

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Área de Concentração: Gestão de Negócios**

**COMPETITIVIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL EMBRIONÁRIO DO  
VESTUÁRIO DE LONDRINA**

**Dissertação de Mestrado**

**FABIANO PALHARES GALÃO**

Londrina  
2006

FABIANO PALHARES GALÃO

**COMPETITIVIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO  
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL EMBRIONÁRIO DO  
VESTUÁRIO DE LONDRINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado, da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marcia Regina Gabardo da Camara.

Londrina  
2006

FABIANO PALHARES GALÃO

**COMPETITIVIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO  
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL EMBRIONÁRIO DO VESTUÁRIO DE  
LONDRINA**

Dissertação aprovada para obtenção do grau de mestre no Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em 28 de junho de 2006

---

Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Marcia Regina Gabardo da Camara (PPA/UEL)

---

Prof. Dr. José Carlos Dalmas (UEL/MAP)

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Luiz Antonio Felix (PPA/UEL)

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Malu, pela compreensão nas ausências, paciência e apoio nos momentos críticos e entusiasmo de todos os dias.

Agradeço aos meus pais, por sempre estarem comigo.

Em especial, agradeço à minha orientadora Professora Dra. Marcia Regina Gabardo da Camara, pela competência, seriedade e responsabilidade com que me guiou durante a realização deste trabalho.

Aos colegas de Mestrado, pelos ótimos momentos desfrutados e pelas boas discussões acadêmicas que me auxiliaram no desenvolvimento do trabalho.

Agradeço também às professoras Aglaé e Vilma pelas revisões, ao Sr. Paulo Di Chiara (SEBRAE) pela atenção e cessão do cadastro das empresas, à colega de sala Bianca pelo auxílio nas traduções dos textos e ao Francisco (secretário PPA/UEL) pelo apoio prestado.

## RESUMO

GALÃO, Fabiano Palhares. **Competitividade e orientação para o mercado no arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina**. 2006. Dissertação de mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, 2006.

A pesquisa analisa o impacto da orientação para o mercado e da inovação sobre o desempenho das empresas do arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina. Identifica o grau de orientação para o mercado através da escala *Markor*, elaborada por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e a implementação de inovações de produto, processos e inovações organizacionais, além de verificar o desenvolvimento de atividades inovativas das empresas da amostra. O desempenho das empresas é obtido através de medidas subjetivas e as variáveis selecionadas foram o crescimento do faturamento, lucro líquido e retorno do investimento. Os procedimentos metodológicos envolvem a revisão da literatura que estuda os principais fatores que caracterizam os arranjos produtivos, inovação e orientação para o mercado. O método escolhido é o *survey*, envolvendo uma amostra de 62 empresas. Para proceder a análise dos dados, utiliza-se o coeficiente de correlação de *Pearson* e a Análise de *Clusters*. Aponta como principais resultados: a) as empresas do vestuário de Londrina são altamente orientadas para o mercado e estão se voltando principalmente para ações de resposta ao mercado; b) as micro empresas apresentaram as maiores médias de orientação para o mercado; c) o comportamento inovador do arranjo é baixo; d) o processo de lançamento de novos produtos tem sido a prática inovativa mais utilizada pelas empresas; e) os principais motivos que dificultam a realização de atividades de inovação por parte das empresas do arranjo estão ligados a fatores econômicos. Conclui que a orientação para o mercado e a inovação contribuem para o crescimento do faturamento e para o retorno do investimento das indústrias do vestuário de Londrina.

**Palavras-Chave:** Orientação para o Mercado. Inovação. Competitividade. Indústria do Vestuário.

## ABSTRACT

GALÃO, Fabiano Palhares. **Competitiveness and orientation for the market in the local embryonic productive arrangement of clothing in Londrina.** 2006. Master's dissertation – Post Graduation Program in Business, State University of Maringá, State University of Londrina, 2006.

This research analyzes the impact of the market orientation and innovation about the performance of the companies of the local embryonic productive arrangement of clothing in Londrina. It identifies the rank of market orientation through Markor scale, elaborated by Kohli, Jaworski and Kumar (1993) and the product innovation implementation, processes and organizational innovations, and also to verify the development of innovative activities of the sample companies. The performance of the companies is obtained through subjective measures and the selected variables were invoicing growth, net profit and return of the investment. The methodological procedures involve the revision of the literature that studies the main factors that characterize the productive arrangements, innovation and market orientation. The chosen approach is the survey, involving a sample of 62 companies. To proceed with the data analysis, we use the coefficient of correlation of Pearson and the Clusters Analysis. Main Results: a) the clothing companies in Londrina are highly oriented for the market and are turned to actions to answer the market; b) the small companies present the highest average of market orientation; c) the innovative behavior of the arrangement is low; d) the process of launching new products has been the most innovative practice used by the companies; e) the main reasons that complicate the innovation activities achievement by the arrangement companies are connected to economic factors. Concludes that market orientation and innovation contribute for the invoicing growth and for the return of investment of the clothing industries in Londrina.

**Key Words:** Market orientation. Innovation. Competitiveness. Clothing industry.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 -	Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado.....	71
Figura 2 -	Orientação para o mercado de Narver e Slater.....	76
Figura 3 -	Fluxograma da Cadeia Têxtil-vestuário.....	91
Figura 4 -	Processo industrial de uma empresa de confecções.....	94

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Geração de inteligência de mercado.....	124
Gráfico 2 -	Disseminação de inteligência de mercado.....	126
Gráfico 3 -	Resposta à inteligência de mercado.....	128
Gráfico 4 -	Inovação de produto, processo e gestão organizacional por porte das empresas.....	132
Gráfico 5 -	Atividades inovativas por porte das empresas.....	134
Gráfico 6 -	Composição dos <i>clusters</i> .....	142
Gráfico 7 -	Orientação para o mercado e desempenho dos <i>clusters</i> .....	143
Gráfico 8 -	Inovação e desempenho dos <i>clusters</i> .....	144



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Estudos sobre Orientação para o Mercado no Brasil que utilizam a escala MARKOR.....	25
Quadro 2 -	Síntese da Operacionalização das Variáveis – Orientação para o mercado.....	34
Quadro 3 -	Síntese da Operacionalização das Variáveis – Inovação.....	35
Quadro 4 -	Síntese da Operacionalização das Variáveis – Desempenho.....	35
Quadro 5 -	Relações das questões de pesquisa, objetivos, instrumentos de coleta de dados e autores que embasam os conceitos.....	36
Quadro 6 -	Resumo dos procedimentos de tabulação dos dados da pesquisa.....	43
Quadro 7 -	Aspectos comuns das abordagens de aglomerados.....	48
Quadro 8 -	Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerados locais.....	49
Quadro 9 -	Características de aglomerações informais, organizadas e inovativas.....	51
Quadro 10 -	Trajetória setorial da tecnologia.....	60
Quadro 11 -	Diferenças ilustrativas em valores e normas.....	79
Quadro 12 -	Comparativo em relação aos fatores utilizados nos modelos de orientação para o mercado.....	84
Quadro 13 -	Resumo dos estudos realizados sobre Orientação para o Mercado no Brasil...	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Principais exportadores mundiais de têxteis - Participação nas exportações mundiais em 1980, 1990, 2000, 2003 e 2004 (%).....	99
Tabela 2 -	Principais exportadores mundiais de confeccionados - Participação nas exportações mundiais em 1980, 1990, 2000, 2003 e 2004 (%).....	100
Tabela 3 -	Principais importadores mundiais de têxteis - Participação nas importações mundiais em 1980, 1990, 2000, 2003 e 2004 (%).....	101
Tabela 4 -	Principais importadores mundiais de confeccionados - Participação nas importações mundiais em 1980, 1990, 2000, 2003 e 2004 (%).....	101
Tabela 5 -	Unidades de produção por segmento – Têxteis e confeccionados – 1990 a 2004.....	104
Tabela 6 -	Evolução do número de empregados por segmento - Têxteis e confeccionados – 1990 a 2004 (em milhares).....	105
Tabela 7 -	Evolução da produção por segmento em volume - Têxteis e confeccionados – 1990 a 2004 (em mil toneladas).....	105
Tabela 8 -	Evolução dos investimentos em máquinas têxteis por segmento – 1990 a 2004 (em milhões de US\$).....	106
Tabela 9 -	Evolução da participação percentual das regiões na produção de têxteis por segmento - Têxteis e confeccionados – 1990 e 2004.....	107
Tabela 10 -	Importações de Têxteis e Confeccionados no Brasil– 1990/2004 (em mil US\$).....	108
Tabela 11 -	Exportação de Têxteis e Confeccionados –Brasil - 1990/2004 (em mil US\$).....	108
Tabela 12 -	Balança Comercial Têxtil e de Confecções- Brasil– 1990/2004 (em US\$ milhões).....	109
Tabela 13 -	Número de estabelecimentos do setor do vestuário no Paraná, entre 1995 e 2004.....	111
Tabela 14 -	Número de empregos do setor do vestuário no Paraná, entre 1995 e 2004....	112
Tabela 15 -	Porte das empresas.....	114
Tabela 16 -	Tipo de gestão.....	114
Tabela 17 -	Ano de fundação.....	115
Tabela 18 -	Processos de produção realizados pelas empresas (valores em %).....	115
Tabela 19 -	Canais de comercialização.....	116
Tabela 20 -	Estratégias de comercialização.....	117
Tabela 21 -	Média, mediana, moda e desvio padrão dos indicadores de orientação para o mercado.....	119
Tabela 22 -	Médias de Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação de Inteligência de Mercado, Resposta à Inteligência de Mercado e Média Geral de Orientação para o Mercado.....	122
Tabela 23 -	Geração de inteligência de mercado por porte das empresas.....	124
Tabela 24 -	Disseminação de inteligência de mercado por porte das empresas.....	126
Tabela 25 -	Resposta à inteligência de mercado por porte das empresas.....	128
Tabela 26 -	Médias de Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação de Inteligência de Mercado, Resposta à Inteligência de Mercado e Média Geral de Orientação para o Mercado por porte das empresas.....	129
Tabela 27 -	Inovação de produto, processo e gestão organizacional por porte das empresas.....	132
Tabela 28 -	Atividades inovativas por porte das empresas.....	134

Tabela 29 -	Fatores que dificultam o desenvolvimento da inovação.....	136
Tabela 30 -	Desempenho das empresas.....	136
Tabela 31 -	Correlação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho (todas as empresas da amostra – 62 indústrias).....	138
Tabela 32 -	Correlação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho (micro empresas - 40 indústrias).....	139
Tabela 33 -	Correlação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho (pequenas empresas – 17 indústrias).....	139
Tabela 34 -	Correlação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho (médias e grandes empresas – 5 indústrias).....	140
Tabela 35 -	Composição dos <i>clusters</i> .....	142
Tabela 36 -	Cruzamento dos <i>clusters</i> de acordo com o ano de fundação das empresas (valores em %)......	145
Tabela 37 -	Cruzamento dos <i>clusters</i> de acordo com o porte das empresas.....	145
Tabela 38 -	Cruzamento dos <i>clusters</i> de acordo com o tipo de gestão (valores em %).....	145
Tabela 39 -	Cruzamento dos <i>clusters</i> de acordo com a utilização de marca própria (valores em %)......	146

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	Tema e Problema de Pesquisa.....	13
1.2	Justificativa.....	17
1.3	Objetivo Geral.....	20
1.4	Objetivos Específicos.....	20
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
2.1	Delineamento da Pesquisa.....	21
2.2	Operacionalização das Variáveis.....	24
2.3	População e Amostra.....	37
2.4	Instrumento de Coleta de Dados.....	38
2.5	Tabulação e Análise dos Dados.....	40
2.6	Limitações da Pesquisa.....	43
<b>3</b>	<b>INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO: REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>45</b>
3.1	Arranjos Produtivos Locais.....	45
3.1.1	Tipologias e caracterizações de arranjos produtivos locais.....	48
3.1.2	A inovação no setor têxtil-vestuário.....	59
3.2	O conceito de Marketing.....	63
3.2.1	Orientação para o mercado, segundo Kohli e Jaworski.....	67
3.2.2	Orientação para o mercado, segundo Narver e Slater.....	73
3.2.3	Orientação para o mercado, segundo Day.....	77
3.2.4	Orientação para o mercado , segundo Deshpandé, Farley e Webster.....	82
3.2.5	Estudos realizados no Brasil sobre orientação para o mercado.....	85
<b>4</b>	<b>A CADEIA TÊXTEL-VESTUÁRIO.....</b>	<b>90</b>
4.1	Etapas e Características da Cadeia Têxtil-vestuário.....	90
4.2	Configuração Internacional da Cadeia Têxtil-vestuário.....	96
4.3	A Cadeia Têxtil-vestuário no Brasil.....	102
4.4	A Indústria Têxtil-vestuário no Paraná e em Londrina.....	109
<b>5</b>	<b>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM LONDRINA: ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>113</b>
5.1	Caracterização da Amostra.....	113
5.2	Orientação para o Mercado das Empresas do Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina.....	117
5.3	A Inovação no Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina.....	130
5.4	Barreiras ao Desenvolvimento de Atividades Inovativas.....	135
5.5	Avaliação do Desempenho das Empresas do Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina.....	136

5.6	Correlação entre a Orientação para o Mercado, Inovação e Desempenho das Empresas do Arranjo Produtivo Embrionário do Vestuário de Londrina.....	137
5.7	Análise de <i>Clusters</i> .....	140
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>147</b>
6.1	Quanto aos Objetivos.....	147
6.2	Quanto às Contribuições e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	150
	REFERÊNCIAS.....	153
	ANEXO.....	166
	ANEXO A – Questionário para coleta de dados.....	167

# **1 INTRODUÇÃO**

O presente capítulo apresenta o tema, o problema e os objetivos da pesquisa e procura contextualizar à luz da literatura e das evidências empíricas a importância teórica e prática do estudo que aborda a competitividade e o sucesso das empresas no arranjo produtivo do vestuário de Londrina.

## **1.1 Tema e Problema da Pesquisa**

A busca por melhores resultados, diante de grandes mudanças e incertezas ambientais e da atual complexidade e intensidade competitiva, tem levado as empresas a uma constante, e cada vez mais acelerada, avaliação das práticas de negócios. Segundo Hurley e Hult (1998, p. 42) “é praticamente impossível encontrar uma indústria que não esteja engajada em uma contínua ou periódica inovação e reorientação para acompanhar a natureza dinâmica da maioria dos mercados”. Para Barbosa (2001), diante da competição e das incertezas do ambiente em que se inserem, as organizações precisam permanecer em constante processo de mudanças, buscando formular e desenvolver estratégias que respondam às pressões ambientais e lhes garantam uma posição competitiva em relação a seus concorrentes.

Nessa situação, a competitividade e o sucesso das empresas vão depender da capacidade inovativa, que tem sido identificada como fator crítico de sucesso de empresas e países. Para Lemos (2001) diante das mudanças nos mercados, tecnologias e formatos organizacionais, a capacidade de gerar e absorver inovações vem sendo mais do que nunca, crucial para as empresas se tornarem competitivas.

Lastres e Cassiolato (2003) afirmam que os formatos organizacionais que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes, como redes, arranjos e sistemas produtivos, vêm se consolidando como os mais adequados para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimento e inovações.

Nestes casos, o que ocorre é que as empresas podem naturalmente se aglomerar e tirar vantagens dessa aglomeração, como maior facilidade de acesso a fornecedores que tendem a se deslocar para a aglomeração, assim como atrair consumidores que podem ter mais opções de escolha. Segundo Costa (2004), as mudanças ocorridas acabam por impor a elaboração de novas estratégias pelas empresas que, muitas vezes, acabam recorrendo ao aproveitamento de vantagens locacionais advindas de uma aglomeração produtiva para o aumento de sua competência competitiva.

No caso da indústria do vestuário, os arranjos produtivos locais - um tipo específico de aglomeração industrial - podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento setorial. A intensidade dos relacionamentos entre firmas, seus fornecedores e instituições, que buscam implantar políticas para incrementar a competitividade regional das empresas e consumidores, pode induzir a um desenvolvimento mais acelerado, incrementando o ritmo de inovações de processo, produto e gestão empresarial, que são aspectos fundamentais para o sucesso das empresas desse setor.

Ao contrário dos processos inovativos, não se tem conhecimento de trabalhos anteriores que articulem no contexto das aglomerações industriais o papel desempenhado pelo marketing, que passa a ter um papel estratégico de fundamental importância dentro das empresas. Ele é capaz de gerar vantagens duradouras sobre os concorrentes através de suas diversas ferramentas e aplicações, sendo responsável pela coleta e disseminação de informações a respeito dos clientes, concorrentes e das tendências de mercado, bem como pela adaptação de produtos, dos preços, dos canais de distribuição e dos esforços de comunicação (AKEL SOBRINHO, 2001).

Para Faleiro (2001) o conceito de marketing tem sido salientado como fator indispensável à sobrevivência e crescimento das organizações e que atividades organizacionais dirigidas pela filosofia de marketing caracterizam-se por colocar os interesses do consumidor em primeiro lugar. Santos (2004) segue na mesma linha ao afirmar que desde seu surgimento como atividade sistematizada e como disciplina acadêmica, o marketing é apontado como fator indispensável para as empresas obterem resultados positivos junto aos seus mercados, contribuindo para um desempenho financeiro superior.

Dessa forma, a capacidade da organização em compreender os clientes e dirigir suas ações no sentido de satisfazer suas necessidades tem gerado substancial retorno às empresas. Para Faleiro (2001) a adoção dessa postura tem proporcionado resultados positivos às organizações, visto que possibilita a entrega de valor superior aos clientes, e provê ganhos de inovação e performance às empresas.

Ao assumir que a chave para o desempenho lucrativo e sustentado das empresas no atual cenário competitivo é compreender e satisfazer seus clientes com produtos e serviços superiores, percebe-se a importância da implementação do conceito de marketing e também dos processos inovativos como indutores do sucesso empresarial. Drucker (1981) destaca a importância desses dois conceitos e afirma que, tendo em vista que a finalidade das empresas é criar um cliente, a inovação e o marketing são as duas únicas funções básicas de um negócio.

A indústria do vestuário é a principal produtora de bens finais do complexo têxtil e a aplicação dos conceitos de marketing e a implementação de inovações neste modelo de indústria é fundamental para o desempenho competitivo das empresas. Como o setor é o último elo da cadeia, existe uma relação estreita com o mercado consumidor, pois ele é responsável pela determinação de critérios de produto e produção.

A aplicação dos conceitos de marketing por parte das indústrias do vestuário (e a realização de esforços inovativos em produtos, processos e gestão) são fatores que adquirem crescente importância ao se verificar que este é um setor onde praticamente não existem barreiras técnicas de entrada. Em resposta a essas determinantes, algumas empresas, por exemplo, optam por utilizar a estratégia de produzir seus produtos com sua própria marca como forma de diferenciação. A inovação nesse tipo de indústria está no uso de novos materiais e acabamentos que podem contribuir para agregar valor, diferenciando os produtos das empresas inovadoras que passam a ter um desempenho superior.

Nesse sentido, Campos, Cário e Nicolau (2000) afirmam que, ao utilizar a marca como estratégia de mercado, as empresas buscam ter maior identificação com o consumidor, através do desenvolvimento de um estilo, qualidade e serviços próprios distintos de outros concorrentes. Se não existem relevantes barreiras técnicas à entrada no setor, no nível do



produto pode-se encontrar barreiras motivadas por fatores como marca, relações de mercado (interação com o comércio final) e economias de escala (ECIB, 1993).

Essa transformação de atitude, envolvendo relações mais estreitas com o mercado com o objetivo de atendê-lo de forma superior, está ligada ao que Kohli e Jaworski (1990, p.6) definem como orientação para o mercado. Para os referidos autores a orientação para o mercado é a “geração da inteligência de mercado, para toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e a resposta da empresa a esta inteligência”.

Vários estudos buscaram estabelecer a influência da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa, somando-se aos impactos da inovação<sup>1</sup>. Para Han, Kin e Srivastava (1998) a empresa orientada para o mercado é aquela que busca o novo e o diferente como resposta à dinâmica do mercado, analisando o impacto simultâneo da orientação para o mercado e da inovação no desempenho da organização. Perin (2001) sugere em seu estudo que o conceito de inovação pode colaborar para um melhor entendimento da relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Para Faleiro (2001) a relação entre orientação para o mercado e inovação reforça a importância dos comportamentos voltados para o mercado como fonte de informações para a criação de novos produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes.

Em resumo, os estudiosos sobre o tema afirmam que as empresas que são orientadas para o mercado e apresentam atitudes inovadoras apresentam um desempenho superior em relação às concorrentes. No início dos anos noventa pesquisadores de marketing se empenharam na construção de modelos de análise que permitissem medir o grau em que uma empresa é orientada para o mercado e a relação dessa orientação com o seu desempenho, o mesmo ocorrendo com a inovação. Dessa forma, o presente estudo verifica o impacto da orientação para o mercado e da inovação no desempenho das empresas situadas no arranjo produtivo

---

<sup>1</sup> Um dos estudos de destaque é o de Deshpandé, Farley e Webster (1993) onde os resultados apontaram que a inovação foi relacionada de forma positiva com a performance, pois as melhores performances de mercado foram encontradas nas empresas líderes de tecnologia e nos inovadores. No Brasil, o estudo de Muller Neto (2005) também trata das relações entre orientação para o mercado e inovação.

local embrionário<sup>2</sup> da indústria do vestuário da cidade de Londrina-PR, e busca responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Qual o impacto da orientação para o mercado e da inovação no desempenho das empresas situadas no arranjo produtivo local embrionário da indústria do vestuário da cidade de Londrina-PR?

## 1.2 Justificativa

Os primeiros estudos sobre orientação para o mercado realizados no Brasil foram desenvolvidos no final da década de 90, mas foi a partir do ano 2000 que o tema ganhou maior representatividade e importância na agenda de pesquisas da área de Marketing. Para Faleiro (2001) os conhecimentos sobre orientação para o mercado vêm adquirindo consistência gradativa, resultado de inúmeras e sucessivas pesquisas sobre o tema. Os estudos de Silveira (1998), Urdan (1999), Sampaio (2000), Menna (2001b) e Masoni (2004) são alguns exemplos de pesquisas que buscaram identificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, bem como o aprimoramento e a validação dos construtos referentes à realidade brasileira. A presente pesquisa justifica-se em primeiro momento pela ampliação dos estudos sobre a orientação para o mercado no Brasil.

Os estudos sobre arranjos produtivos locais são tema consolidado na literatura econômica e administrativa; a discussão sobre os aglomerados industriais e seus congêneres – *cluster*, distritos industriais, rede de empresas – tem sido amplamente contemplada em trabalhos que buscam expor as vantagens derivadas desse tipo de organização industrial (RODRIGUES; SIMÕES, 2004). No entanto, o levantamento bibliográfico revelou a inexistência de estudos que abordem o tema orientação para o mercado articulado em um arranjo produtivo da indústria do vestuário, buscando compreender o papel desempenhado pelo marketing e pela

---

<sup>2</sup> A região e o setor foram foco de estudo de Arbex (2005), que teve como objetivo identificar a existência da aglomeração de indústrias no município de Londrina. Os resultados apontam que existe uma aglomeração de empresas do setor no município, porém ainda pouco desenvolvida, mas que as características do ambiente local são propícias ao desenvolvimento do arranjo. O referido autor classificou a aglomeração local como informal, com potencial para tornar-se organizada, seguindo a classificação proposta por Mytelka e Farinelli (2000) apresentada no item 3.1.1 desta dissertação. Por isso, na presente pesquisa o aglomerado de indústrias do vestuário de Londrina é caracterizado como embrionário.

inovação como forma de diferenciação e criação de vantagem competitiva sustentável. Assim, o estudo ganha importância ao buscar essa articulação.

O fato de a pesquisa ocorrer na região de Londrina e estar relacionada à indústria têxtil-vestuário justifica-se pelo fato de que o estudo prévio de mapeamento de arranjos produtivos localizados no Paraná, feito pelo IPARDES (2003), identificou a região como importante aglomeração de indústrias do citado setor produtivo. O mapeamento prévio de IPARDES (2003) não detalhou as especificidades da aglomeração, seu grau de desenvolvimento e competitividade, empreendimento realizado por Arbex (2005).

A escolha da indústria do vestuário também se justifica pelo fato de que as empresas do setor têxtil tiveram que se adequar às mudanças estruturais ocorridas no início dos anos 90, com a abertura comercial proporcionando, dentre outros fatores, a entrada de competidores internacionais, com destaque para os asiáticos. Conforme Gorini (2001, p.15), a abertura da economia brasileira e o impacto conjunto “do aumento da concorrência externa a partir de 1990 e da estabilização da moeda (que ampliou o consumo da população de renda mais baixa, a partir de 1994, com a implantação do Plano Real), induziram a transformações estruturais na Cadeia Têxtil Nacional”.

Somado a esses fatores, o estudo de Fleury et al. (2001) aponta que, como todos os setores produtivos, mas de maneira ainda mais pronunciada, a indústria têxtil-confecção passou de um regime de mercado vendedor para mercado comprador.<sup>3</sup> Conseqüentemente, a questão da relação com o consumidor e da inovação se tornou o ponto crucial na competição pelos mercados.

Dessa forma, esse contexto em que as indústrias do vestuário estão inseridas traz para as mesmas a necessidade de maior aproximação com o mercado consumidor, identificando suas preferências e necessidades, e aprimorando e diversificando produtos caso desejem obter melhor desempenho e competitividade. O estudo da relação entre orientação para o mercado e inovação no desempenho organizacional no arranjo produtivo embrionário da indústria do vestuário de Londrina proporcionará uma compreensão mais detalhada da contribuição da

---

<sup>3</sup> Fleury et al. (2001) citam como exemplo a empresa Benetton, que foi provavelmente a primeira organização cujo funcionamento ilustrou essa nova dinâmica: entender o que o cliente queria, transmitir rapidamente essa informação para trás, para um sistema produtivo flexível e eficiente, que respondia rapidamente às demandas identificadas.

aplicação do conceito de marketing e dos esforços inovativos no desempenho das empresas. Ao verificar essa relação, a pesquisa possibilitará a geração de informações úteis para a prática do gerenciamento de marketing do setor como um todo. Dada a carência deste tipo de informação, o estudo torna-se relevante. Finalmente, no plano teórico a pesquisa se justifica pela interdisciplinaridade entre a Administração e a Economia, contribuindo para o avanço dos estudos nas duas áreas de conhecimento.

### **1.3 Objetivo Geral**

O presente estudo tem por objetivo geral: *Analisar o impacto da orientação para o mercado e da inovação no desempenho das empresas situadas no arranjo produtivo local embrionário da indústria do vestuário da cidade de Londrina-PR.*

### **1.4 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar as empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina;
- b) Verificar e discutir o grau de geração de inteligência de marketing das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina;
- c) Verificar e discutir o grau de disseminação de inteligência de marketing das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina;
- d) Verificar e discutir o grau de resposta à inteligência de marketing das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina;
- e) Identificar e discutir o grau de orientação para o mercado das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina;

f) Estabelecer a relação ente orientação para o mercado e desempenho das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina;

g) Verificar a existência de esforços inovativos e identificar as inovações de processo, produto, gestão e marketing realizadas pelas empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina;

h) Identificar os motivos que dificultam o desenvolvimento de atividades inovativas nas empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina;

i) Estabelecer a relação entre a inovação e o desempenho das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.

O próximo capítulo apresenta a metodologia e as características da pesquisa que será responsável por subsidiar o presente estudo com informações a respeito da competitividade das empresas no arranjo produtivo embrionário do vestuário de Londrina.

## 2 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente se caracterizam os descritores da pesquisa e posteriormente discutem-se as variáveis do estudo e os indicadores utilizados. O capítulo também apresenta a definição da população e amostra da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e, por fim, apresenta os métodos de tabulação e análise dos dados.

### 2.1 Delineamento da Pesquisa

Para a realização deste estudo foi utilizada a classificação de Cooper e Schindler (2003) que estabelece os descritores para o delineamento de um projeto de pesquisa, conforme algumas categorias. Quanto ao grau de cristalização da questão de pesquisa, este trabalho caracteriza-se como um estudo formal. “O estudo formal começa onde a exploração termina – começa com uma hipótese ou questão de pesquisa e envolve procedimentos precisos e especificação de fontes de dados” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.128). O objetivo de um planejamento formal de pesquisa é testar a hipótese ou responder à questão de pesquisa. Nesse estudo objetiva-se responder à seguinte questão de pesquisa:

*Qual o impacto da orientação para o mercado e da inovação no desempenho das empresas situadas no arranjo produtivo local embrionário da indústria do vestuário da cidade de Londrina-PR ?*

Quanto ao método de coleta, a pesquisa classifica-se como modelo interrogativo de comunicação, pois o objetivo é conhecer e questionar o tema de estudo, analisando os resultados obtidos a partir da coleta de dados (mediante o uso de questionários e análise de documentos). Quanto ao controle das variáveis, classifica-se como um planejamento *ex post facto*, pois o pesquisador não teve controle sobre as variáveis no sentido de manipulá-las, seja porque suas manifestações já ocorreram, seja porque as variáveis não são controláveis (VERGARA, 2004).

Quanto ao objetivo do estudo, classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois “pretende descobrir quem, o que, onde, quando ou quanto” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.129). A pesquisa também tem propósito analítico, buscando estabelecer uma relação causal entre as variáveis na amostra estudada, utilizando-se do coeficiente de correlação de *Pearson*, que fornece uma medida precisa da intensidade e do sentido da correlação existente entre as variáveis e a análise de *cluster* que busca identificar grupos de empresas com características semelhantes.

Quanto ao tempo, o estudo é caracterizado como transversal, pois de acordo com Freitas et al. (2000) a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento. Para Richardson (1989, p. 93), em um estudo com corte transversal, “os dados são coletados em um ponto do tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”.

Para Malhotra (2006) a grande maioria dos estudos de pesquisa de marketing envolve pesquisa descritiva, a qual pode incorporar métodos como dados secundários, *surveys*, painéis e dados de observação. Nesta pesquisa o método escolhido foi o *survey* ou de levantamento. Gil (2002, p.52) afirma que as pesquisas do tipo *survey* são adequadas para estudos descritivos, como é o caso da presente pesquisa. Para o referido autor, os levantamentos são “inapropriados para o aprofundamento dos aspectos psicológicos e psicossociais mais complexos, porém muito eficazes para problemas menos delicados”.

Para Freitas et al. (2000) a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Para Gil (2002) as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Fink (1995a, 1995c) *apud* Freitas et al. (2000) discorre sobre as características do método e quando deve ser utilizado. Como principais características de pesquisa *survey* podem ser citadas: o interesse é produzir descrições quantitativas de uma população e utilização de um instrumento predefinido. Para o citado autor, a *survey* é apropriada como método de pesquisa quando:

- a) se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”;
- b) não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;
- c) o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- d) o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Malhotra (2006) apresenta algumas vantagens do *survey*: i) a aplicação do método é simples; ii) os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas; iii) o uso de perguntas de resposta fixa reduz a variabilidade nos resultados e; iv) a codificação, a análise e a interpretação dos dados também são simples.

Por outro lado, Gil (2002) aponta algumas limitações deste método de pesquisa:

- a) ênfase nos aspectos perceptivos, ou seja, “os levantamentos recolhem dados referentes à percepção que as pessoas têm acerca de si mesmas” (GIL, 2002, p. 51). O mesmo autor sugere que a forma com que as perguntas são formuladas pelo pesquisador e colocadas aos respondentes podem reduzir esta distorção e, de certa forma, exercer um controle sobre os respondentes, a fim de evitar respostas ambíguas ou indesejadas;
- b) pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais. De acordo com Gil (2002), a pesquisa de *survey* mostra-se pouco adequada para a investigação profunda dos fenômenos sociais, que “são determinados, sobretudo, por fatores interpessoais e institucionais” (GIL, 2002, p.52);
- c) limitada apreensão do processo de mudança, dada a visão estática do fenômeno estudado que as pesquisas de levantamento proporcionam. Para Gil (2002), este tipo de pesquisa não indica as tendências do fenômeno em estudo, nem possíveis mudanças estruturais.

Cooper e Schindler (2003) sugerem três abordagens de comunicação com possibilidade de serem utilizadas na aplicação do *survey*: entrevista pessoal, entrevista telefônica e *surveys*



auto-administrados (por correspondência). Nesta pesquisa optou-se pela survey por entrevista pessoal, através de um questionário, que segundo Malhotra (2006) é estruturado visando certa padronização no processo de coleta de dados.

## **2.2 Operacionalização das Variáveis**

Para Gil (2002) muitos dos conceitos ou variáveis utilizados nos levantamentos sociais são empíricos, ou seja, referem-se a fatos ou fenômenos que são facilmente observáveis e mensuráveis. Porém, em alguns casos, os fatos ou fenômenos não são passíveis de observação imediata e mensuração. Nesse caso, segundo Gil (2002), torna-se necessário operacionalizar esses conceitos ou variáveis para torná-los possíveis de mensuração. Para isso é preciso definir a variável teoricamente e depois fazer referência aos indicadores da variável, ou seja, os elementos que possibilitarão identificá-la de maneira prática. Na seqüência, apresenta-se o tratamento dado às variáveis, incluindo a descrição específica dos constructos e indicadores do estudo.

### **◆ Constructo 1: Orientação para o Mercado**

As alterações constantes nas necessidades e expectativas dos consumidores levam as empresas a continuamente monitorar o ambiente de negócio, disseminar uma cultura voltada ao cliente pela empresa e responder ao mercado de forma mais eficientemente possível. Para agir dessa maneira é necessário implementar o conceito de marketing, ou seja, é necessário ser orientado para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Com o objetivo de poder mensurar o quanto uma empresa é orientada para o mercado, a partir dos anos 90, estudiosos de marketing desenvolveram uma série de trabalhos<sup>4</sup> para definir do tema, especificar as variáveis e operacionalizar as medidas.

Para a mensuração do constructo Orientação para o Mercado, a presente pesquisa utiliza a escala *MARKOR*, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Essa escala vem sendo utilizada com maior freqüência em estudos realizados no Brasil e, segundo Antoni (2004, p.

---

<sup>4</sup> Os trabalhos são discutidos a partir do item 3.2.1 do texto.

44), a *MARKOR* “apresenta confiabilidade e validade para mensurar a orientação para o mercado no contexto brasileiro”.

Para Sampaio e Perin (2001) durante a década de 90 uma série de trabalhos trataram do tema orientação para o mercado e desempenho empresarial, sendo que um número expressivo de trabalhos utilizou a escala *MARKOR* para medir orientação para o mercado. O quadro 1 apresenta elementos selecionados de estudos sobre orientação para o mercado, realizados no Brasil, que utilizam a escala *MARKOR*.

Indicadores de Performance	Amostra	Estudo	Relação entre OPM e Performance
Não investigados	17 grandes empresas privadas industriais - Rio Grande do Sul	Toaldo (1997)	Não investigada
Não investigados	49 empresas calçadistas	Silveira (1998)	Não investigada
Vendas por metro quadrado, retorno financeiro sobre as vendas, lucro líquido após impostos, retorno sobre patrimônio do negócio, venda média por funcionário, gestão fluxo de caixa, contenção de custos, crescimento das vendas, resultados de promoções, capacidade manter clientes, performance global	192 empresas do ramo de varejo de vestuário – Brasil	Sampaio (2000)	Positiva
Não investigados	123 cursos de graduação em Administração filiados a ANGRAD	Faleiro (2001)	Não investigada
Venda média por funcionário, lucro líquido após impostos, crescimento de vendas e performance geral	10 principais varejistas de confecções masculinas - Porto Alegre	Menna (2001a)	Positivo entre OPM e venda média por funcionário, lucro líquido e crescimento de vendas
Taxa de introdução de novos produtos, grau de sucesso de novos produtos, pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços, lucratividade, desempenho geral, taxa de crescimento das vendas,	198 empresas da indústria eletro-eletrônica - Brasil	Perin (2001)	Positiva
Não investigados	454 empresas da indústria, comércio e serviço - Brasil	Masoni (2004)	Não investigada
Crescimento da participação de mercado, crescimento do faturamento, percentagem de vendas de novos produtos, retorno sobre vendas, retorno sobre ativos, retorno sobre investimentos, performance geral	781 empresas da indústria metal-mecânica	Muller Neto (2005)	Positiva

**Quadro 1- Estudos sobre Orientação para o Mercado no Brasil que utilizam a escala *MARKOR***

Fonte: Sampaio (2000) adaptado pelo autor

Perin (2001) mostra que o desenvolvimento da escala *MARKOR* se revestiu de rigor metodológico, oferecendo evidências de validade e confiabilidade, possuindo inclusive consagração internacional, pela utilização freqüente em diferentes trabalhos em distintos contextos, como o estudo de Macedo e Pinho (2004), que verifica o grau de orientação para o mercado de organizações não lucrativas de Portugal.

A orientação para o mercado das empresas da indústria do vestuário de Londrina é mensurada através das três variáveis da escala *MARKOR*, que são: geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado.

A escala é composta por 20 indicadores, sendo seis relacionados à geração de inteligência de mercado, cinco pertencentes à variável disseminação de inteligência de mercado e nove relacionados à variável resposta à inteligência de mercado. A seguir são apresentadas as três variáveis e os respectivos indicadores.

- **Geração de inteligência de mercado**

Uma empresa orientada para o mercado deve possuir um comportamento de busca de informação sobre os clientes atuais e potenciais, suas necessidades atuais e futuras, bem como, deve compreender os fatores externos que podem influenciar o comportamento dos clientes. Os indicadores que possibilitam avaliar o grau de geração de inteligência de mercado são:

- Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro.
- Pesquisa de mercado realizada pela empresa.
- Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes.
- Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços.
- Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade.
- Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças no ambiente empresarial.

- **Disseminação de inteligência de mercado**

A inteligência de mercado deve ser comunicada e disseminada por toda uma organização através de meios formais e informais. Kohli e Jaworski (1990) apontam que esse processo não deve ser realizado somente pelo departamento de marketing, mas por todos os setores da empresa. Esse comportamento de comunicação interna de informações sobre o mercado proporciona uma base comum para a ação conjunta de diferentes departamentos. Os indicadores que compõem o constructo disseminação da inteligência são:

- Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento de mercado.
- Discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.
- Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente.
- Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa.
- Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes.

- **Resposta à inteligência de mercado**

Uma empresa orientada para o mercado, além de gerar informações sobre o mercado e clientes (e ter condições de disseminar essas informações para todos os departamentos), deve possuir um comportamento de resposta às necessidades dos clientes e às mudanças vindas do ambiente externo. Para medir o grau de resposta à inteligência de mercado, serão utilizados os seguintes indicadores:

- Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.
- Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço.
- Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.

- Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio.
- Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes.
- Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa.
- Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa.
- Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa.
- Esforços combinados entre departamentos para modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes.

