, que pode acontecer através de visitas esporádicas à empresa, contato telefônico, envio de email, etc. É possível que os consultores se utilizem de algumas estratégias do marketing (pós-venda) para relacionar-se melhor com os clientes e surpreendê-los, fazendo com que exista um contato permanente e não estritamente econômico. O consultor pode, através de um cadastro, enviar para as empresas informações sobre feiras, congressos e eventos na área, bem como enviar cartões de felicitações em datas comemorativas, enfim, deve humanizar a relação de forma profissional. Na Figura 25 colocou-se uma seta interligando o momento posterior à consultoria com a fase inicial, visto que esta postura inovadora pode gerar, inclusive, contratos futuros com os clientes.

É pertinente destacar ainda que, dentro de cada momento sugerido (antes, durante e depois), foram citados alguns itens que podem ser realizados pelos consultores. Porém, o escopo de cada momento vai depender, do tipo de consultoria, das características do cliente e, principalmente, da metodologia de trabalho de cada profissional. Ao mesmo tempo em que foram colocados alguns itens que são considerados essenciais a uma prática inovadora de consultoria no contexto das redes, como: observar, no momento anterior, as características e demandas do APL; e inserir a metodologia da investigação apreciativa durante a consultoria, destacando que neste momento, deve haver o feedback e avaliação constante de tudo que está acontecendo para que sejam feitos os ajustes necessários. Dessa forma, chama-se atenção de que os itens apresentados em cada momento não seguem uma sequência linear, podendo ser revistos e melhorados continuamente.

- ✓ Propor a ampliação da área de abrangência das práticas de consultoria organizacional no APL conforme ilustra a Figura 26 de forma que este serviço possa cooperar com o desenvolvimento de toda a rede, beneficiando a sociedade local, seja através de projetos para

os diferentes tipos de atores, seja desenvolvendo programas interdisciplinares em prol de demandas coletivas do aglomerado, envolvendo mais de um tipo de cliente.

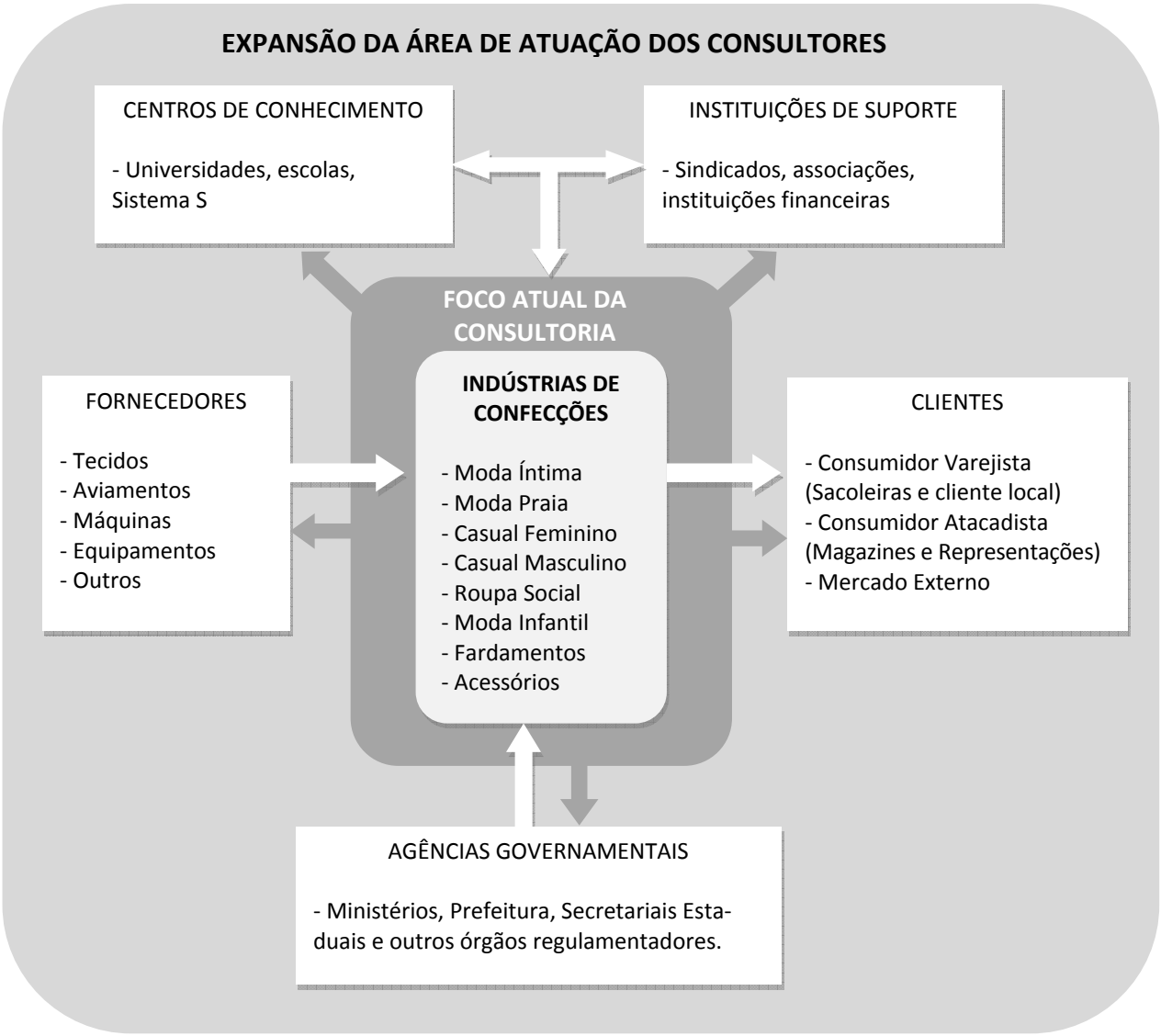


Figura 26 (6) – Proposta de Expansão da Área de Atuação da Consultoria em APL's
Fonte: Elaboração Própria

Tal proposta não deve ser vista como ideal, mas como uma alternativa, viabilizada pela consultoria, para disseminar a inovação em todos os atores da rede e, dessa forma, promover o desenvolvimento do APL contemplando todos os indicadores de sustentabilidade.

✓ E, como contribuição final, apresentam-se algumas sugestões que devem ser consideradas na elaboração de políticas públicas para as redes interorganizacionais:

- Pensar em **todos os atores da rede,** planejando-se ações que potencializem, principalmente, os laços fracos, de forma que as vantagens geradas na rede não beneficiem sempre os mesmos grupos. No contexto analisado, esses empreendedores não fazem parte das associações locais, especialmente, porque a maioria atua na informalidade, não tem a consciência de pertencimento à rede e a competitividade sobrepõe-se ao espírito de cooperação. Dessa forma, devem ser traçadas políticas que favoreçam o associativismo e a formalização (incentivos fiscais) desses atores para que estes sejam reconhecidos na rede e, eles próprios, reconheçam-se como elemento importante no aglomerado;

- Buscar o desenvolvimento sustentável do APL, não se restringindo aos fatores econômicos, mas **considerando outras dimensões: sociais, ambientais, culturais e de infra-estrutura (saúde, educação, habitação, segurança, transporte)**. Dessa forma, as políticas públicas devem considerar os fatores-críticos de sucesso para as redes interorganizacionais propostos por Cândido (2001) e que neste trabalho foram sistematizadas na Figura 11 (2) destacando-se:

- condições para a prática da cooperação;
- disseminação das vantagens da atuação em rede;
- compromisso e envolvimento dos participantes;
- infra-estrutura física, principalmente, água;
- participação de outras instituições de apoio (atualmente, Santa Cruz tem apenas o SENAI e outras entidades do Sistema S, como o SEBRAE e o SENAC podem ampliar à profissionalização no município, melhorando a qualidade dos produtos e serviços);
- políticas públicas para o fortalecimento de capacitação tecnológica;
- políticas de difusão de tecnologia da informação e conhecimento;
- definição de uma política de desenvolvimento regional.

- Possibilitar a **instalação de um campus universitário público** para viabilizar o acesso dos atores às atividades de ensino, pesquisa e extensão no município de Santa Cruz do Capibaribe-PE. Para tanto, sugere-se a realização de parcerias entre as esferas do poder Municipal, Estadual e/ou Federal para levar um campus da UPE, UFPE ou UFRPE com outras opções de cursos além dos que já são oferecidos pelas duas faculdades particulares (Administração, Ciências Contábeis e Design de Moda), visto que a cidade demanda profissionais formados em outras áreas;

- Criar **políticas de incentivo à instalação de outros tipos de empresas na cidade**, uma vez que a população precisa deslocar-se para outros locais em busca de diferentes serviços que inexistem no local, especialmente, atendimento médico, cultura, educação e lazer;

- **Estimular e preparar os atores para exportarem seus produtos**, agregando valor à confecção através da criação de um ícone que represente a identidade das peças desenvolvidas na região. Neste sentido, os consultores que atuam na área de design têm muito a contribuir com as indústrias de forma articulada com os demais atores da rede;

Ainda é pertinente enfatizar a disponibilização de linhas de crédito menos burocráticas para que os empreendedores que representam os laços fracos da rede possam investir em seus negócios através de políticas de fomento financeiro que priorizem o investimento em atividades inovadoras.

"A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original".

Albert Einstein

Referências

AGUIAR, Virgínia do S. Motta; CÂNDIDO; Gesinaldo Ataíde; ARAÚJO, Geraldo Maciel de. Fatores críticos de sucesso no processo de formação e desenvolvimento de consórcios de exportação no setor de confecções. **Revista de Administração Mackenzie**. Volume 9, n. 3, 2008, p. 138-156.

AGUIAR, Virgínia do S. Motta. Redes interorganizacionais: um estudo dos principais conceitos e modelos e sua importância para a competitividade das pequenas empresas. In: TEMOCHE, Maria Dora Ruiz. **Os novos cenários da Administração**. Campina Grande: EDUEP, 2007. p. 45-66.

AHUJA, G. Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 425-455, 2000.

ALMEIDA, Ana Márcia Batista. **Confiança**: compreendendo a sua construção no relacionamento entre consultores organizacionais e clientes. 2006. 154f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

ALVES, Janaína S.; SOUSA, Tanara R. V.; MOUTINHO, Lúcia M. G.; FILHO, Paulo F. M. B. C. **Arranjos produtivos e inovativos locais de calçados**: um estudo comparativo dos APILs de França/SP e Campina Grande/PB. XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.

AMATO NETO, João (Org.). **Redes entre organizações:** domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Thomson Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

_____; OLAVE, Maria Elena Leon. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: **Redes entre organizações:** domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

_____. **Vantagens competitivas de aglomerações e redes de empresas**. 2006. Disponível em: <http://desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1198760174.pdf>. Acesso em 14 jun. 2009.

ANDRADE, Elisabeth de O.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. **Relações entre capital social, arranjos produtivos locais e a geração do desenvolvimento local sustentável**: uma análise preliminar. 2010. In: V Encontro Nacional da ANPAS. Disponível em: <http://www.anppas.org.br/encontro5/cd/artigos/GT7-289-337-20100902192434.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2010.