#### ◆ **Constructo 2: Inovação**

Para Han, Kin e Srivastava (1998) a empresa orientada para o mercado é aquela que busca o novo e o diferente como resposta à dinâmica do mercado, analisando o impacto simultâneo da orientação para o mercado e da inovação no desempenho da organização.

Vargas (2002) destaca que a percepção de que o conhecimento e a inovação representam fatores de suma importância e relevância para o sucesso competitivo e o desenvolvimento de indivíduos, firmas e regiões, não se constitui num fato novo na literatura. A implementação de inovações por parte das empresas da indústria do vestuário tornou-se fator decisivo, em especial a partir do início dos anos 90, com a abertura do mercado à concorrência internacional e, mais tarde, com a estabilização da moeda brasileira.

O conceito de inovação adotado nesta pesquisa é o proposto por Dosi (1988), que caracteriza a inovação como sendo a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais. Para Lastres e Cassiolato (2004) a inovação tecnológica de produto e processo significa a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços. Para isso, as variáveis selecionadas para verificar existência de esforços inovativos e identificar as inovações de produto, processo e gestão das indústrias do vestuário de Londrina foram: inovação de produto, inovação de processo, inovações organizacionais e atividades inovativas.

- **Inovação de produto**

De acordo com Redesist (2003) um novo produto (que pode ser um bem ou serviço industrial) é um produto que é novo para a empresa ou para o mercado e cujas características tecnológicas ou uso previsto diferem significativamente de todos os produtos que a empresa já produziu. Os indicadores para avaliar as inovações de produtos são:

- Produto novo para a empresa, mas existente no mercado.
- Produto novo para o mercado nacional.
- Produto novo para o mercado internacional.

- **Inovação de processo**

Novos processos de produção são novos para a empresa ou para o setor de atuação. Eles envolvem a introdução de novos métodos, procedimentos, sistemas, máquinas ou equipamentos que diferem substancialmente daqueles previamente utilizados pela empresa (REDESIST, 2003). São dois os indicadores utilizados para verificar as inovações de processo:

- Processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existente no setor.
- Processos tecnológicos novos para o setor de atuação.

- **Inovações organizacionais**

Para Lastres e Cassiolato (2004) inovação organizacional significa a introdução de novos meios de organizar a produção, distribuição e comercialização de bens e serviços. Nesse sentido, Lemos (1999) afirma que a inovação não se refere apenas a mudanças na tecnologia utilizada por uma empresa, mas também inclui mudanças organizacionais, relativas às formas de organização e gestão da produção. Dessa forma, os indicadores selecionados são:

- Implementação de técnicas avançadas de gestão.
- Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional.
- Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização.

- Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc).

- **Atividades inovativas**

Segundo Redesist (2003) atividades inovativas são todas as etapas necessárias para o desenvolvimento de produtos ou processos novos ou melhorados, podendo incluir os seguintes indicadores:

- Pesquisa e desenvolvimento (P&D) na empresa.
- Aquisição externa de P&D.
- Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos
- Aquisição de outras tecnologias (*softwares*, licenças ou acordos de transferência de tecnologia tais como patentes, marcas, segredos industriais).
- Projeto industrial ou desenho industrial associados aos produtos/processos tecnologicamente novos, ou significativamente melhorados.
- Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.
- Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de “*just in time*”, etc.
- Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados.

- ◆ **Constructo 3: Desempenho**

A orientação para o mercado é freqüentemente indicada para a melhoria do desempenho dos negócios. O argumento básico é que as empresas orientadas para o mercado (aquelas que acompanham e respondem às necessidades e preferências do cliente) podem satisfazê-los da melhor forma possível e, conseqüentemente, obter mais sucesso que os concorrentes que não apresentam essa prática. Poucas áreas do conhecimento na disciplina de Marketing têm

gerado tanta contribuição à relação entre ações de marketing/performance das empresas quanto a de orientação para o mercado (GRINBERG; LUCE, 2000).

Na pesquisa realizada por Kohli e Jaworski (1990), os autores apontam que todos os executivos entrevistados observaram que a orientação para o mercado elevava a performance de uma organização<sup>5</sup>. Buscando compreender as conseqüências da orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (1990, p.13) relatam que “a reação típica à nossa questão sobre conseqüências positivas foi uma lista de indicadores de desempenho de negócios, como retorno de investimentos, lucro, volume de vendas, participação de mercado e crescimento de vendas”. A partir daí, em praticamente todos os estudos sobre o tema, os pesquisadores têm incluído nos levantamentos de dados, variáveis que pudessem medir o desempenho das empresas, para que dessa forma, fosse possível avaliar o efeito da orientação para o mercado no desempenho organizacional.

Porém, para Carneiro et al. (2005) o desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista, onde diferentes pesquisadores têm focado sua atenção em distintos e específicos aspectos do conceito de desempenho. Os autores apontam que não se chegou, e talvez nem se deva esperar que se chegue, a um consenso sobre como caracterizar o constructo desempenho e sobre como mensurá-lo.

Segundo Perin e Sampaio (1999) os pesquisadores da área de Administração Estratégica freqüentemente encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para a mensuração de performance empresarial, bem como em definir quais indicadores de performance melhor representam a performance geral das empresas. A escolha das medidas de desempenho utilizadas na presente pesquisa foi baseada nas principais medidas adotadas em estudos<sup>6</sup> que verificam a relação da orientação para o mercado e desempenho organizacional e também nos resultados da pesquisa de Perin e Sampaio (1999), que sintetizaram as formas e indicadores mais utilizados para a mensuração de performance empresarial.

Dessa forma, as variáveis selecionadas para avaliar o desempenho das indústrias do vestuário de Londrina são:

---

<sup>5</sup> A pesquisa encontra-se descrita no item 3.2.1 da dissertação.

<sup>6</sup> Os estudos selecionados foram: Muller Neto (2005), Sampaio (2000), Menna (2001) e Souza (2004).



- Faturamento
- Rentabilidade

Antes de listar os indicadores relacionados a essas duas variáveis, faz-se necessário esclarecer a abordagem que será adotada para a verificação da performance das empresas do estudo. A performance de uma empresa pode ser amplamente visualizada na literatura através de duas perspectivas: a primeira, como um conceito subjetivo, que está relacionada à performance das organizações segundo as suas próprias expectativas ou relativamente à competição (MENNA, 2001a). Para Carneiro et al. (2005) medidas subjetivas capturam a opinião pessoal ou a percepção do respondente sobre uma determinada faceta do desempenho; tais medidas revelam-se especialmente importantes na ausência de medidas objetivas, o que tende a ser o caso em empresas pequenas ou de capital fechado.

A segunda perspectiva para Menna (2001a) é baseada em um conceito objetivo, fundamentado em medidas absolutas de performance. Nesse sentido, Carneiro et al. (2005) apontam que os dados objetivos podem ser obtidos em fontes secundárias, usualmente públicas (por exemplo, relatórios anuais de atividades), podendo também ser reportados pelos executivos das empresas. Neste último caso, para Carneiro et al. (2005, p. 7) “não se solicita ao respondente que emita sua opinião pessoal, mas sim que informe um dado, o qual se espera, deveria ser reportado exatamente da mesma forma, independentemente de quem forneça a informação”.

O estudo de Perin e Sampaio (1999) indicou um forte relacionamento entre medidas objetivas e respostas subjetivas, não apresentando diferenças significativas entre as duas mensurações. Os trabalhos de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) utilizaram tanto o método objetivo quanto o método subjetivo e obtiveram respostas confiáveis em ambos. Para Slater e Narver (1994) as medidas subjetivas são comumente utilizadas nas pesquisas em empresas ou em unidades de negócios de grandes corporações.

Dessa forma, o desempenho das indústrias do vestuário de Londrina é obtido através de medidas subjetivas, pois, segundo Sampaio (2000), o uso dessas medidas é viável diante das dificuldades em obter valores objetivos relacionados a informações financeiras, principalmente pela relutância das empresas em fornecer tais informações. Perin e Sampaio (1999) verificaram que muitos autores têm preferido utilizar medidas subjetivas de

*performance* pelas características já discutidas. Uma vez esclarecida a abordagem adotada, parte-se agora para a descrição das variáveis de desempenho e seus respectivos indicadores.

- **Faturamento**

Para Matarazzo (2003, p.67) “o faturamento representa o ingresso bruto de recursos externos provenientes das operações normais de venda a prazo ou a vista, no mercado nacional e exterior, de produtos, mercadorias ou serviços”. Para Day (2001) uma das vantagens de uma orientação para o mercado é o aumento de receitas. Portanto, o indicador utilizado para avaliar o desempenho das indústrias do vestuário de Londrina em relação ao faturamento é:

- Crescimento do faturamento

- **Rentabilidade**

Os indicadores de rentabilidade visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões (ASSAF NETO, 2003). Um dos resultados normalmente empregado é o lucro líquido, que é utilizado para o cálculo do retorno sobre o investimento, que por sua vez avalia o retorno produzido pelo total dos recursos aplicados por acionistas. Sendo assim, os indicadores selecionados são:

- Lucro líquido
- Retorno do investimento

Os quadros 2, 3 e 4 a seguir apresentam um resumo da operacionalização das variáveis, mostrando os constructos e os respectivos indicadores.

Constructos		Variáveis	Indicadores		Autores
1	Orientação para o mercado	1.1 Geração de inteligência de mercado	1.1.1	Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro.	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) Sampaio (2000)
			1.1.2	Pesquisa de mercado realizada pela empresa.	
			1.1.3	Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes.	
			1.1.4	Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços.	
			1.1.5	Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade.	
			1.1.6	Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças no ambiente empresarial.	
		1.2 Disseminação de inteligência de mercado	1.2.1	Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento de mercado.	Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Sampaio (2000)
			1.2.2	Discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	
			1.2.3	Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente.	
			1.2.4	Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa.	
			1.2.5	Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes.	
		1.3 Resposta à inteligência de mercado	1.3.1	Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.	Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Sampaio (2000)
			1.3.2	Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço.	
			1.3.3	Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	
			1.3.4	Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio.	
			1.3.5	Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes.	
			1.3.6	Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa.	
			1.3.7	Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa.	
1.3.8	Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa.				
1.3.9	Esforços combinados entre departamentos para modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes.				

**Quadro 2 – Síntese da Operacionalização das Variáveis – Orientação para o mercado**

Fonte: Desenvolvido pelo autor .

Constructos	Variáveis	Indicadores	Autores	
2	2.1 Inovação de Produto	2.1.1	Produto novo para a empresa, mas existente no mercado.	Redesist (2003) Pavitt (1984)
		2.1.2	Produto novo para o mercado nacional.	
		2.1.3	Produto novo para o mercado internacional.	
	2.2 Inovação de Processo	2.2.1	Processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existente no setor.	Redesist (2003) Pavitt (1984)
		2.2.2	Processos tecnológicos novos para o setor de atuação.	
	2.3 Inovações organizacionais	2.3.1	Implementação de técnicas avançadas de gestão.	Redesist (2003) Pavitt (1984)
		2.3.2	Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional.	
		2.3.3	Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização.	
		2.3.4	Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISSO 9000, ISSO 14000, etc).	
	2.4 Atividades inovativas	2.4.1	Pesquisa e desenvolvimento (P&D) na empresa.	Redesist (2003)
		2.4.2	Aquisição externa de P&D.	
		2.4.3	Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	
		2.4.4	Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologia tais como patentes, marcas, segredos industriais).	
2.4.5		Projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.		
2.4.6		Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.		
2.4.7		Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de "just in time", etc.		
2.4.8		Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados.		

**Quadro 3 – Síntese da Operacionalização das Variáveis – Inovação**

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Constructos	Variáveis	Indicadores	Autores	
3	3.1 Faturamento	3.1.1	Crescimento do faturamento	Souza (2004) Jaworski e Kohli (1993)
		3.2.1	Lucro líquido	Jaworski e Kohli (1993) Menna (2001)
	3.2 Rentabilidade	3.2.2	Retorno do investimento	Jaworski e Kohli (1993) Souza (2004)

**Quadro 4 – Síntese da Operacionalização das Variáveis – Desempenho**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quadro 5 a seguir articula as relações entre as questões de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as perguntas inseridas no questionário e os autores.

<b>Questões de pesquisa</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Questionário</b>	<b>Autores</b>
Qual é o impacto da orientação para o mercado e da inovação no desempenho das empresas situadas no arranjo produtivo embrionário da indústria do vestuário da cidade de Londrina-PR	Analisar o impacto da orientação para o mercado e da inovação no desempenho das empresas situadas no arranjo produtivo embrionário da indústria do vestuário da cidade de Londrina-PR	Bloco 2, 3 e 5	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) Redesist (2003) Souza (2004) Müller Neto (2005)
<b>Objetivos específicos</b>			
Como são caracterizadas as empresas do APL embrionário do vestuário de Londrina?	a) Caracterizar as empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.	Bloco 1: questões 4, 5,6,7,8 e 9	REDESIST (2003) Abreu (1995) Braga (2005)
Como se dá o processo de geração de inteligência de mercado nas indústrias do APL embrionário de Londrina?	b) Verificar e discutir o grau de geração de inteligência de marketing das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina	Bloco 2: questões 1 a 6	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) Sampaio (2000) Müller Neto (2005)
De que forma as informações de mercado são disseminadas nas indústrias do APL embrionário de Londrina?	c) Verificar e discutir o grau de disseminação de inteligência de marketing das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.	Bloco 2: questões 7 a 11	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) Sampaio (2000) Müller Neto (2005)
As indústrias do APL embrionário de Londrina estão respondendo às informações de mercado que foram geradas e disseminadas?	d) Verificar e discutir o grau de resposta à inteligência de marketing das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina	Bloco 2: questões 12 a 20	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) Sampaio (2000) Müller Neto (2005)
Qual é o grau de orientação para o mercado das indústrias do APL embrionário de Londrina?	e) Identificar e discutir o grau de orientação para o mercado das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.	Bloco 2: todas as questões	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) Sampaio (2000) Müller Neto (2005)
Existe relação entre o grau de orientação para o mercado e o desempenho das indústrias do APL embrionário de Londrina?	f) Estabelecer a relação ente orientação para o mercado e desempenho das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.	Bloco 2: todas as questões e Bloco 5: todas as questões	Kohli, Jaworski e Kumar (1993)
Quais os esforços inovativos adotados pelas indústrias do APL embrionário de Londrina?	g) Verificar a existência de esforços inovativos e identificar as inovações de processo, produto, gestão e marketing realizadas pelas empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário.	Bloco 3: todas as questões	REDESIST (2003) Pavitt (1984)
Quais são os motivos que dificultam o desenvolvimento de atividades inovativas nas empresas do APL embrionário de Londrina?	h) Identificar os motivos que dificultam o desenvolvimento de atividades inovativas nas empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.	Bloco 4	PINTEC (2003)
Existe relação entre as práticas inovativas e o desempenho das indústrias do APL embrionário de Londrina?	i) Estabelecer a relação ente a inovação e o desempenho das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.	Bloco 3: todas as questões e Bloco 5: todas as questões	Kohli, Jaworski e Kumar (1993)

**Quadro 5 – Relações das questões de pesquisa, objetivos, instrumento de coleta de dados e autores que embasam os conceitos**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

## 2.3 População e Amostra

Para Malhotra (2006) uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns. Vergara (2004, p.50) define população como “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo”.

Segundo Gil (2002), na maioria dos levantamentos não são pesquisados todos os integrantes da população estudada, sendo necessário selecionar uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. Para Richardson (1989) isso se deve ao fato de que é impossível obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar, seja pelo elevado número de elementos ou até mesmo por custos muito elevados para se realizar o levantamento.

A população escolhida para a presente pesquisa é composta pelas indústrias do setor do vestuário localizadas em Londrina, constantes no cadastro do SEBRAE (2003)<sup>7</sup>, totalizando 177 empresas. Uma vez definida a população, faz-se necessário selecionar a amostra do estudo. Segundo Gil (2002) para que os dados obtidos em um levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja formada por um número adequado de elementos e a estatística dispõe de procedimentos que possibilitam estimar esse número.

Durante a aplicação das pesquisas, alguns problemas surgiram com relação à população: i) inexistência de diversos endereços no cadastro utilizado; ii) endereços e/ou telefones de contato incorretos; iii) vários estabelecimentos que constavam no cadastro pertenciam a outro ramo de atividade (costureiras, sapateiros, alfaiates, comércio e aluguel de roupas); iv) algumas empresas encerraram suas atividades; e v) empresas que apareciam mais de uma vez na lista.

Dessa forma, após a depuração das empresas do cadastro, a população de 177 empresas passou para 109. O cálculo da amostra foi realizado obtendo-se uma **amostra final de 62 empresas pesquisadas**. A fórmula utilizada para calcular a amostra é ilustrada a seguir.

---

<sup>7</sup> O cadastro é resultado do projeto “Pesquisa e cadastramento das indústrias de confecção de Londrina e região” realizado em 2003.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

onde:

$N$  = tamanho da população; ( $N = 109$ )

$n$  = tamanho da amostra; ( $n = 62$ )

$\sigma$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão; ( $\sigma = 2$ )

$e^2$  = erro máximo permitido; ( $e = 5\%$ )

$p$  = é a percentagem com a qual o fenômeno se verifica; ( $p = 0,10$ )

$q = (100 - p)$  é a percentagem complementar. ( $q = 0,90$ )

## 2.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa foi o questionário, que segundo Vergara (2004) caracteriza-se por uma série de questões apresentadas por escrito ao respondente. Para Richardson (1989) geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

O questionário elaborado foi dirigido, em primeiro momento, para os responsáveis pela área de marketing das empresas componentes da população-alvo. Quando o porte da empresa não comportava o profissional desta área, optou-se por aplicar a pesquisa com o proprietário da indústria.

O questionário utilizado na pesquisa é dividido em cinco blocos<sup>8</sup>. O primeiro bloco visa traçar algumas características das indústrias do vestuário de Londrina. O segundo bloco é constituído pelas variáveis da orientação para o mercado. Conforme já apresentado, a escala *MARKOR* compõe-se de uma série de 20 indicadores que são correspondentes às variáveis do construto de orientação para o mercado. As questões da *MARKOR* estão dispostas em uma escala de 5 pontos, do tipo Likert, que permite que se responda de acordo com o nível de comportamento apresentado pela empresa, em cada questão. A escala varia dos extremos de 1

<sup>8</sup> O questionário pode ser consultado no anexo A

(discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A presente pesquisa utiliza uma versão da escala *MARKOR* adaptada à língua portuguesa por Sampaio (2000).

O terceiro bloco é dividido em duas partes: a primeira identifica os esforços inovativos das empresas, verificando a introdução de inovações de produto, processo e inovações organizacionais; a segunda parte identifica os tipos de atividades inovativas desenvolvidas pelas empresas. Os entrevistados são solicitados a indicar nas duas partes deste bloco os esforços e atividades desenvolvidos nos últimos dois anos (2004 e 2005). A mensuração dos indicadores de inovação em ambas as partes é realizada por meio de uma escala ordinal de 4 pontos, variando de baixa a alta, referente à introdução de inovações e de baixo a alto, referente ao desenvolvimento do tipo de atividade. Nas duas escalas foi adicionada a opção “não existência da atividade”.

O quarto bloco identifica os motivos que dificultam o desenvolvimento de atividades inovativas por parte das empresas. A partir de uma lista de 11 motivos os entrevistados são solicitados a indicar os cinco principais e a importância de cada um deles em uma escala que varia de “Extremamente importante” até “Pouco importante”. Na referida lista constam fatores de natureza econômica (custos, riscos, fontes de financiamento apropriadas), problemas internos à empresa (rigidez organizacional), deficiências técnicas (escassez de serviços técnicos externos adequados, falta de pessoal qualificado), problemas de informação (falta de informações sobre tecnologia e sobre os mercados), problemas com o sistema nacional de inovação (escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições) e problemas de regulação (dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações). Este bloco foi elaborado com base na Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – PINTEC (2003), realizada pelo IBGE, que tem por objetivo a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais, das atividades de inovação tecnológica nas empresas industriais brasileiras.

Por fim, o quinto bloco é formado pelos indicadores de desempenho selecionados: crescimento do faturamento, lucro líquido e retorno do investimento. Neste bloco a mensuração é realizada subjetivamente através de uma escala de 4 pontos, variando de 1 (desempenho péssimo) a 4 (desempenho excelente). Os entrevistados foram solicitados a dar sua opinião sobre o desempenho da sua empresa em relação a seus principais concorrentes no



setor da indústria do vestuário de Londrina, levando em conta o desempenho alcançado nos últimos dois anos (2004 e 2005).

Como norma geral, um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo sem um pré-teste (MALHOTRA, 2006). Assim, o pré-teste do questionário foi realizado com 10 empresas do setor do vestuário com o objetivo de identificar o entendimento do mesmo e elimina futuros problemas. Após a realização do pré-teste, decidiu-se redigir com mais clareza o enunciado da questão referente aos problemas e obstáculos à inovação (bloco 4) e incluir como anexo ao questionário, a descrição mais detalhada dos indicadores de inovação (bloco 3).

## **2.5 Tabulação e Análise dos Dados**

A tabulação dos dados coletados junto as 62 empresas foi realizada com o auxílio da planilha eletrônica do Microsoft Excel e com o *software* estatístico SPSS versão 12.0.

Segundo Freitas et al. (2000) os dados obtidos com a realização da *survey* devem ser analisados por meio de ferramental estatístico para a obtenção das informações desejadas, devendo-se, para tanto, considerar o tipo de análise estatística aplicável às variáveis em estudo. Os procedimentos estatísticos utilizados para a análise dos dados do presente estudo estão descritos na seqüência.

A amostra é caracterizada através de distribuição de freqüência, que segundo Malhotra (2006, p.431), gera para uma variável “uma tabela de contagens de freqüência, percentagens e percentagens acumuladas para todos os valores associados àquela variável”. Essa caracterização vai envolver as seguintes informações: porte das empresas, tipo de gestão, ano de fundação, processos produtivos realizados, canais e estratégia de comercialização.

Para todos os indicadores que compõem as variáveis de orientação para o mercado foram calculadas as medidas de tendência central: média, mediana e moda. Também foi calculado o desvio-padrão como uma medida de variabilidade. O grau de orientação para o mercado foi obtido através das médias dos 20 indicadores que compõem o constructo de orientação para o

mercado. Para estabelecer um procedimento de análise, foram definidos três níveis de orientação, seguindo os critérios abaixo:

Médias menores que 3,0 – Baixa orientação para o mercado

Médias iguais ou maiores que 3,0 e menores que 4,0 – Média orientação para o mercado

Médias iguais ou maiores que 4,0 – Alta orientação para o mercado

Os 17 indicadores relativos à inovação de produto, processo, gestão organizacional e atividades inovativas e os três indicadores de desempenho foram obtidos através da média dos respondentes. Para determinar os fatores principais que dificultaram o desenvolvimento da inovação por parte das empresas da amostra, a média das respostas também foi calculada.

Outra técnica estatística empregada no tratamento dos dados é a análise de correlação. Para Richardson (1989, p.30) o tipo de estudo que procura investigar a correlação entre variáveis “deve ser realizado quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno”.

De acordo com Malhotra (2006) a análise de correlação resume a intensidade de associação entre duas variáveis métricas, indicando o grau em que a variação de uma variável X está relacionada com a variação de uma outra variável Y. O resultado de tal análise é um coeficiente de correlação – um valor que quantifica o grau de correlação entre as variáveis (STEVENSON, 2001).

O coeficiente de correlação selecionado foi o de *Pearson*, que fornece uma medida precisa da intensidade e do sentido da correlação existente entre as variáveis na amostra estudada (LEVIN, 1987). O coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre  $-1,0$  e  $+1,0$ , sendo que valores positivos e próximos de um (1) indicam uma relação forte e direta, isto é, quando uma variável aumenta a outra também aumenta. Valores próximos de zero (0) indicam que não há relação linear entre as variáveis. Por fim, valores negativos e próximos de um (1) indicam uma relação forte e inversa, ou seja, quando uma variável aumenta a outra diminui. O coeficiente de correlação de *Pearson* foi calculado entre as variáveis de orientação para o mercado e desempenho e também entre as variáveis de inovação e desempenho.

Finalizando a análise dos dados, utilizou-se a Análise de *Clusters* para identificar grupos de empresas com características semelhantes em relação à orientação para o mercado, inovação e desempenho. Para Hair et al. (2005) a análise de *cluster* é uma técnica multivariada de interdependência, possibilitando combinar objetos em grupos, de forma que os objetos em cada grupo sejam semelhantes entre si e diferentes dos objetos dos outros grupos.

A Análise de *Clusters* envolveu três fases, de acordo com a proposta de Hair et al. (2005). Na primeira fase os referidos autores lembram que devem ser respondidas três questões: i) como deve ser medida a distância entre os objetos; ii) qual procedimento será utilizado para agrupar os objetos, e iii) quantos grupos serão derivados da análise. A presente pesquisa **utilizou como medida as distâncias Euclidianas ao quadrado**, que, segundo Hair et al. (2005) são as mais recomendadas por apresentar o menor número de pontos fracos entre várias medidas disponíveis.

Quanto ao procedimento de aglomeração utilizou-se a **abordagem aglomerativa hierárquica**, que segundo Hair et al. (2005), inicia com todos os objetos (respondentes) como conglomerados separados e os combina um de cada vez até que haja apenas um conglomerado representando todos os objetos. O método escolhido para calcular o conglomerado aglomerativo foi o **método de Ward**, que para Hair et al. (2005) é o mais popular e que tende a resultar em conglomerados com aproximadamente o mesmo número de objetos. Com relação ao número de grupos derivados da análise, após a realização de alguns testes, a configuração que trouxe melhor resultado obteve três *clusters*. Sobre isso, Hair et al. (2005, p.405) lembram que, “como um número menor de conglomerados é mais fácil de avaliar, recomendamos a execução de soluções de dois, três e quatro conglomerados e a seleção daquele que for mais lógico e que mais estreitamente atingir os objetivos da pesquisa”.

A segunda fase da Análise de *Cluster* buscou verificar se os grupos encontrados são estatisticamente diferentes. Esse processo segundo Hair et al. (2005) envolve a execução de testes estatísticos das diferenças entre as médias dos conglomerados escolhidos e para esse fim, a presente pesquisa utilizou a análise de variância (ANOVA), que para Hair et al. (2005) é usada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos.

A terceira e última fase da Análise de *Clusters* procurou examinar algumas características dos indivíduos de cada grupo, tentando explicar por que os objetos foram agrupados de

determinada maneira (HAIR et al., 2005). As características selecionadas para caracterizar os grupos foram: ano de fundação das empresas, porte, tipo de gestão e utilização de marca própria.

O quadro 6 mostra o resumo dos procedimentos adotados para a tabulação dos dados da pesquisa, incluindo as dimensões analisadas e as respectivas técnicas estatísticas.

<b>Dimensão analisada</b>	<b>Técnica estatística</b>
Caracterização da amostra	Distribuição de frequência
Indicadores de orientação para o mercado	Média, mediana, moda e desvio padrão
Grau de orientação para o mercado	Média dos 20 indicadores que formam o constructo
Indicadores de inovação, desempenho e barreiras à inovação	Média das respostas
Relação entre orientação para o mercado e desempenho	Coefficiente de correlação de <i>Pearson</i>
Relação entre inovação e desempenho	Coefficiente de correlação de <i>Pearson</i>
Identificação de grupos de empresas semelhantes quanto à orientação para o mercado, inovação e desempenho.	Análise de <i>Clusters</i>

**Quadro 6 - Resumo dos procedimentos de tabulação dos dados da pesquisa**

Fonte: Desenvolvido pelo autor

## 2.6 Limitações da Pesquisa

A pesquisa teve como amostra apenas as empresas constantes no cadastro do SEBRAE, não sendo possível dessa forma, generalizar os resultados para o universo das empresas do vestuário de outras localidades ou aglomerações. Outra limitação diz respeito os limites cognitivos dos respondentes, o que pode gerar um viés na pesquisa, seja pela percepção da situação, seja pelo seu nível de conhecimento sobre os temas abordados. Além disso, uma outra limitação relaciona-se com o fato de que a pesquisa foi feita com um único respondente por empresa, podendo causar certa distorção das verdadeiras práticas adotadas por elas. Uma quarta limitação diz respeito especificamente à abordagem utilizada para mensurar os indicadores de desempenho, que foram baseadas em medidas subjetivas, ou seja, segundo as próprias percepções dos entrevistados, não podendo dessa forma refletir exatamente a situação das empresas.

No próximo capítulo discutir-se-ão os conceitos teóricos que fundamentam a pesquisa e que servem de base para a compreensão da competitividade e o sucesso das empresas do arranjo produtivo embrionário do vestuário de Londrina.

### **3 INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO: REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos básicos para analisar o comportamento das empresas de vestuário selecionadas do arranjo têxtil-vestuário embrionário de Londrina. Realiza-se uma análise crítica dos autores que estudam os principais fatores que caracterizam os arranjos produtivos locais, com destaque para a inovação, fator determinante sobre o desempenho das empresas; este último é resultado da interação entre os diversos agentes participantes dos aglomerados e possibilita a introdução de novos produtos, processos e métodos organizacionais.

Em seguida, diante da necessidade da indústria do vestuário estar mais próxima do mercado consumidor, o capítulo apresenta a evolução do conceito de marketing até a sua operacionalização, entendida nesta pesquisa como orientação para o mercado. Por último, serão discutidas as características gerais da indústria do vestuário no mundo, no Brasil e no Paraná.

#### **3.1 Arranjos Produtivos Locais**

O interesse pelo estudo de aglomerações geográficas de empresas tem origem nas mudanças ocorridas a partir da década de 70, no ambiente competitivo das organizações. Para Santos, Crocco e Simões (2003) tais mudanças ocorrem simultaneamente com a emergência de um novo paradigma tecnológico<sup>9</sup> que impõe um processo produtivo mais intensivo em conhecimento, e pela liberalização econômica, que derrubou as tradicionais barreiras de comércio, alterando significativamente o ambiente competitivo e colocando grandes dificuldades para as pequenas e médias empresas.

---

<sup>9</sup> A concepção relativa à mudança de paradigma técnico-econômico foi originalmente proposta por Freeman e Perez (1988) para descrever o conjunto de transformações radicais que se processam na economia mundial a partir da década de 70. Os autores enfatizam que as inovações institucionais constituem um fator tão importante neste processo de transformação quanto as mudanças de natureza técnico- produtivas induzidas pelo surgimento das novas tecnologias de base microeletrônica (VARGAS, 2002).

Nesse contexto, as empresas tiveram que não apenas se adaptar aos padrões internacionais de qualidade, mas também aumentar as formas de cooperação, tanto verticais quanto horizontais. Como exemplo, os referidos autores citam a experiência das empresas da chamada Terceira Itália<sup>10</sup>, que despertou a atenção da comunidade científica ao se constatar que a proximidade física das empresas propiciava não somente as economias de aglomeração, mas também condições para uma interação cooperativa no sentido de superação de problemas comuns.

Santos, Crocco e Lemos (2003) afirmam que existe um relativo consenso entre os vários estudos sobre as micro, pequenas e médias empresas de que a solução para os desafios enfrentados por elas passaria pela formação de redes cooperativas. Os estudos sobre vantagens de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento tecnológico e regional de um país apontam que empresas aglomeradas territorialmente podem se beneficiar da aglomeração através das chamadas economias externas.

Suzigan et al. (2003) colocam as economias externas no centro da discussão sobre os sistemas locais de produção. De acordo com Garcia (2003), a concentração de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial é capaz de gerar externalidades, que acabam sendo apropriadas pelas firmas, com potencial de incrementar sua capacidade competitiva. Segundo IEDI (2002) as economias externas locais estão no cerne da discussão sobre os aglomerados porque são elas que determinam a própria existência da aglomeração ao proporcionarem custos reduzidos para as empresas que fazem parte do arranjo.

Para Suzigan et al. (2003) as aglomerações de empresas e instituições têm como característica essencial a capacidade de gerar economias externas, incidentais ou deliberadamente criadas, que contribuem para o incremento da competitividade das empresas e, em consequência, do sistema ou arranjo local como um todo. As economias externas podem ser incidentais, decorrentes da (i) existência de um vasto contingente de mão-de-obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; (ii) presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços, e (iii) grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais.

---

<sup>10</sup> Convencionou-se chamar de Terceira Itália a área geográfica formada pelas regiões de Emilia-Romagna, Toscana, Úmbria, Marche, Veneto, Trentino e Friuli. A região é a referência mais freqüente quando de trata de experiências bem-sucedidas com empresas de pequeno porte, e é um ícone de cooperação entre empresas (TRIGLIA, 1995, apud CARRÃO, 2004).

As economias externas de caráter incidental foram inicialmente apontadas por Marshall, em *Principles of Economics*, de 1890, em seu pioneiro trabalho sobre os distritos industriais ingleses. Marshall (1982) ressaltou os benefícios que a localização em certos lugares representava para determinadas indústrias, numa abordagem em que as economias externas configuravam o principal foco de vantagens para cada produtor individual. Para Lastres et al. (1998) a abordagem de Marshall sobre os distritos industriais, que ressaltava a eficiência e competitividade de pequenas firmas de uma mesma indústria localizadas em um mesmo espaço geográfico, fundamentou os recentes trabalhos sobre o tema, tornando-se referência de arranjos locais de desenvolvimento industrial.

Suzigan et al. (2003) complementam que, além das economias externas incidentais, os agentes locais (empresas e instituições) podem reforçar sua capacidade competitiva por meio de ações conjuntas deliberadas-, como compra de matérias primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo e cooperativas de crédito, entre outros.

A conjugação das economias externas incidentais com as obtidas por ações conjuntas deliberadas resulta na chamada “eficiência coletiva”, principal determinante da capacidade competitiva das empresas aglomeradas. De acordo com Lastres e Cassiolato (2003) a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pelas interações, vêm efetivamente fortalecendo as chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas. Garcia, Motta e Amato Neto (2004, p.343) afirmam que “a literatura que aborda aglomerações tem mostrado que as empresas pertencentes a estes sistemas, tanto de países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, são capazes de obter vantagens competitivas em relação às empresas dispersas geograficamente”. Para Telles (2002) a eficiência coletiva é a vantagem competitiva que vem das externalidades e da ação conjunta e essa ação promove um grande diferencial de competitividade entre as empresas aglomeradas e empresas que estão dispersas territorialmente.

Para Porter (1986), aglomerados ou *clusters* afetam a competição em três formas mais amplas: (i) incrementando a produtividade de empresas baseadas na área; (ii) conduzindo a direção e a velocidade da inovação, que guia o crescimento da produtividade; (iii)



estimulando a formação de novos negócios, o que permite ao aglomerado crescer e se fortalecer. Participar de um aglomerado viabiliza maior eficiência na busca de matéria-prima, acesso a informações e tecnologia, parcerias, e mensuração e motivação para melhorias. O acesso à mão-de-obra especializada e funcionários experientes, além de facilitar a busca, podem significar custos reduzidos no recrutamento e seleção. As condições relativamente estáveis de um *cluster* e as oportunidades de emprego podem atrair pessoal de alto potencial produtivo de outras regiões.

### 3.1.1 Tipologias e caracterizações de arranjos produtivos locais

Para Costa (2004), apesar das inúmeras contribuições para a análise das aglomerações produtivas, pouco se avançou na formulação de uma tipologia capaz de expressar as similaridades, diferenças e formas dessas aglomerações. Nesse sentido, Suzigan et al. (2003, p. 1) afirmam que “definir tais sistemas não é tarefa trivial nem isenta de controvérsias”.

Para Sousa e Cavalcanti Filho (2004) vários trabalhos foram desenvolvidos para classificar os diversos tipos de aglomerados e sistemas produtivos brasileiros. O quadro 7 ilustra genericamente alguns aspectos comuns levantados nas diversas abordagens sobre aglomerações.

<b>Localização</b>	<b>Proximidade ou concentração geográfica</b>
<b>Atores</b>	Grupos de pequenas empresas; pequenas empresas nucleadas por grande empresa; associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.
<b>Características</b>	Intensa divisão de trabalho entre as firmas; flexibilidade de produção e de organização; especialização; mão-de-obra qualificada; competição entre firmas baseada em inovação; estreita colaboração entre as firmas e demais agentes; fluxo intenso de informações; identidade cultural entre os agentes; relações de confiança entre os agentes; complementaridades e sinergias.

**Quadro 7 – Aspectos comuns das abordagens de aglomerados**

Fonte: Lemos (1997) *apud* Cassiolato e Szapiro (2003)

Na tentativa de organizar os argumentos ressaltados pelas diversas abordagens, apresentam-se no quadro 8, as principais abordagens sobre aglomerações, enfatizando o conceito e o papel desempenhado pelo estado. Cassiolato e Szapiro (2003) lembram que o esquema é um esforço

de compreensão com caráter mais esquemático e pontual dos enfoques usuais de aglomerações, que não pretende abranger todas as especificidades de cada uma delas, nem confrontá-las entre si.

<b>Abordagens</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Papel do Estado</b>
<b>Distritos industriais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alto grau de economias externas</li> <li>• redução de custos de transação</li> </ul>	neutro
<b>Distritos industriais recentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eficiência coletiva - baseada em economias externas e em ação conjunta</li> </ul>	promotor e, eventualmente, estruturador
<b>Manufatura flexível</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradições artesanais e especialização</li> <li>• economias externas de escala e escopo</li> <li>• redução de custos de transação</li> <li>• redução de incertezas</li> </ul>	indutor e promotor
<b>Milieu inovativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade inovativa local</li> <li>• aprendizado coletivo e sinergia</li> <li>• identidade social, cultural e psicológica</li> <li>• redução de incertezas</li> </ul>	promotor
<b>Parques científicos e tecnológicos e tecnópolis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• setores de tecnologia avançada</li> <li>• intensa relação instituições ensino e pesquisa/empresas</li> <li>• hospedagem e incubação de empresas</li> <li>• fomento à transferência de tecnologia</li> </ul>	indutor, promotor e, eventualmente, estruturador
<b>Redes locais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema intensivo em informação</li> <li>• complementaridade tecnológica</li> <li>• identidade social e cultural</li> <li>• aprendizado coletivo</li> <li>• redução de incertezas</li> </ul>	promotor

**Quadro 8 - Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerados locais**

Fonte: Lemos (1997) *apud* Cassiolato e Szapiro (2003).

Segundo Cassiolato e Szapiro (2003, p.32), “tal esquematização visa indicar o grau de complexidade e peso de fatores que atuam para a constituição de um aglomerado local de sucesso e, portanto, as dificuldades de categorização para a compreensão de sua dinâmica”. Cassiolato e Szapiro (2003) concluem que a partir dos dois quadros apresentados anteriormente pode-se observar que as diversas abordagens utilizadas pela literatura para analisar o fenômeno de aglomerações produtivas não apenas é diverso, mas também conceitualmente difuso, apresentando diferentes taxonomias que se relacionam aos diferentes programas de pesquisa<sup>11</sup>. Alguns autores sugerem taxonomias específicas sobre

<sup>11</sup> Não se pretende com a presente pesquisa realizar uma descrição detalhada das diferentes caracterizações de aglomerações industriais.

aglomerações, como é o caso da proposta elaborada por Mytelka e Farinelli (2000), que classificam as aglomerações como informais, organizadas ou inovativas.