ANPEI, Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **Continuidade e inovação estão na agenda do novo presidente do CNPq**. Disponível em: <http://www.anpei.org.br/imprensa/noticias/continuidade-e-inovacao-estao-na-agenda-do-novo-presidente-do-cnpq/>. Acesso em: 17 fev. 2010.

_____. **Coleta de dados da nova edição da PINTEC termina em dezembro, diz IBGE (2009)**. Disponível em: <http://www.anpei.org.br/imprensa/noticias/coleta-de-dados-da-nova-edicao-da-pintec-termina-em-dezembro-diz-ibge//>. Acesso em: 18 nov. 2009.

AQUINO, A. L.; BRESCIANI L. P. Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem conceitual. In: CAVALCANTI, M. **Organizações em contexto**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2005.

ARGYRIS, Chris. **Intervention theory and method**: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

_____. SCHÖN, Donald. **Theory in practice**: increasing professional effectiveness. San Francisco, Jossey-Bass, 1974.

ARROW, K. Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: **The rate and direction of inventive activity**, Princeton: Nelson (Ed), 1962.

ASCAP. **Informações institucionais**. Disponível em: < http://www.ascapsantacruz.blogspot.com/>. Acesso em: 10 jun. 2010.

BAGNASCO, A.; TRIGILIA, G. Entrepreneurship and diffuse industralization. **International Studies of Management & Organization**, vol. 20 n. 4, p. 22-48, winter 1990.

BALESTRIN, Alsones et al. Criação de conhecimento nas redes de interação interorganizacional. **Revista de Administração Eletrônica**. v. 45, n. 3, p. 52-64, jul/set, 2005.

BARATA, André. **A Construção da Confiança** – Teoria dos Jogos e Ética. 2008. Disponível em: <http://www.lusosofia.net/textos/andre_barata_construcao_confianca_teoria_dos_jogos_etica.pdf >. Acesso em: 23 dez. 2010.

BARBOSA, F.A.; SACOMANO, J.B.; PORTO, A.J.V. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423, maio-ago. 2007.

BECATTINI, Giacomo. Local systems and global connections: the role of knowledge. In: COSSENTINO, Francesco; PYKE, Frank; SENGENBERGER, Werner (Org.). **Local and regional response to global pressure**: the case of italy and its industrial districts. Genova: International Institute for Labour Studies, 1996.

BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs). **La richesse des regions**: la nouvelle géographie socio-économique. Paris, PUF, 2000.

BERNARDES, R. Produção de Estatísticas e Inovação Tecnológica PAEP (1996-2001). **Revista São Paulo em Perspectiva**, vol. 17, n. 3-4, São Paulo, p. 151-167, 2003.

BEZERRA, Bruno. **Caminhos do Desenvolvimento**: uma história de sucesso e empreendedorismo em Santa Cruz do Capibaribe. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

BIGNETTI, Luiz Paulo et al. Estudos Nacionais e Internacionais sobre Gestão da Inovação: uma análise dos principais autores e das vertentes teóricas atuais. In: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BLOCK, Peter. **Consultoria**: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 2001.

BNDES. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento**. Disponível em: <http://www. bndes. gov.br>/conhecimento/seminario/apl.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2009.

BRAGA, Laura Gomes Ferreira. **Desbravando uma floresta desconhecida**: as redes de consultoria organizacional de pequeno porte. 145f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

BRITO, Klauber N.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. Difusão da inovação tecnológica como mecanismo de contribuição para a formação de diferenciais competitivos em pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 9, n. 2, p. 01-12, mar/abr, 2003.

BRITTO, J. Redes empresariais: elementos estruturais e conformação interna. In: DUARTE, F.; SQUANDT, C.; SOUZA, Q. (Org.) **Tempo das Redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008. p. 97-131.

BOURDIEU, P. O Campo Científico. In R. Ortiz (Org.). **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

BURT, Ronald S. **Structural Hole**. MA: Harvard University Press, 1992.

CABRAL Jr. Marsis. **Arranjos Produtivos de Base Mineral**. 3ª Conferência Brasileira de Arranjos Produtivos Locais. Instituto de Pesquisas Tecnológicas: Brasília, 2007.

CABRAL, Romilson Marques. A Construção das Trajetórias de Aprendizagem de Empresas Líderes em Área de Aglomeração Industrial de Pequenas Empresas: o Caso do Pólo de Modas do Agreste Pernambucano. In: XXXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) **Anais Eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2009.

CALDAS, Miguel et al. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Revista de Administração Eletrônica (RAE),** v. 6, n. 4, p. 02-12, out./dez, 1999.

CAMERON, K.S.; DUTTON, J.E.; QUINN, R.E. **Positive organizational scholarship:** Foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

CÂNDIDO, Gesinaldo A. et al. Metodologia para a formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas. In: XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo. **Anais...** Universidade de São Paulo: USP, 2000.

_____.; ABREU, Aline de F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento local. **Revista Eletrônica de Administração** (READ), v.6, n.6, 2000.

_____. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. 356f. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do Estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração** (READ), v.8, n.4, 2002.

_____. **A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável e os níveis da competitividade sistêmica:** um estudo comparativo entre regiões produtoras de calçados no Brasil. Campina Grande. Relatório Tese Titular em Administração Geral. UFCG. 2004.

_____. **Estratégias competitivas e tipologia de rede interorganizacional adotadas pelas empresas hoteleiras da cidade de João Pessoa-PB**. 2007. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ ENEGEP 2007_TR630468_9797.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2010.

_____. **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos locais com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável**: um estudo exploratório no setor de confecções em Capina Grande-PB. Projeto de Pesquisa da CAPES. Universidade Federal de Campina Grande, 2009.

CARVALHO, M. R de O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) **Anais Eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2002

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação**: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CARAYANNIS, E.; CAMPBELL, D. **'**Mode 3 and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. In: **International Journal of Technology Management**, 2009, 46 (3-4), 201-234. Disponível em: http://www.knowledge-innovation-alert.com/details.php?id=1091>. Acesso em: 15 set. 2010.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em redes**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CÉSAR, Marcelo Barbosa. **Avaliação dos Serviços de Consultoria Realizados Pelo Sebrae Go nas Empresas de Micro e de Pequeno Porte da Cidade de Goiânia no Ano de 2000**. 118 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation**: managing alliances, networks and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquím. Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. **Management Learning**, vol. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.

COCCO, G. et al. Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. (orgs). **Empresários e**

empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, p. 13-32, 1999.

COOPERRIDER, David L., WHITNEY, Diana. **Investigação Apreciativa –** Uma Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CORREIA, Fernanda Bruto da Costa. **Aprendizagem de integrantes de organizações não governamentais na relação com consultores organizacionais**. 2008. 146 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

COSTA, Wilson J.V.da.; PINHEIRO, Marta M. K. Redes sociais e compartilhamento de informação e conhecimento em aglomerações produtivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 12, n. Especial, p. 01-23, 2007.

CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Editais**. Disponível em: < http://www.cnpq.br/editais/index.htm>. Acesso em 17 fev. 2010.

CRAVENS, D. et al. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. **British Journal of Management**, vol. 7, n. 3, September 1996.

CRUZ, June Allison Westard; MARTINS, Tomás Sparano; AUGUSTO, Paulo Otávio Musti. (Coord.). **Redes Sociais e Organizacionais em Administração**. Paraná: Juruá, 2009.

CURRÁS, Emilia. Integración vertical de las ciencias aplicada a redes socials: sociedad de la información en sus relaciones sistémicas. In: POBLACION, D.A. et al. **Redes sociais e colaborativas: em informação científica**. São Paulo: Angellara, 2009.

DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. **Journal of Management,** v.13, p.675-688, 1987.

DEMO, Pedro. Definindo conhecimento científico. In: **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000. p.13-43.

DEWEY, John. **Experiência e educação**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1976.

DIMAGGIO, J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p.147-160, 1983.

DONADONE, Júlio César. "**Os hunos já chegaram!**": dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. 125f. Tese (Doutorado). Curso de Engenharia da Produção, Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2001.

_____. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, abr./jun. 2003.

DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial**: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores. Campinas, SP: Unicamp, 2006.

DZISAH, J.; ETZKOWITZ, H. Triple helix circulation: The heart of innovation and development. In: **International Journal of Technology Management and Sustainable Development**, 2008, 7 (2), 101-115. Disponível em: <http://www.triple-helix-7.org/theme-paper.htm>. Acesso em: 15 set. 2010.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Org.). **Longitudinal field research methods:** studying processes of organizational change. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 65-90.

ESSER, K. et al. **Competitividad Sistémica***:* Competitividad Internacional de las Empresas y Políticas Requeridas. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo, Estudios e Informes 11, 1994.

FELDMANN, Peter. **Organizando o diálogo**: a experiência do Projeto Competir no assessoramento a Cadeias Produtivas e Arranjos Produtivos Locais no Nordeste do Brasil. Recife: GTZ, SENAI e SEBRAE, 2006.

FINEP. **Notícias (2004):** FINEP cria Comitê de Trabalho para Apoio à Inovação em Arranjos Produtivos Locais. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/noticia.asp?cod_ noticia=471>. Acesso em: 10 abr. 2009.

FRANCO, Andressa Pacífico. **Da sala de aula ao mundo empresarial**: compreendendo a aprendizagem vivenciada em uma Consultoria Júnior. 185f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

GALASKIEWICZ, J. Professional networks and the institutionalization of a single mind set. **American Sociological Review**, v.50, p.639-658, 1985.

GEORGE, G. et al. Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. **Entrepreneurship and Regional Development**, vol. 13, p. 269-285, 2001.

GIDDENS, Anthony; HUTTON, Will. **No limite da racionalidade**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Wagner. **Terreno é oferecido como alternativa à transferência**. Disponível em <http:// www.jornalvanguarda.com.br/ index.php?pagina=noticias&id=2757>. Acesso em: 10 abr. 2009.

GOMES-CASSERES, B. Group versus Group: how Alliance Networks Compete. **Harvard Business Review,** july-aug., p.62-74, 1994.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Difusão de Inovação Administrativa e Localização Estrutural em Rede de Empresas. In: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Interfirm networks**: antecedents, mechanism and forms. *Organization Studies*, 16/2, 1995.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360-1380, 1973.

_____. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

GRETZINGER, Susanne; HINZ, Holger; WENZEL Matiaske. **Strong Ties, Weak Ties and the Management of Innovation**. 2009. In: 4th International Conference on Economics and Management of Networks. School of Economics and Business - University of Sarajevo. Disponível em: <http://emnet.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/conf_EMNet/2009/EMNet 2009_ ProgramFINAL.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2010.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SILVA, Antônio Isidro da. Conhecimento, Aprendizagem e Inovação em Organizações: uma proposta de articulação conceitual. In: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD) **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GULATI, R. Alliances and Networks. In: **Strategic Management Journal**, vol. 19, 1998, p. 293-317.

_____.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

HABERMAS, Jurgüen. **Racionalidade e Comunicação**. Lisboa: Edições 70, 2002.

HAFKESBRINK, Joachim; SCHROLL, Markus. **Organizational Competences for Open Innovation in Small and Medium Sized Enterprises of the Digital Economy**. 2010. Disponível em: <http://www.innowise.eu/Dokumente/Organizational%20Competences%20 for%20Open%20Innovation%202010.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2010.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia.** Petrópolis: Vozes, 2002.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No Business Is an Island: the Network Concept of Business Strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v.5, n.3, p.187-200, 1989.

HARRISON, Roger. **Chososing the Depth of Organizational Intervention**. Journal of Applied Behavioral Science, 1970.

HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**, vol. 15, n. 3, p. 500-514, July 1990.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira. **Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente**: a aprendizagem como processo de construção e reflexão. 133f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

HOFFMANN, V.E. et al. Redes de empresas: uma proposta para sua classificação. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). **Anais Eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2004.

HOWARD, Ron; GRAZER, Brian. **A Beautiful Mind**. EUA: Universal Studios, 2001 (DVD).

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC em 2005**. Rio de Janeiro, 2007. (Série Relatos Metodológicos). Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 out. 2009.

_____. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC:** período de 2006-2008. Rio de Janeiro, 2010. (Série Relatos Metodológicos). Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/>. Acesso em: 05 nov. 2010.

_____. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/ topwindow.htm?1>. Acesso em: 20 dez. 2010.

INZERILLI, G. The italian alternative: flexible organization and social management. **International Studies of Management & Organization**, vol. 20 n. 4, p. 6-21, winter, 1990.

IRWIN, Alan; HORST, Maja. Science, Technology and Governance in Europe: lessons from the STAGE Project. In: CIÊNCIA, Tecnologia e Sociedade. **Novos Modelos de Governança**. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Brasília: CGEE, 2005.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial**: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 139f. Dissertação (Mestrado). Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

JAMARILLO, H. et al. **Manual de Bogotá - Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe**. OEA/RICYT/COLCIENCIAS /CYTED/ OCT. Bogotá, 2000.

JICK, Tood D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quartely**. Vol. 24, n. 4, dez. 1979. P. 602-611. Disponível em: <http://web.ebscohost.com>. Acesso em: 12 dez. 2009.

JORNAL Nacional – Rede Globo. **Uma cidade que acompanha a moda**. Disponível em: <http://jornalnacional.globo.com/ Telejornais/JN/0,,MUL565369-10406,00-UMA+CIDADE+ QUE + ACOMPANHA+DA+MODA.html>. Acesso em: 21 mar. 2009.

JULIEN, Pierre-Andre. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. Trad. De Márcia Freire F. Lavrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

KISLLER, Leo. HEIDEMANN, Francisco G. **Governança pública**: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? Disponível em: <http://www.scielo.br/ pdf/rap/v40n3/31252.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2010.

KITSOPOULOS, S. Consulting's origins. In: **Consulting to managemente.** New York: ABI/Inform Global, march 2003; 14, 1, p. 16-17.

KRACKHARDT, David. The strength of strong tiés: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (Orgs.). **Network and organizations**: structure, form and action. Boston: Havard Business School Press, 1992.

KUMAR, K. et al. The merchant of Prato revisited: toward a third rationality of information systems. **MIS Quarterly**, vol. 22, n. 2, p. 199-226, June 1998.

KURB, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José Eduardo. **Pequena empresa, cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

_____. **Mobilizando Conhecimentos para Desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** Rio de Janeiro: REDESIST/UFRJ, 2005. Disponível em: <http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php.> Acesso em: 01 jun. 2009.

LATOUR, Bruno. **Reemsamblar Lo Social**: una introduccion de la teoria eel actor-red. Buenos Aires: Taba Blanda, 2008.

LAZERSON, M. A new phoenix?: modern putting-out in the Modena knitwear industry. **Administrative Science Quarterly**, vol. 40, n. 1, p. 34-59, march 1995.

LAZZARINI, Sérgio G. **Empresas em redes**. São Paulo: Thomson Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

LEMOS, C. **Inovação para arranjos e sistemas produtivos de MPME**. Rio de Janeiro, IE/UFRJ, 2001. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em: 24 jun. 2009.

LENZ, Geanderson Souza. **Medição de desempenho**: uma proposta de sistema de avaliação de performance para redes horizontais de cooperação. 119 f. Tese (Doutorado). Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007.

LOPES, F. D,; MESQUITA, Z. Consultoria empresarial: contradições teóricas na elaboração de um programa de melhoria em uma organização cooperativista. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) **Anais eletrônicos**... Florianópolis: ANPAD, 2000.

LORGA, S. C. S. **Internacionalização e redes de empresas:** conceitos e teorias. São Paulo: Verbo, 2003.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de Pesquisa**: uma introdução. São Paulo: EDUC, 1996. 108p.

MACHADO, Luiz. **Se Funciona é Obsoleto**: criatividade na administração. Rio de Janeiro: CEI, 1974.

MACHADO, Solange A. **Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais**: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. 139 f. Tese (Doutorado) - USP, São Paulo, 2003.

MACHADO, Clarissa. **Reconstrução Criativa** – Hélice Tripla e Inovação Regional. Disponível em <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/ReconstrucaoCriativa.pdf>. Acesso em: 16 set. 2010.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARTÍNEZ, M.T. **El Modelo Explicativo de la Competitividad de la Empresa en los Distritos Industriales:** El Efecto de los Recursos Compartidos. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón, España, 2001.

MARTINS, Marcos Francisco. **Marx, Gramsci e o Conhecimento**: ruptura ou descontinuidade. Campinas: Autores Associados; São Paulo: UNISAL – Centro Universitário Salesiano, 2008.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____.; FEITOSA, Marcos G.G. **Grupo de estudos em conhecimento e consultoria organizacional**: definições básicas do grupo para efeito de seu registro no diretório de grupos de pesquisa no CNPq. Projeto de Grupo de Pesquisa. Plataforma Lattes, CNPq, 2004.

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia. **Manual Frascati.** Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4029.html%20 - 52k>. Acesso em: 23 jun. 2009.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Levantamento Institucional de APL's**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=1507>. Acesso em: 10 abr. 2009.

MÉNDEZ, Ricardo. Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. v. 2, n. 3, 2001. p. 37-44. Disponível em: <http://www.yorku.ca/hdrnet/images/uploaded/PDL242.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study apllications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MICHELETTI, Camila. **Ser consultor é coisa (cada vez mais) séria**. Instituto Brasileiro de Consultores de Organização, 2002. Disponível em <http://www.ibco.org.br>. Acesso em 26 fev. 2005.

MILES, Matthew B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. **Administrative Science Quartely**. v. 24, n. 4, dez. 1979. p. 602-611. Disponível em: <http://web.ebscohost.com>. Acesso em: 12 dez. 2009.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, vol. 28, n. 3, p. 62-73, spring 1986.

_____. **Organizational strategy, structure and process.** Sanford, CA: University Press, 2003.

MITELKA, L.; FARINELLI, F. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; ARROJO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ – Contraponto, 2005.

MOCH, M.; MORSE, E. Size, centralization and organization adoption of innovations. **American Sociological Review,** v.42, p.716-725, 1977.

MODA Center Santa Cruz. **Informações institucionais**. Disponível em: <http://www.moda centersantacruz.com.br/>. Acesso em: 10 jun. 2010.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria Gerald a Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOURA, Guilherme Lima. **Relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer**: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes. 135f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

MOURA, Gilnei Luiz et al. Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso mextra. **Revista de Administração de Empresas**, v.7, n.1, jan./jun., 2008a.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **A influência da resistência dos clientes no sucesso no trabalho do consultor interno em órgãos públicos**: amalisando a experiência do PROGESTÃO. 229f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008b.

_____. CAMPELLO DE SOUZA, Bruno. Aprendizagem de Consultores Internos nas Intervenções Conduzidas pelo Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública: um Estudo de Múltiplos Casos. . In: XXXI Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MOURA, Glória Perez de. **Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional:** fatores críticos à sua implantação no SENAI Pernambuco. 2010. Projeto de Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

MULLER, Carlos André da Silva. et al. Dimensão da Inovação em Arranjos Produtivos Locais. In: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

NELSON, Richard and WINTER, Sidney. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. London England, The Belknap Press of Havard University Press, 1982.

NEVES, Luís José. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 2º sem. 1996. Disponível em:<http:// www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2009.

NEVES, Edson A. F.; FREITAS, Lúcia S. de.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas**: uma aplicação no setor de confecções de Caruaru/PE. In: 2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégias, 2008.

NIELSEN, P.; LUNDVALL, B. **Innovation, learning organizations and industrial relations.** Danish for Research Unit for Industrial Dynamics – Druid, Denmark, 2003. Working Paper, 3.

OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**: Oslo Manual 2n Edition. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development – OECD, 1997. Traduzido pela FINEP em 2004.

_____. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2006. 3. ed. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>. Acesso em 24 jan. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão**: a perspectiva dos clientes. São Paulo. 213f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Verônica M. de; ANDRADE, Elisabeth de O.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. et al. Um paralelo entre redes interorganizacionais e estratégias de inserção competitiva: o caso da Rede Smart no Estado da Paraíba. 2007. In: VII Simpósio Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <http://www.aedb.br/anais-seget07/ arquivos/ae/1261_par.PDF>. Acesso em 20 jul. 2010.

OLIVEIRA, Márcia Freire de; TORKOMIAN, Ana Lucia Vitale. **Aprendizagem, Inovação e as Pequenas Empresas do Arranjo Produtivo Local do Setor do Vestuário de Cianorte**. Disponível em: <http://www.ucdb.br/eventos/arquivos/UpFiles/362/file/Marcia_Freire_ de_Oliveira.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2009.

OLIVEIRA, Andrezza Marianna Pinto de. **O método de investigação apreciativa**: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional. 63f. Anteprojeto de Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

ONDINA, Yane. **Acervo pessoal de fotos sobre Santa Cruz do Capibaribe/PE**, 2010.

OZMAN, M. Inter-firm networks and innovation: a survey of literature. In: **Economics of Innovation and New Technology**, 18: 1, 39-67, 2009. Disponível em: <http://www.informa world.com/smpp/section?content=a906010040&fulltext =713240928>. Acesso em: 05 out. 2010.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sagem 2002. p. 297-301, p. 436-440, p. 447-462.

PENALOZA, Verônica et al. Os modelos de mensuração de inovação e a concepção dos gestores de negócio para o coneito de inovação. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção (ENEGEP) **Anais eletrônicos**... Fortaleza: ABEPRO, 2006.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Na cova dos leões**: o consultor com facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PEREIRA, Frederico César Mafra. **Uso de fontes de informação**: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte. 155f. Dissertação (Mestrado). Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

PÉREZ, Manuela Perez; SÁNCHEZ, Angel Martínez; CARNICER, Pilar de Luis; JIMÉNEZ, María José Vela. A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. **European Journal of Innovation Management**, vol. 7, n. 4, p. 280-291, 2004.

POBLACION, D.A. et al. **Redes sociais e colaborativas:** em informação científica. São Paulo: Angellara, 2009.

PORTER, M. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries e and Competitors. New York: The Free Press, 1980.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Havard Business Review**, vol. 76, n. 6, p. 77-90, nov./dec. 1998.

POWELL, W.W.; SMITH-DOERR, L. Networks and Economic Life. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard et al. **Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Russell Sage Fundation, 1994. p. 368-402.