De acordo com Mytelka e Farinelli (2000) os clusters informais e organizados são as formas predominantes em países em desenvolvimento. Os arranjos informais são, de forma geral, formados por micro e pequenas empresas, com baixo nível tecnológico e cujos donos/administradores têm fraca capacidade gerencial. A mão-de-obra também é pouco qualificada, sendo o treinamento de pessoal uma prática pouco usual. As barreiras à entrada de novas empresas neste tipo de aglomeração são baixas ou inexistentes. As formas de coordenação, interação e relações de cooperação inter-firmas e entre os diversos agentes são pouco evoluídas, havendo baixa presença de relações de confiança e troca de informações.

Os clusters organizados têm como principal característica a capacidade de coordenação entre as empresas. A formação de redes de cooperação interfirmas, direcionadas à provisão de infra-estrutura e de serviços e ao desenvolvimento de estruturas organizacionais vinculadas à solução de problemas comuns, faz elevar tanto a capacidade de adaptação tecnológica quanto o tempo de resposta às mudanças do mercado. Esse tipo de aglomeração possui mão-de-obra em constante treinamento e capacidade gerencial sempre em aprimoramento.

Aglomerações inovativas para Mytelka e Farinelli (2000) são baseadas em setores nos quais a capacidade inovativa é a grande chave de seu desempenho. As aglomerações deste tipo possuem elevada capacidade gerencial e adaptativa, nível e treinamento da força de trabalho acima da média, vinculação estreita ao mercado externo, além de um elevado grau de confiança e cooperação entre os agentes. Todos esses fatores fazem com que esse tipo de arranjo detenha uma dinâmica diferenciada em relação aos anteriores. As diferenças entre as aglomerações informais, organizadas e inovativas são apresentadas no quadro 9.

	<b>Aglomerações informais</b>	<b>Aglomerações organizadas</b>	<b>Aglomerações inovativas</b>
<i>Liderança</i>	Baixo	Baixo e Médio	Alto
<i>Tamanho das firmas</i>	Micro e pequena	MPME	MPME e Grandes
<i>Capacidade inovativa</i>	Pequena	Alguma	Continua
<i>Confiança interna</i>	Pequena	Alta	Alta
<i>Nível de tecnologia</i>	Pequena	Média	Média
<i>Ligações entre agentes</i>	Algum	Algum	Difundido
<i>Cooperação</i>	Pequena	Alguma e alta	Alta
<i>Competição</i>	Alta	Alta	Média e alta
<i>Novos produtos</i>	Poucos ou nenhum	Alguns	Continuamente
<i>Exportação</i>	Pouco ou nenhum	Media e alta	Alta

**Quadro 9 – Características de aglomerações informais, organizadas e inovativas**

Fonte: Mytelka e Farinelli (2000) apud Santos, Crocco e Simões (2003)

Segundo Lemos, Santos e Crocco (2003) a capacidade de geração de novos produtos e a flexibilidade e rapidez nas respostas às demandas do mercado são as peculiaridades que fazem com que mesmo indústrias tradicionais (têxteis, calçados, móveis, etc.), organizadas em aglomerações inovativas, tenham um dinamismo diferenciado.

No Brasil, a RedeSist<sup>12</sup> desenvolveu os conceitos de arranjos produtivos locais (APLs) e sistemas produtivos e inovativos locais (SPILs). Para Cassiolato e Lastres (2004), os arranjos normalmente apresentam fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território. As interações referem-se não apenas a empresas atuantes em diversos ramos de atividade e suas diversas formas de representação e associação (particularmente cooperativas), mas também a diversas outras instituições públicas e privadas.

Para Cassiolato e Lastres (2004) a ênfase em sistemas e arranjos produtivos locais privilegia a investigação das relações entre conjuntos de empresas e destes com outros atores; dos fluxos de conhecimento, em particular, em sua dimensão tácita; das bases dos processos de aprendizado para as capacitações produtivas, organizacionais e inovativa; da importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas. De acordo com a Redesist:

Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – SPILs – designa conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem. SPILs geralmente incluem empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos,

<sup>12</sup> A RedeSist – Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - é uma rede de pesquisa interdisciplinar sediada no Instituto de Economia da UFRJ, que tem como objetivo a pesquisa em aglomerações e desenvolvimento local.

prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações - e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento. Já o termo Arranjos Produtivos Locais designa aqueles casos de sistemas fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os agentes (CASSIOLATO; LASTRES, 2004, p. 6).

Cassiolato e Lastres (2004) sugerem que metodologicamente, o enfoque de APLs<sup>13</sup> e SPILs<sup>14</sup> funciona como uma ferramenta de auxílio na superação de problemas observados em abordagens tradicionais, como aquelas que tratam apenas unidades produtivas individuais, setores ou cadeias produtivas. Eles justificam o uso da abordagem através de APLs e SPILs afirmando que é importante considerar as especificidades locais das diferentes atividades, uma vez que a dinâmica produtiva de determinado bem pode ser diferente em distintas regiões. Em segundo lugar, para os referidos autores, deve-se reconhecer que a base de competitividade das empresas em determinado arranjo produtivo não é restrita a um único setor, estando relacionadas atividades ao longo de toda a cadeia produtiva e a uma série de atividades inter-setoriais, ligadas à geração, aquisição e difusão de conhecimentos.

Em terceiro lugar, Cassiolato e Lastres (2004) justificam que visões baseadas na classificação tradicional de setor, mostram-se restritas e não captam situações em que as fronteiras desses setores se encontram em processo de mudança. Assim, a mudança técnica mostra-se dependente de conhecimentos de outros setores e tecnologias-chave, bem como de várias etapas da cadeia produtiva. Esses dois últimos pontos poderão ser evidenciados no contexto da indústria do vestuário através do modelo da trajetória tecnológica das indústrias desenvolvido por Pavitt (1984) e apresentado no item 3.1.2 deste trabalho.

As aglomerações industriais são caracterizadas por fatores relacionados à dimensão territorial, à diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais, ao conhecimento tácito, aos processos de inovação e aprendizado interativo, às formas de governança, e ao grau de enraizamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2004). A seguir esses fatores serão apresentados e discutidos, destacando os conceitos de inovação.

A governança permite analisar a influência de agentes locais e também externos na coordenação dos sistemas de produção e na trajetória de desenvolvimento de capacitação

---

<sup>13</sup> APL - Arranjos produtivos locais

<sup>14</sup> SPIL - Sistemas produtivos e inovativos locais

produtiva e inovativa das empresas. Segundo Cassiolato e Szapiro (2003) o conceito de governança parte da idéia de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação dos diferentes agentes nos processos de decisão local. Para os autores, as formas de governança diferenciam-se de acordo com a presença ou não de uma empresa ou instituição local que governa as relações técnicas e econômicas em toda a cadeia produtiva, ou seja, as empresas se organizariam de forma hierarquizada ou em forma de redes.

Para Lastres e Cassiolato (2004), as governanças hierárquicas são aquelas em que a autoridade é geralmente internalizada dentro de grandes corporações, com real ou potencial capacidade de coordenar as relações produtivas, mercadológicas e tecnológicas no local. As não hierárquicas geralmente caracterizam-se pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas e outros agentes, onde nenhum deles se apresenta como dominante.

Para Lastres et al. (1998) desde a década de 80, análises de diversas experiências têm demonstrado o dinamismo tecnológico e o potencial de desenvolvimento inerente a diversos tipos de arranjos, em especial de pequenas e médias empresas localizadas num mesmo espaço regional. Estas análises levaram ao surgimento de diversos outros estudos de casos que destacam a importância que assume a proximidade territorial na dinâmica inovativa de sistemas produtivos. Destacam-se em tais análises as características específicas desses arranjos, relativas ao contexto sócio-econômico e histórico no qual emergem, e a identidade territorial criada, que resulta de um processo de construção derivado das estratégias de seus atores, dos processos de aprendizagem coletiva, da formação dos vínculos e da interação entre estes diferentes elementos.

Para Lastres e Cassiolato (2004) na abordagem dos arranjos e sistemas produtivos locais, a dimensão territorial constitui recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar. A proximidade ou concentração geográfica, levando ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constitui fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.

A territorialização não pode ser vista meramente como a localização da atividade econômica. Nesse sentido, Cassiolato e Szapiro (2003), afirmam que a questão territorial está ligada à

dependência da atividade econômica em relação a recursos territorialmente específicos. As relações de proximidade geográfica constituem-se, assim, em ativos específicos valiosos na medida em que são necessárias para a geração de *spillovers*<sup>15</sup> e externalidades positivas num sistema econômico. Uma atividade é totalmente territorializada quando sua viabilidade econômica está enraizada em ativos (incluindo práticas e relações) que não estão disponíveis em outros lugares e que não podem ser facilmente ou rapidamente criadas ou imitadas em lugares que não as têm.

No contexto atual de intensa competição, o conhecimento é a base fundamental e o aprendizado interativo é a melhor forma para indivíduos, empresas, regiões e países estarem aptos a enfrentar as mudanças em curso, intensificarem a geração de inovações e se capacitarem para uma inserção mais positiva nesta fase (LEMOS, 1999). Hansen (2003) afirma que os processos de aprendizagem são a base a partir da qual se viabilizam mudanças tecnológicas e inovações, enfatizando que aprendizagem e conhecimento são desafios que devem ser enfrentados tanto por regiões de alta tecnologia quanto por aglomerações de atividades tradicionais ou informais localizadas em periferias.

As diferentes abordagens a respeito das aglomerações industriais têm em comum o fundamento de que a proximidade geográfica facilita a geração e a transmissão de conhecimento entre os agentes locais<sup>16</sup>. Para Lastres e Cassiolato (2004) nos arranjos e sistemas produtivos e inovativos, geralmente verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos, por parte de empresas, organizações e indivíduos, particularmente de conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos, organizações e até regiões. Incluem-se no conhecimento tácito: i) saberes sobre o processo produtivo que não estão disponíveis em manuais; ii) saberes gerais e comportamentais; iii) capacidade para resolução de problemas não codificados; e iv) capacidade para estabelecer vínculos entre situações e interagir com outros recursos humanos. Os autores lembram que o aprendizado interativo é a principal forma de transmissão de conhecimento tácito.

---

<sup>15</sup> *Spillovers* relacionam-se com o “efeito vazamento”, no qual, pela proximidade geográfica, certos conhecimentos “vazam” de uma empresa para outra.

<sup>16</sup> No estudo de Vargas (2002) há um aprofundamento das principais contribuições teóricas que destacam a importância da proximidade territorial no estudo de processos de capacitação inovativa e competitiva de aglomerações produtivas.

Salientando a relação entre aglomerações e conhecimento tácito, Hansen (2003) coloca que no âmbito da questão regional, as aglomerações locais são as mais propícias à difusão e produção do conhecimento tácito, mediante o uso de suas redes sociais historicamente estabelecidas e homogêneas. Os processos inovativos e de aprendizado são fatores fundamentais para se compreender a dinâmica e a trajetória dos aglomerados industriais, sendo elementos constituintes em estudos sobre aglomerações e determinante para a sobrevivência das empresas. Nesse sentido, Lemos (1999) afirma que a interação criada entre agentes econômicos e sociais localizados em um mesmo espaço propicia o estabelecimento de significativa parcela de atividades inovativas.

A idéia de inovação como propulsora do desenvolvimento teve como marco fundamental a contribuição de Schumpeter, em sua *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, de 1912. Para o referido autor, inovar significa combinar de forma diferente os materiais e as forças que estão ao alcance do homem. O desenvolvimento econômico é definido pela realização dessas novas combinações. Schumpeter (1982) observa que a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, no interior das indústrias, revolucionando as estruturas produtivas e criando fontes de diferenciação para as empresas. Dentre as possíveis formas de inovação têm-se a introdução de novos bens, métodos de produção, novos mercados, novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização da produção.

Para Lastres e Cassiolato (2004) as abordagens sobre o caráter e o papel da inovação foram desenvolvidas particularmente pela corrente evolucionária do pensamento econômico, calcada nos trabalhos de Richard Nelson, Sidney Winter, Christopher Freeman, Giovanni Dosi, Carlota Perez, dentre outros<sup>17</sup>, e fundamentados em Schumpeter. Tal corrente parte dos seguintes pressupostos centrais: (i) conhecimento é a base do processo inovativo, e sua criação, uso e difusão alimentam a mudança econômica, constituindo-se em importante fonte de competitividade; (ii) o aprendizado é o mecanismo chave no processo de acumulação de conhecimentos; (iii) a empresa é considerada o ponto mais importante neste processo; porém o processo de inovação é geralmente interativo, contando com a contribuição de vários agentes, detentores de diferentes tipos de informações e conhecimentos, dentro e fora da

---

<sup>17</sup> Esses autores, segundo Possas (1989), utilizam a analogia com o modelo de evolução das espécies de Darwin. Segundo eles, a analogia reside no fato de que as firmas competem pela sobrevivência na arena do mercado, sendo selecionadas as que melhor se adaptam às mudanças econômicas, ou seja, as que forem mais bem sucedidas no processo de evolução, principal mecanismo de adaptação na visão dos mesmos.



empresa; (iv) os processos de aprendizado, capacitação e inovação são influenciados e influenciam os ambientes sócio-econômico-políticos onde se realizam.

O presente trabalho adota como conceito de inovação o proposto por Dosi (1988). Segundo o autor, a inovação caracteriza-se pela busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais.

Segundo Lastres e Cassiolato (2004) o aprendizado constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e outras organizações. Para Campos et al. (2003) o aprendizado é um processo fundamental para construir novas competências e obtenção de vantagens competitivas, o qual, pela repetição, experimentação, busca de novas fontes de informação, capacita tecnologicamente as empresas ao mesmo tempo em que estimula suas atividades produtivas e inovativas. A introdução de novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais é resultado da capacitação inovativa, que é fundamental para garantir a competitividade sustentada dos atores localizados nas aglomerações.

Segundo Lemos (1999), a geração de conhecimentos e de inovação vai implicar no desenvolvimento de capacitações científicas, tecnológicas, organizacionais e esforços de aprendizado, com experiência própria no processo de produção (*learning-by-doing*); comercialização e uso (*learning-by-using*); na busca incessante de novas soluções técnicas nas unidades de P&D ou em instâncias menos formais (*learning-by-searching*) - também na interação com fontes externas, como fornecedores de insumos, componentes e equipamentos, clientes, usuários, sócios, universidades, agências e laboratórios governamentais, entre outros (*learning-by-interacting*).

Para Lemos (2001) a inovação pode ser entendida como a introdução de qualquer tipo de mudança ou melhoria realizada em um produto, processo ou tipo de organização da produção dentro de uma empresa. Podem se referir, ainda, a alterações de tal ordem que geram um novo produto, processo ou forma de organização da produção, consideradas como inovações radicais. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados (LEMOS, 1999).

Lemos (2001) ainda coloca outro tipo de inovação, as incrementais. Muitas das inovações incrementais são imperceptíveis para o consumidor, mas podem gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo. Lastres e Cassiolato (2004) lembram que as inovações incrementais referem-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção, sem alteração substancial na estrutura industrial, podendo incluir também o design de produtos ou a diminuição na utilização de materiais, energia e componentes na produção de bens e serviços. Os mesmos autores ainda apresentam a inovação tecnológica de produto e processo, que significa a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços e a inovação organizacional, relacionada à introdução de novos meios de organizar a produção, distribuição e comercialização de bens e serviços.

Segundo Lastres e Cassiolato (2004) até o final dos anos 1960, a inovação era vista como um processo linear ocorrendo em estágios sucessivos e independentes que se iniciava com as atividades de pesquisa básica e terminava na adoção de novos produtos e processos pela empresa. Dosi (1988) afirma que os diferentes aspectos da inovação a tornam um processo complexo, interativo e não linear. Quando combinados aos conhecimentos adquiridos e aos avanços na pesquisa científica, e adicionadas as necessidades oriundas do mercado, as inovações em produtos e processos conduzem a mudanças na base tecnológica e organizacional de uma empresa. Porém, Lemos (2001) salienta que, longe de ser linear, o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo, irregular e possui um considerável grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e as conseqüências das resoluções são desconhecidas *a priori*.

Essa noção da inovação como processo é destacada por Lastres e Cassiolato (2004) que atestam que isso ocorreu a partir da década de 1970, quando se ampliou o entendimento da inovação, que passou a ser vista não mais como um ato isolado, mas como um processo, de múltiplas fontes, derivando de complexas interações entre agentes.

Segundo Lastres e Cassiolato (2004), a inovação é um processo não linear que pode envolver, inclusive simultaneamente, conhecimentos resultantes da contratação de recursos humanos, da realização de atividades de treinamento e de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e demais atividades e experiências acumuladas pela empresa, a partir de sua própria atuação, e da

interação com outros agentes e com o ambiente que a cerca. O caráter interativo no processo inovativo é lembrado por Lemos (2001), que observa que uma empresa não inova sozinha, pois pode se utilizar de informações e conhecimentos que se localizam também fora de seu ambiente. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes sócio-econômicos que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

Para Sousa e Cavalcanti Filho (2004) o processo inovativo é o fator dinâmico do crescimento, e para isso depende dos processos interativos de natureza social, na qual o aprendizado (que pode ser obtido individualmente ou de maneira coletiva, ou ainda proporcionado por instituições e organizações) é a fonte principal da mudança. Esse processo depende da existência de diversidade de estratégias de ação das empresas e de diferentes interações tecnológicas entre os agentes, resultantes da “troca” de conhecimentos nos processos de aprendizado, possibilitados pelas características locais, culturais e sociais comuns.

Articulando o caráter interativo e multidisciplinar da inovação e defendendo que nenhuma ferramenta ou técnica de gestão é capaz de criar sozinha um ambiente propício à inovação, Barañano (2005, p. 61) afirma que a inovação é um “complexo processo tecnológico, sociológico e econômico, que envolve uma teia extremamente intrincada de interações, tanto no interior da empresa como entre a empresa e as suas envolventes econômica, técnica, concorrencial e social”.

É dentro desse contexto que surge o conceito de sistemas de inovação, definido por Cassiolato e Lastres (2004) como:

Um conjunto de instituições distintas que conjuntamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias. Em termos gerais, tal sistema é constituído por elementos (e relações entre elementos) onde diferenças básicas em experiências históricas, culturais e de língua refletem-se em idiosincrasias em termos de: organização interna das empresas, articulações entre elas e outras organizações, características sociais, econômicas e políticas do ambiente local, papel das agências e políticas públicas e privadas, do setor financeiro, etc. (CASSIOLATO; LASTRES, 2004, p. 3).

Os sistemas de inovação podem ser tratados como uma rede de instituições dos setores público e privado cujas atividades e interações geram, adotam, importam, modificam e

difundem novas tecnologias, sendo a inovação e o aprendizado seus aspectos cruciais. (LEMOS, 2001).

O caráter localizado da inovação e do conhecimento ganhou destaque a partir do início da década de 80. Nesse sentido, Lastres e Cassiolato (2004) esclarecem que, nessa época desfaz-se o entendimento de que a inovação deve ser algo absolutamente novo, em termos mundiais, passando a ser percebida como o processo pelo qual as empresas dominam e implementam o desenvolvimento e a produção de bens e serviços, que sejam novos para elas, independentemente do fato de serem novos para seus concorrentes – domésticos ou internacionais.

Para Mytelka (2000) esta abordagem da inovação não propõe negar o papel da pesquisa e desenvolvimento na geração de novos conhecimentos. O propósito é permitir a extensão do conceito de inovação, destacando a importância de inovações incrementais, como a melhoria da qualidade e do *design* dos produtos, mudanças organizacionais e gerenciais, práticas de marketing, de forma a reduzir custos e aumentar a competitividade e eficiência das empresas. O presente estudo adota essas duas perspectivas, a de que a inovação não necessita ser algo inédito e que as inovações incrementais também são geradoras de competitividade.

### **3.1.2 A inovação no setor têxtil-vestuário**

A classificação sugerida por Pavitt (1984) auxilia na compreensão da dinâmica inovativa da indústria têxtil-vestuário. Pavitt (1984) classificou os setores industriais conforme seus padrões inovativo e tecnológico. Inicialmente o referido autor definiu quatro categorias de empresas: *supplier dominated* (dominados pelos fornecedores); *scale intensive* (intensivos em escala); *specialized suppliers* (fornecedores especializados) e *science based* (baseados em ciência). Carvalho (2005) cita que, posteriormente, Bell e Pavitt (1993) acrescentaram a categoria dos setores *information intensive* (intensivos em informação) para retratar a tendência atual de difusão das tecnologias da informação. O quadro 10 apresenta a trajetória setorial da tecnologia, das diferentes categorias de firmas, segundo as atividades de inovação e os setores da indústria.

<b>Categoria de firma</b>	<b>Atividade de inovação</b>	<b>Setores de indústria</b>
<b>Dominada pelo fornecedor</b>	Na maior parte, inovações de processo por fornecedores de equipamento e materiais.	Bens de consumo não-duráveis, têxteis, agricultura, construção.
<b>Fornecedores especializados</b>	Na maior parte, inovações de produto a partir de pesquisa e desenvolvimento das próprias empresas.	Instrumentos, ferramentas especiais.
<b>Intensivos em escala</b>	Inovação de processo desenvolvidos na própria empresa e por fornecedores.	Bens duráveis de consumo, aço, automóveis.
<b>Baseados em ciência</b>	Firmas intensivas em pesquisa e desenvolvimento, misto de inovações de produto e processo.	Eletrônicos, produtos químicos, biotecnologia.

**Quadro 10 - Trajetória setorial da tecnologia**

Fonte: Adaptado de Carvalho (2005)

O setor de vestuário, foco deste trabalho, em relação à sua trajetória tecnológica, é classificado por Pavitt (1984) como dominado por fornecedores, pois neste grupo predominam as pequenas empresas e as escolhas tecnológicas estão, normalmente, baseadas em redução de custos, sendo que as oportunidades para o acúmulo de conhecimento tecnológico são relativamente baixas. O foco é direcionado para a otimização e modificações nos métodos produtivos e na diversificação e melhoria do produto final e as empresas podem utilizar de práticas de marketing e desenvolvimento de marcas como barreiras à imitação. A maior parte das atividades inovadoras efetivadas no setor é direcionada a inovações de processo, entretanto estas indústrias respondem pela realização de apenas uma pequena parte destas inovações: a maioria é proveniente de fornecedores de máquinas, equipamentos e componentes de produção.

Exemplificando a taxonomia de Pavitt (1984), Campos, Cário e Nicolau (2000) citam que a indústria têxtil-vestuário se caracteriza pela dominação dos fornecedores da indústria de bens de capital, os quais desenvolvem e aprimoram suas máquinas e equipamento; também é afetada pelo dinamismo da indústria química, cuja vinculação com setores baseados em ciência possibilita melhorias nas performances de fibras, corantes, fixadores, tintas etc., repercutindo-se na indústria em análise.

Uma vez que as características inovativas do setor do vestuário não permitem inovações radicais, o foco será o aprimoramento contínuo no *design* e qualidade de produtos, e nas mudanças organizacionais, gerenciais, rotinas de marketing, entre outras, que são as inovações incrementais já discutidas anteriormente. Confirmando essa situação, FINEP

(2004) observa que na indústria do vestuário as maiores inovações nos últimos anos se deram no design do produto e na organização da produção e marketing.

Ainda neste sentido, Campos, Cário e Nicolau (2000) afirmam que a forma como se processa o desenvolvimento tecnológico indica a existência de baixas condições de oportunidade tecnológica na indústria têxtil-vestuário. Logo, as inovações ocorrem de forma incremental em muito relacionadas a melhorias e aperfeiçoamento de produtos existentes.

Diante dessas características, para que esse processo de inovação baseado em melhorias de processo e produto seja efetivo, as indústrias do vestuário devem se concentrar no mercado consumidor, identificando suas necessidades e preferências, respondendo a elas de forma rápida com produtos adequados às constantes mudanças e exigências dos consumidores.

Essa aproximação com os clientes como forma de geração de inovações pode ser observado no estudo feito por Campos, Cário e Nicolau (2000)<sup>18</sup>. Os resultados da pesquisa apontaram que, quanto às fontes de informação para a inovação e às formas de introdução de inovações, as empresas pesquisadas, independente do tamanho, consideram as relações com os clientes como sendo a principal fonte de informações para a inovação.

Vale destacar que a importância do foco no cliente foi identificada como uma das quatro grandes tendências competitivas da área têxtil, em estudo realizado pelo Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2002<sup>19</sup>. De acordo com o estudo, citado por Martins (2003), as empresas precisam avançar da visão baseada no fabricar e vender para a atitude de perceber e agir. O estudo indica que, para entender o cliente e estar atento às mudanças do mercado, as empresas do setor têxtil precisam se preocupar com a pesquisa de mercado, planejamento de marketing e com desenvolvimento de marcas fortes.

Enfatizando as características do setor apresentadas por Pavitt (1984) ao mesmo tempo em que destacam o foco no mercado, Kohli e Jaworski (1990), afirmam que as indústrias que estão relativamente mal posicionadas para influenciar a tecnologia avançada, devem depender

---

<sup>18</sup> O estudo teve como objetivo analisar as possibilidades de desenvolvimento do arranjo produtivo têxtil-vestuário no Vale do Itajaí (SC), com ênfase nas condições para a capacitação tecnológica dos diversos agentes.

<sup>19</sup> As outras três tendências competitivas são: design, manufatura enxuta e cadeia de valor (MARTINS, 2003).

da orientação para o mercado para obter sucesso. Os resultados do estudo de Campos, Cário e Nicolau (2000) também reforçam essa condição, ao apontar que diante da dinâmica do processo inovativo na indústria têxtil-vestuarista, os esforços das empresas em estudo têm duas dimensões. A primeira é o esforço para acompanhar as mudanças na moda e na preferência dos consumidores e, ao mesmo tempo, os avanços tecnológicos nos fornecedores de equipamentos e insumos. A segunda é o esforço interno às empresas para a capacitação tecnológica que proporcione a absorção das inovações de fontes externas. Hurley e Hult (1998) também destacam a relação entre inovação e foco no mercado ao propõem que a orientação para o mercado deveria focar na inovação como principal elemento para responder às necessidades dos mercados.

O estudo de Faleiro (2001) demonstrou a importância das informações de mercado para a definição e implementação de inovações, expondo que a relação entre orientação para o mercado e inovação reforça a importância dos comportamentos voltados para o mercado como fonte de informações para a criação de novos produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes.

Nessa mesma linha de pensamento, Barañano (2005) cita que as empresas inovadoras mantêm uma forte orientação externa e coloca a atenção aos clientes atuais e potenciais, como um dos cinco fatores ou práticas de gestão que devem funcionar interligados para criar e reforçar um tipo de ambiente que facilita o sucesso da inovação<sup>20</sup>. Em relação a esse fator específico, Barañano (2005) apresenta como práticas nas empresas inovadoras de sucesso a análise das necessidades dos clientes atuais e potenciais antes do lançamento de um produto, serviço ou processo e o envolvimento deles em todas as fases do processo de inovação.

Após destacar a importância do relacionamento com o mercado como um pré-requisito de sucesso para a implementação de inovações, a próxima seção apresentará inicialmente o conceito de marketing, que servirá de base para o tema orientação para o mercado e para as abordagens sobre o assunto na visão dos principais autores.

---

<sup>20</sup> Os outros quatro fatores apresentados pela autora são: criação e manutenção de canais de comunicação internos e externos, apoio da alta administração à inovação tecnológica, disponibilidade de recursos humanos qualificados e criação e manutenção de uma estrutura organizacional flexível (BARAÑANO, 2005).

### 3.2 O conceito de Marketing

Segundo Limeira (2003) a palavra marketing é utilizada para expressar a ação voltada para o mercado, ou seja, a empresa que pratica o conceito de marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações. Porém, esse conceito é relativamente recente; e a noção de que o mercado é a razão e o foco das empresas foi se consolidando ao longo das últimas cinco décadas. Para Faleiro (2001) as organizações cumpriram um extenso processo evolutivo até priorizarem as necessidades do cliente como orientação estratégica.

Toaldo (1997) realiza uma revisão sobre as origens do conceito de marketing e afirma que a primeira década do século XX caracterizou-se pelo início da utilização da palavra marketing, a qual se referia inicialmente, aos conceitos de comércio e distribuição de produtos, do produtor para o consumidor. Toaldo (1997) também destaca a criação, na década de 30, do periódico *Journal of Marketing* (1936) e da *AMA - American Marketing Association* (1937). A revista científica embora inicialmente não possuísse uma política definida, incentivou artigos na área, os quais versaram sobre práticas do comércio e distribuição de produtos à luz de legislações e regulamentações governamentais.

O resultado do levantamento realizado por Kerin (1996) reforça essa abordagem ao verificar os estudos publicados nos primeiros dez anos de existência do periódico. Kerin (1996) afirma que metade, dos quase 500 artigos publicados no *Journal of Marketing* entre 1936 e 1945, tiveram como foco a pesquisa de mercado e normas governamentais sobre marketing. O mesmo autor atesta que os temas principais dos artigos dessa época eram esclarecer os conceitos e princípios de marketing e para muitos, o marketing era visto como uma área da Economia aplicada.

Em 1948 a *American Marketing Association* apresentou a primeira definição formal do conceito, afirmando que marketing era a “realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (AMA, 1948, *apud* NICKELS e WOOD, 1999, p. 4). Nesta definição ainda é possível perceber a manutenção do enfoque de marketing no âmbito do comércio e da distribuição de produtos, ou segundo Richers (2000), uma concentração em aspectos legais relacionados à transferência de posse, na compra e venda de bens.



Para Toaldo (1997) os anos que antecederam 1950 contribuíram para o pensamento de marketing no sentido de desenvolverem um conteúdo de informações de marketing, mas não pelos conceitos prescritos, abordando o marketing de forma geral. Porém, a partir de 1950 o pensamento de marketing tornou-se especializado, havendo o aprofundamento das idéias já existentes e o início do delineamento do moderno conceito de marketing.

Nesse sentido, no início dos anos 50, o marketing era visto por praticantes e acadêmicos como uma atividade gerencial e a época pode ser considerada por tentativas de se conseguir maior produtividade das funções de marketing (KERIN, 1996). Inicia-se então, a concepção da visão do marketing como um processo, que possui várias atividades e precisa ser administrado para atingir resultados eficientes.

Percebe-se então, algumas mudanças de enfoque em relação ao marketing, e as primeiras alusões à prática do conceito foram delineadas por autores que “destacavam a necessidade de conscientização do marketing por toda a organização, sua visualização como uma função integrada às demais e faziam as primeiras referências ao lucro” (FALEIRO, 2001, p. 13).

A preocupação com a disseminação do marketing e sua integração com as demais funções da empresa é citada por Felton (1959) quando o autor afirma que o conceito de marketing é um estado de espírito corporativo que existe na integração e coordenação de todas as funções de marketing, as quais, estão fundidas com todas as outras funções corporativas (FELTON, 1959, *apud* HOOLEY; SAUDERS; PIERCY, 2001).

Essa necessidade de alteração no enfoque é justificada por Limeira (2003, p. 2), pois “o conceito moderno de marketing surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios”. Diante dessas mudanças, o cliente passou a avaliar as alternativas de compra que possuía e a escolha era baseada na relação custo e benefício. Para Brown (1997, p. 97) “o começo do pós-guerra foi caracterizado pela crença generalizada de que o marketing e o seu conceito representavam respectivamente a função mais importante na empresa e a chave do sucesso empresarial”.

Urdan (1999) também aponta alguns fatores que despertaram o interesse das organizações pelo marketing, como o aumento das ofertas dos produtos (quantidade e variedade), a modificação do comportamento dos consumidores e com o crescimento da taxa de natalidade

nos EUA. Segundo Limeira (2003) as empresas reconheceram que a decisão final na compra estava nos clientes e passaram a adotar práticas como pesquisa de mercado, adequação de produtos às necessidades dos clientes, comunicação dos benefícios do produto e expansão e diversificação dos canais de distribuição. Surge com isso, a percepção de que uma empresa necessita considerar sua atividade a partir da perspectiva dos clientes, posicionando-os no centro de suas atividades. Essa noção foi deflagrada especialmente por dois acadêmicos: Peter Drucker e Theodore Levitt.

Para Day (1994) o mais antigo proponente do atual conceito de marketing foi Peter Drucker, que em 1954 argumentava que criar um cliente satisfeito era o único fundamento de um negócio. Para Brown (1997), a postura do autor foi tradicionalmente considerada como a fagulha que deu origem à conflagração do marketing. Drucker (1981) sugere que o marketing é a função única e distinta de uma empresa, e que essa atividade é tão fundamental que não basta criar um forte departamento de vendas e confiar a ele esta função.

Drucker (1981, p. 37) reforça esse pensamento afirmando que a atividade de marketing deve envolver todos na organização, “é a empresa inteira vista sob a perspectiva do seu resultado final, ou seja, sob o ponto de vista do consumidor. Interesse e responsabilidade pelo marketing devem, portanto, se espalhar por todos os setores da empresa”.

Theodore Levitt foi um dos autores fundamentais para a consolidação e disseminação do conceito de marketing. Em 1960, ele escreveu o artigo intitulado *Marketing myopia*<sup>21</sup>, chamado por ele de manifesto. Para Levitt (1960) era de vital importância que os empresários compreendessem que uma indústria era um processo para satisfazer aos clientes e não um processo de produção de bens. Para o autor uma indústria começava com o cliente e suas necessidades e não com uma matéria-prima ou um talento para as vendas.

Nesse sentido, Drucker (1981) afirma que o negócio de uma empresa é definido pelo consumidor e por suas necessidades. A empresa deve ser encarada de fora, do ponto de vista do consumidor e do mercado. Ou seja, deve-se adotar uma perspectiva de análise de fora para dentro. Dadas as necessidades do cliente, a indústria desenvolve-se para trás, preocupando-se primeiramente com a entrega das satisfações do cliente (LEVITT, 1960).

---

<sup>21</sup> Miopia em marketing

É possível perceber que existem pontos em comum nos enunciados de Drucker (1981), Felton (1959) e Levitt (1960), como a preocupação com o entendimento das necessidades dos clientes, a importância da disseminação do conceito de marketing por toda a organização e a necessidade de integração das atividades organizacionais para estes fins. Esses pontos vão de encontro com os três princípios citados por Kohli e Jaworski (1990), em que o conceito de marketing se baseia: orientação para o cliente, coordenação e integração de todas as atividades de marketing e orientação para o lucro. Para McCarthy e Perreault (1997, p.36) “estas três idéias básicas estão incluídas na definição do conceito de marketing”.

Na definição de marketing proposta por Ferrel et al. (2000) pode-se encontrar esses três elementos. Para os autores, marketing “é uma filosofia gerencial amplamente aceita que declara que uma organização deve tentar fornecer produtos que satisfaçam às necessidades dos consumidores por meio de um conjunto coordenado de atividades que permitem à organização atingir suas metas” (FERREL et al., 2000, p.25).

Para Kohli e Jaworski (1990) as empresas que manifestam operacionalmente esses três pilares são as empresas orientadas para o mercado. Para esses autores, o termo orientação para o mercado é utilizado para definir a implantação do conceito de marketing. Já para Menna (2001a) a empresa focalizada no mercado age em consistência com os preceitos do conceito de marketing. Este ato de uma empresa agir em consistência com o conceito de marketing, entendido aqui como uma empresa orientada para o mercado, se tornou a preocupação dos acadêmicos de marketing no fim da década de 80. Segundo Santos (2004) nesta época o meio acadêmico novamente se voltou para a discussão do conceito de marketing, mas, dessa vez, as discussões não visavam a buscar a melhor definição formal de marketing ou para delimitar o seu escopo, mas sim para analisar a sua implementação.

Na visão de Santos (2004) isso aconteceu porque embora o conceito de marketing e as diretrizes que orientam a sua implementação tenham evoluído ao longo da sua história, a sua verdadeira contribuição para o desempenho das organizações permaneceu apenas no discurso durante muitas décadas, sem qualquer comprovação empírica mais convincente.

É dentro desse contexto que surgem os estudos a respeito da orientação para o mercado. Faleiro (2001) coloca que os estudos relativos ao tema objetivaram demonstrar o quanto as organizações praticam o conceito de marketing e o impacto desta prática na rentabilidade

organizacional. Para Souza e Mello (2003a) encontrar formas de avaliar a orientação para o mercado surge como uma necessidade para que os pesquisadores possam identificar, além do grau desta orientação, a influência da sua implementação sobre vários aspectos, como por exemplo, no desempenho das empresas.

Sendo assim, a partir da década de 90, o foco das atenções estava na implementação do conceito de marketing, dando início a um das mais consistentes séries de pesquisas na área (SANTOS, 2004). Houve uma convergência por parte de pesquisadores como Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993, 1998) e Day (1994, 2001) em identificar, sistematizar e mensurar as atividades das empresas orientadas para o mercado. Para uma melhor compreensão do tema o próximo item discute as pesquisas realizadas por estes autores e os modelos conceituais propostos.

### **3.2.1 Orientação para o mercado, segundo Kohli e Jaworski**

Kohli e Jaworski (1990) foram um dos pioneiros na elaboração de modelos que buscassem avaliar a relação ente o grau de orientação para o mercado de uma empresa e seu desempenho. Para Kohli e Jaworski (1990, p.1) “uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing”. Buscando traduzir o conceito de marketing em algo que pudesse ser medido, o trabalho dos autores teve como propósito delinear o construto da orientação para o mercado, proporcionar uma definição operacional e construir uma estrutura compreensível para guiar pesquisas futuras.

Para cumprir esses objetivos os autores primeiramente realizaram uma revisão da literatura a respeito dos conceitos de marketing e em seguida compararam a teoria com a opinião de 62 executivos de grandes e pequenas organizações. Kohli e Jaworski (1990) concluíram no levantamento bibliográfico que uma organização orientada para o mercado é uma organização que age de acordo com os três pilares do conceito de marketing: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade.

Em relação ao foco no cliente, sem exceção, os executivos entrevistados afirmaram que o foco no cliente é o elemento central da orientação para o mercado. Embora tenha havido

concordância com a visão tradicional de que esse enfoque envolve a coleta de informações de consumidores sobre suas necessidades e preferências, diversos executivos entrevistados pelos autores enfatizaram que isso ia além. Os comentários sugeriam que ser orientado para o cliente envolvia a tomada de decisões baseadas em inteligência de mercado, e não apenas em opiniões verbalizadas de consumidores. Inteligência de mercado é um conceito geral, o qual inclui considerações de fatores exógenos de mercado, como competição e regulamentações, os quais afetam as necessidades e preferências do consumidor.