POZ, Ester Dal. **Redes de Inovação**. Observatório da Inovação e Competitividade: UNICAMP, 2009. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/mo/pozinovacao.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2010.

PPTEC - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. **Definição de Tecnologia**. Disponível em: <http://pptec.ucpel.tche.br/index_arquivos/Page3607.htm>. Acesso em: 22 ago. 2009.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05. pdf>. Acesso em: 01 ago. 2010.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.** São Paulo: Makron Books, 1994.

RAGONEZI, Telma Dias. **Indicadores de Inovação dos Arranjos Produtivos Locais** - O papel estratégico da PINTEC. 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/ artigos/indicadores_de_inovacao_dos_arranjos_produtivos_locais_o_papel_estrategico_da_pi ntec/10930/>. Acesso em: 17 fev. 2010.

RAMÍREZ, R. Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 49-65, 1999.

RAVEYRE, M. F.; SAGLIO, J. Localized industrial systems: elements for a sociological analysis of industrial groups of SMEs. **International Studies of Management & Organization**, vol. 20, n. 4, p. 77-92, winter 1990.

REDESIST. **Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais**. Disponível em: < http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Acesso em: 10 jun. 2009.

RÉVILLION, J. P. P. **Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

RIBEIRO, Ana Regina Bezerra. **Estudo sobre o impacto das consultorias PATME/CIN sobre a produtividade das MPEs.** 117f. Dissertação (Mestrado). Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

RITAINE, E. Prato: an extreme case of diffuse industrialization. **International Studies of Management & Organization**, vol. 20 n. 4, p. 61-76, winter 1990.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do Comportamento Individual. In: **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005. p. 31-51.

ROCHA NETO, I. Sistemas locais de inovação dos estados do Nordeste brasileiro. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização e inovação localizadas: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICIT/MCT, 1999. P. 464-506.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROMILDO, Zé. **Acervo pessoal de fotos sobre Santa Cruz do Capibaribe/PE**, 2010.

ROSEMBERG, Natan. **Inside the Black Box**. University of Cambridge, 1976.

ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In DODGSON, M.; ROTHWELL, R (Eds.) **The handbook of industrial innovation**. Hants: Edward Elgar, 1994.

ROVER, Oscar José . **Redes de poder e selectividades na governação de territórios regionais brasileiros**. Workshop Pré-Colóquio, Coimbra, 2008. Disponível em: <http://www. ces.uc.pt/ e-cadernos/media/documentos/ecadernos2/Oscar%20Jose%20Rover.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2009.

ROWAN, B. Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. **Administrative Science Quarterly**, v.27, p.259-279, 1982.

SALOMÃO, Alexa. **Te cuida, McKinsey**. 2003. Disponível em: <http://portalexame.abril. om.br/ revista/exame/edicoes/0806/empresas/m0051353.html>. Acesso em: 16 fev. 2010.

SANTOS, L.D. **Concorrência e cooperação em arranjos produtivos locais**: o caso do pólo de informática de Ilhéus-BA. 152f. Dissertação (Mestrado). Curso de Economia, Universidade Federal da Bahia, 2005.

SCHIMTT, Cláudia L. et al. Concentrações de empresas: estratégias para a competitividade e a eficiência coletiva. In: **Anais**, 2004. Disponível em: <http://www.unisc.br/universidade/

estrutura_administrativa/departamentos/administracao/docs/artigos_b_c/concentracoes_de_empresas.pdf...>. Acesso em: 02 jun. 2009.

SCHMITZ, H. Colletive efficience and increasing returns. Working Paper, n. 50. **Journal of Development Studies**, UK, 1997.

SCHÖN, D.A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2002.

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

SCOTT, John. **Networks of Corporate Power**: a Comparative Assessment. Annual Review of Sociology, v. 17, p. 181-203, 1991.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

SCHERMERHORN Jr., J.R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1980.

SCHOONMAKER, Mary G. **Assessing the Value of Regional Innovation Networks**. 2009. Disponível em: <http://business.gwu.edu/dsa/summer_2010/Regional%20Innovation%20Networks_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2010.

SEBRAE. **Contratualização de projetos do APL de Confecções**. Recife: SEBRAE-PE, 2008.

SILVA, Fabiana Ferreira; MOURA, Glória Maria Perez; FEITOSA, Marcos G.Gomes **Estágios de Desenvolvimento em Redes Interorganizacionais**: um Estudo de Caso no APL de Confecções do Agreste Pernambucano. In: VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Recife: EGEPE, 2010.

SIMANTOB, Moysés Alberto**. Caracterização de processos sistemáticos e assistemáticos de inovação em organizações brasileiras**. 198f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

SIMSEK, Zeki; LUBATKIN, Michael; FLOYD, Steven. **Interfirm networks and entrepreneurial behavior**. Journal of Management Journal, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.

SIQUEIRA, Maria Eliza Gonçalves de. **Consultoria organizacional em reforma administrativa do Estado**: o caso do Programa de Desestatização do Estado de Pernambuco (1999-2000). 182f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

SMEDLUND, Anssi. **Production, Development and Innovation in Inter-Firm Networks**. 2008. Disponível em: <http://lib.tkk.fi/Lic/2008/isbn9789512296989.pdf>. Acesso: 20 out. 2010.

SOUSA, Avanísia. **Sulanca – Um pólo de alta tecnologia em confecções**: aspectos históricos, econômicos, políticos e sócio-culturais. Santa Cruz do Capibaribe: ARTBERG, 1996.

SOUZA, Ieda I. L. **Relações interorganizacionais e eficiência coletiva**: um estudo de caso no APL de Confecções do Agreste Pernambucano. 139 f. Dissertação (Mestre). Curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

SOUZA, Edlúcio G.; ANDRADE, Elisabeth; CÂNDIDO, Gesinaldo A. A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável: um estudo exploratório nos municípios produtores de leite e bovino no Estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Administração** (READ), v.14, n.3, 2008.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; SOUZA, Cristina Castro Lucas de. Uma nova maneira de refletir os conceitos de cultura, empreendedorismo e inovação: uma metodologia de vida. In: Encontro Nacional dos Programas de pós-graduação em administração (ENANPAD) **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Atitude inovativa e a relação entre cultura e inovação. In: Encontro Nacional dos Programas de pós-graduação em administração (ENANPAD) **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2009.

STAKE, R. The Unique Case. In: **The art of case study research.** Thousand Oaks: Sabe, 1995. p. 1-12.

STAL, E. Inovação tecnológica, sistemas nacionais de inovação e estímulos governamentais a inovação. In: MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C (Coord). **Inovação tecnológica e organizacional.** São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 23-53.

THORELLI, H. B. Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFPE/FADE. **Estudo de Caracterização Econômica do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano**. Recife: SEBRAE, 2003.

UNIVERSIA. **Editais investem em inovação e capacitação empresarial**. Disponível em: <http://www.universia.com.br/rue/materia.jsp?materia=18723>. Acesso em: 17 fev. 2010.

UZZI, Brain. **The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations:** the network effect. American Sociological Review, v. 61, p. 674-698, ago. 1996.

VALADARES, Marco Antônio. **Análise do processo de avaliação de desempenho de consultores do SEBRAE/RS**. 127f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

VALENÇA, Antônio Carlos. **Eficácia Profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VALENÇA & Associados. **Método da Investigação Apreciativa da Ação-da-ação.** Recife: Bagaço, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: In: XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) **Anais eletrônicos**... Salvador: ANPAD, 2006.

VIEIRA, Edson. **Indicação N° 2794/2009.** Disponível em: <http://www.fisepe.pe.gov.br/cepe/materias2009/mar/legi12050309.htm>. Acesso em 10 abr. 2009.

VILLASCHI FILHO, A. Alguns elementos dinâmicos do sistema capixaba de inovação. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização e inovação localizadas:** experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICIT/MCT, 1999. P. 199-244.

VIZEU, Fábio. Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais: uma Proposta de Distinção Paradigmática. In: XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) **Anais eletrônicos**... São Paulo: ANPAD, 2003.

VOSSELMAN, E. **Governance of interfirm relationships and organizational networks**. 2010. Disponível em: <http://ifmec.nl/downloads/mbaeserppresentationprofevosselman.pdf>. Acesso em: 20 set. 2010.

XAVIER, Maria Gilca P.; MORA, Luís de La.; SARABIA, Mônica Luize. **A cidade de Santa Cruz do Capibaribe e seu dinâmico desenvolvimento local**: em foco as mudanças. In: 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 2009. Disponível em: <http://www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0066.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2010.

ZEUCH, Matheus. **Hélice Tríplice**: Inovação em Movimento. 2009. Disponível em: <http://matheuszeuch.com/helice-triplice-inovacao-em-movimento/>. Acesso em: 15 set. 2010.

WAGNER, Caroline S. **International collaboration in science and technology**: promises and pitfalls. Disponível em: <http://www.anthempress.com/product_info.php?cPath=96&products_id=274&osCsid=icd69js77l634iqvoni0t6vk67>. Acesso em: 16 jul. 2010.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, vol. 36 n. 2, p. 269-287, june 1991.

WOLECK, Aimoré. **O trabalho, a ocupação e o emprego:** uma perspectiva histórica. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev01-05.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2010.

WOOD Jr., Thomaz; PAES DE PAULA, Ana P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). **Anais Eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2004.

YIN, R. K. E. **Estudo de Caso:** planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA MAPEAMENTO DE CLIENTES DE CONSULTORIAS EM SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE

Prezado Empresário,

Gostaria de contar com o seu apoio no que se refere ao preenchimento deste questionário que busca levantar dados sobre os impactos dos serviços de consultoria em nossa região. **Não é necessário se identificar** pois o objetivo desta pesquisa acadêmica é contribuir com o desenvolvimento do APL de Confecções. Desde já agradeço,

Fabiana Ferreira Silva
Pesquisadora do Curso de Mestrado em Administração (UFPE)

PERFIL DO EMPREENDEDOR

1. Sexo:
(0) Feminino
(1) Masculino

2. Data de Nascimento: ____/____/_____.

3. Estado Civil:
(1) Solteiro(a)
(2) Casado(a) ou União Informal
(3) Desquitado(a)
(4) Viúvo(a)

4. Escolaridade:
(0) Sem Instrução
(1) Nível Primário (Sabe ler e escrever)
(2) Ensino Fundamental Incompleto
(3) Ensino Fundamental Completo
(4) Ensino Médio (ou Técnico) Incompleto
(5) Ensino Médio (ou Técnico) Completo
(6) Curso Superior Incompleto
(7) Curso Superior Completo
(8) Curso de Especialização
(9) Mestrado
(10) Doutorado

5. Área de Formação:
(1) Nenhuma
(2) Ciências exatas ou tecnologia
(3) Ciências biológicas ou da saúde
(4) Ciências sociais e humanas
(5) Artes ou afins
(6) Ciências Rurais, Animais ou Agrárias
(7) Militar
(8) Outra

6. Como empreendedor no setor de confecções, você:
(1) Apenas produz mercadorias (facção)
(2) Apenas produz e entrega para outras pessoas venderem
(3) Produz e vende mercadorias
(4) Apenas revende mercadorias