O segundo pilar, marketing integrado, abrange a ação coordenada de toda a empresa, sendo que a maioria dos executivos enfatizou que a orientação para o mercado não é somente de responsabilidade do departamento de marketing. Sendo assim, toda a empresa precisa estar informada sobre o mercado e apta para responder às necessidades dele. Já a lucratividade não foi considerada na pesquisa como um componente da orientação para o mercado, mas sim uma consequência. Kohli e Jaworski (1990, p. 3) esclarecem essa informação ao afirmarem que:

A idéia de que a lucratividade é um componente da orientação para o mercado não se fez presente nos resultados de campo. Sem exceção, os entrevistados observaram a lucratividade como mais uma consequência da orientação para o mercado do que uma parte dela.

Como resultado da pesquisa, Kohli e Jaworski (1990) puderam identificar que a orientação para o mercado compreende: (i) um ou mais departamentos engajados em atividades capazes de desenvolver uma compreensão das necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos fatores que os afetam, (ii) compartilhar este entendimento entre os departamentos e (iii) os vários departamentos empenhando-se em atividades planejadas a fim de ir ao encontro às necessidades do cliente. Em outras palavras, a orientação para o mercado se refere à geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência gerada e a capacidade de resposta da empresa à inteligência gerada. Essas três dimensões serão discutidas a seguir.

Para Kohli e Jaworski (1990), o ponto inicial da orientação para o mercado é a inteligência de mercado; ela envolve mais do que a compreensão das necessidades e preferências dos clientes, pois inclui a análise de fatores exógenos que podem influenciá-las, como regulamentações governamentais, tecnologia, concorrência, e outras forças ambientais que se constituem em fatores relevantes para a geração de inteligência de mercado. Outro ponto de

destaque é que a inteligência de mercado não se relaciona apenas com as necessidades atuais, mas também com as necessidades futuras dos clientes.

Para os autores, a geração da inteligência de mercado não depende apenas da pesquisa com consumidores, mas de vários mecanismos complementares, pois a informação pode ser gerada através de uma variedade de meios, formais e informais, como discussões com parceiros comerciais e clientes, podendo envolver também a coleta de dados primários ou a consulta de fontes secundárias<sup>22</sup>.

Uma vez gerada a inteligência de mercado, ela deve ser comunicada, disseminada por toda uma organização. Esse processo não deve ser realizado somente pelo departamento de marketing, mas por todos os setores da empresa. Para Kohli e Jaworski (1990) a disseminação efetiva da inteligência de mercado é muito importante, uma vez que proporciona uma base comum para a ação conjunta de diferentes departamentos. Para os autores, tanto os procedimentos formais de disseminação de inteligência, quanto os informais, constituem em uma poderosa ferramenta para manter os funcionários sintonizados com os consumidores e suas necessidades.

O terceiro elemento da orientação para o mercado é a reação desencadeada pela inteligência de mercado. Para Kohli e Jaworski (1990) uma organização pode gerar informação e disseminá-la internamente, contudo, muito pouco será realizado se isso não atender às necessidades do mercado. Portanto, a reação refere-se às atitudes obtidas como resposta às informações geradas e disseminadas. A resposta efetiva proporciona que as empresas produzam, distribuam e promovam produtos tendo em vista as respostas favoráveis dos consumidores finais.

Buscando validar empiricamente o construto elaborado por Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) desenvolveram um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma organização. A pesquisa dos autores propõe também a reflexão de três questões importantes: Por que algumas organizações são mais voltadas para o mercado do que outras? Qual é o efeito da orientação para o mercado nos empregados e na performance empresarial?

---

<sup>22</sup> Fontes primárias são as portadoras de dados brutos, que nunca foram coletados, já as fontes secundárias são as que possuem dados que já foram coletados e que estão à disposição para consulta (MATTAR, 1994).

A relação estabelecida entre orientação para o mercado e a performance depende do contexto ambiental?

Para desenvolver o estudo e elaborar um modelo para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa, Jaworski e Kohli (1993) utilizaram um construto teórico baseado em antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado. Esses elementos serão descritos a seguir.

Os antecedentes da orientação para o mercado estão relacionados a três conjuntos de elementos. O primeiro conjunto está relacionado à diretoria de uma organização. Jaworski e Kohli (1993) afirmam que se uma organização não receber sinais claros vindos da diretoria sobre a importância de estar atenta às necessidades do cliente, provavelmente esta organização não será orientada para o mercado. A vontade da diretoria em assumir riscos e aceitar possíveis falhas, também é apontada pelos autores como antecedentes importantes da orientação para o mercado.

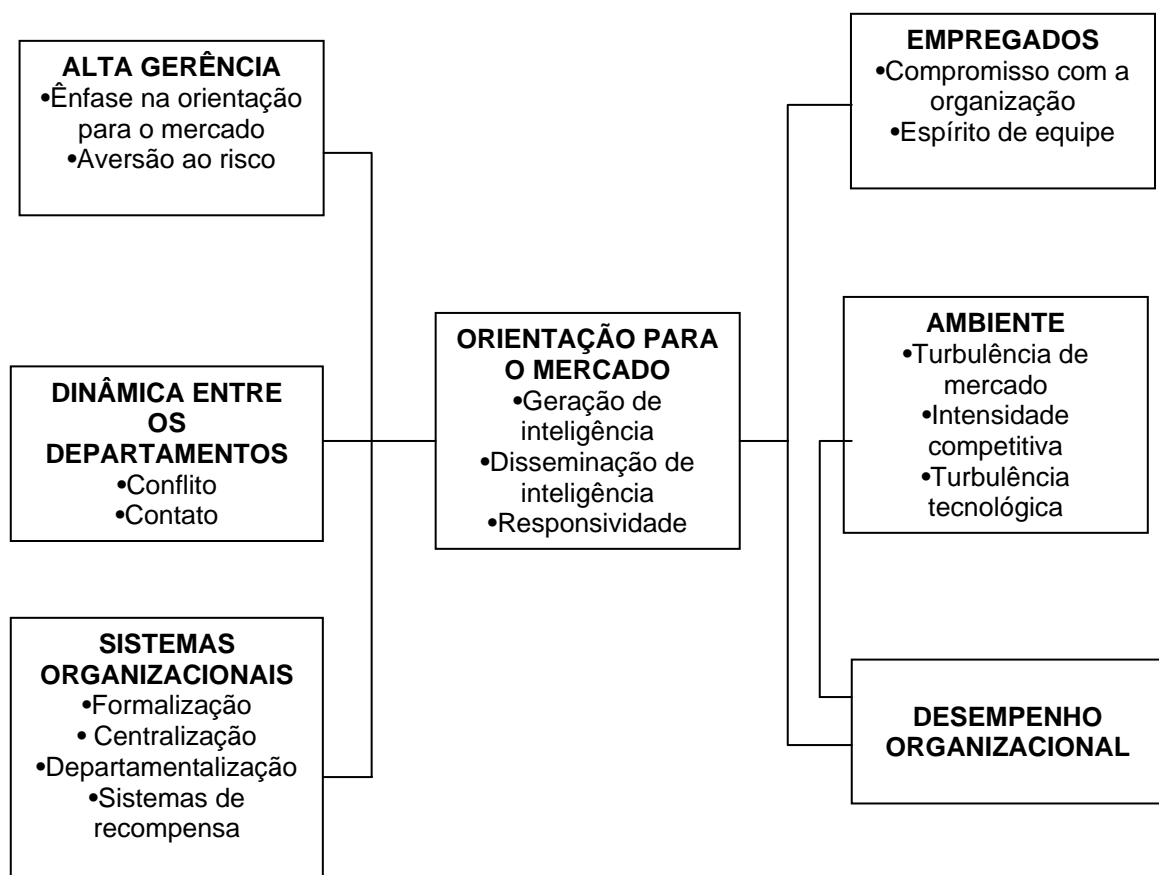
O segundo conjunto de fatores considerados como hipótese para se obter um efeito na orientação para o mercado relaciona-se à dinâmica interdepartamental. Para Jaworski e Kohli (1993) os conflitos entre os departamentos de uma empresa podem inibir resultados positivos à orientação para o mercado. Por outro lado, espera-se que quanto maior o vínculo entre os indivíduos, maior será a troca de informações e resposta ao mercado.

O terceiro conjunto de antecedentes que pode afetar a orientação para o mercado pertence aos sistemas e estruturas organizacionais. Jaworski e Kohli (1993) incluem nesse aspecto as variáveis estruturais - formalização, centralização, departamentalização e sistemas de avaliação e recompensa. Para os autores o excesso de formalização e centralização, bem como estruturas demasiadamente departamentalizadas, pode inibir os processos de geração e disseminação das informações dentro das organizações.

A performance empresarial e o espírito de equipe e comprometimento dos funcionários são definidos por Jaworski e Kohli (1993) como as conseqüências da orientação para o mercado. Para os autores, a orientação para o mercado é freqüentemente indicada para a melhoria no desempenho dos negócios. Outros estudos como o de Narver e Slater (1990) também oferecem suporte para esta relação; uma organização orientada para o mercado leva as

equipes a trabalharem na direção de uma meta comum de satisfazer os clientes, induzindo a criação de comprometimento e espírito de cooperação.

Como aspectos moderadores da relação entre orientação para o mercado e performance, Jaworski e Kohli (1993) incluíram na construção do modelo, a instabilidade do mercado. As empresas que operam em mercados instáveis provavelmente têm que modificar seus produtos e serviços continuamente para satisfazer os clientes. Além disso, o grau de competitividade também foi considerado como moderador, no sentido de que, em condições de alta competitividade, a empresa que não for orientada para o mercado poderá perder seus clientes. O último aspecto moderador colocado por Jaworski e Kohli (1993) é a turbulência tecnológica. Para os autores empresas que trabalham com tecnologias estáveis (maduras) e estão relativamente mal posicionadas para influenciar a tecnologia avançada e alcançar vantagens competitivas devem depender em maior grau da orientação para o mercado. A figura 1 apresenta o processo que envolve a orientação para o mercado, seus antecedentes e suas conseqüências.



**Figura 1 - Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado**  
Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p. 55)



A pesquisa de campo de Jaworski e Kohli (1993), objetivando validar o modelo citado, envolveu um levantamento em 452 empresas americanas divididas em duas amostras. Os resultados das duas amostras sugeriram que o vínculo entre os departamentos de uma empresa promovia a orientação para o mercado. Os conflitos interdepartamentais, por sua vez podiam agir como inibidores desse processo. As organizações que recompensavam seus empregados de acordo com a satisfação dos consumidores, construindo relações com os clientes, tendiam a ser mais orientadas para o mercado. Os resultados das duas amostras sugeriram que a centralização das decisões realmente podia servir como barreira na orientação para o mercado.

Em relação às conseqüências da orientação para o mercado, foram encontradas relações positivas entre esta e a performance empresarial, quando a mesma foi avaliada por julgamento do respondente. Porém, quando a participação de mercado foi utilizada como medida objetiva de performance, não se encontrou o mesmo resultado<sup>23</sup>.

As descobertas do estudo de Jaworski e Kohli (1993) apontam que a orientação para o mercado de uma empresa é um fator relevante para seu desempenho, independente da instabilidade de mercado e turbulência tecnológica ou do grau de competitividade. Deshpandé e Farley (1998) encontraram os mesmos resultados e verificaram que a influência dos fatores ambientais sobre a orientação para o mercado era praticamente irrelevante.

Baseado nos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), o trio de autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveu a escala MARKOR (*Market Orientation*), com a finalidade de medir o grau de orientação para o mercado das empresas.

O modelo inicial desenvolvido pelos autores contemplava 32 variáveis, as quais passaram por três amostras sequenciais para a eliminação de itens que não refletissem os componentes teóricos de orientação para o mercado. A escala MARKOR finalizada ficou formada por vinte variáveis, divididas em três dimensões: seis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove relativas à resposta ao mercado. Para os autores:

A medida de orientação para o mercado (Markor) avalia o grau que uma unidade de negócios está engajada em gerar inteligência de mercado, disseminar essa inteligência, vertical e horizontalmente, formal e informalmente, e desenvolver e

---

<sup>23</sup> A discussão sobre abordagens objetivas e subjetivas na mensuração do desempenho foi realizada no capítulo referente aos aspectos metodológicos do presente estudo.

implementar programas de marketing baseados na inteligência gerada (KOHLI, JAWORSKI; KUMAR, 1993, p. 473).

Para Faleiro (2001) a escala desenvolvida pelos autores possibilita a empresa verificar o quanto está focalizada no cliente (geração de inteligência de mercado), bem como observar até que ponto está atendendo, adequadamente, às suas necessidades (disseminação e resposta), auxiliando a determinar os itens que precisam ser melhorados para que a empresa realmente se torne direcionada para o seu mercado.

### **3.2.2 Orientação para o mercado, segundo Narver e Slater**

Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado consiste em uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, dessa forma, vantagem competitiva sustentável para a empresa. De acordo com os autores, a orientação para o mercado “é uma cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários para a criação de valor para os compradores e, assim, contínua performance superior ao negócio” (NARVER; SLATER, 1990, p.21).

O estudo de Narver e Slater (1990) teve como objetivo desenvolver uma medida válida de orientação para o mercado e testar o relacionamento com a performance empresarial. Para os autores, embora a orientação para o mercado seja o elemento principal no gerenciamento de marketing, “até agora ninguém desenvolveu uma medida válida disso ou avaliou sua influência no desempenho do negócio” (NARVER; SLATER, 1990, p. 20).

Após uma revisão de literatura envolvendo os principais conceitos sobre vantagem competitiva e orientação para o mercado, Narver e Slater (1990) desenvolveram um conceito que envolve três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional), aliados a dois critérios de decisão – foco no longo prazo e lucratividade. Resumidamente, para Narver e Slater (1990, p. 21):

A orientação pelo cliente e a orientação pelo concorrente inclui todas as atividades envolvidas na aquisição de informações sobre os compradores e concorrentes num mercado alvo e sua disseminação por toda a empresa. O terceiro componente

comportamental hipotético, a coordenação interfuncional, baseia-se na informação do cliente e do concorrente e compreende os esforços coordenados das empresas, que tipicamente envolvem mais que o departamento de marketing, para criar um valor superior para os compradores.

Especificamente, a orientação para o cliente refere-se à compreensão sobre os mercados-alvo da empresa e na capacidade em criar valor superior para eles de forma continuada. Esse valor superior pode ser criado pelo incremento dos benefícios oferecidos ou pela redução dos custos de aquisição dos produtos por parte do mercado (NARVER; SLATER, 1990). Ser orientado para o cliente significa conhecer os níveis de valor que ele espera, acompanhar sua satisfação em relação ao produto ou serviço e agir diante de informações indicando sua insatisfação (URDAN, 2004).

A orientação para a concorrência consiste no conhecimento dos pontos fortes e fracos, capacidades e estratégias dos atuais e potenciais competidores. Menna (2001b) destaca a importância desses dois fatores ao afirmar que o conhecimento sobre os competidores e consumidores, obtido pela orientação de mercado, pode potencialmente capacitar uma empresa a produzir ofertas mais eficientemente e efetivamente do que a de seus competidores.

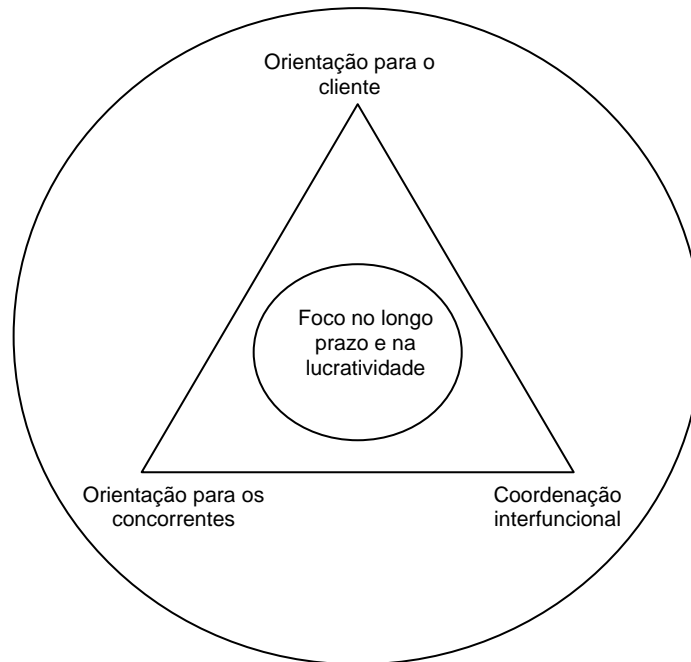
O terceiro dos três componentes de comportamento é a coordenação interfuncional, que segundo Narver e Slater (1990), é a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior aos clientes. Para os autores a preocupação com o consumidor não deve ser apenas do departamento de marketing, mas sim, de todas as pessoas da organização, pois cada indivíduo que participa da empresa tem por responsabilidade primordial realizar suas atividades com intuito de proporcionar benefícios com custos reduzidos ao cliente. Na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2001) este é um dos princípios de marketing, pois as ações de todos na organização podem ter um impacto sobre os clientes e sobre sua satisfação.

Para Narver e Slater (1990) criar valor para compradores é muito mais do que uma "função de marketing", mais do que isso é uma criação de valor para os compradores por parte do vendedor que é análoga a uma orquestra sinfônica, na qual a contribuição de cada sub-grupo é sob medida integrada por um maestro com um efeito sinérgico. Para Urdan (2004) os administradores orientados para o mercado adotam uma perspectiva interfuncional abrangente, onde todas as áreas da empresa são convocadas a contribuir no incremento do valor proporcionado ao cliente.

Em suma, os três componentes comportamentais hipotéticos de uma orientação para o mercado compreendem as atividades de aquisição de informações do mercado e a disseminação e a criação coordenada de valor para o cliente. Os autores destacam que essas inferências sobre o conteúdo de orientação para o mercado são consistentes com as descobertas de Kohli e Jaworski (1990).

Narver e Slater (1990) afirmam que o desenvolvimento dos três componentes de comportamento apresentado acima - bem como os resultados advindos desta orientação - vai ocorrer no longo prazo, visto que esse processo é uma alteração da cultura organizacional. E é justamente a criação e manutenção de relacionamentos por longos períodos de tempo que renderão à empresa desempenho superior, e aos seus clientes, valor superior. Esta linha de pensamento é seguida por Ferrell et al. (2000) quando os autores atestam que as organizações orientadas para o consumidor esforçam-se para construir relacionamentos significativos em longo prazo, entre o comprador e o vendedor. “Para uma sobrevivência em longo prazo, na presença de concorrência, uma empresa não pode evitar uma perspectiva a longo prazo” (NARVER; SLATER, 1990, p. 22). Este conceito refere-se ao primeiro critério de decisão – foco no longo prazo. O segundo critério de decisão, lucratividade, ou sobrevivência para empresas sem fins lucrativos, é justamente o objetivo da orientação para o mercado.

A hipótese dos autores é a de que para uma empresa maximizar seus lucros em longo prazo é necessário criar continuamente valor superior para seus clientes alvos. Para isso, uma empresa deve ser orientada para o cliente, orientada para o concorrente e coordenada interfuncionalmente. Da revisão da literatura, Narver e Slater (1990) deduziram que os 3 componentes comportamentais são em média, de igual importância. Devido a essas conclusões a orientação para o mercado é representada na figura 2 como um triângulo equilátero.



**Figura 2 – Orientação para o mercado de Narver e Slater**

Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23)

Após a definição do construto Narver e Slater (1990) partiram para uma pesquisa de campo para testar e validar a concepção teórica de orientação para o mercado. Para isso, os autores utilizaram uma amostra de 113 unidades estratégicas de uma grande corporação americana, através da aplicação de 371 questionários. Para a operacionalização da pesquisa, Narver e Slater (1990) desenvolveram uma escala de avaliação do construto orientação para o mercado denominada escala MKTOR<sup>24</sup> baseada em 15 itens, que pudessem medir, tanto os componentes de comportamento (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional), quanto os critérios de decisão (foco no longo prazo e lucratividade).

O estudo indicou que somente os três componentes comportamentais apresentaram-se confiáveis para fazerem parte do construto. Construtos que procurem reproduzir o processo de tomada de decisão estão mais profundamente imersos na cultura da empresa, tornando sua mensuração mais complexa (MÜLLER NETO, 2005). O resultado da pesquisa também apontou um substancial efeito positivo de orientação para o mercado na lucratividade das empresas.

<sup>24</sup> A escala completa pode ser consultada em Narver e Slater (1990).

Slater e Narver (1994) pesquisaram a influência do ambiente competitivo na relação orientação para o mercado e performance empresarial. Neste estudo os autores incluíram variáveis de turbulência de mercado e turbulência tecnológica, intensidade e hostilidade da concorrência, crescimento de mercado, poder do comprador e concentração de concorrentes. Os resultados confirmaram as evidências da relação positiva entre orientação para o mercado e o retorno sobre os ativos, crescimento de vendas e sucesso de novos produtos. Os autores concluíram que, de uma maneira geral, os fatores ambientais exercem um papel reduzido na relação orientação para o mercado e performance.

Para Faleiro (2001) além de Narver e Slater (1990) terem desenvolvido e validado um construto para medir o grau de orientação para o mercado, os autores contribuíram também para o aprofundamento dos estudos sobre o assunto, uma vez que constataram empiricamente o inter-relacionamento positivo entre orientação para o mercado e rentabilidade.

### **3.2.3 Orientação para o mercado, segundo Day**

Os estudos realizados por Day (1992;1994) ao longo da década de noventa buscavam responder perguntas a respeito do que significa uma empresa orientar-se para o mercado, de desvendar como a orientação para o mercado melhora o desempenho das organizações e de descobrir como as organizações orientadas para o mercado podem ser construídas. Ou seja, assim como os outros estudiosos já citados, o referido autor também se preocupou com a implementação prática do conceito de marketing.

Day (1994, p.37) afirma que “através da maior parte de sua história, o conceito de marketing tem sido mais um ato de fé do que uma base prática para o gerenciamento de um negócio”. Embora o discurso das empresas seja no sentido de estimular seus funcionários a se aproximarem dos clientes, a ficarem à frente dos concorrentes e a tomar decisões a partir do mercado, as empresas bem sucedidas orientadas para o mercado ainda são raras .

Segundo Day (1992) uma organização orientada para o mercado possui um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores que permeiam todas as suas atividades, com o objetivo de compreender profundamente as necessidades e o comportamento do cliente, bem

como das habilidades e objetivos da concorrência, com o propósito principal de alcançar desempenho superior, satisfazendo os clientes melhor que a concorrência.

Para Day (2001) os três elementos que atuam integrados em uma empresa orientada para o mercado são: uma cultura orientada para fora, aptidões específicas e uma estrutura adequada que alinhe funções e processos. Tais elementos garantem às empresas uma habilidade superior em compreender, atrair e reter clientes importantes. Complementando a idéia do referido autor, uma base compartilhada de conhecimento apóia os elementos, “na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Este conhecimento constrói relacionamentos com os clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado” (DAY, 2001, p. 20-21). Os três elementos serão discutidos a seguir.

Para Révillion (2003), uma das correntes teóricas que estuda a implementação do conceito de marketing acredita que este conceito pressupõe uma cultura organizacional distinta, ou seja, um conjunto compartilhado de crenças e valores que coloque o cliente no centro do pensamento estratégico e operacional da organização. Day (2001) faz parte desta corrente teórica e afirma que as organizações orientadas para o mercado são mantidas por uma cultura que é disseminada e orientada para fora, idealizada para oferecer qualidade aos clientes e criar vantagem em relação à concorrência.

Day (2001) critica as empresas que pregam a valorização do cliente apenas como modismo, utilizando slogans de orientação para o mercado que raramente permeiam ou motivam uma empresa. Segundo Day (2001, p.52) “uma cultura forte representa as crenças, a mentalidade e a compreensão comuns de uma organização – e define o que é comportamento adequado e inadequado”. A organização orientada para o mercado apresenta características culturais bastante diferentes de outras organizações que são mais centradas em si mesmas. O quadro 11 apresenta essas diferenças.

<b>Organização orientada para o mercado</b>	<b>Organização centrada em si mesma</b>
◆ Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem	◆ Venderemos a quem compra
◆ A qualidade é definida pelos clientes	◆ Qualidade é adequação aos padrões internos
◆ As melhores idéias provêm de se viver com os clientes	◆ Os clientes não sabem o que querem
◆ Os funcionários são defensores dos clientes	◆ Relações com clientes são problemas do departamento de marketing
◆ O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	◆ Os dados sobre clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos
◆ A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	◆ O que importa são novas contas
◆ Não há produtos sagrados – canibalize-os	◆ Proteja o fluxo existente de receitas
◆ Aprenda com os erros	◆ Evite erros
◆ A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	◆ A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
◆ A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável	◆ Podemos viver com nossos concorrentes
◆ O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	◆ Concorrentes são imprevisíveis
◆ Sabemos mais que os concorrentes	◆ Se a concorrência faz isso, deve ser bom

**Quadro 11 - Diferenças ilustrativas em valores e normas**

Fonte: Day (2001) adaptado pelo autor.

O segundo elemento-chave proposto por Day (2001) como fundamental em uma organização orientada para o mercado são as aptidões específicas, divididas em capacidades de sentir o mercado, relacionar-se com ele e possuir uma visão estratégica avançada.

Day (1994) propõe que as organizações podem tornar-se orientadas para o mercado identificando e construindo capacidades especiais e argumenta que essas organizações são superiores em suas capacidades de sentir e se relacionar com o mercado. Quando essas duas capacidades são profundamente embutidas na organização, todas as atividades e processos organizacionais serão melhor direcionados no sentido de antecipar e responder às mudanças no mercado à frente dos concorrentes.

Uma organização orientada para o mercado se destaca em sua capacidade para sentir constantemente e agir rapidamente às mudanças e tendências em seu mercado, sem perdê-lo de vista, evitando desperdiçar oportunidades importantes (DAY, 2001). Levitt (1960) apresenta os perigos de se distanciar do mercado e afirma que as empresas devem se adaptar



aos requisitos do mercado, fazendo isso o quanto mais cedo possível. As organizações orientadas para o mercado também se destacam em compreender as informações colhidas do mercado e disseminá-las por toda a organização, fator esse apresentado por outros autores como fundamental na orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990).

Day (2001) afirma que a organização orientada para o mercado apresenta uma capacidade mais elevada de relacionamento com o mesmo, ou seja, em contraste com a mentalidade de transação, ela está focalizada na criação e manutenção de relacionamentos com os clientes. A orientação para o relacionamento deve penetrar na mentalidade, nos valores e normas da organização, influenciando as relações com o cliente - antes, durante e depois da venda.

Para que esse processo de relacionamento tenha impacto sobre o desempenho da empresa, é necessário um profundo conhecimento a respeito do cliente e um domínio de uma série de tendências gerenciais, como delegação de poderes e gerenciamento da satisfação dos clientes. Para Day (2001, p. 20) “as empresas orientadas para o mercado são melhor conduzidas em relação a seus mercados e mais aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes”.

A terceira capacidade proposta por Day (2001) como fundamental em uma organização orientada para o mercado é a visão estratégica avançada, que pode auxiliar as empresas a criar estratégias vitoriosas, que antecipem os riscos e as oportunidades do mercado. Para o mesmo autor, em uma organização orientada para o mercado a estratégia começa com a compreensão do mercado e volta, ao invés de ir desta para o mercado. Ele critica a rigidez como algumas empresas desenvolvem o planejamento de suas ações, afirmando que os processos tradicionais de planejamento são, com frequência, um grande obstáculo a uma visão estratégica orientada para o mercado. Esses processos de planejamento são adotados quando as mudanças externas são lentas ou até mesmo desprezíveis.

Para Day (2001) o processo de planejamento da empresa orientada para o mercado é maleável e se concentra em questões correntes, em tempo real, devido à experiência e relacionamento com o mercado, ao mesmo tempo em que busca antecipar o mercado combinando a compreensão de suas capacidades e limitações, através de um ponto de vista amplamente informado sobre o futuro do mesmo. Para Souza e Mello (2003a, p. 4) “as empresas

orientadas para o mercado se esforçam continuamente para encontrar novas formas de obter vantagens e crescer, tendo para isso um profundo conhecimento da realidade de seu mercado”.

Até o momento foram apresentados os dois elementos da orientação para o mercado segundo a proposta de Day (2001) - cultura e aptidões específicas (sentir o mercado, relacionar-se com ele e visão estratégica). O terceiro elemento (estrutura) e a escala de orientação para o mercado proposta por Day (2001) serão apresentados a seguir

Segundo Day (2001) a estrutura das organizações orientadas para o mercado envolve o relacionamento estreito entre cultura, aptidões e processos da empresa em seu contexto. Essa estrutura tem como características: i) foco estratégico no mercado, garantindo que todas as atividades façam parte de um modelo operacional centrado no mercado; ii) coerência de fatores, ou seja, culturas, aptidões e estrutura se complementam e apóiam mutuamente; iii) flexibilidade, incentivando o aprendizado por tentativa e erro, alinhando conhecimento da hierarquia vertical com a sensibilidade das equipes operacionais verticais.

A escala de orientação para o mercado proposta por Day (2001) foi baseada em pesquisas e análises das melhores práticas de negócios realizadas pelo referido autor. A escala<sup>25</sup> foi construída levando-se em conta os cinco elementos descritos anteriormente: i) valores, crenças e comportamento (cultura); ii) capacidade de sentir o mercado, iii) capacidade de relacionamento com o mercado; iv) capacidade de visão estratégica; e v) estrutura.

Souza e Mello (2003a) testaram empiricamente a escala de Day (2001) no contexto das empresas brasileiras e justificam que, sendo um dos autores mais traduzidos para a língua portuguesa em termos de orientação para o mercado, constitui-se uma necessidade testar as suas idéias. Os autores avaliaram as dimensões da escala junto a empresas da região Nordeste do Brasil e identificaram que a mesma é muito longa e os resultados estatísticos apontaram que a escala de Day (2001) deveria ser purificada e validada. Souza e Mello (2003b) realizaram a purificação e validação da escala, que foi reduzida para treze variáveis, contra cinquenta e seis da original. O processo de purificação da escala conseguiu solucionar os

---

<sup>25</sup> A escala completa e detalhada pode ser consultada em Day (2001)

problemas detectados por Souza e Mello (2003a), trazendo melhorias para a escala original de Day (2001).

### **3.2.4 Orientação para o mercado , segundo Deshpandé, Farley e Webster**

Para Deshpandé e Webster (1989) a orientação para o mercado é uma forma de cultura empresarial, ou seja, é um padrão de valores e crenças compartilhadas que ajuda a compreender o funcionamento organizacional e fornece para os indivíduos normas de comportamento.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) consideram orientação para o mercado e orientação para o consumidor, como sinônimos. Eles definem orientação para o mercado como sendo “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo” (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993, p. 27). Eles elaboraram a definição a partir de uma pesquisa realizada junto ao mercado empresarial japonês e buscaram examinar o impacto da cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação em relação à performance das empresas.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) entrevistaram executivos de cinquenta empresas japonesas e seus clientes sobre os temas acima citados. A técnica de pesquisa envolveu a aplicação dos questionários a dois executivos das empresas e a dois executivos de compras. A performance das empresas foi mensurada em termos de lucro, tamanho, participação de mercado e taxa de crescimento em relação ao maior competidor. Com a opinião de 138 executivos japoneses, eles desenvolveram uma escala de nove itens para a mensuração da orientação para o cliente, cinco itens relacionados à inovação e os quatro itens para avaliar a performance.

A inovação foi relacionada de forma positiva com a performance, pois as melhores performances de mercado foram encontradas nos líderes de tecnologia e nos inovadores. Os resultados apontaram também que a impressão da empresa de sua própria orientação para o cliente foi diferente da impressão dos seus clientes. Com isso, Deshpandé, Farley e Webster

(1993) alertam para a importância da percepção do cliente para identificar se a empresa realmente está orientada para o mercado.

Os autores verificaram que as culturas japonesas que privilegiam a competitividade e empreendedorismo apresentaram as melhores performances, em oposição a empresas que valorizam culturas baseadas em clãs ou dominadas por regras. Essa classificação foi realizada com base em quatro dimensões que caracterizam o tipo de cultura de uma empresa: o tipo de organização, o tipo de liderança, os fatores que mantêm a empresa unida e os aspectos mais importantes para a empresa.

De forma geral, Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugerem que os melhores desempenhos estariam relacionados à orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado. Para Antoni (2004) no contexto estudado, Deshpandé, Farley e Webster (1993) indicaram que uma organização para atingir uma maior orientação para o consumidor, deve ter uma cultura que busque os objetivos externos e a criatividade, somados a um comprometimento da alta administração.

Em estudo posterior Deshpandé e Farley (1998, p. 226) definem orientação para o mercado como “o conjunto de processos funcionais cruzados e atividades direcionadas, para a criação e satisfação de clientes através da assistência contínua de suas necessidades”, excluindo da definição anterior os aspectos relativos à cultura. Deshpandé e Farley (1998, p. 213) afirmaram que “orientação para o mercado é um componente central da noção geral do conceito de marketing, o pilar sobre o qual o moderno estudo de marketing está baseado”.

Deshpandé e Farley (1998) empreenderam um esforço de pesquisa com o objetivo de generalizar os estudos realizados por Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), e de Deshpandé, Farley e Webster (1993). O ponto de partida dos autores foi a preocupação de que, na medida em que o trabalho de orientação ao mercado se expandiu, pesquisadores e gerentes passaram a se interessar por modelos mais robustos e possíveis de generalização, especificamente, medidas de orientação para o mercado.

Na visão de Deshpandé e Farley (1998) esse esforço de pesquisa e análise é no espírito de um claro e encorajador movimento direcionado em marketing, para que se consiga desenhar generalizações dos corpos de trabalho existentes, e não julgar qual das escalas é melhor ou

pior. A idéia dos autores foi verificar como as diferentes escalas se comportam em situações similares.

Para examinar as três medidas de orientação para o mercado, Deshpandé e Farley (1998) utilizaram como amostra 82 gerentes, em 27 companhias européias e americanas e concluíram que as três escalas são confiáveis e válidas. Apontaram ainda que as escalas são similares em termos de várias medidas de validação e em termos de correlações com medidas de performance. Os autores concluem que “a metodologia é robusta, particularmente em comparações culturais cruzadas sob circunstâncias bem diferentes” (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998, p. 225). Por fim, os referidos autores contribuíram para o aprofundamento dos estudos sobre orientação para o mercado ao sintetizarem as três escalas examinadas em uma quarta, a chamada escala MORTN<sup>26</sup>, composta por 10 itens.

Akel Sobrinho (2001) apresenta no quadro 12 os pontos de convergência entre os modelos de orientação para o mercado discutidos anteriormente e a relação deles com os três pilares do conceito de marketing: orientação para o cliente, coordenação das atividades e lucratividade. O referido autor destaca a orientação para o cliente, citada por Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993) que por sua vez corresponde às capacidades externas citadas por Day (1994).

Conceito de Marketing	Kohli e Jaworski (1990)	Narver e Slater (1990)	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Day (1994)
<b>Foco no cliente</b>	Geração de inteligência de mercado.	Orientação para o cliente. Orientação para o concorrente.	Orientação para o cliente.	Capacidades externas.
<b>Esforços coordenados</b>	Disseminação da inteligência de mercado.	Coordenação interfuncional.	Cultura organizacional.	Capacidades internas.
	Responsabilidade à inteligência de mercado.		Inovatividade	Capacidades de ligação
<b>Lucratividade</b>	Performance	Horizonte de longo prazo e ênfase nos lucros.	Performance	Performance

**Quadro 12 - Comparativo em relação aos fatores utilizados nos modelos de orientação para o mercado**  
Fonte: Akel Sobrinho (2001) adaptado pelo autor.

<sup>26</sup> A escala completa pode ser consultada em Deshpandé e Farley (1998)

### 3.2.5 Estudos realizados no Brasil sobre orientação para o mercado

Para Sampaio (2000) a constatação empírica da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial tem sido foco de diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais. Como o tema foi inicialmente explorado por autores americanos, a maioria dos estudos que aborda essa relação foi realizada nos EUA.

Os estudos realizados em diferentes ambientes podem apresentar resultados distintos, o que serviu de motivação para que pesquisas similares que verificassem a relação entre orientação para o mercado e performance fossem realizadas em outros países, inclusive, no Brasil (SAMPAIO, 2000). Para Antoni (2004) os estudos desenvolvidos no Brasil buscaram, além de identificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, aprimorar e validar os construtos existentes à realidade brasileira. Esta seção apresenta os principais trabalhos que abordam a relação entre orientação para o mercado e performance no Brasil.

Toaldo (1997) aborda em seu estudo o tema orientação para o mercado, operacionalizado via abordagem da disseminação do conceito de marketing. A pesquisa, realizada nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul, verifica até que ponto as informações geradas na alta administração atingem a baixa administração. Foram utilizados os dois primeiros grupos da escala MARKOR: geração e disseminação da inteligência de mercado. Descobriu-se que existe alta geração, porém média disseminação de inteligência.

Silveira (1998) procurou avaliar o grau de orientação para mercado das empresas do setor calçadista no Vale do Rio dos Sinos - RS. O instrumento para a coleta de dados compreendeu uma adaptação da escala MARKOR. A pesquisa indica que as empresas calçadistas analisadas apresentam na sua grande maioria um nível médio de orientação para mercado.

Urdan (1999) teve por objetivo relacionar a orientação para o mercado com a performance em uma amostra de 137 revendedoras de veículos. Os resultados demonstram um alto grau de orientação para o mercado. O autor utilizou a escala proposta por Narver e Slater (1990) e, das três dimensões de orientação para o mercado propostas pelos autores, as concessionárias com desempenho superior enfatizam a orientação para o cliente.

Sampaio (2000) investigou a relação ente orientação para o mercado e performance em 192 empresas de varejo de confecção do Brasil. Para verificar a relação foi utilizada a escala MARKOR. Os resultados indicaram que a orientação para o mercado tem um impacto direto sobre a performance organizacional.

Faleiro (2001) tem como objetivo verificar a relação existente entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa junto a 123 cursos de graduação em Administração filiados a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Os resultados indicaram um grau moderado de orientação para o mercado, um grau entre moderado e forte de orientação para a aprendizagem, e um grau de inovação entre moderado e forte.

Menna (2001a) estuda a influência da orientação para o mercado sobre a performance empresarial nas dez maiores empresas de confecções masculinas de Porto Alegre. Para levantar o grau de orientação para o mercado, o estudo utilizou a escala MARKOR. Os resultados obtidos indicam um relacionamento positivo e significativo entre orientação para o mercado e as variáveis venda média por funcionário, lucro líquido e crescimento de vendas. Porém, o estudo indica que este mesmo relacionamento não se verificou entre a orientação para o mercado e a variável sucesso/performance geral.

O estudo de Perin (2001) avalia a relação da orientação para o mercado com a performance empresarial, sob a influência de uma postura de aprendizagem organizacional. Para tanto, um modelo teórico foi desenvolvido, testado e ajustado, através da aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados do levantamento realizado na indústria Eletro-Eletrônica do Brasil demonstraram uma influência positiva e significativa da orientação para mercado sobre a performance empresarial.

Souza (2004) avalia o efeito da orientação para o mercado no desempenho com a interveniência do relacionamento com os clientes em 128 empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil. As variáveis utilizadas para análise da orientação para o mercado das empresas foram as constantes na escala de Day (2001). Os resultados indicam que o desempenho, medido pelo retorno sobre vendas da empresa, sofre a influência positiva do fator da escala de orientação para o mercado “Pensamento Estratégico”. Quanto à

interveniência do relacionamento com o cliente, o resultado aponta uma influência negativa no desempenho da empresa.

Masoni (2004) identifica e compara o grau de orientação para o mercado de empresas brasileiras certificadas pelas normas da qualidade da série 9000, versão 2000 e versão 1994. O estudo é baseado na escala MARKOR e envolveu uma amostra de 454 organizações. Os resultados demonstraram que os valores obtidos em orientação para o mercado nesta pesquisa resultaram em escores superiores aos encontrados em outras pesquisas no Brasil, que utilizaram a mesma escala.

Muller Neto (2005) trata das relações entre orientação para mercado e inovação organizacional, enfocando seu impacto sobre a performance da organização. A etapa quantitativa da pesquisa envolveu uma amostra de 800 empresas brasileiras da indústria metal-mecânica. Os parâmetros do modelo sugerem que a inovação, em um ambiente organizacional orientado para mercado, apresenta uma elevada capacidade de explicação da performance das empresas pesquisadas.

Périco (2005) analisa o grau de orientação para o mercado de uma Instituição de Ensino Superior Privada, a Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Utiliza a escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993) composta por nove variáveis e verifica a percepção dos agentes gestores/acadêmicos e dos clientes (alunos) sobre essa orientação para o mercado. Os resultados apontam que a instituição possui uma moderada orientação para o mercado, como também as amostras pesquisadas (agentes gestores/acadêmicos e clientes) possuem uma percepção moderada em relação à orientação para o mercado da FSG. O quadro 13 apresentado na seqüência traz o resumo dos trabalhos.



Indicadores de Performance	Amostra	Escala de OM utilizada	Estudo	Relação entre OM e Performance
Não investigados	17 grandes empresas privadas industriais - Rio Grande do Sul	MARKOR	Toaldo (1997)	Não investigada
Não investigados	49 empresas calçadistas	MARKOR	Silveira (1998)	Não investigada
Crescimento de: número de veículos vendidos, horas prestadas de manutenção, valor das peças, lucro líquido sobre vendas	137 concessionárias de veículos	Narver e Slater (1990)	Urdan (1999)	Moderada existência de resultados convergentes de relação entre OM e desempenho
Vendas por metro quadrado, retorno financeiro sobre as vendas, lucro líquido após impostos, retorno sobre patrimônio do negócio, venda média por funcionário, gestão fluxo de caixa, contenção de custos, crescimento das vendas, resultados de promoções, capacidade manter clientes, performance global	192 empresas do ramo de varejo de vestuário - Brasil	MARKOR	Sampaio (2000)	Positiva
Não investigados	123 cursos de graduação em Administração filiados a ANGRAD <sup>27</sup>	MARKOR	Faleiro (2001)	Não investigada
Venda média por funcionário, lucro líquido após impostos, crescimento de vendas e performance geral	10 principais varejistas de confecções masculinas - Porto Alegre	MARKOR	Menna (2001a)	Positivo entre OPM e venda média por funcionário, lucro líquido e crescimento de vendas
Taxa de introdução de novos produtos, grau de sucesso de novos produtos, pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços, lucratividade, desempenho geral, taxa de crescimento das vendas,	198 empresas da indústria eletro-eletrônica - Brasil	MARKOR	Perin (2001)	Positiva
Retorno sobre vendas e sobre investimento	128 empresas do Nordeste – Brasil	Day (1999)	Souza (2004)	Positiva
Não investigados	454 empresas da indústria, comércio e serviço - Brasil	MARKOR	Masoni (2004)	Não investigada
Crescimento da participação de mercado, crescimento do faturamento, percentagem de vendas de novos produtos, retorno sobre vendas, retorno sobre ativos, retorno sobre investimentos, performance geral	781 empresas da indústria metal-mecânica	MARKOR, adaptada por Matsuno, Mentzer e Rentz (2000)	Muller Neto (2005)	Positiva
Não investigados	Faculdade da Serra Gaúcha (IES Privada)	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Périco (2005)	Não investigada

**Quadro 13 - Resumo de estudos realizados sobre Orientação para o Mercado no Brasil**

Fonte: Sampaio (2000) adaptado pelo autor

<sup>27</sup> Angrad - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração do Brasil

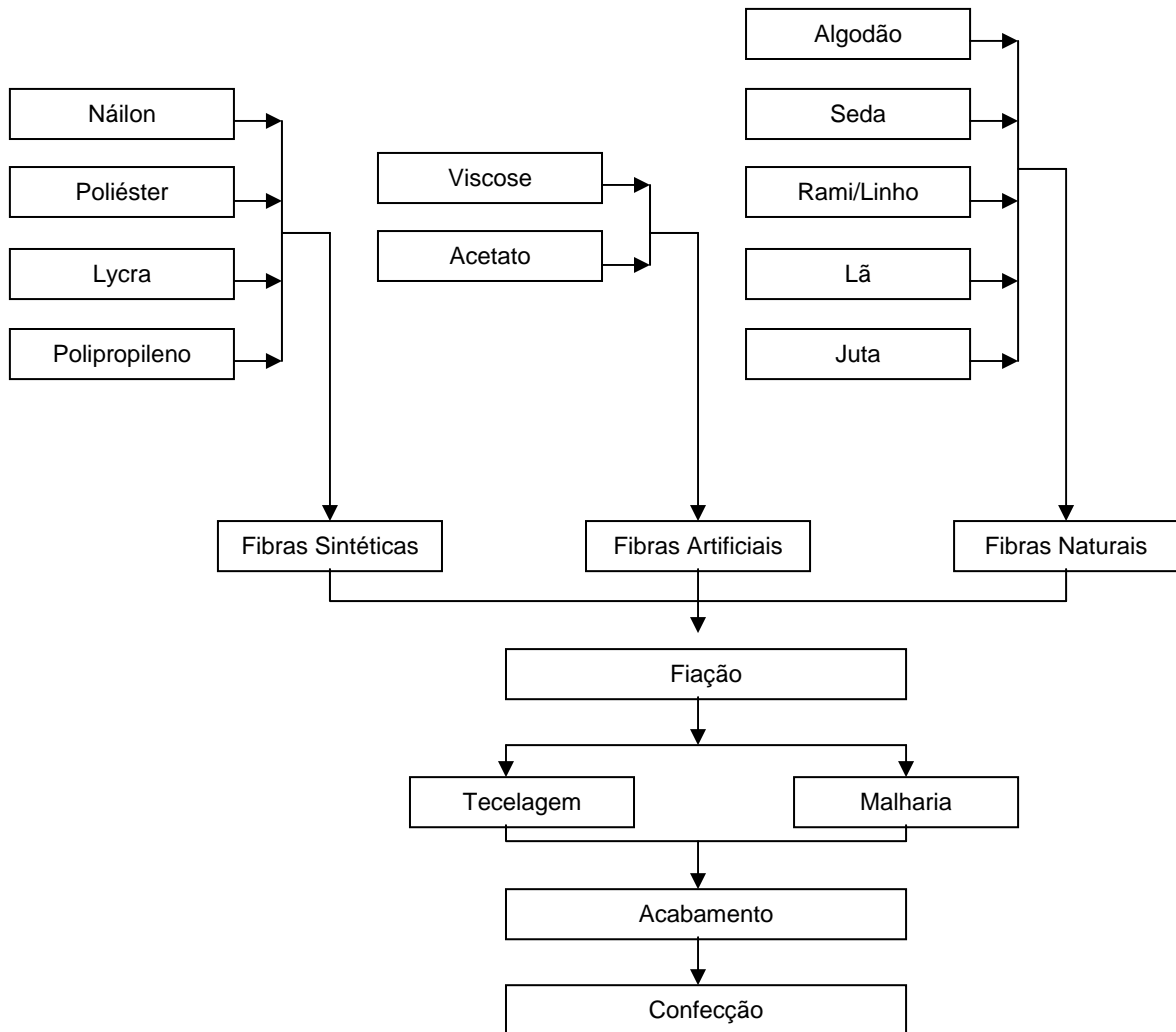
O próximo capítulo situa a dissertação no setor produtivo foco de estudo, a indústria têxtil-vestuário, discutindo suas características gerais, evolução e situação recente.

## **4 A CADEIA TÊXTIL-VESTUÁRIO**

O presente capítulo apresenta o panorama da indústria têxtil-vestuário no mundo e no Brasil. A primeira parte destaca as etapas e características da cadeia têxtil; a segunda discute a configuração internacional; em seguida o capítulo apresenta as especificidades da cadeia têxtil-vestuário no Brasil e por último no estado do Paraná e em Londrina.

### **4.1 Etapas e Características da Cadeia Têxtil-vestuário**

A cadeia têxtil-vestuário é formada por várias etapas produtivas e é responsável pela transformação de matérias-primas, que são naturais e químicas, em fios e tecidos que são utilizados na produção de artigos de confecção. Para Souza et al. (2005) a cadeia têxtil impressiona pela sua dimensão, complexidade e variedade de elos. Na sua origem, integra o agronegócio e usa insumos e tecnologias da indústria petroquímica, pois processa um diversificado portfólio de fibras naturais( puras ou mistas) e de matérias primas sintéticas. Cada etapa da cadeia fornece o insumo necessário para a etapa posterior. A figura 3 mostra os principais elos do processo produtivo da cadeia têxtil.



**Figura 3- Fluxograma da Cadeia Têxtil-vestuário**

Fonte: IEL, CNA e SEBRAE (2000)

O primeiro segmento, segundo Peixoto (2005), consiste na produção de fibras naturais (algodão, seda, rami/linho, lã e juta) e artificiais (viscose, acetato, nylon, poliéster, lycra e polipropileno). A fiação é a segunda etapa e nesta fase ocorre o processamento industrial das fibras têxteis naturais e químicas procedentes da fase anterior em fios, com diferentes espessuras e com distintas resistências. Segundo Braga (2005) os avanços da tecnologia na utilização de fibras químicas e sua combinação com fibras naturais têm possibilitado o lançamento de uma grande variedade de novos tecidos que permitem melhorias nas roupas em termos de estética, conforto e praticidade. Para Peixoto (2005) as empresas que compõem este segmento são intensivas em capital, criando barreiras à entrada de pequenas e médias empresas.

A produção de tecidos ocorre a partir do processamento dos fios que resultam em tecidos – planos e malhas - e não tecidos (CAMPOS; CÁRIO; NICOLAU, 2000). Na tecelagem plana

existem três linhas importantes de tecidos: i) os pesados (índigos, brins e roupas profissionais); ii) tecidos de camisaria; e iii) tecido para cama, mesa e banho e para decoração (PEIXOTO, 2005). Os não-tecidos são obtidos pelo agrupamento de camadas de fibras unidas por processos mecânicos, químicos ou combinação destes e são utilizados em forrações decorativas (carpetes e feltros) e produtos descartáveis como fraldas e roupas de cama de hospitais (GOULART FILHO; JENOVEVA NETO, 1997).

A etapa seguinte do processo produtivo constitui-se no acabamento, onde se executa o beneficiamento aos materiais têxteis, com o objetivo de transformá-los do estado cru em artigos brancos, estampados e acabados (CAMPOS; CÁRIO; NICOLAU, 2000). A partir dos tecidos e malhas são confeccionados produtos para vestuário, artigos da cama, mesa e banho, cozinha, limpeza, artigos para decoração, industriais e uso técnico.

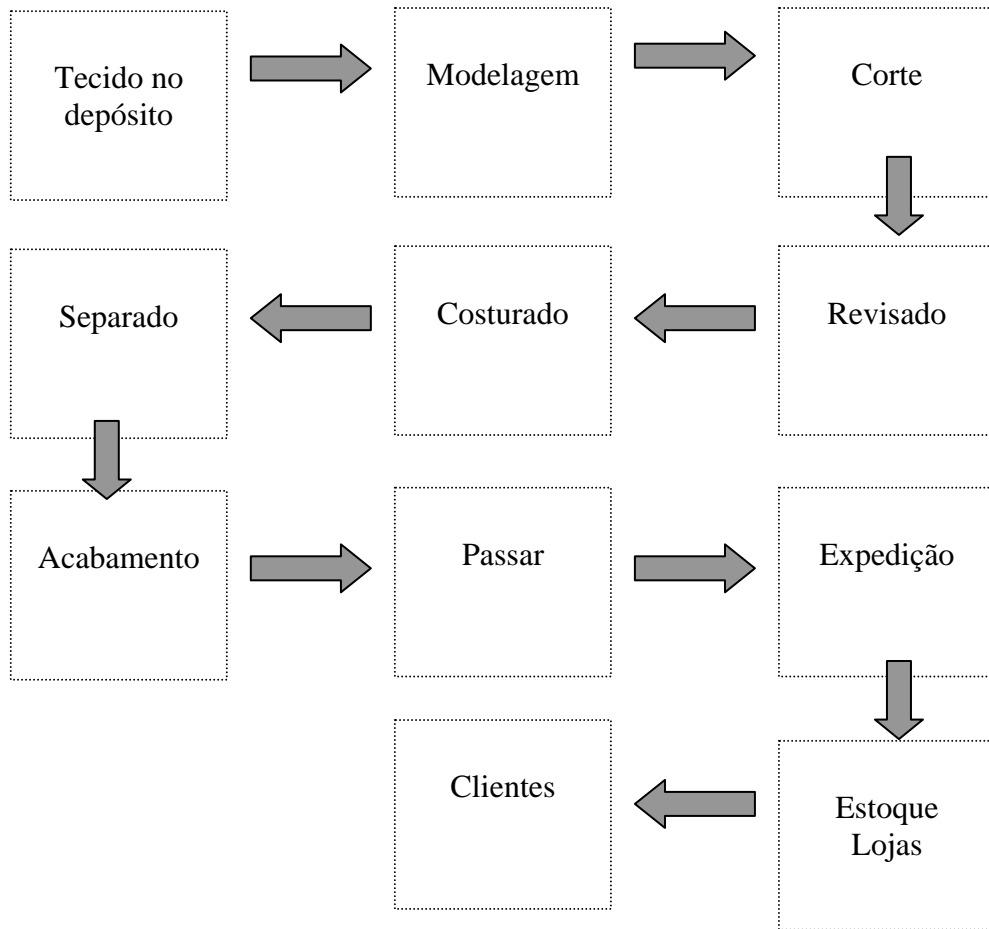
O foco da presente pesquisa é a confecção de artigos para o vestuário. O segmento é responsável pela maior parte da produção dos artigos de confecção, sendo o principal produtor de bens finais do complexo têxtil, agrega um número significativo de produtores e é o mais dinâmico em função da forte pressão competitiva (BRAGA, 2005), possuindo processo de produção dinâmico em face das mudanças de moda e está em constante processo de desenvolvimento de *design* (CAMPOS; CÁRIO; NICOLAU, 2000).

Braga (2005) apresenta o processo produtivo da indústria do vestuário:

- *Design*: nesta fase são desenhados os modelos e escolhidos as cores, tecidos e padronagens. Esse processo é auxiliado pelo sistema CAD (*computer aided design*) que faz o desenho digital do modelo, permitindo uma redução do tempo no processo de produção e maior flexibilidade para alterações;
- *Modelagem*: são feitos moldes em papel determinando todas as marcações que devem ser seguidas nas fases de corte e costura. Segundo Braga (2005) esta etapa é a responsável pela boa estrutura e caimento das roupas. O sistema CAD também auxilia neste processo, inclusive com simulação em três dimensões (MELO, 2000);
- *Gradeamento*: o processo consiste na ampliação ou redução da modelagem para que outros tamanhos sejam fabricados de acordo com as necessidades dos clientes;

- Encaixe: os moldes são posicionados sobre os tecidos com o propósito de se conseguir melhor aproveitamento do material. Braga (2005) lembra que um encaixe mal planejado implica em desperdício de tecidos, podendo encarecer o produto final;
- Corte: nesta fase os tecidos são cortados de acordo com as especificações feitas nas etapas anteriores com o auxílio do sistema CAM (*computer aided manufacturing*) que propicia redução de tempo no processo de produção e no desperdício dos tecidos;
- Costura: consiste na costura dos tecidos previamente cortados, englobando 80% do trabalho produtivo (IEL; CNA; SEBRAE 2000), porém sem sofrer grandes mudanças tecnológicas. Mesmo com a invenção de máquinas eletrônicas, a máquina de costura tradicional continua sendo o principal equipamento. Dessa forma, a relação entre uma máquina por trabalhador ainda continua prevalecendo e o processo é muito dependente da habilidade e do ritmo da mão-de-obra. Para Coutinho e Ferraz (1994) o emprego intensivo da força de trabalho decorre das dificuldades de introdução do progresso tecnológico na etapa de montagem/costura, pois a dificuldade de manuseio dos tecidos e a grande variedade de texturas colocam obstáculos à automação;
- Acabamento: na última fase são feitos os arremates finais nas peças de roupa, como a retirada de excesso de linhas. Além disso, as peças são passadas e embaladas para distribuição aos clientes.

A figura 4 apresenta um modelo simplificado de fluxograma, representando o processo industrial descrito acima numa empresa de confecções.



**Figura 4 - Processo industrial de uma empresa de confecções**

Fonte: Adaptado de Santana e Apolinário (2004)

Para Peixoto (2005) o predomínio de pequenas empresas, com utilização intensiva de mão-de-obra, e a diversidade, heterogeneidade e pulverização da demanda são algumas características principais no setor de confecção no Brasil. Segundo IEL, CNA e SEBRAE (2000) o segmento de confecções no Brasil, assim como em todo o mundo, se caracteriza por um alto grau de diferenciação no que diz respeito às matérias-primas utilizadas, processos produtivos existentes, padrões de concorrência e estratégias empresariais. Essa característica de apresentar grande heterogeneidade em seus produtos se justifica pela existência de 21 segmentos distintos na indústria (incluindo artigos de cama, mesa e banho, bem como variados tipos de roupa e de acessórios<sup>28</sup>). Braga (2005) lembra também que essa variedade ocorre justamente em função dos vários usos específicos que os produtos do vestuário podem

<sup>28</sup> Os 21 segmentos são: roupas íntimas, roupas de dormir, roupas de praia/banho, esportes, roupas de lazer, roupas sociais, roupas de gala, roupas infantis, roupas protetoras, profissionais, de segurança, meias, modeladores, acessórios têxteis para vestuário, artigos de cama, de mesa, de banho, artigos de copa/cozinha, decorativos, produtos industriais e técnicos (MELO, 2000).

ter, como por causa da existência da grande segmentação do mercado consumidor, seja por idade, renda, sexo, entre outros.

Para La Rovere et al. (2000), além de ser heterogênea setorialmente, a cadeia têxtil-vestuário também é heterogênea no que diz respeito ao porte das empresas, incluindo desde grandes empresas integradas verticalmente (da fiação ao acabamento) até pequenas empresas de confecções. Em relação ao último caso, para IEL, CNA e SEBRAE (2000) o segmento de confecções se caracteriza pela falta de barreira tecnológica à entrada de novas empresas, pois o equipamento básico continua a ser a máquina de costura e o investimento necessário para a implantação de uma unidade produtiva de médio a pequeno porte é relativamente baixo. Essas duas características geram uma grande atratividade para a entrada de empresas no segmento, o que acaba fazendo com que o mesmo tenha um grande número de empresas atuando, notadamente em empresas de pequeno porte.

Diante disso, La Rovere et al. (2000) apresentam duas principais fontes de sobrevivência do grande número de pequenas empresas neste mercado. A primeira é a diversificação da demanda, levando à existência de nichos de mercado, impedindo a existência de grandes economias de escala e, por conseqüência, a existência de grandes empresas nesses nichos de mercado. A segunda característica é o lançamento contínuo de coleções de outono, inverno, verão e primavera ao longo do ano, o que demanda uma flexibilidade produtiva e organizacional para o ajuste da empresa às diferentes tendências da moda. Para os autores, esta flexibilidade produtiva e organizacional é menos encontrada nas grandes empresas, cuja tendência é a exploração de mercados de produtos padronizados com pouca ou nenhuma diferenciação de estilo.

Para Campos, Cário e Nicolau (2000) a indústria têxtil-vestuário se caracteriza pelo elevado grau de imitação, pois as possibilidades de proteção das inovações e a proteção dos lucros que são provenientes das inovações são baixas e reduzidas. Para os autores, o conhecimento que sustenta o desenvolvimento tecnológico é em grande parte padronizado, codificado, simplificado, onde publicações, formulários, licença, manuais etc. constituem importantes formas de transmissão do conhecimento. Além disso, os tipos informais de conhecimento, como o específico e o tácito, que ocorrem através das pessoas, não encontram grandes obstáculos para transmissão, tendo em vista não requerem domínio de conhecimento



complexo. Logo, a tacitividade reduz-se na capacidade de promover adaptação incremental, de produto e processo, de fontes externas de inovações.

#### **4.2 Configuração Internacional da Cadeia Têxtil-vestuário**

De acordo com FINEP (2004) a indústria têxtil-vestuário é uma das indústrias mais disseminadas espacialmente no mundo e constitui uma importante fonte de geração de renda e emprego para muitos países, especialmente os em desenvolvimento. Esta indústria concentra 5,7% da produção manufatureira mundial, 8,3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e é responsável por mais de 14% do emprego mundial.

Ao nível mundial a indústria têxtil-vestuário passou por processos de reestruturação produtiva e de mudanças organizacionais especialmente a partir da década de 1970. Tais processos alteraram o seu padrão de concorrência e provocaram mudanças nas formas de produção e comercialização, implicaram em: i) acirramento da concorrência; ii) incorporação no processo produtivo de novos métodos (como o *just-in-time*) e de novas tecnologias (de base microeletrônica); iii) desenvolvimentos de novos produtos (fibras sintéticas); e iv) segmentação da cadeia (com deslocamento da produção para regiões ou países que possibilitem custos inferiores) (FINEP, 2004).

Essas mudanças podem ser percebidas, em parte, por alterações de cunho estratégico efetuadas pelos principais atores estabelecidos no sistema e pelo novo enfoque competitivo, que destaca a importância da ponta final da cadeia, principalmente no que se refere ao atendimento de novas demandas e mercados em potencial. Segundo Pio (2005), é possível observar o crescimento dos países asiáticos através de estratégias de integração de cadeias de suprimento e de um processo maciço de investimentos para alcançar o domínio de determinadas etapas do processo produtivo, como *design* e *marketing*.

Castro (2004) afirma que a perda de competitividade dos tradicionais produtores têxteis, como os norte-americanos e europeus, em relação alguns países periféricos como Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão, levou os primeiros a promoverem importantes mudanças em suas estratégias competitivas. Segundo Gorini (2000,

p.20), “as indústrias têxteis norte-americanas e europeias passaram a investir pesadamente em novas tecnologias de concepção, processo, vendas e produto, tornando-se cada vez mais capital-intensivas”. As indústrias em questão gradualmente foram desistindo de concorrer nas faixas dominadas pelos artigos de pequeno valor agregado provenientes da Ásia, e procuraram se especializar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada. Para maximizar a sua proximidade com os maiores mercados consumidores, as empresas apostaram em técnicas voltadas para a diminuição do tempo de concepção, produção e comercialização de artigos têxteis, permitindo que a produção fosse “puxada” pelas demandas voláteis da moda que passaram a predominar no setor.

Pio (2005) afirma que nesta nova estrutura comercial, a aproximação do consumidor é fundamental para a competitividade, pois a mudança de foco faz com que a abordagem tradicional de análise das cadeias produtivas sofra uma inversão, iniciando-se pela etapa final do processo. Para Fleury et al. (2001), como todos os setores produtivos, mas de maneira ainda mais pronunciada, a indústria têxtil-confecções passou de um regime de mercado vendedor para mercado comprador. A produção passou a ser puxada ao invés das vendas serem empurradas. O foco passou a ser produtos-mercados antes da produção. Logo, a questão da relação com o consumidor se tornou o ponto crucial na competição pelos mercados têxteis.

A alteração da estrutura competitiva do setor têxtil pode ser observada também através de dois movimentos político-econômicos: o primeiro é relacionado ao deslocamento de parte da produção dos países desenvolvidos para países em desenvolvimento, com o objetivo de aproveitar o baixo custo da mão-de-obra (PIO, 2005). Segundo Cruz-Moreira e Fleury (2003) as empresas dos países industrializados têm investido em desenvolvimento tecnológico, mudanças na estrutura organizacional e na cadeia produtiva, enxugamento, descentralização e deslocamento da produção para a obtenção de custos baixos nos países em desenvolvimento, flexibilidade de produção e capacidade de resposta rápida, implementando inovações na cadeia de fornecimento, por meio de tecnologias de informação e transporte.

Segundo a FINEP (2004), o deslocamento da produção pode se dar de duas maneiras: via investimento direto ou por meio de subcontratação (que vem se tornando a forma mais freqüente). Nesse sentido, observou-se deslocamento da produção do Japão para os Tigres Asiáticos (Hong Kong, Taiwan, Coreia do Sul e Cingapura) a partir da década de 1970. Já em

meados da década de 1980, notou-se outra realocação da produção, que migrou dos Tigres Asiáticos para o Sudeste Asiático e China.

Braga (2005) lembra que os diferenciais de custo de mão-de-obra, de transporte e de coordenação de atividades não são os únicos fatores que influenciam na localização e nos fluxos de comércio internacional de vestuário. Os acordos comerciais e os blocos econômicos regionais também tiveram forte influência nesse processo, pois esses acordos e os blocos comerciais ao sancionarem ou eliminarem barreiras comerciais (cotas e tarifas) afetam diretamente o diferencial de custos entre produtores dos diferentes países.

Com isso, já na década de 1990, segundo Cruz-Moreira (2003), observou-se uma realocação produtiva da indústria têxtil-vestuário dos Estados Unidos para a América Central e o Caribe (principalmente para o México em função do NAFTA) e realocação da produção da região da União Européia para os países do Leste Europeu (após a queda do Muro de Berlim).

Pio (2005) lembra que no caso têxtil, a principal etapa produtiva deslocada para tais países foi a de confecção, na qual, apesar dos desenvolvimentos tecnológicos, persiste a relação de um homem por máquina, o que mantém o segmento intensivo em mão-de-obra. O segundo movimento consiste na capacitação adquirida por países sem muita tradição no mercado têxtil, graças à longa vigência do Acordo Multifibras<sup>29</sup>. O autor destaca a importância crescente e expressiva dos países asiáticos, principalmente a China, que formam uma grande área exportadora de produtos têxteis.

Fleury et al. (2001) afirmam que a indústria têxtil-vestuária tem sido uma porta de entrada no mercado internacional para os países em desenvolvimento. Segundo IEMI (2004) a indústria têxtil foi sem dúvida nenhuma, a principal indutora do crescimento industrial da maioria dos países desenvolvidos e também de muitas das chamadas economias emergentes.

Isto se aplica de modo especial para os países asiáticos, que a iniciaram dentro de uma estratégia essencialmente manufatureira e posteriormente passaram a dominar determinadas

---

<sup>29</sup> O Acordo Multifibras foi assinado em 1974 e tinha como objetivo principal a contenção de exportações através do estabelecimento de cotas e tarifas (PROCHNIK, 2003).

etapas do processo produtivo, de design e mesmo de marketing. Suas empresas evoluíram em suas estratégias competitivas, tornando-se hoje empresas globais (FLEURY et al., 2001).

Tal afirmação pode ser confirmada pela tabela 1. Ela mostra a evolução das exportações dos maiores países exportadores de têxteis, entre 1980 e 2004. Pode-se observar na tabela o crescimento significativo das exportações da China, que detinha 4,6% das exportações mundiais em 1980 e passou a responder por 17,2% em 2004. Nota-se também queda significativa das exportações japonesas e dos países da União Européia. Outros países asiáticos como a Indonésia, a Turquia e o Paquistão destacaram-se positivamente ao longo dos anos como exportadores mundiais de têxteis (ARBEX, 2005).

**Tabela 1 – Principais exportadores mundiais de têxteis - Participação nas exportações mundiais em 1980, 1990, 2000, 2003 e 2004 (%).**

<b>País ou região</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
União Européia	49,4	48,7	34,3	34,8	36,6
Outros europeus (excluindo UE)	15	14,5	14,0	15,6	12,5
China(a)	4,6	6,9	10,4	15,9	17,2
Estados Unidos	6,8	4,8	7,1	6,4	6,2
Coréia	4,0	5,8	8,2	6,0	5,6
Taiwan	3,2	5,9	7,7	5,5	5,2
Índia(b)	2,4	2,1	3,9	3,8	4,0
Japão	9,3	5,6	4,5	3,8	3,7
Paquistão	1,6	2,6	2,9	3,4	3,1
Turquia	0,6	1,4	2,4	3,1	3,3
Indonésia	0,1	1,2	2,3	1,7	1,6
Canadá	0,6	0,7	1,4	1,3	1,2
Tailândia(c)	0,6	0,9	1,3	1,3	1,3
México(a,c)	0,2	0,7	1,7	1,2	1,1

Fonte: WTO (2004, 2005)

Notas:

(a) Inclui carregamentos significativos através de zonas em processo

(b) Os valores são de 2003

(c) Estimativas da Secretaria

China destaca-se como grande exportador do setor, tendo aumentado 500% sua participação nas exportações mundiais de confeccionados desde 1980. Destaca-se ainda a evolução de países como a Turquia, o México (em virtude dos acordos regionais Associação Euro-Mediterrânea e Nafta) e outros asiáticos, como Bangladesh, Indonésia, Índia, Tailândia, Paquistão, e Vietnã.

Sobre o desempenho dos países asiáticos, Prochnik (2003) lembra que entre os principais exportadores de produtos têxteis e confecções do mundo, predominam países asiáticos, que

têm forte competitividade internacional. Braga (2005) afirma que os produtores desses países aliam suas competências para ofertar produtos diferenciados e de qualidade à sua vantagem do baixo custo da mão-de-obra e ainda a participação em redes para alavancar as exportações nos últimos 20 anos. A tabela 2 apresenta a evolução entre 1980 e 2004 dos principais exportadores mundiais de confeccionados.

**Tabela 2 – Principais exportadores mundiais de confeccionados - Participação nas exportações mundiais em 1980, 1990, 2000, 2003 e 2004 (%)**

<b>País ou região</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
União Européia (UE)	42,0	37,7	24,1	26,5	29,0
Outros europeus (excluindo UE)	10,4	10,5	7,4	8,4	7,4
China(a)	4,0	8,9	18,3	23,0	24,0
Turquia	0,3	3,1	3,3	4,4	4,3
México(a,b)	0,0	0,5	4,4	3,2	2,8
Índia(c)	1,7	2,3	3,1	2,9	2,8
Estados Unidos	3,1	2,4	4,4	2,5	2,0
Bangladesh	0,0	0,6	2,1	1,9	1,7
Indonésia	0,2	1,5	2,4	1,8	1,7
Romênia	-	0,3	1,2	1,8	1,8
Tailândia (b)	0,7	2,6	1,9	1,6	1,6
Coréia	7,3	7,3	2,5	1,6	1,3
Vietnã (b)	-	-	0,9	1,6	1,5
Paquistão	0,3	0,9	1,1	1,2	1,2

Fonte: WTO (2004.2005)

Notas:

(a) Inclui carregamentos significativos através de zonas em processo

(b) Inclui estimativas das Secretarias

(c) 2003 ao invés de 2004

Segundo FINEP (2004), desde meados dos anos 1960 e, sobretudo, após os anos 1970 os países desenvolvidos vêm perdendo participação no comércio mundial da indústria têxtil-vestuário, especialmente no segmento de confecção. Mesmo com todos os avanços tecnológicos, ela permanece intensiva em trabalho, levando as empresas a deslocarem a produção para regiões e países com custos de trabalho inferiores, aspectos esses que foram discutidos na seção anterior.

Com relação às importações, a tabela 3 mostra a evolução dos principais países importadores de têxteis. É possível perceber o crescimento expressivo do consumo norte-americano, chinês e mexicano de produtos têxteis importados, o mesmo não ocorrendo com a União Européia, que vem perdendo participação no total de importações desses produtos.

**Tabela 3 – Principais importadores mundiais de têxteis - Participação nas importações mundiais em 1980, 1990, 2000, 2003 e 2004 (%)**

<b>País ou região</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
União Européia	46,5	46,7	29,9	29,3	33,00
Outros europeus (excluindo UE)	14,0	13,2	10,7	11,2	10,2
Estados Unidos	4,5	6,2	9,8	10,2	10,0
China(a)	1,9	4,9	7,9	7,9	7,4
México(a,b,c)	0,2	0,9	3,6	3,1	2,8
Japão	2,9	3,8	3,0	2,8	2,7
Canadá(c)	2,3	2,2	2,5	2,2	2,0
Turquia	0,1	0,5	1,3	1,9	2,0
Coréia(b)	0,7	1,8	1,1	1,6	1,6
Romênia	-	0,1	1,1	1,6	1,6
Vietnã(b)	-	-	0,8	1,6	1,6
Emirados Árabes(d)	0,8	0,9	1,3	1,3	1,2
Rússia(b)	-	-	0,8	1,1	1,0
Austrália(c)	2,0	1,3	1,0	0,9	0,9

Fonte: WTO (2004, 2005)

Notas:

- (a) Inclui carregamentos significativos através de zonas em processo
- (b) Inclui estimativas das Secretarias
- (c) Importações valoradas pelo F.O.B.
- (d) 2003 ao invés de 2004

Por último, a tabela 4 mostra a evolução das importações dos principais países importadores de confeccionados, no período entre 1980 e 2004. Destaca-se a grande concentração (81%) das importações entre a União Européia, Estados Unidos e Japão. Para Braga (2005) a maior parte dos países importa pouco de vestuário e a produção doméstica acaba sendo a maior responsável pelo abastecimento desses mercados.

**Tabela 4 - Principais importadores mundiais de confeccionados - Participação nas importações mundiais em 1980, 1990, 2000, 2003 e 2004 (%)**

<b>País ou região</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
União Européia	54,3	50,6	38,7	42,9	45,0
Outros europeus (excluindo UE)	23,0	25,2	22,9	25,6	24,4
Estados Unidos	16,4	24,0	32,4	30,2	28,0
Japão	3,6	7,8	9,5	8,3	8,0
Canadá(c)	1,7	2,1	1,8	1,9	1,9
Suíça	3,4	3,1	1,6	1,7	1,6
Rússia (b)	-	-	1,3	1,6	1,6
México(a,c)	0,3	0,5	1,7	1,3	1,0
Coréia(b)	0,0	0,1	0,6	1,1	1,0
Austrália(c)	0,8	0,6	0,9	0,9	0,9

Fonte: WTO (2004, 2005)

Notas:

- (a) Inclui carregamentos significativos através de zonas em processo
- (b) Inclui estimativas das Secretarias
- (c) Importações valoradas pelo F.O.B.
- (d) 2002 ao invés de 2003

### 4.3 A Cadeia Têxtil-vestuário no Brasil

De acordo com Souza et al. (2005), no Brasil, a importância do setor têxtil-vestuário é caracterizada pela sua tradição na formação econômica do país, do volume de recursos que mobiliza e do número de empregos que gera, além da sua presença em todo território nacional. Essas observações podem ser constatadas pelos números do IEMI (2005). O valor da produção da cadeia têxtil em 2004 foi de US\$ 25,0 bilhões, sendo equivalente a 4,1% do PIB total brasileiro. Em termos de geração de empregos a cadeia é responsável por empregar cerca de 1,7% da população economicamente ativa, ou 16,9% do total dos trabalhadores da indústria de transformação.

Segundo IEMI (2004) até a década de 80, a história da indústria têxtil brasileira registra períodos de grande expansão intercalados de outros de menor atividade, e até de declínio, sempre determinados por fatores internos, uma vez que operava em um mercado fechado. Na década de 90, com a abertura do mercado local à concorrência internacional e, mais tarde, com a estabilização da moeda brasileira (em 1994 com o Plano Real) o setor teve que empreender um árduo esforço de modernização, para melhorar sua competitividade e poder enfrentar a concorrência dos artigos importados.

Segundo Gorini (2000), o setor têxtil nacional foi muito afetado pela abertura da economia em 1990, pois não se estabeleceram de imediato os mecanismos que pudessem proteger a indústria contra as importações subfaturadas. Some-se a isso o fato de que o setor têxtil no Brasil historicamente desenvolveu-se através da internalização de todas as suas atividades produtivas (tendo como foco um mercado praticamente imune a produtos estrangeiros), com baixos índices de produtividade e baixos investimentos em tecnologia de ponta (também em função da grande instabilidade macroeconômica da década de 80).

Gorini e Siqueira (2002) atestam que os impactos da abertura da economia foram diferenciados de acordo com o porte e o estágio de atualização tecnológica das empresas do setor. Para as autoras, em contraste com as grandes empresas exportadoras, que já vinham reduzindo seus custos industriais e aumentando a sua produtividade no período anterior à abertura (principalmente através da aquisição de novos equipamentos e implantação de novas técnicas organizacionais), a grande maioria das médias/pequenas empresas não passou por

qualquer processo mais acentuado de modernização na última década, tendo sido o ajuste nessas circunstâncias muito mais penoso.

Para Campos, Cário e Nicolau (2000) as empresas tiveram que passar por um processo de adaptação, procurando inicialmente realizar medidas destinadas à sobrevivência, para depois se empreenderem em movimentos de modernização e expansão da capacidade produtiva. Os autores lembram que, somente cerca de cinco anos após o processo de abertura, foram tomadas medidas de caráter emergencial, como a elevação parcial de certas alíquotas de importação para produtos concorrentes, redução da tarifa de importação para alguns bens de capital, crédito fiscal para exportação e linha de financiamento específica para reestruturação setorial. Esse esforço de modernização segundo o IEMI (2005) possibilitou maior competitividade aos produtos brasileiros frente à concorrência externa e permitiu, também, acentuada redução dos preços dos artigos produzidos internamente.