7. Em relação à questão anterior, qual a Área de Atuação:
(1) Apenas em Santa Cruz do Capibaribe
(2) Santa Cruz e Toritama
(3) Santa Cruz e Caruaru
(4) Santa Cruz, Toritama e Caruaru
(5) Santa Cruz e Outro:_____

8. Nível de satisfação com o negócio de confecções:
(1) Muito Insatisfeito
(2) Insatisfeito
(3) Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito
(4) Satisfeito
(5) Muito Satisfeito

PERFIL DO EMPREENDIMENTO

9. Tempo do negócio de confecções: _____

10. Segmento de atuação:

01 – Moda Praia	05 – Cama, mesa e banho	09 - Surfwear
02 – Moda Íntima	06 – Moda Infantil	10 - Esportiva
03 – Modinha	07 – Jeans	11 - Shorts
04 – Camisaria	08 – Bebê	12 - Outros

11. Seu negócio de confecções é:
(0) Informal (1) Formal

12. Quantidade de funcionários, não considerando os membros da família: _____

13. Quantidade de membros da família envolvidos no negócio: _____

14. Quantidade de máquinas (corte e costura) no processo produtivo: _____

15. Média do Faturamento do negócio:

(1) Até 1.000,00 mensais
(2) De R$ 1.000,01 a R$ 2.000,00 mensais
(3) De R$ 2.000,01 a R$ 4.000,00 mensais
(4) De R$ 4.000,01 a R$ 6.000,00 mensais
(5) De R$ 6.000,01 a R$ 8.000,00 mensais
(6) De R$ 8.000,01 a R$ 10.000,00 mensais
(7) De R$ 10.000,01 a R$ 20.000,00 mensais
(8) De R$ 20.000,01 a R$ 30.000,00 mensais
(9) De R$ 30.000,01 a R$ 40.000,00 mensais
(10) De R$ 40.000,01 a R$ 50.000,00 mensais
(11) Acima de R$ 50.000,00 mensais

16. Os principais cargos administrativos/gerenciais são ocupados:
(1) Pelos proprietários da empresa
(2) Pelos proprietários e outros membros da família
(3) Por profissionais indicados por pessoas de confiança
(4) Por profissionais, incluindo familiares, selecionados em processo seletivo
(5) Outros: _____

17. Utiliza a internet na empresa para:

a) Fazer pesquisas sobre tendências de moda	(1) Sim	(0) Não
b) Fazer pesquisas sobre fornecedores	(1) Sim	(0) Não
c) Fazer pesquisas sobre máquinas e equipamentos	(1) Sim	(0) Não
d) Fazer pesquisas sobre feiras e eventos	(1) Sim	(0) Não
e) Obter informações dos meus concorrentes	(1) Sim	(0) Não
f) Fazer consultas sobre os clientes	(1) Sim	(0) Não
g) Estabelecer contatos (emails)	(1) Sim	(0) Não
h) Divulgar produtos (envio de mala direta)	(1) Sim	(0) Não
i) Divulgar a empresa (site)	(1) Sim	(0) Não
j) Realizar e-commerce (venda de produtos pela Internet)	(1) Sim	(0) Não
k) Fazer vendas com cartão de crédito	(1) Sim	(0) Não

REDES INTERORGANIZACIONAIS – Caracterização

18. A empresa é associada a alguma instituição de apoio:
(0) Não
(1) Sim, apenas a ASCAP
(2) Sim, apenas a CDL
(3) Sim, apenas a ASPROMOC
(4) Sim, a ASCAP e a CDL
(5) Sim, a ASCAP e ASPROMOC
(6) Sim, a CDL e ASPROMOC
(7) Sim, a ASCAP, ASPROMOC e CDL
(8) Outra

19. É condômino do Moda Center:
(0) Não
(1) Sim, com Loja
(2) Sim, com Box
(3) Sim, com Loja e Box

20. A empresa participa de projetos e/ou atividades em grupos formados pelas associações?
(0) Não (1) Sim

21. Já ouviu falar em Arranjo Produtivo Local (APL)?
(0) Não (1) Sim

22. Como a empresa classifica o relacionamento com os atores do Pólo de Confecções?

(0) Não sei informar (1) Ruim (2) Bom (3) Excelente

a) Fornecedores _____
b) Instituições de Conhecimento (SENAI, Faculdades e Universidades) _____
c) Instituições de Suporte (SEBRAE, ASCAP, CDL, Bancos) _____
d) Setor Público (Governo Municipal, Estadual e Federal) _____
e) Consumidores _____

REDES INTERORGANIZACIONAIS – Vantagens

23. Qual a intensidade dos benefícios que podem ser oriundos da atuação no Pólo de Confecções?

a) Aprendizagem e inovação	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta
b) Redução de custos e riscos	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta
c) Relações sociais (cooperação)	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta
d) Ganhos de escala	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta
e) Provisão de soluções	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta

REDES INTERORGANIZACIONAIS – Desvantagens

24. Qual a intensidade dos fatores que podem surgir através da atuação entre as empresas no Pólo de Confecções?

a) Oportunismo	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta
b) Centralização de informações	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta
c) Concentração de poder	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta
d) Rivalidade entre empresas	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta
e) Concorrência	(1) Baixa	(2) Média	(3) Alta

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

25. Utiliza planilhas e softwares para auxiliar o gerenciamento de:

a) Criação das modelagens e encaixe dos moldes (ex.: Sistema Audaces)	(1) Sim	(0) Não
b) Controle da Produção	(1) Sim	(0) Não
c) Controle de Estoque	(1) Sim	(0) Não
d) Controle Comercial (cadastro de clientes, vendas...)	(1) Sim	(0) Não
e) Controle Administrativo (ex.: RH, Finanças...)	(1) Sim	(0) Não

26. Quantas vezes por ano os ocupantes dos cargos administrativos (proprietários e gerentes) costumam participar de cursos e palestras? _____

27. Quantas vezes por ano os ocupantes dos cargos administrativos (proprietários e gerentes) costumam participar de feiras, missões empresariais ou visitas técnicas? _____

28. Quantas vezes por ano os funcionários da empresa costumam participar de cursos e palestras? _____

29. Quando você percebe algum problema a ser resolvido ou decisão difícil a ser tomada em seu negócio, o que faz?

a) Nada, espera que as coisas se resolvam com o tempo	(1) Sim	(0) Não
b) Observo o que os meus concorrentes estão fazendo	(1) Sim	(0) Não
c) Consulto amigos e parentes que também atuam no mesmo setor	(1) Sim	(0) Não
d) Procuro alguma instituição de apoio (ASCAP, CDL, SENAI, SEBRAE etc.)	(1) Sim	(0) Não
e) Contrato um profissional para fazer uma consultoria	(1) Sim	(0) Não
f) Outros	(1) Sim	(0) Não

30. A empresa costuma fazer reuniões para discutir a implementação de mudanças?

(0) Não (1) Sim

31. Nos últimos 03 anos a empresa implementou algum dos tipos de mudança abaixo relacionados:

a) Novas técnicas de gestão para melhorar as rotinas de trabalhos	(1) Sim	(0) Não
b) Novas técnicas para a Gestão do Conhecimento	(1) Sim	(0) Não
c) Novas técnicas voltadas para a Gestão Ambiental	(1) Sim	(0) Não
d) Novos métodos de organização do trabalho, como: trabalho em equipe, descentralização ou integração de departamentos	(1) Sim	(0) Não
e) Mudanças significativas nas relações com outras empresas, como: realização de parcerias, associações, terceirizações.	(1) Sim	(0) Não

INOVAÇÃO NO MARKETING

32. Já participou de quantas Rodadas de Negócios promovidas pelas Associações? _____

33. Nos últimos três anos, a empresa adotou alguma nova forma de vender seus produtos?

(0) Não (1) Sim

34. Nos últimos três anos a empresa buscou novos mercados para os seus produtos?

(0) Não (1) Sim

35. Nos últimos três anos a empresa adotou novas formas de divulgar seus produtos?

(0) Não (1) Sim

36. Nos últimos três anos a empresa implementou alguma mudança na apresentação (melhoria da embalagem, estética, design) do produto?

(0) Não (1) Sim

37. Nos últimos três anos a empresa adotou alguma estratégia para comunicação interna (falar e ouvir os funcionários)?

(0) Não (1) Sim

38. A empresa tem uma marca própria?

(0) Não (1) Sim, mas não é registrada (2) Sim e é registrada

INOVAÇÃO NOS PRODUTOS

39. Nos últimos três anos a empresa desenvolveu um produto (bem ou serviço) novo ou aperfeiçoado e, caso positivo, qual a abrangência da novidade:

(0) Não desenvolvemos nem aperfeiçoamos nenhum produto
(1) Sim, mas não sei informar a abrangência da novidade
(2) Sim, mas o produto era novo apenas para a Empresa
(3) Sim, mas o produto era novo apenas para o Mercado Local
(4) Sim, mas o produto era novo apenas para o Mercado Regional
(5) Sim e o produto era novo para o Mercado Nacional
(6) Sim e foi uma novidade para o Mercado Internacional

40. Como a empresa desenvolve seus produtos:

a) Copia modelos dos concorrentes	(1) Sim	(0) Não
b) Copia modelos de novelas	(1) Sim	(0) Não
c) Copia modelos de revistas	(1) Sim	(0) Não
d) Copia modelos da internet	(1) Sim	(0) Não
e) Copia modelos de vitrines	(1) Sim	(0) Não
f) Copia modelos de filmes	(1) Sim	(0) Não
g) Criação própria	(1) Sim	(0) Não
h) Desenvolve coleções com estilista	(1) Sim	(0) Não
i) Outros	(1) Sim	(0) Não

41. Quantas vezes ao ano a empresa lança algum produto ? _____
Obs.: O lançamento do produto não considera apenas variabilidade de modelos mas sim o desenvolvimento de algum produto diferente dos que já se produzia.