Segundo Gorini (2000), as principais transformações estruturais na cadeia têxtil nacional frente aos impactos da abertura da economia brasileira e do aumento da concorrência externa a partir de 1990 foram:

- a) Grande concentração da produção no segmento têxtil de capital intensivo, o mesmo não ocorrendo na confecção, onde foi grande a pulverização da produção;
- b) Elevado volume de investimentos, levando ao aumento da relação capital/trabalho na indústria têxtil, o que não ocorreu com as confecções, segmento de mão-de-obra intensiva;
- c) O processo de reestruturação implicou o declínio da produção em alguns segmentos motivado pela falência de muitas empresas, especialmente os produtores de tecidos artificiais e sintéticos e também pela substituição da produção de planos pela de malhas de algodão, cujos investimentos são mais baixos e o produto em geral também é mais barato;
- d) deslocamento regional para o Nordeste brasileiro e demais regiões de incentivo, com formação de cooperativas de trabalho e menores custos de mão-de-obra; e
- e) Mudança do “mix” de produção das empresas, com algumas reduzindo a variedade de produtos; outras empresas buscaram intensificar a terceirização da sua produção, com maior



diferenciação dos produtos, outras empresas buscaram a atuação em redes. A autora ainda cita exemplos de empresas que procuraram atuar mais diretamente no mercado externo, via investimentos em marcas e canais de distribuição ou ainda via produção externa.

Especificamente sobre as pequenas e médias empresas, La Rovere et al. (2000) citam que no Brasil as empresas de pequeno porte trabalham em sua grande maioria na informalidade, que acabam distorcendo o sistema de preços relativos ao não pagarem impostos e fortalecem a pirataria dos produtos. Essa situação acaba afetando diretamente a rentabilidade das empresas formais, pela compressão das margens de lucro e pelo achatamento do mercado, restringindo a sua capacidade de investir em modernização.

Segundo IEMI (2005) no segmento de manufaturas (fiações, tecelagens, malharias e beneficiamento), o número de indústrias e de empregos vem se reduzindo, ainda que em ritmo menor do que o verificado no início da década de 90, quando o processo de concentração da produção em empresas de maior porte era predominante. Especificamente no segmento de confecções, não se observa mudanças estruturais mais significativas no que se refere ao número de unidades produtivas em operação (o que ressalta a quase ausência de barreiras à entrada de novos produtores no mercado). Por outro lado, quanto ao número de empregados no setor de confecções, verifica-se uma redução de aproximadamente 33% no período examinado. A tabela 5 mostra a evolução do número de unidades produtivas por segmento, no período 1990 a 2004, e a tabela 6 apresenta a evolução do número de empregados por segmento no mesmo período.

**Tabela 5 – Unidades de produção por segmento – Têxteis e confeccionados – 1990 a 2004**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Têxteis</b>	<b>7.244</b>	<b>5.278</b>	<b>4.463</b>	<b>4.500</b>	<b>4.503</b>	<b>4.130</b>	<b>3.847</b>
Fiações	1.179	661	360	360	363	364	359
Tecelagens	1.481	984	434	425	431	437	448
Malharias	3.766	3.019	3.195	3.250	3.261	2.874	2.546
Beneficiamento	818	614	474	465	448	455	494
<b>Confeccionados</b>	<b>15.368</b>	<b>17.066</b>	<b>18.797</b>	<b>18.438</b>	<b>17.766</b>	<b>18.060</b>	<b>19.042</b>
Vestuários	13.283	13.908	15.634	15.367	14.767	15.156	16.531
Meias e Acessórios	731	1.235	1.235	1.290	1.256	1.189	995
Linha Lar	1.062	1.498	1.501	1.325	1.291	1.255	1.020
Outros (1)	292	425	427	456	452	460	496
<b>Total</b>	<b>22.612</b>	<b>22.344</b>	<b>23.260</b>	<b>22.938</b>	<b>22.269</b>	<b>22.190</b>	<b>22.889</b>

Fonte: IEMI (2005)

Nota: (1) artigos técnicos e industriais.

**Tabela 6 – Evolução do número de empregados por segmento - Têxteis e confeccionados – 1990 a 2004 (em milhares)**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Têxteis</b>	<b>893,8</b>	<b>449,4</b>	<b>339,3</b>	<b>332,2</b>	<b>298,7</b>	<b>301,2</b>	<b>311,5</b>
Fiações	272,0	132,5	91,9	90,6	76,2	75,6	77,8
Tecelagens	401,7	162,3	99,2	97,7	94,7	93,8	97,6
Malharias	150,7	115,0	118,7	119,0	99,8	103,5	106,7
Beneficiamento	69,4	39,6	29,5	24,9	28,0	28,3	29,4
<b>Confeccionados</b>	<b>1.755,8</b>	<b>1.468,1</b>	<b>1.233,2</b>	<b>1.191,8</b>	<b>1.134,8</b>	<b>1.146,6</b>	<b>1.171,5</b>
Vestuários	1.510,9	1.209,2	1.039,9	1.006,6	953,7	966,2	996,4
Meias e Acessórios	78,7	104,3	72,9	70,2	68,3	66,2	55,4
Linha Lar	131,8	121,8	95,5	91,1	88,5	89,1	93,9
Outros	34,4	32,8	24,9	24,0	24,3	25,1	28,8
<b>Total</b>	<b>2.649,6</b>	<b>1.917,5</b>	<b>1.572,5</b>	<b>1.524,0</b>	<b>1.433,5</b>	<b>1.447,8</b>	<b>1.483,0</b>

Fonte: IEMI (2005)

Em relação à evolução dos volumes de produção do setor têxtil-vestuário, segundo IEMI (2005), a produção de artigos têxteis, que havia caído em 2003, recuperou-se em 2004 e apresentou resultados positivos. Dentre as manufaturas, a produção de fios cresceu 7,1%, a de tecidos planos 11,3% e a de tecidos de malhas 2,3%. Nos segmentos de artigos confeccionados, a evolução foi positiva até 2002, reduzindo-se em 2003, mas voltando a aumentar ligeiramente em 2004. A tabela 7 apresenta a evolução da produção por segmento em volume de têxteis e confeccionados.

**Tabela 7 – Evolução da produção por segmento em volume - Têxteis e confeccionados – 1990 a 2004 (em mil toneladas)**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Filamentos (1)</b>	<b>168,1</b>	<b>224,1</b>	<b>294,5</b>	<b>280,1</b>	<b>279,4</b>	<b>299,2</b>	<b>318,0</b>
<b>Têxtil (2)</b>	<b>1.309,6</b>	<b>1.291,0</b>	<b>1.738,5</b>	<b>1.576,2</b>	<b>1.505,2</b>	<b>1.472,1</b>	<b>1.574,6</b>
Fios	1.141,5	1.066,9	1.444,0	1.296,1	1.225,8	1.172,9	1.256,6
Tecidos	803,0	845,2	1.084,7	1.232,4	1.219,8	1.179,4	1.313,0
Malhas	319,3	350,8	497,0	490,2	477,4	443,8	453,9
<b>Confeccionados (3)</b>	<b>820,0</b>	<b>1.229,7</b>	<b>1.635,9</b>	<b>1.624,2</b>	<b>1.699,5</b>	<b>1.683,8</b>	<b>1.739,7</b>
Vestuário	467,0	796,0	1.053,3	1.041,5	1.019,7	994,9	1.0200,5
Meias e Acessórios	11,4	20,2	20,4	20,5	22,5	21,9	22,1
Linha Lar	188,3	243,2	367,1	349,9	410,8	411,7	429,0
Outros	153,3	170,3	195,1	215,3	248,5	255,3	266,1

Fonte: IEMI (2005)

Notas: (1) produção de filamentos têxteis. Inclui polipropileno/polietileno;

(2) a produção total têxtil, por critério, é medida pelo volume de fios + filamentos têxteis

(3) calculada a partir do consumo de suas matérias primas básicas (tecidos planos/malhas/etc.)

Os investimentos em máquinas efetuados pelas indústrias têxteis e confeccionistas brasileiras consumiram recursos de cerca de US\$ 10 bilhões entre 1990 e 2004 de acordo com os dados

do IEMI (2005). Desse total, US\$ 2,9 bilhões foram aplicados no segmento de fiação, US\$ 1,6 bilhão na tecelagem, US\$ 1,6 bilhão na malharia, US\$ 1,7 bilhão no beneficiamento e US\$ 1,9 bilhão na confecção, ficando o restante para outros segmentos, tais como, fabricação de feltros, falsos tecidos, etc. Destaca-se o crescimento de 41% nos investimentos realizados pelas indústrias de confecção em 2004, com relação ao ano anterior. Na tabela 8 podem ser observados os montantes investidos por segmento entre 1990 e 2004.

**Tabela 8 - Evolução dos investimentos em máquinas têxteis por segmento – 1990 a 2004 (em milhões de US\$)**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Fiação	239,2	248,8	168,8	177,7	178,5	128,5	166,8
Tecelagem	96,9	179,8	103,8	100,1	71,9	71,5	96,7
Malharia	138,4	184,5	115,1	108,7	65,8	54,8	74,9
Beneficiamento	76,8	79,0	113,7	112,7	86,7	73,9	98,0
Confecionados	106,5	239,6	109,3	89,4	81,9	73,4	103,6
Outros	12,7	32,2	27,1	21,0	25,8	13,7	19,3
<b>Total</b>	<b>684,0</b>	<b>1.053,0</b>	<b>637,8</b>	<b>609,6</b>	<b>510,6</b>	<b>418,7</b>	<b>559,3</b>

Fonte: IEMI (2005)

De acordo com IEMI (2005) a produção de artigos têxteis e confeccionados, se concentra principalmente nas regiões Sudeste e Sul do País, que somadas respondem por mais de 3/4 da produção total. Todavia, a região Sudeste vem perdendo parte da sua importância relativa, tanto pela transferência de indústrias dessa para outras regiões do País, quanto pela instalação de empresas em outras regiões que oferecem mais atrativos. O aumento da participação da região Nordeste reforça as transformações estruturais na cadeia têxtil nacional apresentada por Gorini (2000).

A tabela 9 ilustra a evolução percentual das regiões na produção brasileira de têxteis e confeccionados no período 1990 a 2004.

**Tabela 9 – Evolução da participação percentual das regiões na produção de têxteis por segmento - Têxteis e confeccionados – 1990 e 2004**

Setores	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Total
	1990	2004	1990	2004	1990	2004	1990	2004	1990	2004	
Fios	2,7	0,7	24,9	37,0	55,2	35,6	17,2	26,5	0,0	0,2	100,0
Tecidos	3,1	2,9	17,6	20,8	65,6	62,8	12,8	12,9	0,9	0,6	100,0
Malhas	0,2	0,2	2,8	9,2	39,9	30,8	55,7	58,9	1,4	0,9	100,0
Confeccionados	2,8	4,3	8,0	12,4	66,6	54,7	21,6	24,8	1,0	3,8	100,0
<b>Média</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>	<b>13,3</b>	<b>19,9</b>	<b>56,8</b>	<b>45,9</b>	<b>26,8</b>	<b>30,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1,4</b>	<b>100,0</b>

Fonte: IEMI (2005)

As importações brasileiras de produtos têxteis cresceram de forma contínua até atingir seu pico em 1997, com US\$ 2,3 bilhões. De acordo com IEL, CNA e SEBRAE (2000) o incremento considerável das importações no biênio 1994/95 foi causado pela adoção do plano de estabilização de julho de 1994, que acabou provocando três efeitos estimuladores das compras externas: i) aumento da demanda interna oriunda da queda abrupta da inflação; ii) como ferramenta de auxílio à queda de preços e à desindexação da economia, o câmbio foi altamente sobrevalorizado, chegando a valer R\$ 0,82 o dólar; iii) adoção de altas taxas reais de juros, estimulando as compras externas financiadas.

A partir daí teve início um processo de redução até 2002, quando esse valor chegou a pouco mais de US\$ 1,0 bilhão. Em 2003 as importações de têxteis apresentaram um pequeno aumento para, em 2004, voltar a registrar acréscimo mais substancial, atingindo US\$ 1,4 bilhão (IEMI, 2005). Entre 1995 e 1998, o câmbio valorizado prejudicou, estimulando as importações; a partir de 2000, a desvalorização cambial estimulou as exportações; a valorização cambial a partir de 2003 voltou a favorecer as importações. Os valores importados pelo Brasil podem ser observados na tabela 10.

**Tabela 10 – Importações de Têxteis e Confeccionados no Brasil– 1990/2004 (em mil US\$)**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Fibras/Filamentos</b>	<b>262.265</b>	<b>1.026.272</b>	<b>831.505</b>	<b>512.593</b>	<b>424.723</b>	<b>496.696</b>	<b>669.852</b>
<b>Têxteis</b>	<b>147.962</b>	<b>886.847</b>	<b>581.569</b>	<b>521.275</b>	<b>467.111</b>	<b>436.635</b>	<b>567.880</b>
Fios/linhas	41.696	136.477	78.220	45.071	31.267	32.593	74.361
Tecidos	60.906	534.409	222.970	239.320	244.263	213.531	262.383
Malhas	2.470	43.775	62.868	39.790	15.907	8.829	16.243
Especialidades	42.890	172.186	217.511	197.094	175.674	181.682	214.893
<b>Confeccionados</b>	<b>58.639</b>	<b>378.738</b>	<b>193.007</b>	<b>198.818</b>	<b>141.589</b>	<b>128.391</b>	<b>184.497</b>
Vestuário	43.164	286.359	123.499	140.632	100.134	90.264	134.547
Meias e Acessórios	3.863	23.510	17.302	13.301	9.552	9.859	13.685
Linha Lar (1)	7.365	53.797	33.400	28.865	19.228	15.979	18.962
Outros	4.247	15.072	18.806	16.020	12.675	12.289	17.303
<b>Total</b>	<b>468.866</b>	<b>2.291.857</b>	<b>1.606.081</b>	<b>1.232.686</b>	<b>1.033.423</b>	<b>1.061.722</b>	<b>1.422.229</b>

Fonte: IEMI (2005)

Nota (1) inclui tapetes e carpetes

Ainda segundo IEMI (2005) as exportações brasileiras que, em 1995 somaram US\$ 1,4 bilhão, declinaram desde então em função do câmbio desfavorável, chegando ao seu menor valor em 1999, com US\$ 1,0 bilhão. A partir de 2000, como resultado da desvalorização cambial e uma maior ênfase exportadora, tanto pelo Governo quanto pelos empresários têxteis, teve início a sua retomada, atingindo US\$ 1,2 bilhão em 2000 e US\$ 1,3 bilhão em 2001, US\$ 1,2 bilhão em 2002, US\$ 1,7 bilhão em 2003 e US\$ 2,1 bilhões em 2004, novo recorde de todos os tempos. Os valores das exportações estão detalhados na tabela 11.

**Tabela 11 – Exportação de Têxteis e Confeccionados –Brasil - 1990/2004 (em mil US\$)**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Fibras/Filamentos</b>	<b>292.180</b>	<b>245.245</b>	<b>133.732</b>	<b>247.593</b>	<b>220.023</b>	<b>372.124</b>	<b>604.022</b>
<b>Têxteis</b>	<b>524.075</b>	<b>656.639</b>	<b>534.148</b>	<b>500.629</b>	<b>440.942</b>	<b>639.425</b>	<b>736.015</b>
Fios/linhas	273.134	194.255	137.840	105.850	111.819	173.737	159.717
Tecidos	156.710	260.316	214.977	243.328	197.144	277.226	316.355
Malhas	4.961	10.800	30.278	27.754	28.683	39.441	53.179
Especialidades	89.270	191.268	151.053	123.697	103.296	149.021	206.764
<b>Confeccionados</b>	<b>426.978</b>	<b>539.606</b>	<b>554.191</b>	<b>557.875</b>	<b>524.521</b>	<b>644.732</b>	<b>739.380</b>
Vestuário	228.000	273.855	263.573	266.363	211.183	283.216	333.677
Meias e Acessórios	1.928	7.700	10.355	7.158	3.568	5.956	6.710
Linha Lar (1)	178.137	227.447	247.376	251.202	279.547	324.136	348.276
Outros	18.913	30.604	32.887	33.152	30.223	31.424	50.717
<b>Total</b>	<b>1.243.233</b>	<b>1.441.490</b>	<b>1.222.071</b>	<b>1.306.097</b>	<b>1.185.486</b>	<b>1.656.281</b>	<b>2.079.417</b>

Fonte: IEMI (2005)

Nota (1) – inclui tapetes e carpetes

Segundo dados da ABIT (2005) apresentados na tabela 12 referente à balança comercial da indústria têxtil e de confecção, pode ser observado que após no período de 1990 a 1994 o

saldo da balança comercial da cadeia era positivo. Porém, a partir de 1994, a balança começou a apresentar déficits comerciais (quando o câmbio brasileiro se valorizou, incentivando as importações), situação essa que se estendeu até o ano 2000, quando o câmbio já era novamente favorável às exportações. A partir de então, a balança comercial da cadeia têxtil e de confecções brasileira vem apresentando sucessivos superávits.

**Tabela 12 – Balança Comercial Têxtil e de Confecções- Brasil– 1990/2004 (em US\$ milhões)**

Ano	Exportações	Importações	Saldo
1990	1.248	463	785
1991	1.382	569	813
1992	1.491	535	956
1993	1.382	1.175	207
1994	1.403	1.323	80
1995	1.441	2.286	(845)
1996	1.292	2.310	(1.018)
1997	1.267	2.416	(1.149)
1998	1.113	1.923	(810)
1999	1.010	1.443	(433)
2000	1.222	1.606	(384)
2001	1.306	1.233	73
2002	1.185	1.033	152
2003	1.656	1.061	595
2004	2.079	1.422	657

Fonte: Adaptado de Abit (2005)

#### 4.4 A Indústria Têxtil-vestuário no Paraná e em Londrina

De acordo com IPARDES (2003) as transformações recentes na estrutura produtiva do setor industrial brasileiro têm mudado o padrão de articulação entre os agentes econômicos nacionais e internacionais e o padrão de localização espacial das atividades produtivas. Nesse sentido, observa-se uma nova tendência de localização espacial da indústria para fazer frente aos requisitos de competitividade, sendo que o movimento de capitais busca maiores níveis de eficiência dos fatores produtivos e uma aproximação com os núcleos indutores de inovação

(mão-de-obra especializada, instituições de ensino e pesquisa e serviços de apoio industrial) localizados espacialmente.

Os novos fatores locacionais estão conformando uma nova dinâmica e um novo desenho espacial dentro da indústria brasileira e também na estrutura produtiva do Paraná, acelerando o processo de concentração setorial e espacial das atividades. Dentro desse contexto, o estudo do IPARDES (2003) buscou identificar as mudanças estruturais no padrão de aglomeração espacial das indústrias do Paraná nos anos 90, visando caracterizar aglomerações industriais em todo o Estado, identificando as atividades desenvolvidas e suas regiões.

Especificamente sobre o setor da indústria do vestuário, o segmento é o maior empregador no estado do Paraná apresentando em 1995 e 2000, um contingente de 16.540 e 30.237 pessoas ocupadas, com 82,81% de crescimento e 13.697 novos postos de trabalho.

IPARDES (2003) mostra que a micro-região Londrina-Cambé<sup>30</sup> apresenta-se como a terceira maior aglomeração industrial do Estado. Na citada região, os maiores empregadores são os segmentos tradicionais, com destaque para o vestuário, o setor mobiliário e o desdobramento de madeira. O setor de vestuário na região Londrina-Cambé é considerado uma aglomeração tradicional em ambiente propício à inovação, devido a boa estrutura física e institucional presente na região<sup>31</sup>.

Em referência à citada região, IPARDES (2003, p.58) aponta que “alguns segmentos da indústria tradicional, que se caracterizavam por indústrias isoladas, mudam a cultura e se integram em um sistema de produção com atores organizados, que usufruem das economias de aglomeração e de interação”. O que ocorre, segundo o estudo, é que essas indústrias se agrupam em um ambiente de cooperação e interdependência, utilizando fatores de produção

---

<sup>30</sup> A região congrega 20 municípios assentados nas bacias hidrográficas dos rios Tibagi e Paranapanema: Alvorada do Sul, Arapongas, Bela Vista do Paraíso, Cafeara, Cambé, Centenário do Sul, Florestópolis, Guaraci, Iporã, Jaguapitã, Londrina, Lupionópolis, Miraselva, Pitangueiras, Porecatu, Prado Ferreira, Primeiro de Maio, Rolândia, Sabáudia, Sertãozinho e Tamarana.

<sup>31</sup> O IPARDES (2003) calculou o QL (quociente locacional) para o setor de vestuário na micro-região Londrina-Cambé. Tal índice mede a especialização produtiva em determinada região. Utilizando dos dados da RAIS de 2000, o IPARDES chegou no valor de 1,39 para o QL da região Londrina-Cambé, no que refere-se ao setor do vestuário. Quando o resultado do QL é maior que 1 (um), pode-se afirmar que há especialização produtiva do setor em questão em determinada região (ARBEX, 2005).

comuns e organizando-se em bloco para enfrentar o mercado, e esse tipo de arranjo produtivo vem se consolidando no segmento moveleiro e no segmento do vestuário da região.

O município de Londrina apresentou crescimento de 28% no número de estabelecimentos do setor do vestuário no período de 1995 a 2004. Porém, a cidade vem perdendo participação relativa no total de estabelecimentos em relação a outros municípios paranaenses com maior atividade no setor. O município de Maringá é o que detém o maior número de estabelecimentos, representando 12,4% em 2004. A cidade registrou um crescimento de 122% no período em análise. Em seguida o destaque é Cianorte, com participação de 9,4% no número de estabelecimentos, obtendo um crescimento de 108%; em seguida, o município de Apucarana, representando 6,9% do total de estabelecimentos do setor do vestuário e com crescimento de 178% no período entre 1995 e 2004. A tabela 13 apresenta a evolução do número de estabelecimentos do setor de vestuário do Paraná.

**Tabela 13 - Número de estabelecimentos do setor do vestuário no Paraná, entre 1995 e 2004**

<b>Municípios</b>	<b>1995</b>	<b>%</b>	<b>1997</b>	<b>%</b>	<b>1999</b>	<b>%</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Apucarana	188	4,5	263	5,8	342	6,6	440	7,1	452	6,4	523	6,9
Cianorte	343	8,1	350	7,8	497	9,6	596	9,6	673	9,6	714	9,4
<b>Londrina</b>	<b>372</b>	<b>8,8</b>	<b>360</b>	<b>8,0</b>	<b>376</b>	<b>7,3</b>	<b>429</b>	<b>6,9</b>	<b>465</b>	<b>6,6</b>	<b>479</b>	<b>6,3</b>
Maringá	424	10,1	445	9,9	558	10,8	767	12,3	862	12,3	944	12,4
Outros	2.882	68,5	3.090	68,5	3.400	65,7	4.008	64,2	4.568	65,1	4930	65,0
<b>Total</b>	<b>4209</b>	<b>100</b>	<b>4508</b>	<b>100</b>	<b>5173</b>	<b>100</b>	<b>6240</b>	<b>100</b>	<b>7020</b>	<b>100</b>	<b>7590</b>	<b>100</b>

Fonte: MTE/RAIS: 1995; 1997; 1999; 2001; 2003; 2004; 2005

Com relação ao número de empregos na indústria do vestuário, o município de Londrina apresentou redução de 9,6% no período compreendido entre 1995 e 2004. Assim como no número de estabelecimentos, Londrina vem perdendo participação na geração de empregos do setor do vestuário. Em 1995 a cidade detinha 23,8% do total de empregos do Paraná, caindo para 9,2% em 2004. Já a cidade de Maringá apresentou crescimento de 133%, contra 140% de Cianorte e 155% de Apucarana no mesmo período. A tabela 14 ilustra estas informações.



**Tabela 14 - Número de empregos do setor do vestuário no Paraná, entre 1995 e 2004**

<b>Municípios</b>	<b>1995</b>	<b>%</b>	<b>1997</b>	<b>%</b>	<b>1999</b>	<b>%</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Apucarana	3.431	9,6	4.611	11,3	4.707	9,9	5.760	9,5	7.099	9,6	8.759	10,5
Cianorte	2.621	7,3	3.716	9,1	4.110	8,7	4.716	7,8	5.697	7,7	6.294	7,6
<b>Londrina</b>	<b>8.510</b>	<b>23,8</b>	<b>6.696</b>	<b>16,4</b>	<b>6.563</b>	<b>13,8</b>	<b>6.562</b>	<b>10,8</b>	<b>7.551</b>	<b>10,2</b>	<b>7.690</b>	<b>9,2</b>
Maringá	4.415	12,3	5.318	13,1	6.840	14,4	8.885	14,7	10.013	13,5	10.310	12,4
Outros	16.847	47,0	20.369	50,0	25.248	53,2	34.715	59,1	43.944	59,1	50.273	60,3
<b>Total</b>	<b>35.824</b>	<b>100</b>	<b>40.710</b>	<b>100</b>	<b>47.468</b>	<b>100</b>	<b>60.638</b>	<b>100</b>	<b>74.304</b>	<b>100</b>	<b>83.326</b>	<b>100</b>

Fonte: MTE/RAIS: 1995; 1997; 1999; 2001; 2003;2005.

Arbex (2005) buscou comprovar a existência de uma concentração de confecções de artigos do vestuário especificamente no município de Londrina<sup>32</sup>. Para tanto, foi utilizada a base de dados da RAIS (MTE)<sup>33</sup>, para obter informações sobre o número de estabelecimentos e empregos do setor no local e para realizar o cálculo do quociente locacional (QL). Através do critério QL o autor conclui que há especialização do setor no município de Londrina.

Segundo Arbex (2005), outros dados obtidos através da RAIS (2003) confirmam a existência de especialização regional para o setor de vestuário no município de Londrina, pois: i) a classe do vestuário foi a décima segunda atividade em número de estabelecimentos e a sétima em número de empregados no ano de 2003; ii) do total de empregos do vestuário na micro-região Londrina-Cambé em 2003, 69,6% concentravam-se na cidade; do total de estabelecimentos do setor na micro-região, 62,4% encontram-se em Londrina, no ano de 2003; iii) Londrina respondia em 2003, por 6,6% do número de estabelecimentos, e por 10,1% do número de empregos do setor do vestuário no Paraná.

<sup>32</sup> Vale lembrar que o estudo do IPARDES (2003) verificou a concentração na micro-região de Londrina-Cambé englobando os 20 municípios citados anteriormente

<sup>33</sup> A RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho, é uma base de dados com informações estatísticas a respeito do mercado de trabalho formal brasileiro.

## **5 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM LONDRINA: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O presente capítulo apresenta e discute, à luz da revisão da literatura, os principais resultados que foram obtidos junto às empresas do Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina.

### **5.1 Caracterização da Amostra**

As empresas da amostra foram caracterizadas conforme o porte, tipo de gestão, ano de fundação, processos produtivos realizados, canais e estratégia de comercialização. Os dados apresentados correspondem ao bloco 1 do questionário aplicado às empresas.

Como apontado pela literatura, em aglomerações de setores tradicionais, há predominância de micro e pequenas empresas e a aglomeração em estudo confirma tal colocação. É importante salientar que a aglomeração das indústrias do vestuário de Londrina é considerada como informal, e esse tipo de arranjo é formado, de maneira geral, por micro e pequenas empresas segundo o critério proposto por Mytelka e Farineli (2000) e confirmado por Arbex (2005) em sua pesquisa.

Dessa forma, das empresas pesquisadas 64,5% delas são micro empresas, 27,5% são de pequeno porte, 4,8% são de médio porte e 3,2% são de grande porte<sup>34</sup>. A tabela 15 apresenta essas informações. Em conjunto, as micro e pequenas empresas da amostra, respondem por 92% do total. Esse percentual aproxima-se dos resultados do Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas realizado pelo Sebrae (2005) que tem por objetivo apresentar dados estatísticos sobre as micro e pequenas empresas brasileiras. No referido estudo as micro e pequenas empresas correspondem a 99%.

---

<sup>34</sup> A pesquisa utilizou a classificação da RAIS/MTE. Segundo essa classificação, empresas com até 19 empregados são consideradas micro empresas, as empresas que possuem entre 20 a 99 empregados são consideradas de pequeno porte, as empresas que possuem entre 100 e 499 empregados são consideradas de médio porte e as com mais de 500 empregados são consideradas de grande porte.

**Tabela 15 – Porte das empresas**

<b>Porte</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Micro	40	64,5
Pequena	17	27,4
Média	3	4,8
Grande	2	3,2
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A tabela 16 mostra que 53,2% das empresas pesquisadas têm gestão familiar. Nenhuma empresa pesquisada afirmou que é administrada exclusivamente de forma profissional e 46,8% delas apresentam uma gestão mista. Nas micro empresas o percentual de gestão familiar é ainda maior, chegando a 65%.

**Tabela 16 – Tipo de gestão**

<b>Tipo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Familiar	33	53,2
Mista	29	46,8
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Em relação ao ano de fundação, pode-se observar que a maior parte das empresas do aglomerado de indústrias do vestuário de Londrina foi fundada na década de 90, representando 42,4% do total. Para Braga (2005) o baixo dinamismo que marcou a economia brasileira durante a década de 90 contribuiu para o aumento do número de empresas produtoras de vestuário. Segundo dados do IEMI (2005), no período entre 1990 e 2000 o número de empresas do setor do vestuário apresentou um crescimento de 18%.

Braga (2005) e Mozzato e Dikesch (2004) lembram que, pelo fato da indústria do vestuário ser caracterizada por baixas barreiras à entrada, não exigindo alta tecnologia e investimento financeiro, em momentos de aumento do desemprego a abertura de uma confecção acaba sendo uma opção para muitos indivíduos.

**Tabela 17 – Ano de fundação**

<b>Período</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Entre 1980 e 1989	15	25,4
Entre 1990 e 1999	25	42,4
De 2000 até 2005	19	32,2
<b>Total</b>	59*	100,0

\* 3 empresas não informaram o ano de fundação

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Em relação aos processos de produção realizados pelas empresas pesquisadas, o destaque está no segmento de confecção que, de acordo com a pesquisa, concentra a maior parte das empresas, independente do porte. Porém, é possível encontrar empresas no aglomerado local que atuam como faccionistas, seguindo a prática da subcontratação, muito comum na indústria do vestuário. Essas empresas obedecem às especificações determinadas pelas contratantes ou se especializam apenas na fase de montagem, quer seja através do trabalho industrial ou a domicílio. No aglomerado pesquisado algumas empresas verticalizam o processo incluindo a fase de acabamento, que segundo Abreu (1995), é a etapa que finaliza o processo de produção de uma peça de roupa através da execução de tarefas como pregar botões e fazer bainhas. A tabela 18 apresenta os resultados coletados a respeito dos processos de produção.

**Tabela 18 – Processos de produção realizados pelas empresas (valores em %)**

<b>Processo</b>	<b>Geral</b>		<b>Micro</b>		<b>Pequena</b>		<b>Média</b>		<b>Grande</b>	
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Fiação	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Tecelagem/Malharia	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Tinturaria	4,8	95,2	5,0	95,0	0,0	100,0	0,0	100,0	50,0	50,0
Confecção	93,5	6,5	92,5	7,5	94,1	5,9	100,0	0,0	100,0	0,0
Facção	24,2	75,8	22,5	77,5	29,4	70,6	33,3	66,7	0,0	100,0
Acabamento	30,6	69,4	22,5	77,5	47,1	52,9	33,3	66,7	50,0	50,0

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

De forma geral as empresas da amostra utilizam as três estratégias de comercialização destacadas na pesquisa. Pelos resultados, observa-se que as micro e pequenas empresas estão utilizando em primeiro lugar o varejo como forma de distribuição. Em segundo lugar essas empresas utilizam-se do atacado e por último, os representantes (esse último sendo utilizado com mais frequência nas pequenas empresas). Os resultados vão de encontro à observação feita por La Rovere (2000) quando a autora afirma que a comercialização dos produtos de

confeção para o mercado interno é feita utilizando-se como canais de distribuição, principalmente o varejo, seguido por lojas especializadas e de vendas no atacado.

Nenhuma das médias empresas pesquisadas utiliza o atacado, preferindo em primeiro lugar a utilização dos representantes e, em seguida, o canal de comercialização varejista. Pelos resultados é possível observar que as duas grandes empresas que fizeram parte da amostra optam por não distribuir seus produtos no varejo, mas sim por atacado e também por representantes. Essas duas empresas são fabricantes contratadas por outras empresas e são responsáveis por fornecer os tecidos e demais insumos que compõem a roupa e por todas as etapas da confecção do vestuário, excetuando o *design*, que é determinado pelo comprador. A tabela 19 mostra as informações referentes aos canais de comercialização.

**Tabela 19 – Canais de comercialização**

Canal	Geral		Micro		Pequena		Média		Grande	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Atacado	56,5	43,5	60,0	40,0	58,5	41,2	0,0	100,0	50,0	50,0
Varejo	29,0	71,0	77,5	22,5	70,6	29,4	33,3	66,7	0,0	100,0
Representante	32,3	67,7	20,0	80,0	41,2	58,8	100,0	0,0	100,0	0,0

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Finalizando o bloco 1 do questionário, caracterização da amostra, a tabela 20 apresenta os resultados referentes à utilização da marca própria como estratégia de comercialização das empresas do aglomerado pesquisado. Os resultados apontam que a grande maioria das empresas opera com sua própria marca. Para Campos, Cário e Nicolau (2000) ao utilizar a marca como estratégia de mercado, as empresas buscam ter maior identificação com o consumidor, através do desenvolvimento de um estilo, qualidade e serviços próprios distinto de outros concorrentes. Reforçando o papel da marca, Abreu (1995) afirma que a diferenciação do produto via utilização de marcas é um elemento crucial no processo de competição entre as empresas de confecção.

Para Abreu (1995) a estrutura industrial altamente heterogênea do setor do vestuário, a grande diversidade de tipos de produtos destinados a usos específicos e a segmentação do mercado consumidor, são fatores que contribuem para a existência de uma grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte, disputando nichos específicos de mercado numa

estrutura fortemente competitiva. Nessa situação, para La Rovere (2000) à medida que o nicho de mercado se especifica, tornam-se específicos também as modelagens, os cortes e os acabamentos das peças da confecção, permitindo à empresa criar e divulgar uma marca própria.

Das indústrias da amostra, apenas quatro micro empresas e duas pequenas afirmaram não possuir marca própria, sendo provavelmente empresas faccionistas operando para outras indústrias detentoras da marca. Já nas grandes empresas, uma possui marca própria e outra não. A tabela 20 apresenta os resultados referentes às estratégias de comercialização.

**Tabela 20 – Estratégias de comercialização**

	Geral		Micro		Pequena		Média		Grande	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Utilização de marca própria	88,7	11,3	90,0	10,0	88,2	11,8	100,0	0,0	50,0	50,0

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

As seguintes características resumem o perfil geral das empresas pesquisadas: são empresas de micro e pequeno porte; têm administração familiar; estão no mercado desde a década de 90; atuam no segmento de confecções; utilizam o varejo como estratégia de comercialização e operam com marcas próprias. Ao traçar esse perfil, atende-se ao objetivo “a” desta pesquisa, que é caracterizar as empresas selecionadas no arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina.

## **5.2 Orientação para o Mercado das Empresas do Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina**

Para verificar o grau de orientação para o mercado das empresas da amostra foi utilizada a escala *Markor*, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). A escala corresponde ao bloco 2 do questionário aplicado às empresas e possui um total de vinte indicadores assim distribuídos: seis relativos à geração de inteligência de mercado (indicadores 1 a 6), cinco relativos à disseminação de inteligência de mercado (indicadores 7 a 11) e nove relativos à resposta da empresa (indicadores 12 a 20). Foram utilizadas, a exemplo da medida original, escalas de cinco pontos, tipo Likert, as quais o respondente deveria manifestar-se de acordo

com o comportamento de sua empresa, variando os extremos de (1) *Discordo Totalmente*, a (5) *Concordo Totalmente*.

A tabela 21 apresenta a média, mediana, moda e desvio padrão de cada indicador do constructo de orientação para o mercado, envolvendo todas as empresas da amostra. Analisando-se a referida tabela observa-se que apenas a mediana do indicador 1 (encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro) está no ponto de discordância da escala. Do restante, doze indicadores apresentam mediana no ponto de máxima concordância e sete indicadores apresentam mediana entre os pontos 4 e 4,5. Em relação às médias, verifica-se que, com exceção do indicador 1 citado acima, todas estão acima do ponto médio da escala. O indicador que mais se aproximou do ponto médio foi o 8 (discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes); já o indicador 18 (reclamações de clientes têm ouvidos na empresa) foi o que apresentou a maior média de todos, 4,74.

**Tabela 21 - Média, mediana, moda e desvio padrão dos indicadores de orientação para o mercado<sup>35</sup>**

<b>Geração de inteligência de mercado</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>
1. Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro.	2,76	2,00	1	1,637
2. Pesquisa de mercado realizada pela empresa.	4,29	5,00	5	1,206
3. Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes.	4,02	4,50	5	1,248
4. Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços.	3,85	4,50	5	1,545
5. Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade.	4,18	5,00	5	1,208
6. Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças no ambiente empresarial.	3,52	4,00	4	1,423
<b>Média do Constructo</b>	<b>3,77</b>			
<b>Disseminação de inteligência de mercado</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>
7. Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento de mercado.	3,90	4,50	5	1,457
8. Discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	3,27	4,00	4	1,528
9. Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente.	4,19	5,00	5	1,401
10. Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa.	4,03	5,00	5	1,402
11. Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes.	4,44	5,00	5	,985
<b>Média do Constructo</b>	<b>3,97</b>			
<b>Resposta à inteligência de mercado</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>
12. Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.	4,44	5,00	5	1,050
13. Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço.	4,55	5,00	5	1,003
14. Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	4,48	5,00	5	,882
15. Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio.	3,97	4,00	5	1,267
16. Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes.	3,97	5,00	5	1,379
17. Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa.	4,02	5,00	5	1,324
18. Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa.	4,74	5,00	5	,571
19. Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa.	3,47	4,00	2	1,302
20. Esforços combinados entre departamentos para modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes.	4,48	5,00	5	,971
<b>Média do Constructo</b>	<b>4,23</b>			

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

<sup>35</sup> Os indicadores 3,5,11,12,13,18 e 19 estão em escala invertida no questionário original. Portanto, para uma melhor compreensão, esses indicadores foram reescritos.



A média geral dos 20 indicadores de orientação para o mercado ficou em 4,02, representando uma alta orientação para o mercado de acordo com o critério apresentado no capítulo 2 – Metodologia. A menor média de 3,77 foi a do grupo de geração de inteligência de mercado (indicadores de 1 a 6); a média do grupo disseminação de inteligência (indicadores de 7 a 11) ficou em 3,97 e a maior média - 4,23 foi alcançada pelo grupo resposta à inteligência (indicadores de 12 a 20). Esses resultados parecem indicar uma maior preocupação das empresas da amostra em agir e responder às exigências do mercado do que buscar informações para subsidiar o processo de tomada de decisão. A pesquisa de Sampaio (2000) com empresas varejistas de confecções do Brasil apontou resultados semelhantes.

Parte-se agora para a avaliação individual dos subconstructos de orientação para o mercado. O primeiro subconstructo, geração de inteligência de mercado, refere-se à coleta e avaliação das necessidades e preferências dos clientes, assim como as forças externas que podem influenciar essas necessidades. Neste grupo, apenas o indicador 1 apresentou média abaixo de 3,0 e os indicadores 2, 3, 5 alcançaram médias acima de 4. Os resultados indicam que as empresas da amostra se preocupam com a realização de pesquisas e afirmaram ser ágeis tanto na identificação das mudanças das necessidades dos clientes, como também na identificação das mudanças no ambiente externo, como por exemplo concorrência, tecnologia e legislação.

Em relação à dimensão disseminação de inteligência de mercado, que possibilita a uma empresa distribuir internamente as informações a respeito dos clientes e do mercado, verifica-se que a menor média encontrada (3,27) foi no indicador 8 (discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes). O fato da maioria da amostra pesquisada ser constituída por micro e pequenas empresas pode ter contribuído para esse resultado, uma vez que, em empresas desse porte a possibilidade de existência de um departamento de marketing é reduzida. Nesta dimensão a média mais alta refere-se a outro indicador ligado à capacidade de agilidade das empresas; desta vez a “Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes” foi o indicador que obteve destaque, com a média de 4,44.

A terceira dimensão que compõe o constructo orientação para o mercado é a resposta à inteligência de mercado, ou seja, é a capacidade da empresa em responder de forma efetiva às exigências e alterações do mercado com base nas informações geradas na dimensão anterior. As maiores médias encontradas foram nesse subconstructo, sendo que apenas três, dos nove

indicadores, ficaram com médias abaixo de 4,0. A menor média (3,47) foi observada no indicador 19 (implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa), apontando a dificuldade comum que, principalmente, as micro e pequenas empresas têm em relação à realização de planos formais de trabalho. É possível identificar pelos resultados que nesta dimensão encontra-se o indicador que obteve a maior média de todos, 4,74 (as reclamações dos clientes “têm ouvidos” na empresa), apontando a preocupação que as empresas pesquisadas têm em relação ao atendimento das necessidades e preferências do seu mercado.

Os indicadores 13, 14 e 20 também estão ligados aos esforços realizados pelas empresas do aglomerado do vestuário analisado em atender aos anseios dos clientes, reforçando a preocupação citada acima. Nesse sentido, Kohli e Jaworski (1990) colocam que a vontade de adaptar e mudar programas de marketing baseadas nas análises das tendências dos consumidores e do mercado, é uma prova de excelência de uma empresa orientada para mercado.

Os resultados da análise desse subconstructo também vão de encontro a uma tendência do setor do vestuário apresentada no estudo realizado pelo Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2002. De acordo com o estudo, citado por Martins (2003), as empresas do setor precisam considerar as mudanças dinâmicas que ocorrem no modo de vida dos consumidores e, de forma geral, é imprescindível estar atento a estas mudanças e apto a atender às novas necessidades que vão surgindo.

A tabela 22 apresentada na seqüência traz o resumo das médias de cada constructo e também da média geral de orientação para o mercado de todas as empresas componentes da amostra.

**Tabela 22 – Médias de Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação de Inteligência de Mercado, Resposta à Inteligência de Mercado e Média Geral de Orientação para o Mercado**

<b>Constructo</b>	<b>Média</b>
Geração de Inteligência de Mercado	3,77
Disseminação de Inteligência de Mercado	3,97
Resposta à Inteligência de Mercado	4,23
<b>Média Geral de Orientação para o Mercado</b>	<b>4,02</b>

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Ao se apresentar e discutir esses valores atende-se aos objetivos “b” (verificar e discutir o grau de geração de inteligência de marketing das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina); “c” (verificar e discutir o grau de disseminação de inteligência de marketing das empresas); “d” (verificar e discutir o grau de resposta à inteligência de marketing das empresas); e “e” (identificar e discutir o grau de orientação para o mercado das empresas) desta pesquisa.

A próxima seção discute as médias de orientação para o mercado das indústrias do aglomerado do vestuário de Londrina utilizando como critério de análise o porte das indústrias. Em virtude do pequeno número de médias e grandes empresas constituintes da amostra, decidiu-se deste ponto em diante do capítulo unificá-las para melhor compreensão dos resultados. As três dimensões do constructo maior de orientação para o mercado serão discutidas separadamente.

Inicialmente a tabela 23 apresenta as médias dos indicadores do subconstructo geração de inteligência de mercado. Os resultados confirmam a baixa realização de atividades que promovam encontros com clientes por parte das empresas da amostra (indicador 1). A média deste indicador ficou abaixo de 3,0 nos três grupos de empresas. Embora essa atividade de encontro com clientes seja baixa, é possível identificar que, principalmente as médias e grandes empresas, estão preocupadas no desenvolvimento interno de pesquisas com os clientes, pois a média do indicador 2 (pesquisa de mercado realizada pela empresa), atingiu o maior valor do subconstructo, 4,60.

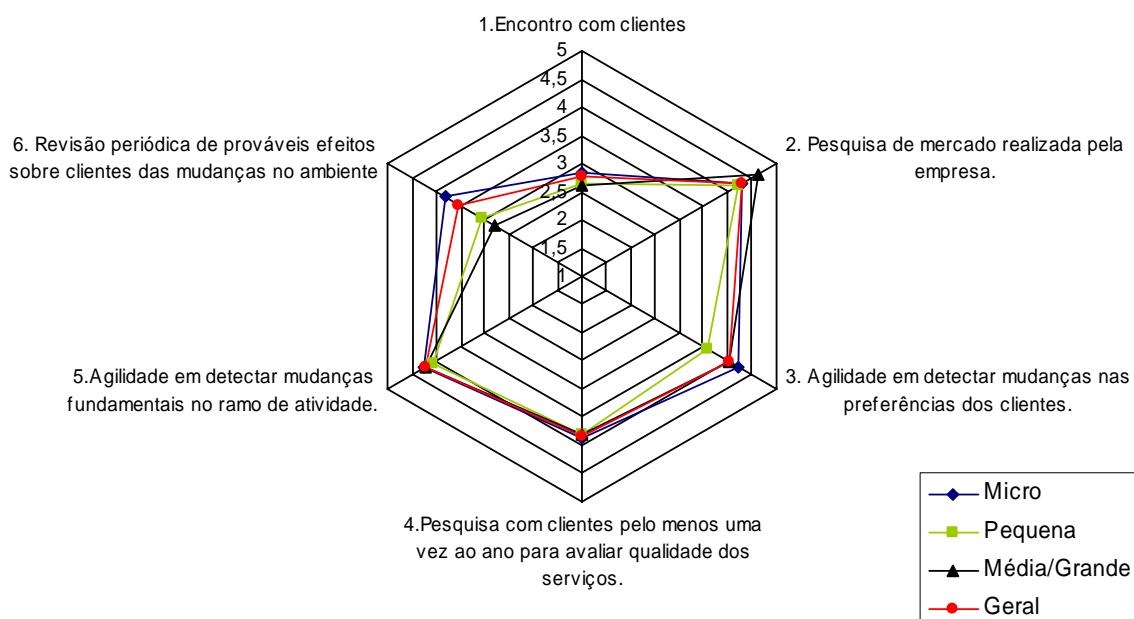
Embora as empresas da amostra tenham afirmado que realizam pesquisas de mercado, a frequência de realização dessas pesquisas tem sido esporádica, conforme indica as médias do indicador 4 (pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos serviços).

O indicador 6 (revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças no ambiente empresarial) sugere que, conforme o tamanho da empresa aumenta, essa preocupação diminui, indicando que a estrutura organizacional da empresa seja uma barreira à orientação para o mercado. De forma geral, os três grupos de empresas apresentaram médias inferiores a 4,0 na dimensão analisada. O gráfico 1 auxilia a visualização dos resultados.

**Tabela 23 - Geração de inteligência de mercado por porte das empresas**

Indicadores	Micro	Pequena	Média/ Grande	Geral
1. Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro.	2,83	2,65	2,60	2,76
2. Pesquisa de mercado realizada pela empresa.	4,30	4,18	4,60	4,29
3. Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes.	4,20	3,59	4,00	4,02
4. Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços.	3,88	3,82	3,80	3,85
5. Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade.	4,22	4,06	4,20	4,18
6. Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças no ambiente empresarial.	3,80	3,06	2,80	3,52
<b>Média do Constructo</b>	<b>3,87</b>	<b>3,56</b>	<b>3,66</b>	<b>3,77</b>

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

**Gráfico 1 - Geração de inteligência de mercado**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A idéia de que a orientação para o mercado nas indústrias pesquisadas pode ser influenciada pelo porte é reforçada ao se analisar as médias dos indicadores do subconstructo disseminação de inteligência de mercado. A tendência de queda das médias em relação ao porte da empresa pode ser observada nos indicadores 9 (agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente), 10 (disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa) e 11 (agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes).

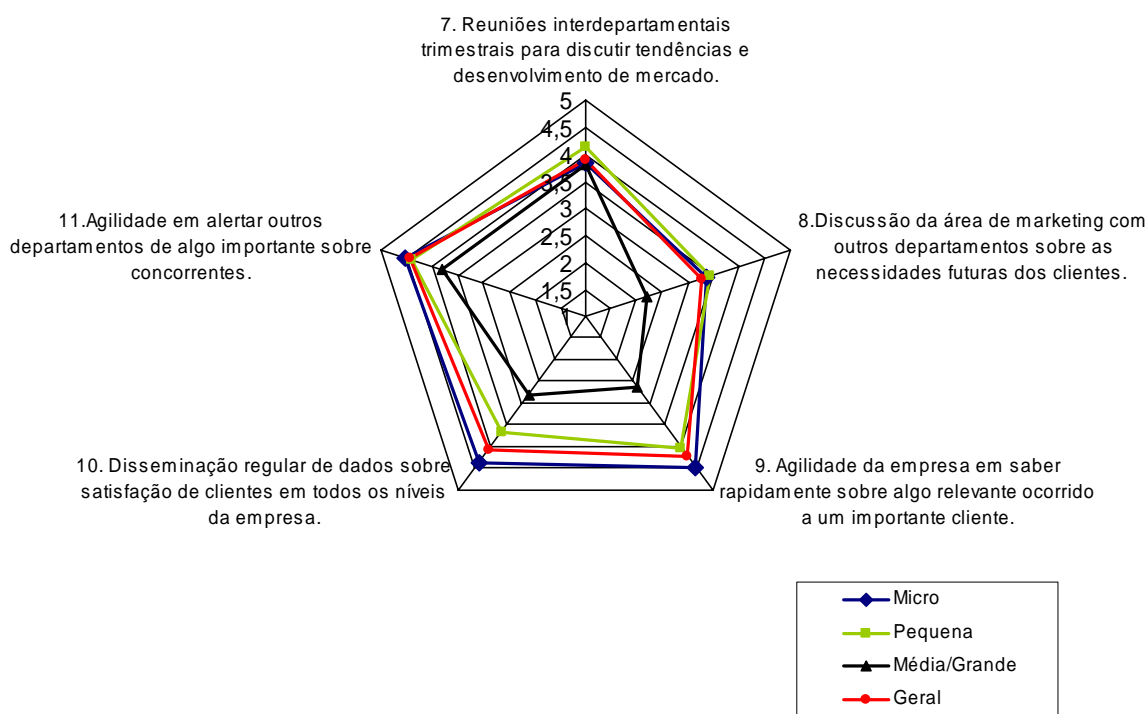
Além dos três indicadores citados acima, a média geral do constructo também diminui conforme o tamanho da empresa aumenta. As médias e grandes empresas foram as que apresentaram médias inferiores a 3,0 em três, dos cinco indicadores do subconstructo, sendo que o indicador 8 (discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes), foi o que apresentou a menor média – 2,20. Esses resultados sugerem que as análises e discussões sobre as necessidades futuras dos clientes estejam sendo tomadas apenas pela área de marketing, contrariando o que as idéias de Drucker (1981) quando o autor afirma que interesse e responsabilidade pelo marketing devem se espalhar por todos os setores da empresa.

É possível verificar que a média geral do subconstructo disseminação de inteligência ficou acima de 4,0 apenas no grupo das micro empresas (apresentado inclusive um pequeno aumento no valor em relação ao subconstructo geração de inteligência). Esse pequeno crescimento também foi observado no grupo das pequenas empresas. A tabela 24 e o gráfico 2 apresentam os resultados discutidos.

**Tabela 24- Disseminação de inteligência de mercado por porte das empresas**

Indicadores	Micro	Pequena	Média/ Grande	Geral
7. Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento de mercado.	3,83	4,12	3,80	3,90
8. Discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	3,35	3,41	2,20	3,27
9. Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente.	4,47	4,00	2,60	4,19
10. Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa.	4,35	3,65	2,80	4,03
11. Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes.	4,53	4,41	3,80	4,44
<b>Média do Constructo</b>	<b>4,10</b>	<b>3,92</b>	<b>3,04</b>	<b>3,97</b>

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

**Gráfico 2 - Disseminação de inteligência de mercado**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Por último, a tabela 25 mostra os resultados relativos ao subconstructo resposta à inteligência de mercado. O destaque nesta dimensão foi o indicador 18 (reclamações dos clientes “têm ouvidos” na empresa), atingindo médias próximas de 5,0 nos três grupos de empresas.

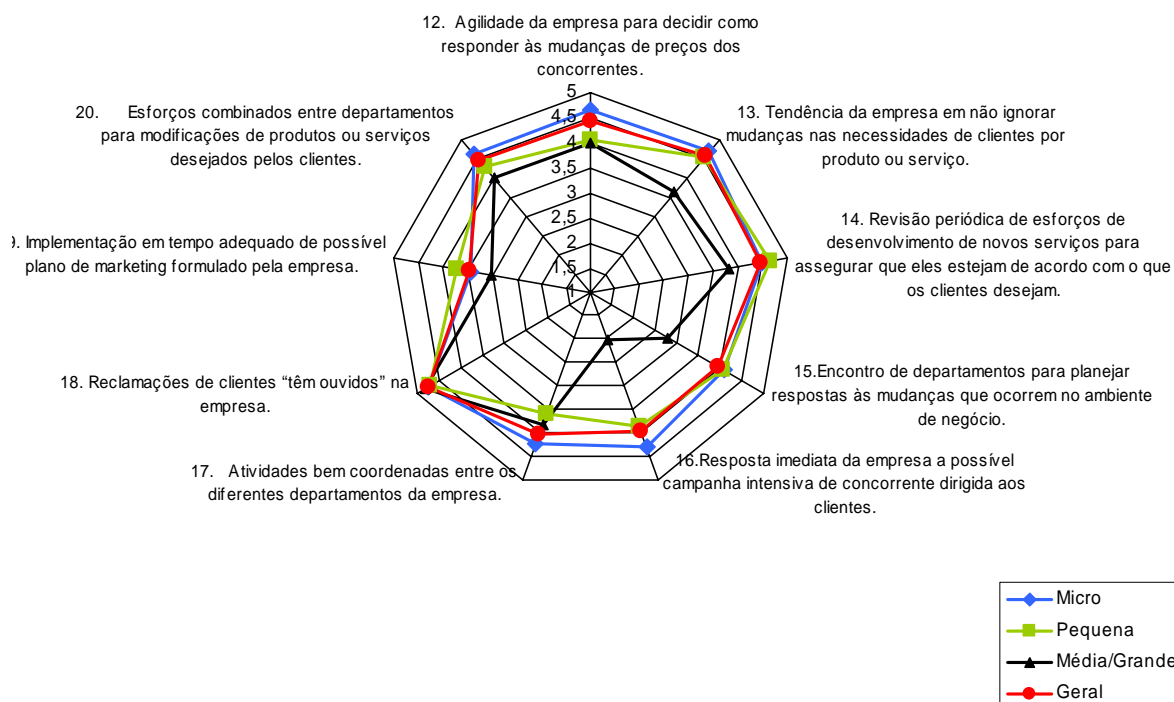
Os indicadores 12 (agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes), 13(tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço), 16(resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes - neste indicador as médias e grandes apresentaram o valor mais baixo do subconstructo -2,0), 17 (atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa) e 20 (esforços combinados entre departamentos para modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes) confirmam a tendência de que a capacidade de resposta e a conseqüente orientação para o mercado também podem ser influenciadas pelo porte das empresas. A média do subconstructo resposta foi a mais alta para as micro e pequenas empresas. A tabela 25 e o gráfico 3 colocados na próxima página ilustram as informações.



**Tabela 25 - Resposta à inteligência de mercado por porte das empresas**

Indicadores	Micro	Pequena	Média/ Grande	Geral
12. Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.	4,65	4,06	4,00	4,44
13. Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço.	4,68	4,53	3,60	4,55
14. Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	4,50	4,65	3,80	4,48
15. Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio.	4,08	4,06	2,80	3,97
16. Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes.	4,28	3,82	2,00	3,97
17. Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa.	4,22	3,59	3,80	4,02
18. Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa.	4,75	4,71	4,80	4,74
19. Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa.	3,43	3,71	3,00	3,47
20. Esforços combinados entre departamentos para modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes.	4,63	4,29	4,00	4,48
<b>Média do Constructo</b>	<b>4,35</b>	<b>4,16</b>	<b>3,53</b>	<b>4,23</b>

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

**Gráfico 3- Resposta à inteligência de mercado**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Em resumo, os resultados da pesquisa apontam que as micro empresas alcançaram a maior média de orientação para o mercado – 4,15; em seguida aparecem as pequenas empresas com média geral de orientação para o mercado de 3,92 e por fim, as médias e grandes empresas com média de 3,45. Esse resultado pode sugerir que o porte da empresa pode se constituir em uma barreira de orientação para o mercado e vários indicadores citados anteriormente comprovam esse fato.

As micro e pequenas empresas apresentaram resultados semelhantes no que diz respeito à importância atribuída por elas a cada dimensão da orientação para o mercado. Nestes dois grupos de empresas, a maior média ficou para a dimensão resposta à inteligência de mercado, seguida da dimensão disseminação da inteligência e por fim, apresentando a menor média, a dimensão geração da inteligência de mercado. Esse resultado vem a confirmar a observação de que as empresas desse porte estão mais concentradas em responder ao mercado do que coletar e disseminar informações. Já nas médias e grandes empresas, os resultados apontam que empresas desse porte estão buscando primeiramente gerar informações de mercado, em seguida responder ao mercado e por último, disseminar as informações geradas por toda a empresa.

De modo geral, pode-se afirmar que uma estrutura organizacional flexível e enxuta pode contribuir para os processos de resposta (e as micro e pequenas empresas podem apresentar comportamentos mais ágeis), mas pode limitar o desenvolvimento dos processos de geração e disseminação de informações. Para concluir a seção a respeito da orientação para o mercado das indústrias pesquisadas, a tabela 26 apresenta as médias dos três subconstructos e da média geral de orientação para o mercado das micro, pequenas, médias e grandes empresas.

**Tabela 26 – Médias de Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação de Inteligência de Mercado, Resposta à Inteligência de Mercado e Média Geral de Orientação para o Mercado por porte das empresas**

Constructo	Micro	Pequena	Média/ Grande	Geral
Geração de Inteligência de Mercado	3,87	3,56	3,66	3,77
Disseminação de Inteligência de Mercado	4,10	3,92	3,04	3,97
Resposta à Inteligência de Mercado	4,15	4,16	3,53	4,23
<b>Média Geral de Orientação para o Mercado</b>	<b>4,15</b>	<b>3,92</b>	<b>3,45</b>	<b>4,02</b>

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

### 5.3 A Inovação no Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina

As questões referentes às atividades de inovação desenvolvidas pelas empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina correspondem ao bloco 3 do questionário e foram baseadas no modelo de pesquisa da Redesist (2003). Este bloco foi dividido em duas partes: a primeira identifica os esforços inovativos das empresas, verificando a introdução de inovações de produto, processo e inovações organizacionais; a segunda parte identifica os tipos de atividades inovativas desenvolvidas pelas empresas.

Os entrevistados foram solicitados a indicar nas duas partes deste bloco os esforços e atividades desenvolvidos nos últimos dois anos (2004 e 2005). A mensuração dos indicadores de inovação foi realizada por meio de uma escala de 4 pontos, variando de baixa a alta, referente à introdução de inovações e de baixo a alto, referente ao desenvolvimento do tipo de atividade. Nas duas escalas foi adicionada a opção “não existência da atividade”.

Na seqüência são apresentados os resultados dos dezessete indicadores que compõem o constructo inovação, sendo a análise realizada segmentando as empresas da amostra de acordo com o porte.

Através da análise da tabela 27, pode-se observar que indicador 3 (introdução de produto novo para o mercado internacional) apresentou a menor média dos nove indicadores (1,05), apontando a inexistência de participação das empresas da amostra no mercado internacional; esse resultado reflete a realidade brasileira no que diz respeito à irrelevante participação de empresas nacionais como exportadoras de têxteis e confeccionados (IEMI, 2005). Essa situação vai de encontro a uma característica do setor apontada por Braga (2005), quando a autora afirma que grande parte das empresas brasileiras de vestuário tem sua produção voltada para atender ao mercado interno.

A pesquisa aponta que a introdução de produtos novos para as empresas, mas já existentes no mercado (indicador 1), tem sido prática constante por parte das indústrias da amostra, pois o indicador relacionado a esse item apresentou a maior média de todos, 3,05. Em valores percentuais, esse resultado significa que 93,5% da amostra afirmou ter lançado produtos novos nos últimos dois anos. Nesse sentido, Martins (2003) coloca que o ponto principal no

comportamento das empresas competitivas encontra-se nas estratégias centradas na inovação, seja pela conquista de novos mercados ou pelo lançamento de novos produtos. Esse indicador para as médias e grandes indústrias ficou acima da média, reforçando ainda mais a prática de lançamento de novos produtos por parte dessas empresas. Articulando a média geral de orientação para o mercado das empresas da amostra, com o resultado encontrado no que diz respeito ao lançamento de produtos, Perin e Sampaio (2006) afirmam que uma forte orientação para o mercado pode afetar diretamente o desenvolvimento de novos produtos por meio de um ajuste fino entre os desejos dos clientes e os benefícios oferecidos pelo produto.

Os indicadores 4 (introdução de processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existente no setor) , 5 (introdução de processos tecnológicos novos para o setor de atuação) , 6 (implementação de técnicas avançadas de gestão) e 9 (implementação de novos métodos e gerenciamento) evidenciam a baixa capacidade de inovação das empresas do setor de vestuário, como apontado por Pavitt (1984). Segundo o referido autor, as indústrias desse setor são caracterizadas como dominadas pelos fornecedores e a maioria das inovações é proveniente de fornecedores de máquinas, equipamentos e componentes de produção.

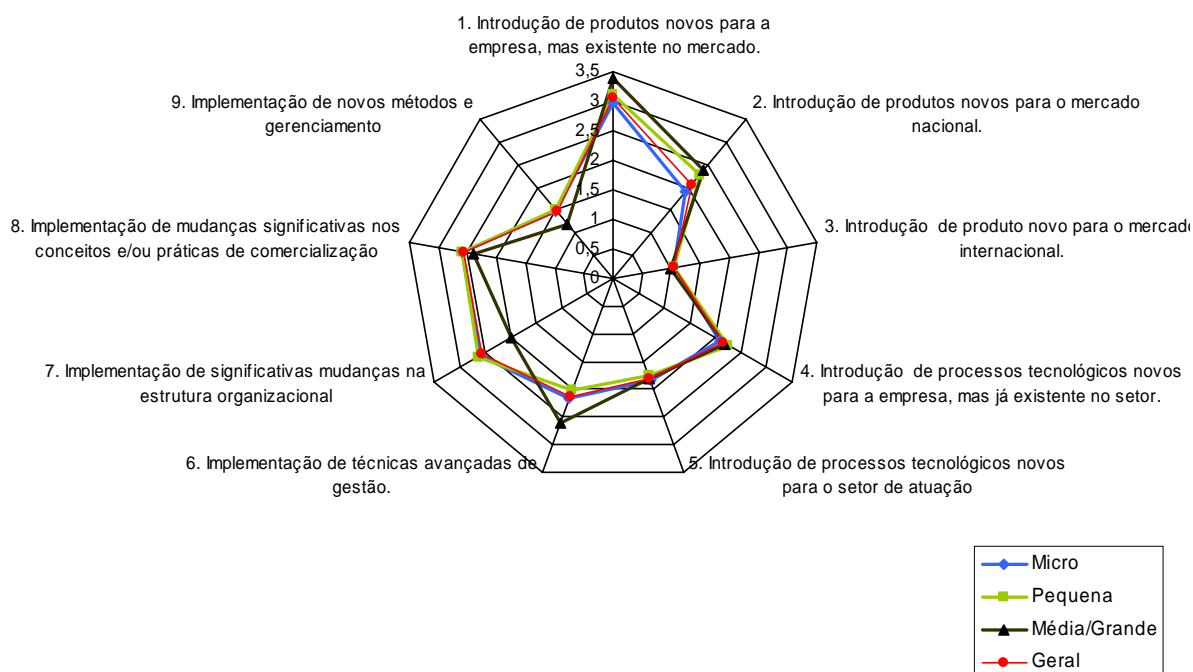
Os indicadores 7 (implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional) e 8 (implementação de mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização) apresentaram médias superiores aos quatro indicadores citados anteriormente. Esse resultado também reflete a proposta de Pavitt (1984), quando o autor coloca que o foco das empresas dominadas pelos fornecedores está no aprimoramento contínuo no *design* e qualidade de produtos, nas mudanças organizacionais, gerenciais, rotinas de marketing, entre outras.

Vale ressaltar que os indicadores 7 e 8 sinalizam mais uma vez o fato de que o menor porte das empresas pode tornar o processo de implementação mais ágil de alternativas estratégicas, pois as micro e pequenas empresas da amostra apresentaram médias superiores às médias e grandes indústrias. O gráfico 4 auxilia na visualização dos resultados.

**Tabela 27 - Inovação de produto, processo e gestão organizacional por porte das empresas**

Descrição	Micro	Pequena	Média/Grande	Geral
1. Introdução de produtos novos para a empresa, mas existente no mercado.	2,98	3,12	3,40	3,05
2. Introdução de produtos novos para o mercado nacional.	1,93	2,29	2,40	2,06
3. Introdução de produto novo para o mercado internacional.	1,05	1,06	1,00	1,05
4. Introdução de processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existente no setor.	2,08	2,24	2,20	2,13
5. Introdução de processos tecnológicos novos para o setor de atuação	1,83	1,76	1,80	1,81
6. Implementação de técnicas avançadas de gestão.	2,16	2,00	2,60	2,13
7. Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional	2,58	2,65	2,00	2,55
8. Implementação de mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização	2,58	2,59	2,40	2,56
9. Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc).	1,50	1,53	1,20	1,48

Fonte: Pesquisa do autor (2006)



**Gráfico 4 - Inovação de produto, processo e gestão organizacional por porte das empresas**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A segunda parte do constructo inovação é relacionada às atividades inovativas das indústrias do vestuário de Londrina. Nenhum dos oito indicadores selecionados apresentou média geral superior a 3,0, mostrando novamente a baixa taxa de inovação das empresas da amostra. Os indicadores 11 (aquisição externa de P&D ), 13 (aquisição de outras tecnologias), 14 (projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos) e 15 (programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos), ficaram com médias menores que 2,0, confirmando essa situação.

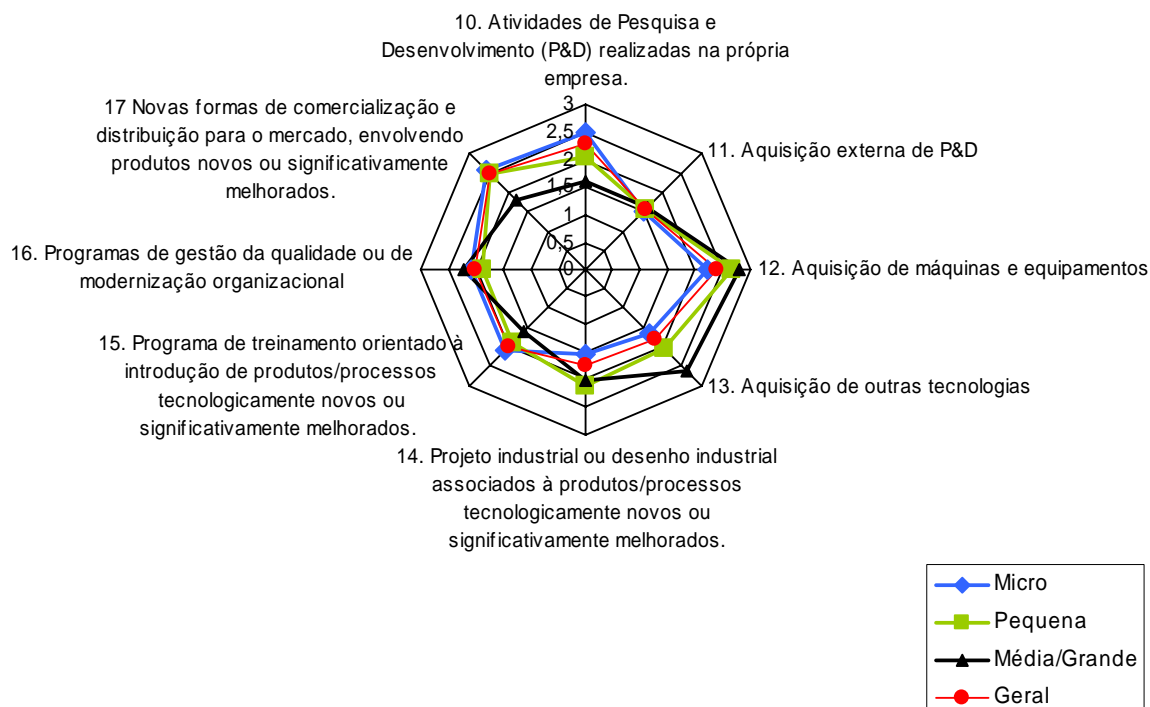
Médias ligeiramente superiores a 2,0 foram encontradas nos indicadores 10 (atividades de Pesquisa e Desenvolvimento), 12 (aquisição de máquinas e equipamentos), 16 (programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional) e 17 (novas formas de comercialização e distribuição), este último confirmando a preocupação das empresas com novas práticas de comercialização e distribuição.

É possível observar ainda que as médias e grandes empresas apresentaram resultados superiores à média geral e às micro e pequenas nos indicadores 11, 12, 13 e 16. A tabela 28 e o gráfico 5 ilustram as informações.

**Tabela 28 - Atividades inovativas por porte das empresas**

Descrição	Micro	Pequena	Média/Grande	Geral
10. Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizadas na própria empresa.	2,48	2,06	1,60	2,29
11. Aquisição externa de P&D	1,50	1,53	1,60	1,52
12. Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	2,23	2,65	2,80	2,39
13. Aquisição de outras tecnologias ( <i>softwares</i> , licenças ou acordos de transferência de tecnologia tais como patentes, marcas, segredos industriais).	1,65	2,00	2,60	1,82
14. Projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.	1,55	2,12	2,00	1,74
15. Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.	2,08	1,88	1,60	1,98
16. Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional	2,03	1,88	2,20	2,00
17. Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado, envolvendo produtos novos ou significativamente melhorados.	2,55	2,47	1,80	2,47

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

**Gráfico 5 - Atividades inovativas por porte das empresas**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Ao se apresentar e discutir o comportamento inovativo das indústrias do APL embrionário do vestuário de Londrina, atende-se ao objetivo “g” desta pesquisa, que é verificar a existência de esforços inovativos e identificar as inovações de processo, produto, gestão e marketing realizadas pelas empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.

#### **5.4 Barreiras ao Desenvolvimento de Atividades Inovativas**

A presente seção tem como objetivo identificar os motivos que dificultam o desenvolvimento de atividades inovativas nas empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina. A partir de uma lista de 11 motivos os entrevistados foram solicitados a indicar os cinco principais e a importância de cada um deles em uma escala que varia de “Extremamente importante” até “Pouco importante”. Esses motivos referem-se ao bloco 4 do questionário aplicado às empresas, que foi elaborado com base na Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – PINTEC (2003), realizada pelo IBGE, que tem por objetivo a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais, das atividades de inovação tecnológica nas empresas industriais brasileiras.

As empresas pesquisadas indicaram que os motivos que dificultam o desenvolvimento de atividades inovativas são principalmente fatores de natureza econômica. Os quatro motivos principais foram: em primeiro lugar, riscos econômicos excessivos (3,84 de média), em seguida os elevados custos da inovação, com média de 2,76, em terceiro lugar a falta de pessoal qualificado, apresentando média de 1,90 e por último, a escassez de fontes apropriadas ao financiamento, alcançando a média 1,27. Prochnik e Araújo (2005) confirmam esse fato ao afirmarem que as condições macroeconômicas desfavoráveis, as altas taxas de juros e a expectativa de crescimento lento da economia diminuem o retorno esperado do investimento em inovação e aumentam o risco para as empresas.

Os resultados da presente pesquisa estão de acordo com os números encontrados na PINTEC (2003), sendo que os primeiros quatro motivos também foram os principais relatados por 28 mil empresas que realizaram inovações no período de 2001-2003. A tabela 29 mostra os resultados da pesquisa do aglomerado de Londrina e compara com os resultados da pesquisa do IBGE.



**Tabela 29 - Fatores que dificultam o desenvolvimento da inovação**

<b>Motivos</b>	<b>APL do vestuário de Londrina*</b>	<b>PINTEC (2003)**</b>
Elevados custos da inovação	2,76	79,7
Riscos econômicos excessivos	3,84	74,5
Escassez de fontes de financiamento	1,27	56,6
Falta de pessoal qualificado	1,90	47,5

\* Os valores correspondem à média das respostas

\*\* Os valores indicam o percentual de empresas que indicaram os motivos

Fonte: Pesquisa do autor (2006) e PINTEC (2003)

Ao se apresentar esses resultados, atende-se ao objetivo “h” desta pesquisa, referente à identificação dos motivos que dificultam o desenvolvimento de atividades inovativas nas empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina.

### **5.5 Avaliação do Desempenho das Empresas do Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina**

O desempenho das indústrias do vestuário de Londrina foi obtido por meio de medidas subjetivas, através de uma escala de 4 pontos, variando de 1 (desempenho péssimo) a 4 (desempenho excelente). Os entrevistados foram solicitados a dar sua opinião sobre o desempenho da sua empresa em relação a seus principais concorrentes, levando em conta o desempenho alcançado nos últimos dois anos (2004 e 2005). Os indicadores selecionados foram: crescimento do faturamento, lucro líquido e retorno do investimento. O desempenho das empresas faz parte do bloco 5 do questionário. A tabela 30 apresenta os resultados obtidos.

**Tabela 30 - Desempenho das empresas**

<b>Indicadores</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média/Grande</b>	<b>Geral</b>
1. Crescimento do faturamento	2,78	2,88	3,00	2,82
2. Lucro líquido	2,35	2,59	2,60	2,44
3. Retorno do investimento	2,65	2,53	3,00	2,65

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

O grupo das médias e grandes empresas é o que, segundo as próprias empresas, está apresentando os melhores resultados, estando acima da média geral e da média das micro e pequenas empresas. A menor média encontrada foi no indicador lucro líquido relativo às micro empresas. Nenhuma empresa da amostra afirmou ter obtido nos últimos dois anos um desempenho péssimo (ponto 1 da escala) em nem excelente (ponto 4 da escala) em relação a seus principais concorrentes; dessa forma, as médias de desempenho das indústrias situam-se entre 2,35 e 3,00.

Os resultados podem indicar que as médias e grandes empresas pesquisadas estão apresentando esse desempenho superior em virtude da concorrência relativamente pequena existente na cidade. Em Londrina, de acordo com o cadastro do SEBRAE que foi base para a realização da pesquisa, existem cerca de 12 indústrias de médio porte no segmento do vestuário, sendo que uma atua no segmento de lavanderia e cinco pertencem a uma mesma família, reduzindo significativamente o número de empresas concorrentes. Essa situação é mais grave ainda nas grandes, que segundo o cadastro, são apenas duas existentes na cidade.

A avaliação do desempenho das empresas fornece informações necessárias para as análises de correlações que serão apresentadas na seqüência, que buscam responder os objetivos da pesquisa que tratam da relação entre a orientação para o mercado e a inovação no desempenho das indústrias do vestuário de Londrina.

## **5.6 Correlação entre a Orientação para o Mercado, Inovação e Desempenho das Empresas do Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina**

O referencial teórico apresentado sugere a existência de associações entre a orientação para o mercado e a inovação no desempenho das empresas. Nesse sentido, Para Han, Kin e Srivastava (1998) a empresa orientada para o mercado é aquela que busca o novo e o diferente como resposta à dinâmica do mercado, analisando o impacto simultâneo da orientação para o mercado e da inovação no desempenho da organização.

Para verificar a existência de associação entre os indicadores de orientação para o mercado e inovação com os indicadores de desempenho, calculou-se o coeficiente de correlação de

*Pearson*, que fornece uma medida precisa da intensidade e do sentido da correlação existente entre as variáveis na amostra estudada.

O coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre  $-1,0$  e  $+1,0$ , sendo que valores positivos e próximos de um (1) indicam uma relação forte e direta, isto é, quando uma variável aumenta a outra também aumenta. Valores próximos de zero (0) indicam que não há relação linear entre as variáveis. Por fim, valores negativos e próximos de um (1) indicam uma relação forte e inversa, ou seja, quando uma variável aumenta a outra diminui.

Primeiramente serão apresentados os resultados relacionados a toda amostra da pesquisa, ou seja, 62 indústrias. A análise da tabela 31 permite observar que a relação existente entre a orientação para o mercado e o desempenho geral mostrou-se positiva, porém fraca. Resultado semelhante pode ser observado no coeficiente resultante da relação entre a orientação para o mercado e o indicador crescimento do faturamento. O mesmo aconteceu com o relacionamento entre a inovação e o desempenho geral e a inovação e o crescimento do faturamento; os dois coeficientes resultantes dessas associações foram positivos e fracos.

Os resultados apontam também que a inovação está positivamente relacionada com o indicador retorno do investimento, gerando um coeficiente de 0,325. Dessa forma, pode-se inferir que a orientação para o mercado e a inovação conduzem a um desempenho superior e contribuem para o crescimento do faturamento e para o retorno do investimento nas indústrias do vestuário de Londrina. Nesse sentido, Perin e Sampaio (2006) confirmam a necessidade de uma ênfase da organização no processo de inovação, paralelamente a sua postura de orientação para o mercado, para a sustentação de uma posição distintiva e duradoura no ambiente competitivo.

**Tabela 31 - Correlação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho (todas as empresas da amostra – 62 indústrias)**

	<b>Desempenho Geral</b>	<b>Crescimento do faturamento</b>	<b>Lucro Líquido</b>	<b>Retorno do investimento</b>
<b>Orientação para o Mercado</b>	0,287*	0,304*	0,210	0,206
<b>Inovação</b>	0,293*	0,273*	0,142	0,325*

\* A correlação é significativa ao nível de 0,05

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Nas micro empresas pesquisadas apenas a relação entre a inovação e o indicador retorno do investimento foi significativa, gerando um coeficiente positivo, porém fraco (0,343). As demais relações não apresentaram correlações significantes.