42. Realizou alguma das seguintes inovações nos produtos:

a) Utilização de novos tecidos	(1) Sim	(0) Não
b) Utilização de novos aviamentos	(1) Sim	(0) Não
c) Inserção de bordados	(1) Sim	(0) Não
d) Inserção de estampas	(1) Sim	(0) Não
e) Utilização de embalagens (novas/diferenciadas)	(1) Sim	(0) Não

43. O mesmo produto é oferecido em mais de uma versão visando atingir públicos diferentes?
(0) Não (1) Sim

INOVAÇÃO NOS PROCESSOS

44. Nos últimos três anos, a empresa introduziu:

a) Método de fabricação ou de produção de bens ou serviços novo ou significativamente aperfeiçoado?	(1) Sim	(0) Não
b) Sistema logístico ou método de entrega novo ou significativamente aperfeiçoado para seus insumos, bens ou serviços?	(1) Sim	(0) Não
c) Equipamentos (máquinas e/ou ferramentas) novos ou aperfeiçoados?	(1) Sim	(0) Não
d) Softwares ou Sistemas Informatizados novos ou aperfeiçoados de apoio à produção ou gestão do negócio?	(1) Sim	(0) Não
e) Técnicas novas ou significativamente aperfeiçoadas em atividades de apoio à produção, tais como: planejamento e controle da produção, medição de desempenho, controle da qualidade?	(1) Sim	(0) Não

45. Em termos técnicos, de forma geral, as inovações nos processos supracitados tratam-se de:
(0) Aperfeiçoamento de algo já existente na Empresa
(1) Um processo totalmente novo para a Empresa

46. Quem desenvolveu esta inovação:
(0) Os funcionários da própria Empresa
(1) A própria empresa em parceria com outras que atuam no setor
(2) Outra empresa que atua no grupo (CDL, ASCAP, Moda Center)
(3) Outra empresa ou instituição com a qual não temos vínculos de proximidade ou associação

FONTES DE INFORMAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

47. Assinale abaixo as fontes de informação utilizadas para implementar a inovação na empresa:

FONTES INTERNAS		
a) Departamento de P&D	(0) Não	(1) Sim
b) Funcionários da Empresa	(0) Não	(1) Sim
FONTES EXTERNAS		
c) Outra empresa do Setor	(0) Não	(1) Sim
d) Outra empresa do Setor no Grupo (CDL, ASCAP, Moda Center)	(0) Não	(1) Sim
e) Fornecedores	(0) Não	(1) Sim
f) Clientes	(0) Não	(1) Sim
g) Concorrentes	(0) Não	(1) Sim
h) Consultores	(0) Não	(1) Sim
CENTROS EDUCACIONAIS E DE PESQUISA		
i) Universidades e Faculdades	(0) Não	(1) Sim

j) Instituto de Pesquisa ou Centros Tecnológicos	(0) Não	(1) Sim
k) Escolas de Capacitação Profissional	(0) Não	(1) Sim
l) Instituições de testes, ensaios e certificações	(0) Não	(1) Sim

OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

m) Conferências, congressos e encontros técnicos	(0) Não	(1) Sim
n) Publicações especializadas	(0) Não	(1) Sim
o) Feiras e Exposições	(0) Não	(1) Sim
p) Redes de informações informatizadas	(0) Não	(1) Sim

COOPERAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

48. Estabeleceu parcerias para implementar algum tipo de inovação nos últimos três anos?
(0) Não. Neste caso, assinale apenas **(0) Não**, nas questões 49 e 50;
(1) Sim. Neste caso, responda as questões 49 e 50 descrevendo como foi essa cooperação.

49. Com quem estabeleceu parcerias para cooperação?

a) Clientes	(0) Não	(1) Sim
b) Fornecedores	(0) Não	(1) Sim
c) Concorrentes	(0) Não	(1) Sim
d) Outra empresa do grupo (ASCAP, CDL, Moda Center)	(0) Não	(1) Sim
e) Universidade ou Faculdade	(0) Não	(1) Sim
f) Centros de Capacitação Profissional (SENAI, SENAC, SEBRAE...)	(0) Não	(1) Sim
g) Associações	(0) Não	(1) Sim

50. Qual foi o objetivo para a cooperação estabelecida?

a) Realizar Consultorias	(0) Não	(1) Sim
b) Participar de Treinamentos	(0) Não	(1) Sim
c) Desenvolver Produtos	(0) Não	(1) Sim
d) Realizar Pesquisas	(0) Não	(1) Sim
e) Participar de Projetos	(0) Não	(1) Sim

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO

51. Nos últimos três anos a empresa encontrou dificuldades para inovar
(0) Não
(1) Sim

52. Assinale a importância dos fatores que prejudicaram as atividades inovativas da empresa.

a) Riscos econômicos excessivos	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
b) Elevados custos da inovação	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
c) Escassez de fontes apropriadas de financiamento	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
d) Rigidez organizacional	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
e) Falta de pessoal qualificado	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
f) Falta de informação sobre o assunto	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
g) Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
h) Dificuldade para se adequar a normas e regulamentações	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
i) Fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
j) Escassez de serviços técnicos externos adequados	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta
k) Centralização da atividade inovativa em empresas do grupo	(0) Baixa	(1) Média	(2) Alta

CONSULTORIA – Antes

53. Já participou (contratou) quantas consultorias? _____

54. Procurou informações sobre os serviços do consultor, antes de formalizar o contrato:
(0) Não (1) Sim

55. Contratou o serviço de consultoria através:
(1) Da busca de informações em associações/instituições (ASCAP, CDL, SENAI, SEBRAE etc.)
(2) De indicações de amigos ou parentes
(3) Da formação de grupos pelas instituições (ASCAP, CDL, SENAI, SEBRAE etc.)
(4) De anúncios na imprensa em geral
(5) O consultor veio divulgar o seu trabalho na própria empresa

56. Tem preferências pelo contrato de consultoria
(0) Personalizado
(1) Em grupo
(2) Tanto faz

57. Que tipo de vantagens percebe no contrato personalizado:

a) Maior adequação às necessidades da empresa	(1) Sim	(0) Não
b) Otimização do tempo dedicado à empresa por parte do consultor	(1) Sim	(0) Não
c) Maior preservação das ações, idéias e produtos da empresa	(1) Sim	(0) Não
d) Outro	(1) Sim	(0) Não

58. Que tipo de vantagens percebe no contrato em grupo:

a) Rateio do preço da consultoria	(1) Sim	(0) Não
b) Oportunidade para troca de informações com outras empresas	(1) Sim	(0) Não
c) Participar de programas de consultoria já consolidados	(1) Sim	(0) Não
d) Outro	(1) Sim	(0) Não

59. Na fase inicial de uma consultoria,

a) O consultor procura saber suas expectativas ou o que deseja melhorar	(1) Sim	(0) Não
b) O consultor já apresenta a solução para o "problema"	(1) Sim	(0) Não
c) Percebe que o consultor deseja implementar na sua empresa algo que deu certo em outra	(1) Sim	(0) Não
d) Você já apresenta a solução, porém não sabe implementá-la e pede a ajuda do consultor	(1) Sim	(0) Não

CONSULTORIA – Durante

60. A consultoria foi realizada com base em algum programa pré-estabelecido:
(0) Não. A consultoria adequou-se totalmente às necessidades do meu negócio.
(1) Foi implementado plenamente o pacote desenvolvido pelo consultor.
(2) Existia um programa de consultoria, porém foi ajustado às necessidades da empresa.

61. Você acompanha e participa do trabalho do consultor:
(0) Não. Delego para outros funcionários.
(1) Sim. Plenamente.
(2) Sim. Parcialmente.

62. Durante a consultoria,

a) A empresa disponibilizou <u>todas</u> as informações e documentos solicitados	(1) Sim	(0) Não
b) A empresa disponibilizou <u>algumas</u> das informações e documentos solicitados	(1) Sim	(0) Não
c) <u>Todos</u> os funcionários colaboraram com a implementação da consultoria	(1) Sim	(0) Não
d) Houve resistência por parte da equipe durante a consultoria	(1) Sim	(0) Não
e) O consultor estabeleceu um bom relacionamento com a equipe	(1) Sim	(0) Não
f) O consultor mudou o foco da consultoria	(1) Sim	(0) Não
g) A empresa mudou o foco da consultoria	(1) Sim	(0) Não
h) A empresa precisou interromper a consultoria	(1) Sim	(0) Não

63. Houve dificuldades para implementar a consultoria em relação à:

a) Falta de recursos financeiros	(1) Sim	(0) Não
b) Falta de tempo, por parte da empresa, para se dedicar à consultoria	(1) Sim	(0) Não
c) Inadequação do cronograma estabelecido pelo consultor	(1) Sim	(0) Não
d) Falta de espaço para implementar as mudanças	(1) Sim	(0) Não
e) Falta de qualificação/preparação dos funcionários	(1) Sim	(0) Não
f) Infra-estrutura (máquinas e equipamentos) inadequados	(1) Sim	(0) Não
g) Incompreensão do que era proposto pelo consultor	(1) Sim	(0) Não
h) Outro	(1) Sim	(0) Não

64. Houve mudanças no negócio durante a consultoria:
(0) Não mudou nada.
(-1) Não. As mudanças foram negativas.
(1) Sim, houve mudanças positivas. *Responda as questões seguintes:*

65. A mudança pode ser caracterizada como:

a) Inovação Radical (grandes mudanças)	(1) Sim	(0) Não
b) Inovação Incremental (pequenas mudanças)	(1) Sim	(0) Não

66. Ocorreram que tipos de inovação na empresa:

a) Nos produtos/serviços desenvolvidos	(1) Sim	(0) Não
b) Nos processos produtivos/gerenciais	(1) Sim	(0) Não
c) Na área mercadológica (marketing)	(1) Sim	(0) Não
d) Na administração do negócio	(1) Sim	(0) Não

67. Na sua opinião, a consultoria proporcionou Aprendizagem:

a) Para os Proprietários	(1) Sim	(0) Não
b) Para os Gerentes	(1) Sim	(0) Não
c) Para os Funcionários	(1) Sim	(0) Não

CONSULTORIA – Após

68. Após o término da consultoria, houve continuidade do que foi implementado:
(0) Não (1) Sim

69. O consultor estabeleceu algum contato (telefone, email) ou visitou a empresa para verificar o andamento das atividades:
(0) Não (1) Sim

70. De forma geral, como avalia o serviço prestado pelo consultor:
(0) Péssimo
(1) Ruim
(2) Regular
(3) Bom
(4) Ótimo

71. Contrataria outro serviço de consultoria:
(0) Não – Responder a próxima questão
(1) Sim

72. Por que não deseja fazer outras consultorias na sua empresa:

a) As expectativas não foram atendidas	(1) Sim	(0) Não
b) O consultor não passou segurança na resolução dos problemas	(1) Sim	(0) Não
c) Depois que o consultor saiu, todos os problemas voltaram	(1) Sim	(0) Não
d) A consultoria trouxe resultados negativos para a empresa	(1) Sim	(0) Não
e) Outro motivo	(1) Sim	(0) Não

73. Tipo de Consultoria Realizada

a) Gestão da Produção	(1) Sim	(0) Não
b) Moda e Desenvolvimento de Coleção	(1) Sim	(0) Não
c) Gestão (Qualidade, Finanças e Gestão de Pessoas)	(1) Sim	(0) Não
d) Marketing	(1) Sim	(0) Não
e) Outro	(1) Sim	(0) Não

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS CONSULTORES

Objetivo Especifico: Descrever como são estruturados e implementados os projetos de consultoria organizacional utilizados pelas instituições de conhecimento e pelos profissionais autônomos que desenvolvem este serviço na região.

PARTE I – BREVE QUESTIONÁRIO (QUEBRA-GELO)	PROPÓSITOS
a) Perfil do consultor 1. SEXO ( ) Masculino ( ) Feminino 2. IDADE ( ) Entre 21 e 30 anos ( ) Entre 51 e 60 anos ( ) Entre 31 e 40 anos ( ) Acima de 60 anos ( ) Entre 41 e 50 anos 3. FORMAÇÃO ( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Médio Completo ( ) Pós-graduado. Especifique:_____ ( ) Ensino Superior Incompleto _____ 4. VINCULO EMPREGATÍCIO ( ) Autônomo ( ) Instituição: _____ 5. TEMPO DE ATUAÇÃO EM CONSULTORIA ( ) Até 05 anos; ( ) Entre 15 e 20 anos; ( ) Entre 06 e 10 anos; ( ) Entre 20 e 25 anos; ( ) Entre 10 e 15 anos; ( ) Acima de 25 anos. 6. TEMPO DE ATUAÇÃO EM CONSULTORIA EM APL ( ) Até 05 anos; ( ) Entre 15 e 20 anos; ( ) Entre 06 e 10 anos; ( ) Entre 20 e 25 anos; ( ) Entre 10 e 15 anos; ( ) Acima de 25 anos. 7. DESENVOLVE ATIVIDADES PROFISSIONAIS ALÉM DA CONSULTORIA? ( ) Não ( ) Sim. Quais?_____ 8. QUANTIDADE DE PROJETOS IMPLEMENTADOS ( ) Até 05 projetos; ( ) Entre 15 e 20 projetos; ( ) Entre 06 e 10 projetos; ( ) Entre 20 e 25 projetos; ( ) Entre 10 e 15 projetos; ( ) Acima de 25 projetos; 9. QUANTIDADE DE PROJETOS EM ANDAMENTO ( ) Até 05 projetos; ( ) Entre 15 e 20 projetos; ( ) Entre 06 e 10 projetos; ( ) Entre 20 e 25 projetos; ( ) Entre 10 e 15 projetos; ( ) Acima de 25 projetos; 10. ÁREA DE ATUAÇÃO ( ) Gestão Estratégica ( ) Moda ( ) Gestão da Produção ( ) Outra: _____ ( ) Gestão da Qualidade _____	Analisar se o perfil do consultor influencia o processo de estruturação e aplicação dos projetos de consultoria

b) Relato 11. Gostaria que você relatasse, brevemente, como iniciou na atividade de consultoria organizacional? 12. De uma forma geral, como você relata a sua experiência com os clientes e se existem diferenças com os clientes de APL's?	Verificar no discurso do entrevistado, se quando este relata de forma geral sobre a sua experiência, tal informação é validada ou contraditória às questões mais específicas do processo de estruturação e aplicação da consultoria.
c) Desenho do Processo de Estruturação 13. Quem está envolvido no processo de estruturação do projeto de consultoria? 14. Descreva, passo-a-passo, o processo de estruturação do projeto de consultoria? 15. Havendo necessidade, como seria reestruturado este projeto?	Averiguar o grau de participação dos clientes neste processo de estruturação dos projetos. Conhecer o fluxograma de estruturação dos projetos de consultoria, bem como a existência de flexibilidade para adequá-lo às necessidades dos clientes.
d) Desenho do Processo de Implementação 16. Quem está envolvido no processo de implementação destes projetos de consultoria? 17. Descreva, passo-a-passo, o processo de implementação do projeto de consultoria? 18. Já houve casos em que foi necessário alterar?	Identificar o grau de flexibilidade do projeto em relação a sua adequação às necessidades dos clientes durante o processo de implementação da consultoria nas empresas.
e) Monitoramento das Consultorias 19. Relate como se dá o desligamento do consultor na empresa? Há algum tipo de acompanhamento pós-consultoria? 20. Se há, como se dá este monitoramento? 21. Existe alguma pessoa da empresa responsável pela continuidade e/ou acompanhamento do projeto implementado? 22. Essa pessoa da empresa foi preparada pela consultoria para desenvolver este trabalho? De que forma?	Observar se há mecanismos de controle dos processos implementados. Verificar se os resultados alcançados com os projetos de consultoria foram efetivos.
f) Impactos dos Projetos 23. Como a inovação é inserida nas práticas dos serviços de consultoria? 24. Como a inovação é inserida na empresa do cliente? 25. Quais as contribuições da consultoria organizacional para o desenvolvimento deste APL?	Investigar se os consultores: - Refletem sobre a sua prática; - Implementam inovações nas empresas; - Preocupam-se com o desenvolvimento do APL.

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS EMPRESÁRIOS

Objetivo Específico: Analisar se a inovação, viabilizada pelas práticas de consultoria, está contribuindo para o desenvolvimento da rede objeto do estudo.	
PERGUNTAS	**PROPÓSITO**
1. Quantas consultorias você já contratou? 2. Essas atividades foram com o mesmo consultor ou com profissionais diferentes? 3. Tratam-se de profissionais autônomos ou vinculados a alguma instituição? 4. Que tipos de consultoria foram desenvolvidas em sua empresa? 5. Você prefere consultores que já desenvolveram atividades na região (no APL) ou que tenham experiências em áreas diversas? Justifique. 6. Relate, brevemente, quais as principais mudanças na empresa que foram provenientes da(s) consultoria(s)? 7. Algumas instituições e associações reúnem empresas e oferecem consultorias para serem realizadas para determinados grupos de organizações. Você já participou de consultoria(s) realizadas em conjunto com outras empresas? Caso positivo, relate as vantagens e/ou desvantagens.	**Obs.:** *As três perguntas iniciais são bem simples e diretas com o objetivo de "quebrar-gelo" no início da entrevista e deixar o empresário mais à vontade para fazer os relatos seguintes.* Evidenciar os resultados das consultorias implementadas desde o ano 2000 no campo em estudo através das mudanças percebidas pelos atores da rede;
Segundo o Manual de Oslo, documento norteador das práticas inovadoras no mundo, a inovação consiste na implementação de um produto (bem ou serviço), um processo, um método de marketing ou de gestão, **novos** ou **significativamente melhorados,** para a empresa ou para o mercado. Com base nesse conceito, 8. Exemplifique alguma inovação na gestão proveniente da(s) atividade(s) de consultoria? 9. Exemplifique alguma inovação no marketing proveniente da(s) atividade(s) de consultoria? 10. Exemplifique alguma inovação no produto proveniente da(s) atividade(s) de consultoria? 11.Exemplifique alguma inovação no processo proveniente da(s) atividade(s) de consultoria? 12. Caso não tenha sido implementada nenhuma inovação na empresa através de atividades de consultoria, que fatores impediram ou dificultaram o alcance desse resultado? 13. Quais os impactos proporcionados para a empresa que foram resultados da implementação de inovações?	Exemplificar os tipos de inovação implementados nas empresas da rede através dos serviços de consultoria realizados na região na primeira década do século XXI;

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Santa Cruz do Capibaribe, faz parte do segundo maior Arranjo Produtivo Local de Confecções do país. A dinâmica do Pólo de Confecções é estudada sob a denominação de APL ou Redes Interorganizacionais, os quais compreendem o agrupamento de empresas que atuam em uma atividade econômica predominante e que estão geograficamente concentradas em um local específico.	Verificar se a atuação em redes interorganizacionais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do APL analisado, IDENTIFICANDO:
14. Como você avalia a atuação das empresas do Pólo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe no que se refere à implementação de práticas inovadoras?	- Práticas inovadoras provenientes da atuação em redes;
15. Você acha que a sua empresa tem benefícios por estar situada em uma cidade com outras empresas atuando no mesmo setor? Exemplifique essas vantagens.	- Benefícios Gerados devido à localização da empresa em um APL;
16. Na sua opinião, a atuação em redes de empresas é um elemento facilitador e/ou dificultador da inovação? Justifique.	- Vantagens e Desvantagens para implementar a inovação na rede;
17. Para que um Arranjo Produtivo Local atinja o seu estágio de maturidade e desenvolvimento pleno, faz-se necessário que a inovação constitua uma prática e cultura disseminada para todos os atores da rede e que não se restrinja simplesmente ao desenvolvimento econômico. Dessa forma, um APL pode se encontrar em 04 estágios de Desenvolvimento: I – **Embrionário** (fase inicial das atividades) II – **Emergente** (crescimento dos atores e das atividades) III – **Expansão** (ampliação do APL) IV – **Maduro** (desenvolvimento sustentável do APL)	- Grau de Desenvolvimento
Ao mesmo tempo, esse processo de evolução pode ocorrer: I – **Informalmente** As empresas são de pequeno porte e existe pouca inovação, cooperação, confiança e tecnologia. As relações entre empresas são mínimas e a concorrência muito elevada. A exportação praticamente não existe nesta fase. II – **De forma Organizada** Já começam a aparecer empresas de médio porte e que fazem alguma inovação. A rede começa a se fortalecer e observar-se o desenvolvimento das relações, da cooperação e da confiança entre os atores. A competição ainda é alta e começam a surgir investimentos em tecnologia e práticas incipientes de exportação. II – **De forma Inovadora** Nesta fase, existem empresas de pequeno, médio e grande portes no APL. A inovação é contínua e os investimentos em tecnologia são elevados. A competitividade diminui dando espaço para as relações de cooperação e confiança entre atores. As empresas já estão preparadas e começam a exportar seus produtos.	- Grau de Organização - Estágios de Desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano de acordo com a percepção dos empresários.
Com base nas descrições de cada estágio, você acredita que o Pólo de Confecções encontra-se em qual fase de desenvolvimento? Justifique seu ponto de vista. 18. De que forma os profissionais de consultoria poderiam implementar inovações visando ao desenvolvimento do APL?	- Possibilidades de desenvolver o APL através da inovação mediada pelas consultorias.

APÊNDICE D

PERFIL DOS CONSULTORES ENTREVISTADOS

CARACTERÍSTICAS	Consultor A	Consultora B	Consultor C	Consultora D	Consultor E	Consultor F	Consultora G
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	Acima dos 60 anos	27 anos	36 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Entre 51 e 60 anos	35 anos
Formação	Ensino Superior Completo	Mestranda em Educação	Mestre em Comércio Exterior	Esp. em Gestão de Pessoas e Comunicação Organizacional	Ensino Superior Completo	Esp. em Engenharia da Produção e Administração Industrial	Especialista em Design Estratégico
Vínculo Empregatício	Profissional Autônomo	É vinculada a uma instituição	Profissional Autônomo	Sócia de uma empresa de consultoria	Sócio de uma empresa de consultoria	Profissional Autônomo	Profissional Autônomo
Tempo de Atuação em Consultoria	Entre 20 e 25 anos	05 anos	10 anos	Entre 10 e 15 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 15 e 20 anos	06 anos
Tempo de Atuação em Consultoria (APL)	Entre 20 e 25 anos	05 anos	10 anos	Entre 10 e 15 anos	Entre 10 e 15 anos	Entre 15 e 20 anos	05 anos
Outras Atividades Profissionais Além da Consultoria	Docência e desenvolvimento de projetos	Professora (nível técnico)	Professor (nível superior)	Nenhuma	Docência (qualificação profissional)	Docência (qualificação profissional)	Professora (nível superior)
Quantidade de Projetos Implementados	Acima de 100 projetos	Entre 10 e 15 projetos	Cerca de 30 projetos	Mais de 40 projetos	Mais de 70 projetos	Uns 80 projetos	Cerca de 35 projetos
Quantidade de Projetos em Andamento	Uns 20 projetos	Nenhum	06 projetos	05 projetos	Cerca de 15 projetos	05 projetos	07 projetos
Área de Atuação	Gestão Estratégica, Produção e Qualidade	Gestão Estratégica e Gestão da Produção	Gestão Estratégica, Marketing e Finanças	Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica e Qualidade	Gestão da Produção	Gestão da Produção	Moda, Estilismo e Desenvolvimento de Coleção
Data da Entrevista	23.05.2010	24.05.2010	26.05.2010	28.05.2010	15.06.2010	21.06.2010	30.06.2010

APÊNDICE E

PERFIL DOS EMPRESÁRIOS ENTREVISTADOS

	CARACTERÍSTICAS	Empresário A	Empresário B	Empresário C	Empresária D	Empresário E	Empresária F
Informações Pessoais	Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
	Idade	29 anos	48 anos	27 anos	44 anos	53 anos	31 anos
	Estado Civil	Solteiro	Casado	Solteiro	Casada	Casado	Solteira
	Escolaridade	Ensino Superior Completo em Andamento	Ensino Superior Completo	Ensino Superior Completo	Ensino Superior Completo Em Andamento	Curso Técnico Completo	Pós-graduada (especiali-zação)
	Área de Formação	Ciências Sociais e Humanas	Ciências Exatas	Ciências Sociais e Humanas	Ciências Sociais e Humanas	Ciências Exatas	Ciências Sociais e Humanas
Informações Profissionais	Tempo do Negócio	10 anos	07 anos	05 anos	30 anos	16 anos	12 anos
	Quantidade de Consultorias Realizadas	05	03	07	12	08	04
	Tipo da Consultoria	- Gestão da Produção - Desenvolv. de Coleção - Gestão Or-ganizacional - Marketing - Gestão de Pessoas	- Gestão da Produção - Desenvolv. de Coleção - Inovação Organizaci-onal	- Gestão da Produção (03 vezes) - Desenvolv. de Coleção - Gestão da Qualidade - Gestão Or-ganizacional - Marketing	- Gestão da Produção - Desenvolv. de Coleção - Gestão da Qualidade - Gestão Or-ganizacional - Marketing - Gestão de Pessoas	- Gestão da Produção (04 vezes) - Desenvolv. de Coleção - Gestão da Qualidade - Gestão de Processos - Marketing	- Gestão da Qualidade - Gestão Or-ganizacional - Marketing - Gestão de Pessoas
	Segmento de Atuação	Modinha	Surfwear	Moda Praia	Surfwear	Camisaria	Lingerie
	Quantidade de Funcionários	19	21	73	370	62	15
	Faturamento Mensal Aproximado	De 20.000,00 a 30.000,00	De 40.000,00 a 50.000,00	Acima de 50.000,00	Acima de 50.000,00	Acima de 50.000,00	De 40.000,00 a 50.000,00
	Grau de Satisfação com o Negócio	Muito Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Muito Satisfeita	Muito Satisfeito	Satisfeita
	Data da Entrevista	12.08.2010	12.08.2010	17.08.2010	26.08.2010	08.09.2010	11.09.2010

APÊNDICE F

EMPRESÁRIOS CONQUISTAM A DIRETORIA DO MODA CENTER SANTA CRUZ ATRAVÉS DO APOIO DOS ATORES DA REDE

Relato[29] de um ator que participou ativamente da campanha vitoriosa da diretoria do Moda Center Santa Cruz, cujo nome preservou-se nesta pesquisa.

"A Campanha para a eleição do Moda Center Santa Cruz começou a ser articulada logo quando foi anunciado o pleito. Um grupo de empresários começou a reunir-se em prol da retomada desse gigante que pulsa a economia de Santa Cruz do Capibaribe e região. As reuniões dos empresários aconteciam sistematicamente e, a cada reunião, as ideias fluíam e fortaleciam-se. As propostas para administrar o Moda Center iam surgindo passo-a-passo. Surgiram algumas dificuldades: dois dos que estavam compondo a chapa tiveram de renunciar e outros nomes fortes da economia santacruzense foram convidados e prontamente aceitaram.

O intuito maior era que **todos os setores** e cidades do polo estivessem representados na Chapa 02. Em média 30 pessoas estiveram envolvidas na campanha, além dos 25 diretores. Colaboradores das empresas e as associações representativas dos empresários deram total apoio. Profissionais (administradores, **consultores**, jornalistas) bem-sucedidos na cidade também foram convidados para fortalecer a campanha, socializando seus conhecimentos e criando as estratégias e materiais de divulgação. Também foram chamados advogados para dar sustentabilidade legal a campanha.

Atribuo a vitória da Chapa 02 ao empenho de cada empresário e de cada pessoa que colaborou durante toda a campanha, fazendo um **trabalho de "formiguinha**" mesmo. Cada pessoa foi explicando a importância dos confeccionistas administrarem o nosso maior patrimônio e ficarmos livres da dominação político-partidária. Foi formada uma grande **rede** do bem voltada para o alcance de um objetivo que iria beneficiar toda a região. Além disso, acredito que a comunicação que foi feita nos 15 dias de campanha deixou todos os condôminos cientes da importância de mudar e todos aderiram a esta nova proposta. O desejo de mudança estava estampado no semblante de cada condômino que tinha consciência e sabia o que era melhor para o Moda Center Santa Cruz. Ganhamos com quase 70% dos votos!

[29] Obtido via email no dia 22 de dezembro de 2010.

Atualmente, os empresários que compõem a diretoria já desenvolveram bons trabalhos e os resultados já estão sendo reconhecidos por **todas as pessoas** (condôminos, fornecedores, clientes, instituições, poder público).

Existem muitos planos e ideias para 2011, dentre elas, **contratar uma consultoria** para fazer o planejamento estratégico do Moda Center! Além disso, uma **psicóloga** presta serviço no setor de Recursos Humanos e também foi contratada uma **assessoria de comunicação**, que antes era feita de forma limitada e amadora. Dentre as principais mudanças nestes três meses de atuação da nova diretoria, destaco:

- ✓ Todos os serviços e todas as decisões que antes eram centralizadas nas mãos de apenas uma pessoa, atualmente é compartilhada por toda a diretoria e equipe;

- ✓ Os profissionais do Moda Center hoje são valorizados e há uma visibilidade na satisfação desse colaborador em trabalhar no parque das feiras;

- ✓ Já foram realizadas reuniões e projetos com diferentes instituições (faculdades, bancos, prefeitura) da região para conseguir mais benefícios para o Moda Center;

- ✓ Pela primeira vez em quatro anos de existência, o Moda Center teve uma ornamentação natalina, mostrando a preocupação com cada detalhe para acolher bem os clientes;

- ✓ O entorno do parque que é composto pelos estacionamentos e pelas vias de acesso foram recapeados, facilitando o trânsito e melhorando a infra-estrutura do local;

- ✓ O gerador foi consertado de forma a evitar quedas de energia no Moda Center.

Novas propostas estão sendo estudadas de forma coletiva para serem implantadas em 2011. Os desafios são enormes, na mesma dimensão do Gigante Moda Center, mas sabemos que **juntos** conseguiremos superá-los!”

APÊNDICE G

EXEMPLO DA SISTEMATIZAÇÃO UTILIZADA NA ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Tópico Central – Consultoria nas Redes Interorganizacionais		
Pergunta	Tópico Secundário – Contribuição das práticas de consultoria para o desenvolvimento do APL	*Insights* / Comentários
Para os Empresários ***De que forma os profissionais de consultoria poderiam implementar inovações visando ao desenvolvimento do APL?***	Eu acho que **deveriam existir consultorias para o crescimento e visibilidade das redes**. Por exemplo: se os consultores de diferentes áreas (moda, produção, gestão...) fizessem um **projeto único**, tipo, promover um evento para dar visibilidade ao APL, poderia ser desfile de moda com roupas conceituais que mostrassem a capacidade das empresas daqui para inovar... Isso iria chamar atenção para o nosso polo! **E as consultorias têm sim como influenciar e contribuir, seja nas empresas, seja nas instituições, até mesmo no poder público local também**... Deveria existir um tipo de consultoria administrativa para prefeituras, câmaras, para pessoas formadoras de opinião em APL's... (Empresário A, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos); Ah sim, sem sombra de dúvidas... os consultores podem contribuir muito num APL. **Eles poderiam estar assessorando as próprias instituições que compõem o APL**, especialmente as associações representativas da classe empresarial, para que os empresários se associem mais, participem mais e unam-se para resolver os problemas comuns do APL (Empresário B, entrevista em 12.08.2010, grifos nossos). Os consultores ajudam o polo quando ajudam as empresas que atuam na região (Empresário C, entrevista em 17.08.2010, grifos nossos); Eu não vejo não, como um consultor pode contribuir para o APL como um todo, para a sociedade. E ao mesmo tempo eu vejo, porque assim, tem coisas que eles implantam na empresa que servem de exemplo pras outras empresas daqui da cidade e da região também... Olha, é porque a maior dificuldade que a gente tem é falta de mão-de-obra qualificada, porque pessoas têm, quantidade tem, agora qualidade é difícil encontrar. Agora, os **consultores bem que podiam contribuir ajudando as instituições de formação para que elas qualificassem os funcionários de acordo com a demanda das empresas...** Como o consultor está nas empresas, ele conhece nossas necessidades e pode ajudar intermediando essa formação! E se for um consultor de RH, ele pode traçar o perfil adequado, passando as descrições dos cargos para as escolas (SENAI, faculdades...) para que elas possam qualificar a mão-de-obra de acordo com as necessidades das empresas (Empresária D, entrevista em 26.08.2010, grifos nossos); Eu vejo que o consultor pode ajudar muito no desenvolvimento deste APL resolvendo os gargalos das empresas, pois temos muitos problemas ainda, problemas comuns, que deixam as empresas parecidas e sem atrativos diferentes para os clientes. Isso pode fazer com que a gente perca clientes para os outros polos (Empresário E, entrevista em 08.09.2010, grifos nossos); A maior contribuição dos consultores é prestar um serviço de qualidade nas empresas. Eles devem mostrar aos nossos empreendedores como eles podem agregar valor aos seus produtos; fazer com que eles acreditem no produto que estão vendendo e não desvalorizem sua mercadoria; incentivar as confecções a criarem novidades (modelos), sem copiar dos outros, lançando sua própria coleção (Empresária F, entrevista em 11.09.2010, grifos nossos).	*Os depoimentos dos Empresários A e B evidenciam sugestões de práticas que ainda não são realizadas pelos consultores mas que são viáveis e essenciais ao desenvolvimento da rede, uma vez que esses sujeitos conseguem exemplificar ações voltadas para outros atores da rede além das indústrias de confecções.* *Percebe-se nos depoimentos dos empresários C, E e F que as contribuições da consultoria restringem-se ao universo das empresas que contratam este serviço. A preocupação prioriza a solução de aspectos instrumentais visando aumentar a competitividade de cada empresa.* *Já o depoimento da empresária D traz diferentes visões sobre o serviço de consultoria. Inicialmente, ela acha que tal prática não tem como contribuir para a rede como um todo e depois muda de opinião dizendo que resultados de uma consultoria realizada em uma empresa pode estimular outras a seguirem seu exemplo e contratarem o serviço (a inovação viria através de processos miméticos); por fim, a empresária consegue visualizar contribuições da consultoria para a rede através da atuação do consultor em outros atores (instituições de conhecimento).*