A tabela 32 apresenta os resultados das micro empresas. Embora constatou-se que as micro empresas apresentem uma elevada orientação para o mercado, o resultado efetivo dessa orientação no desempenho das empresas parece não estar surtindo o efeito. Kohli e Jaworski (1990) alertam para esse fato ao lembrarem que nesses casos a qualidade da informação de mercado pode ser suspeita ou a qualidade de execução dos programas de marketing designados em resposta à essa informação pode ser pobre. Nessas situações, uma orientação para o mercado pode não produzir as conseqüências desejadas.

**Tabela 32 - Correlação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho (micro empresas - 40 indústrias)**

	<b>Desempenho Geral</b>	<b>Crescimento do faturamento</b>	<b>Lucro Líquido</b>	<b>Retorno do investimento</b>
<b>Orientação para o Mercado</b>	0,159	0,129	0,144	0,109
<b>Inovação</b>	0,306	0,293	0,127	0,343*

\* A correlação é significativa ao nível de 0,05

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A tabela 33 mostra os resultados referentes às correlações realizadas nas pequenas empresas. É possível verificar relações positivas e fortes entre a orientação para o mercado e o desempenho geral e entre a orientação para o mercado e o crescimento do faturamento. Esses resultados vão de encontro às descobertas obtidas por Jaworski e Kohli (1993), que sugeriram que a orientação para o mercado de uma empresa é um fator relevante para seu desempenho. Já a inovação não apresentou correlações significativas entre os indicadores de desempenho no grupo das pequenas empresas.

**Tabela 33 - Correlação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho (pequenas empresas – 17 indústrias)**

	<b>Desempenho Geral</b>	<b>Crescimento do faturamento</b>	<b>Lucro Líquido</b>	<b>Retorno do investimento</b>
<b>Orientação para o Mercado</b>	0,594*	0,624*	0,461	0,448
<b>Inovação</b>	0,159	0,092	-0,024	0,354

\* A correlação é significativa ao nível de 0,05

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Nenhuma das correlações realizadas nas médias e grandes empresas foi significativa, conforme ilustra a tabela 34. Embora os coeficientes tenham sido elevados na maioria dos testes, os poucos casos envolvidos na análise (5 empresas) dificultaram a verificação das relações.

**Tabela 34 - Correlação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho (médias e grandes empresas – 5 indústrias)**

	<b>Desempenho Geral</b>	<b>Crescimento do faturamento</b>	<b>Lucro Líquido</b>	<b>Retorno do investimento</b>
<b>Orientação para o Mercado</b>	0,823	0,759	0,729	0,732
<b>Inovação</b>	0,497	0,618	0,469	0,247

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Ao se apresentar e discutir as relações existentes entre a orientação para o mercado, inovação e desempenho, atende-se aos objetivos “f” (estabelecer a relação entre orientação para o mercado e desempenho das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina) e “i” (estabelecer a relação entre a inovação e o desempenho das empresas selecionadas no APL embrionário do vestuário de Londrina) desta pesquisa.

### **5.7 Análise de Clusters**

Com o objetivo de identificar grupos de empresas com características semelhantes em relação à orientação para o mercado, inovação e desempenho, os dados colhidos referentes a esses constructos foram submetidos a Análise de *Cluster*. Para Mingoti (2005, p. 155) a análise de *cluster* ou conglomerados “tem como objetivo dividir os elementos da amostra, em grupos, de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si com respeito às variáveis (características) que neles foram medidas, e os elementos em grupos diferentes sejam heterogêneos em relação a estas mesmas características”.

O procedimento utilizado para agrupar os casos (empresas) semelhantes foi o conglomerado hierárquico, através da mediada de distância entre os casos Euclidiana ao quadrado, com base no método de Ward. Com o objetivo de verificar se as diferenças entre as médias dos *clusters* são estatisticamente significativas, utilizou-se a análise de variância (ANOVA). A última

etapa da análise de *clusters* buscou caracterizar os grupos de acordo com o ano de fundação, porte, tipo de gestão e utilização de marca própria. Os resultados da análise de *Cluster* são detalhados a seguir.

Dos 3 *clusters* encontrados, o agrupamento 2 foi o que apresentou os melhores resultados em praticamente todas as dimensões analisadas. Esse grupo é formado por 18 empresas (29% do total da amostra), que apresentam uma alta orientação para o mercado, buscando gerar e disseminar informações de mercado para responder a ele de forma efetiva por meio de um comportamento inovador, pois neste grupo a dimensão inovação também obteve a maior média em relação aos outros dois *clusters*. Tais características permitem que o agrupamento possa ser compreendido na presente pesquisa como o que apresenta um comportamento estratégico altamente voltado para o mercado e inovador, sendo designado como ***cluster competitivo***.

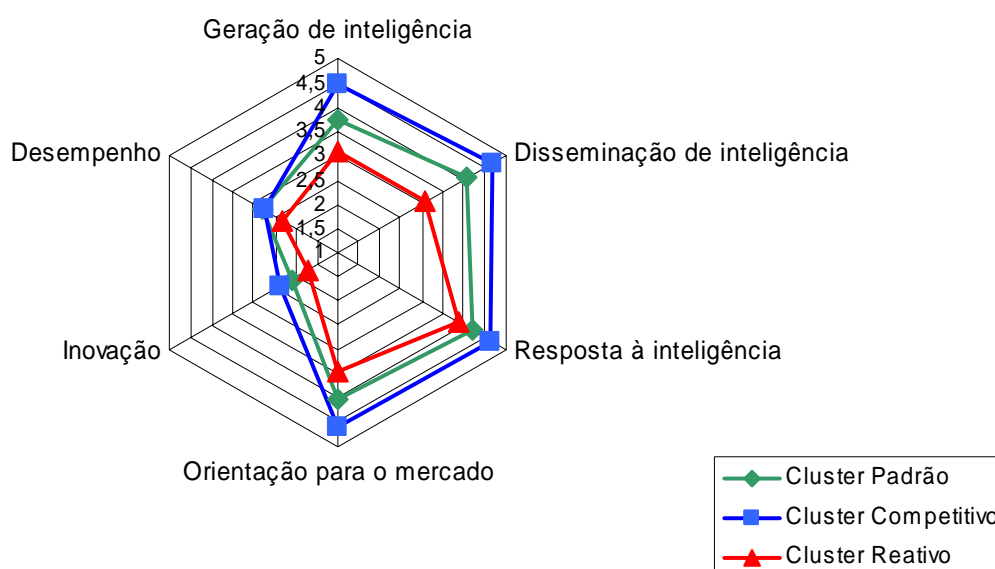
O agrupamento 1 refletiu os resultados dos subconstructos de orientação para o mercado de toda a amostra, apresentando médias de orientação para o mercado menores que o grupo competitivo, porém significativas. As médias encontradas sinalizam que o agrupamento apresenta comportamento pouco inovador. Os resultados apontam que as práticas adotadas pelo agrupamento 1 tendem a gerar um desempenho superior, pois a média desse constructo foi ligeiramente superior aos grupos 2 e 3. Esse grupo, diante do resultado de sua formação, pode ser considerado como o que possui um comportamento estratégico orientado para o mercado e com baixa atividade inovativa, sendo designado como ***cluster padrão***.

O agrupamento 3, formado por 18 empresas, foi o que apresentou as médias mais baixas em todas as dimensões analisadas, sendo esse grupo constituído por empresas com média (tendendo a baixa) orientação para o mercado, que está se voltando mais para a resposta ao mercado do que com os processos de disseminação e geração de inteligência de mercado e com atividade inovativa praticamente nula. O resultado do agrupamento acaba por refletir no desempenho das empresas, pois a média desta dimensão também foi a mais baixa dentre os 3 *clusters*. Em relação à formação desse grupo, as empresas que o constituem podem ser consideradas como as que apresentam um comportamento estratégico que busca responder ao mercado e não inovador, sendo designado como ***cluster reativo***. Os testes de significância apontam que existem diferenças significativas entre as médias encontradas. A tabela 35 apresenta os resultados e o gráfico 6 faz a ilustração.

**Tabela 35 - Composição dos clusters**

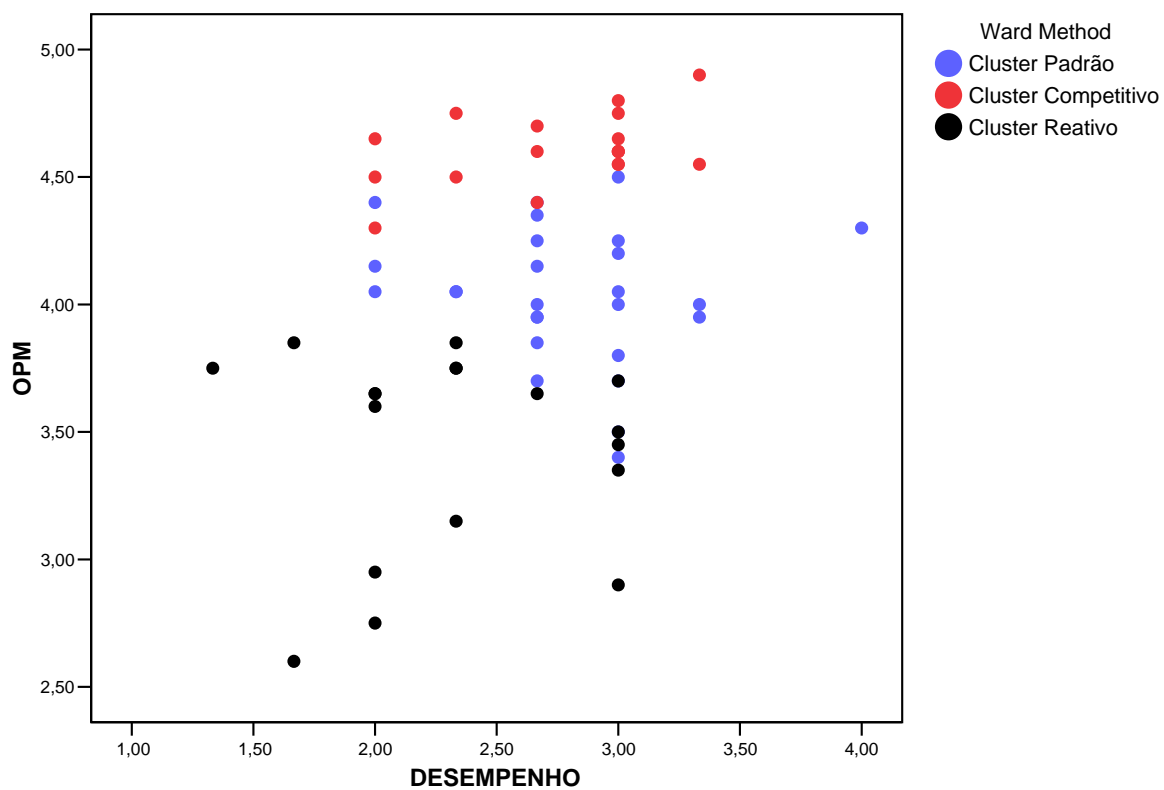
	Cluster Padrão (26 empresas)	Cluster Competitivo (18 empresas)	Cluster Reativo (18 empresas)	Significância
Geração de inteligência	3,75	4,47	3,09	0,000
Disseminação de inteligência	4,08	4,69	3,07	0,000
Resposta à inteligência	4,20	4,65	3,86	0,000
Orientação para o mercado	4,03	4,60	3,43	0,000
Inovação	2,10	2,34	1,71	0,000
Desempenho	2,78	2,74	2,31	0,004

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

**Gráfico 6 - Composição dos clusters**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Os gráficos 7 e 8 apresentados na seqüência auxiliam na visualização da relação entre a orientação para o mercado e a inovação no desempenho das empresas de cada *cluster*. No primeiro gráfico, é possível identificar com destaque os resultados do *cluster* competitivo na relação entre a orientação para o mercado e desempenho. Observa-se a posição intermediária do agrupamento padrão e, deslocado dos demais, o agrupamento reativo que é constituído por empresas com média/baixa orientação para o mercado e conseqüente desempenho.

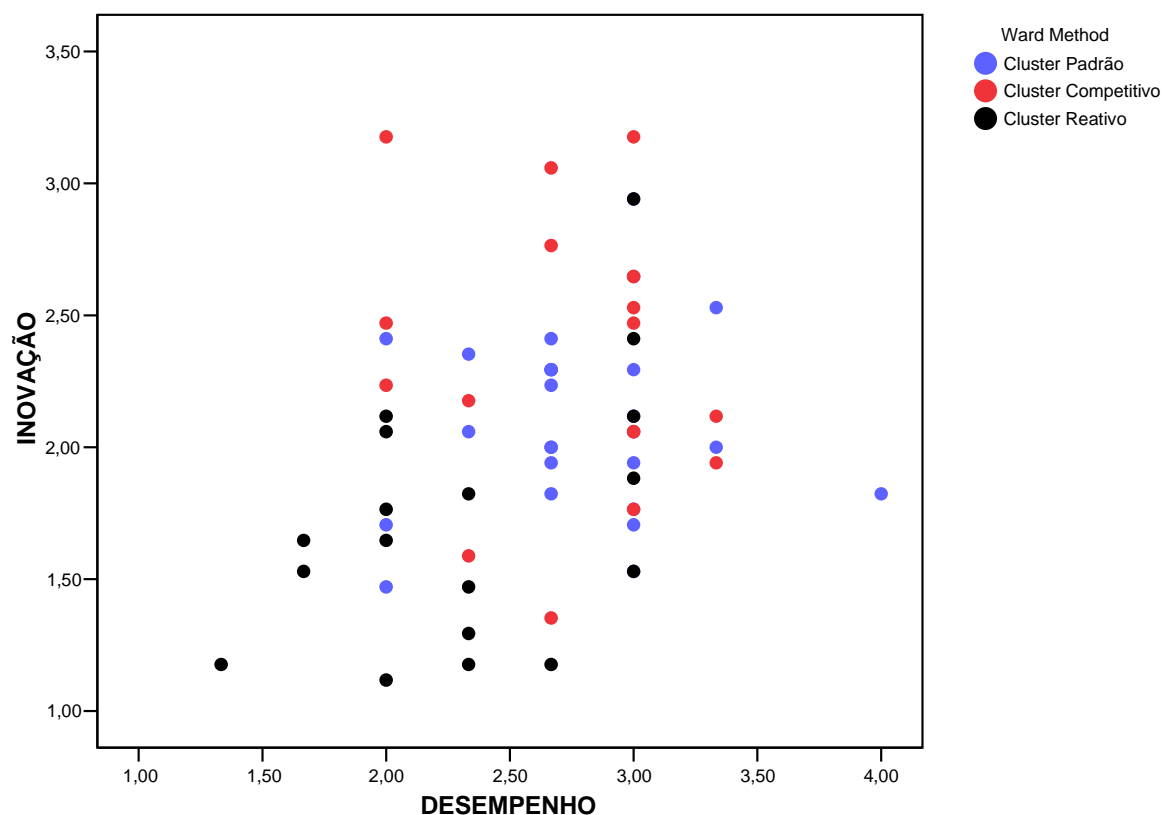


**Gráfico 7 - Orientação para o mercado e desempenho dos clusters**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Já o gráfico 8 apresenta a relação entre a inovação e o desempenho dos clusters. É possível verificar que os clusters padrão e competitivo neste resultado estão mais sobrepostos, com exceção do grupo reativo que apresenta a tendência em se localizar nos extremos inferiores, porém com menos clareza do que no gráfico 7.





**Gráfico 8: Inovação e desempenho dos clusters**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A seguir são discutidas características de cada *clusters* em relação ao ano de fundação das empresas, porte das empresas, tipo de gestão e utilização de marca própria. Essa análise tem como objetivo aprimorar as informações dos agrupamentos.

Ao analisar a relação do ano de fundação das empresas com os *clusters*, na tabela 36 constata-se que no *cluster* padrão existe maior predominância de empresas mais antigas, iniciadas entre 1980 e 1989, ao contrário do que ocorre no *cluster* competitivo, onde é possível verificar certa concentração de empresas fundadas a partir de 1990 até o ano passado. O *cluster* reativo apresentou uma distribuição similar ao *cluster* competitivo, pois cerca de 53% das empresas do grupo foi fundada entre 1980 e 1999 e o restante (47%), de 2000 até 2005.

**Tabela 36 - Cruzamento dos *clusters* de acordo com o ano de fundação das empresas (valores em %)**

	De 1980 a 1989	De 1990 a 1999	De 2000 a 2005
<i>Cluster</i> Padrão	33,3	58,3	8,3
<i>Cluster</i> Competitivo	16,7	33,3	50,0
<i>Cluster</i> Reativo	29,4	23,5	47,1

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A tabela 37 apresenta as tabulações cruzadas entre os grupos e o porte das empresas. Através dos resultados é possível identificar que *cluster* competitivo é formado exclusivamente por micro e pequenas empresas. O segundo grupo com maior quantidade de micro e pequenas empresas é o *cluster* padrão, juntas elas correspondem a 88,5% do total do grupo. O *cluster* reativo apresenta a menor quantidade de micro empresas, indicando certa tendência de apresentar em sua formação empresas maiores.

**Tabela 37 - Cruzamento dos *clusters* de acordo com o porte das empresas (valores em %)**

	Micro	Pequena	Média/Grande
<i>Cluster</i> Padrão	65,4	23,1	11,5
<i>Cluster</i> Competitivo	72,2	27,8	0,0
<i>Cluster</i> Reativo	55,6	33,3	11,1

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

No que diz respeito à caracterização dos *clusters* em relação ao tipo de gestão, praticamente não houve associações significativas no cruzamento realizado. Percebe-se apenas certa predominância de empresas familiares no *cluster* padrão, nos dois outros agrupamentos a distribuição entre empresas familiares e mistas foi homogênea.

**Tabela 38 - Cruzamento dos *clusters* de acordo com o tipo de gestão (valores em %)**

	Familiar	Mista
<i>Cluster</i> Padrão	57,7	42,3
<i>Cluster</i> Competitivo	50	50
<i>Cluster</i> Reativo	50	50

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

O último cruzamento realizado teve como objetivo identificar a relação entre os *clusters* formados e a utilização de marca própria como estratégia de comercialização. Em todos os

grupos é possível observar a predominância de empresas que trabalham com suas próprias marcas. Porém, a tabela 39 destaca o *cluster* padrão como aquele que apresentou o maior percentual de empresas com esse comportamento. O *cluster* reativo também apresenta uma quantidade significativa de empresas que operam com marcas próprias e, por último, o *cluster* competitivo foi o que apresentou em sua formação o menor percentual de empresas com essa estratégia.

**Tabela 39 - Cruzamento dos *clusters* de acordo com a utilização de marca própria (valores em %)**

	Sim	Não
<i>Cluster</i> Padrão	96,2	3,8
<i>Cluster</i> Competitivo	77,8	22,2
<i>Cluster</i> Reativo	88,9	11,11

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

De maneira geral, o que se observou na análise de *cluster* é que o agrupamento **padrão**, com 26 empresas, apresentou médias intermediárias de orientação para o mercado e inovação e a maior média de desempenho (2,78). Pode-se considerar que é um grupo formado por empresas com mais tempo de mercado que os outros dois; 88% do grupo são micro e pequenas empresas, com a grande maioria operando com marcas próprias. O *cluster* **competitivo**, formado por 18 empresas, foi o que apresentou as maiores médias nas dimensões de orientação para o mercado e inovação. Esse grupo é constituído por indústrias com menor tempo de mercado, além de ser formado exclusivamente por micro e pequenas empresas. O *cluster* **reativo** é formado por 18 empresas e apresentou as menores médias de orientação para o mercado, inovação e desempenho. É um grupo constituído por empresas maiores, que possuem marca própria e que tem 70% das empresas atuantes desde a década de 90.

## **6 CONCLUSÃO**

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da presente pesquisa. Para melhor compreensão, o capítulo foi dividido em duas partes. Na primeira, são apresentadas as principais conclusões quanto aos objetivos pretendidos; na segunda, as contribuições desta dissertação e sugestões para futuras pesquisas nesta área.

### **6.1 Quanto aos Objetivos**

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o impacto da orientação para o mercado e da inovação no desempenho das empresas situadas no arranjo produtivo local embrionário da indústria do vestuário da cidade de Londrina.

Primeiramente, a pesquisa permitiu traçar algumas características das empresas pesquisadas. Em sua maioria, são empresas de micro e pequeno porte; administradas pelas próprias famílias; atuantes no mercado desde os anos 90; com especialização no segmento de confecção; que utilizam o varejo como forma de distribuição e possuem suas próprias marcas (88,7%).

Em relação ao constructo geração de inteligência de mercado, a pesquisa mostrou que as empresas apresentam um baixo índice de realização de encontros com clientes com o objetivo de identificar produtos e serviços que os mesmos poderão necessitar no futuro. Foi possível verificar também que as empresas demonstram preocupações relativas a esse constructo através da realização de pesquisas, na identificação das mudanças nas preferências dos clientes, como também na identificação de mudanças que ocorrem no ramo de atividade.

Quanto aos processos de disseminação de inteligência de mercado, verificou-se que as empresas do arranjo produtivo do vestuário de Londrina estão se preocupando em discutir internamente as tendências do mercado do vestuário. Elas buscam informar os diferentes departamentos da empresa a respeito de informações importantes sobre os clientes, como reclamações e nível de satisfação e, principalmente, a pesquisa identificou que as empresas são ágeis em distribuir informações a respeito da concorrência.

A pesquisa apontou que a aglomeração estudada está altamente voltada para ações de resposta ao mercado, buscando atender plenamente as constantes e mutantes necessidades em relação a produtos e serviços. Esse processo está ocorrendo através da realização de esforços combinados entre os departamentos das empresas, com o objetivo de desenvolver e modificar produtos de acordo com os desejos dos clientes. A constatação disso pode ser comprovada pelo alto índice de concordância no que diz respeito ao comportamento receptivo por parte das empresas em ouvir e atender as reclamações dos clientes

Foi constatado que as empresas pesquisadas apresentam alta orientação para o mercado, pois a média geral do constructo ficou em 4,02. Dentre as três dimensões que compõem o constructo de orientação para o mercado, a maior média foi observada na dimensão resposta à inteligência de mercado (4,23); seguida da dimensão disseminação de inteligência (3,97) e depois pela dimensão geração de inteligência de mercado, com média de 3,77. Provavelmente as empresas estão priorizando a implementação de ações que venham de encontro às constantes alterações nas necessidades e exigências do mercado, ao invés de concentrarem seus esforços nos processos de geração de informações a respeito desse mercado.

Ainda em relação à orientação para o mercado das empresas pesquisadas, o trabalho apontou que as micro empresas apresentam resultados superiores nas três dimensões que compõem o constructo, alcançando média geral de 4,15. Esse resultado pode sinalizar que uma estrutura simples e enxuta pode contribuir para os processos de geração e disseminação de inteligência e resposta ao mercado. Isso pode ser constatado através dos resultados encontrados nas pequenas empresas; o grupo foi o que apresentou a segunda maior média geral de orientação para o mercado (3,92). Confirmando a ordem decrescente de orientação para o mercado em relação ao porte da empresa, o grupo das médias e grandes indústrias alcançou a média no constructo de 3,45.

Foi possível constatar através da pesquisa a baixa implementação de atividades inovativas por parte das empresas pesquisadas. Os resultados confirmam a taxonomia proposta por Pavitt (1984), onde o referido autor caracteriza as indústrias do vestuário como dominadas pelos fornecedores, sendo as inovações desenvolvidas fora das empresas. De maneira geral, identificou-se que a maior preocupação das indústrias do vestuário de Londrina está no lançamento de produtos que são novos para elas, mas já existentes no mercado. Dois outros indicadores mostram que o porte das empresas também pode auxiliar nos processos

inovativos. De acordo com a pesquisa, as mudanças na estrutura organizacional e mudanças nas práticas de comercialização foram os itens onde as micro e pequenas empresas superaram as médias e grandes. Reafirma-se também com esses dois indicadores a proposta de Pavitt (1984) quando o referido autor cita que o foco das empresas dominadas por fornecedores está no aprimoramento dos produtos, mudanças organizacionais e rotinas de marketing.

Na percepção das empresas as principais barreiras enfrentadas por elas e que acabam dificultando a realização de atividades inovativas, estão ligadas a fatores econômicos: riscos econômicos, altos custos da inovação e escassez de fontes de financiamento. Caberia nessa situação, um maior apoio por parte dos governos municipal, estadual e municipal, bem como de órgãos de apoio (SENAI, SEBRAE, VESTPAR) através de ações de incentivo econômico e institucional. Porém, de acordo com os resultados da pesquisa feita por Arbex (2005), os elos entre os agentes do aglomerado estudado são pouco desenvolvidos – em termos de cooperação e em termos de relacionamentos alicerçados com universidades, sindicatos, fornecedores, empresas não-concorrentes, e instituições de apoio técnico. Tais fatores, segundo Arbex (2005) dificultam a coordenação entre os agentes e a aquisição de conhecimentos e inovação, dificultando também as ações do poder público em financiamentos, investimentos em infra-estrutura, fortalecimento da “imagem” local. Para o referido autor, os maiores desafios para o desenvolvimento da aglomeração do vestuário de Londrina concentram-se nas ações das empresas e suas relações, com o devido apoio do poder público (principalmente municipal e estadual).

A análise de correlação realizada permitiu identificar que, de forma geral, a orientação para o mercado e a inovação conduzem a um desempenho superior e contribuem para o crescimento do faturamento e para o retorno do investimento nas indústrias pesquisadas, confirmando os pressupostos teóricos e empíricos discutidos na revisão da literatura. Nas micro empresas, a relação entre a inovação e o retorno do investimento apresentou coeficiente positivo, porém fraco e nas pequenas empresas foi possível identificar uma relação positiva e forte entre a orientação para o mercado e desempenho geral e o crescimento do faturamento.

Através da análise de *clusters* realizada foi possível identificar 3 grupos de empresas em relação à orientação para o mercado (e seus subconstructos), inovação e desempenho. Buscou-se com essa técnica identificar grupo de empresas com similaridades internas e diferenças externas.

O agrupamento padrão, formado por 26 empresas, apresentou médias intermediárias de orientação para o mercado e inovação e a maior média de desempenho (2,78). Pode-se considerar que é um grupo constituído por empresas com mais tempo de mercado do que os outros dois, 88% do grupo são micro e pequenas empresas, com a grande maioria operando com marcas próprias.

O agrupamento competitivo, formado por 18 empresas, foi o que apresentou as maiores médias nas dimensões de orientação para o mercado e inovação. Esse grupo é constituído por indústrias com menor tempo de mercado, além de ser formado exclusivamente por micro e pequenas empresas.

Por fim, a análise permitiu identificar o terceiro agrupamento como o grupo de comportamento reativo, formado por 18 empresas e que apresentou as menores médias de orientação para o mercado, inovação e desempenho. É um grupo constituído por empresas maiores, que possuem marca própria e que tem 70% das empresas atuantes desde a década de 90.

## **6.2 Quanto às Contribuições e Sugestões para Pesquisas Futuras**

Espera-se que o presente estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão da dinâmica do arranjo produtivo embrionário do vestuário de Londrina, avançando nos estudos já realizados no local. Em especial, acredita-se que a pesquisa tenha colaborado nos aspectos relacionados à orientação para o mercado e à inovação do aglomerado. As informações aqui coletadas e discutidas geraram subsídios para que as empresas possam adotar ou aprimorar suas práticas diárias de marketing e inovação, uma vez que, as relações encontradas entre essas duas dimensões e o desempenho percebido pelas empresas foram positivas. Nesse sentido, a partir da análise dos resultados de cada variável de orientação para o mercado e inovação, pode-se identificar fatores que vêm apresentando resultados positivos para as empresas e quais necessitam ser melhor trabalhados. Dessa forma, os resultados da pesquisa poderão ser utilizados por empresas, mas também como por órgãos locais como SEBRAE,

ACIL<sup>36</sup>, SIVEPAR<sup>37</sup>, como norteadores para o desenvolvimento de ações visando o aprimoramento e desenvolvimento do arranjo.

Ainda em relação aos resultados positivos encontrados nas relações entre orientação para o mercado e inovação no desempenho das empresas, a pesquisa também colabora com o processo de percepção da necessidade da implementação do conceito de marketing e da adoção de práticas inovativas por parte das indústrias do vestuário, mas também desperta essa necessidade no poder público local, órgãos de apoio, entidades de classe, universidade, enfim, todos os agentes do arranjo com *know-how* para coordenar ações estratégicas de mudança.

Dentre essas ações, a presente pesquisa destaca como fundamentais em relação às práticas inovativas: i) promoção da conscientização da relevância da inovação para a competitividade das empresas através da criação de programas de informação sobre capacitação tecnológica; ii) capacitação de recursos humanos para a prática inovativa através da oferta de cursos técnicos; e iii) desenvolvimento de ações interativas e cooperativas visando o desenvolvimento de processos inovativos.

A análise de *clusters* realizada na pesquisa aponta que os grupos pertencentes a um mesmo arranjo produtivo local apresentam dinâmicas diferenciadas, com características diferentes sinalizando a necessidade de políticas de incentivos diferenciados. O grupo competitivo pode ser utilizado como modelo de atuação para as empresas dos outros grupos e para todo o arranjo, podendo inclusive assumir a liderança na coordenação de ações visando o desenvolvimento de todo o aglomerado, representando o setor perante os outros agentes.

Ao grupo padrão caberiam ações pontuais nos fatores que podem transformá-lo em um grupo mais competitivo, principalmente em ações voltadas para a geração de informação de mercado, sendo essa dimensão o ponto de partida para as ações de marketing e análise de tendências de mercado. Nesse sentido, as ações estariam ligadas ao financiamento para realização de pesquisas de marketing, subsídios para participação em eventos nacionais e internacionais, capacitação dos empresários para a realização de planos de marketing. Já o grupo reativo necessitaria de ações de intervenção mais críticas, de longo prazo, talvez com incentivos financeiros diferenciados, linhas de crédito atrativas, de forma a modernizar a

---

<sup>36</sup> ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina

<sup>37</sup> SIVEPAR - Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Vestuário do Paraná



estrutura produtiva, capacitação de pessoal e atualização da linha de produtos. As intervenções nesse grupo também não poderiam deixar de lado questões ligadas ao aprimoramento das práticas e disseminação dos conceitos de marketing como fundamentais para o desenvolvimento das empresas.

Trabalhos futuros podem ser realizados sob várias perspectivas, mas com o mesmo enfoque teórico, como exemplo, podem ser citados:

- Utilizar escalas de orientação para o mercado desenvolvidas por outros autores, como a escala proposta por Narver e Slater (1990) e Day (2001);
- Na mensuração do desempenho das empresas, utilizar indicadores objetivos de desempenho, até mesmo incluindo outros indicadores, como participação de mercado, peças produzidas, exportações, etc.;
- Realizar estudos comparativos entre o arranjo de Londrina e outros do mesmo setor;
- Aplicar o questionário para mais de um respondente, como por exemplo, funcionários de outros setores e níveis hierárquicos ou até mesmo clientes das empresas para realizar a triangulação das informações e identificar a percepção dos demais atores; e
- Estudar as relações entre orientação para o mercado e inovação no desempenho em empresas varejistas de confecções da região, envolvendo dessa forma a ponta final da cadeia têxtil.

## REFERÊNCIAS

ABIT – Associação Brasileira das Indústrias Têxteis e Confecção. **Comércio exterior** . Disponível em: <<http://www.abit.org.br/content/area/default.asp?nCodAreaConteudo=17>>. Acesso em: 10 dez. 2005.

ABREU, Alice R. P. O complexo da moda no Rio de Janeiro. Relatório de Pesquisa. Instituto de Filosofia e Ciências Sociais. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.

AKEL SOBRINHO, Z. Orientação para o mercado no varejo brasileiro: o estudo de caso do Magazine Luiza e uma proposição teórica. In: FELISONI, Cláudio de A; SILVEIRA, José A. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTONI, Verner L. **Orientação para o mercado e performance**: uma proposta de um modelo preditivo para o ensino superior. Passo Fundo: UFP, 2004.

ARBEX, Marco A. **Aglomeração Industrial de empresas do vestuário no município de Londrina**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA, UEL/UEM, Londrina, 2005.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARAÑANO, Ana M. Gestão da Inovação Tecnológica: estudo de cinco PMEs Portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n.1, jan/jun. 2005.

BARBOSA, S. L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro no Paraná**. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração: Estratégias e Organizações). Centro de Pesquisa e Pós graduação em Administração – CEPPAD/UFPR, Agosto, 2001.

BRAGA, Clarice A **Acirramento da concorrência e alterações nas estratégias competitivas na indústria de vestuário**: o caso do APL de Petrópolis. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia). IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. Ministério de Trabalho. **RAIS/MTE** – Relação anual de informações sociais. Brasília: Ministério do Trabalho, 1995.

BRASIL. Ministério de Trabalho. **RAIS/MTE** – Relação anual de informações sociais. Brasília: Ministério do Trabalho, 1997.

BRASIL. Ministério de Trabalho. **RAIS/MTE** – Relação anual de informações sociais. Brasília: Ministério do Trabalho, 1999.

BRASIL. Ministério de Trabalho. **RAIS/MTE** – Relação anual de informações sociais. Brasília: Ministério do Trabalho, 2001.

BRASIL. Ministério de Trabalho. **RAIS/MTE** – Relação anual de informações sociais. Brasília: Ministério do Trabalho, 2003.

BRASIL. Ministério de Trabalho. **RAIS/MTE** – Relação anual de informações sociais. Brasília: Ministério do Trabalho, 2004.

BRASIL. Ministério de Trabalho. **RAIS/MTE** – Relação anual de informações sociais. Brasília: Ministério do Trabalho, 2005.

BROWN, Stephen. A crise dos 40. **HSM Management**, São Paulo, ano 1, n.1, mar/abr. 1997.

CAMPOS, Rentao R.; CÁRIO, Sílvio A. F.;NICOLAU, José A. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Nota Técnica 20. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2000.

CAMPOS, Renato R. et al. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. ; MACIEL, Maria L. (org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CARNEIRO, Jorge M.T. et al. Mensuração do Desempenho Organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: 3Es, 2005. 1 CD-ROM.

CARRÃO, Ana M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n. 2, p.186-195, abr./maio/jun. 2004.

CARVALHO, Carlos R. F. **Gás natural como fator de competitividade da indústria química**: estudo de caso: Millennium Chemicals – Bahia. Dissertação (Mestrado em Administração).- Núcleo de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005.

CASSIOLATO, José E. ; LASTRES, Helena M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, José E. (coord.). **Arranjos produtivos locais**: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Rio de Janeiro: RedeSist, 2004.

CASSIOLATO, José E. ; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M.M; CASSIOLATO, José E.; MACIEL, Maria L. (orgs) **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará:, 2003.

CASTRO, Sergio D. **O arranjo produtivo de confecções da região de Jaraguá-GO**: Relatório de Atividades da Expansão da RedeSist. Rio de Janeiro: RedeSist, 2004.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Eduardo J. M. Características estruturais das aglomerações produtivas periféricas. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, **Anais...**Uberlândia: SEP, 2004.

COUTINHO, Luciano ; FERRAZ, João C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Editora Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CRUZ-MOREIRA, Juan R. Cadeias de Produção de Roupas em Honduras e no Brasil: uma comparação em termos de Progresso Industrial. In: XXIV INTERNATIONAL CONGRESS OF THE LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION, 2003. Dallas: LASA, 2003.

CRUZ-MOREIRA, Juan R.; FLEURY, Afonso. Cadeias de Produção de Roupas em Honduras e no Brasil: uma comparação em termos de Progresso Industrial. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF THE LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION, 24. 2003. Dallas: LASA, 2003.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, George S. **Estratégia Voltada para o Mercado**: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1992.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct., 1994.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-focused Management**, v. 2, n.3, p. 213-232, Sep. 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.; WEBSTER, F. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, Jan. 1993.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 3-15, Jan. 1989.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al. (eds), **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

DRUCKER, Peter F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ECIB – Estudo da Competitividade de Indústria Brasileira. **Competitividade da Indústria de Vestuário**. Campinas,: ECIB, 1993.

FALEIRO, Sandro N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação**: o caso dos cursos de graduação em administração filiados à Angrad. 2001. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

FERRELL, O.C. et al.. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FINEP – Financiadora de estudos e projetos. **Relatório Setorial Preliminar**: setor têxtil e vestuário. FINEP: jan, 2004.

FLEURY, Afonso et al. ( coord.). **A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas**. São Paulo: Fundação Vanzolini. 2001.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p.105-112, jul/set. 2000.

GARCIA, Renato. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção. **FACEF Pesquisa**, v. 6, n.3, p. 6-18, set/dez. 2003.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia Gutierrez; AMATO NETO, João. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, v.11, n. 3, p.343-354, set/dez. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GORINI, Ana Paula F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12., set. 2001.

GORINI, Ana Paula F.; SIQUEIRA, Sandra H. G. **Complexo Têxtil Brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

GRINBERG, Cássio S.; LUCE, Fernando B. Marketing Metrics: um novo desafio para a disciplina de marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

GOULART FILHO, Alcides.; JENOVEVA NETO, Roseli. **A indústria do Vestuário: economia, estética e tecnologia**. Florianópolis: Letras contemporâneas, 1997.

HAIR Jr., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p.30-45, 1998.

HANSEN, Dean; Conhecimento, aprendizado e desenvolvimento local. In: ENCONTRO DE ECONOMISTAS DE LÍNGUA PORTUGUESA, 5., 2003. Recife. **Anais...** Recife, 2003.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A., PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HURLEY, Robert F. ; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v 62, p.42-54, Jul. 1998.

IEDI. **Clusters ou sistemas locais de produção e inovação**: identificação, caracterização e medidas de apoio. São Paulo: IEDI, 2002.

IEL; CNA; SEBRAE. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília, D.F.: IEL,CNA, SEBRAE, 2000.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira**, v. 4, n. 4, Ago. 2004.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira**, v. 5, n. 5, Ago. 2005.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de 90**. Curitiba: IPARDES, 2003.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-71, Jul. 1993.

KERIN, Roger A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 60, p.1-13, Jan. 1996.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p 1-18, Abr. 1990

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v.30, p. 467-477, Nov. 1993.

LA ROVERE, Renata L. et al. **Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais: estudo do setor têxtil e de confecções**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro , 2000.

LASTRES, Helena M. M.;CASSIOLATO, Jorge E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias Estratégicas**, n.17, set. 2003.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, Jorge E. (coord.). Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos In: **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. RedeSist: set, 2004.

LASTRES, Helena M. M. et al.; Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, Jorge E.; LASTRES, Helena M. M. (orgs.). **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/IEL, 1998.

LEMOS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEMOS, Cristina. **Inovação em arranjos e sistemas de MPME** – NT 1.3. Outubro, 2001.

LEMOS, Mauro B.; SANTOS, Fabiana. ; CROCCO, Marco. Arranjos produtivos locais industriais sob ambientes periféricos: os condicionantes territoriais das externalidades restringidas e negativas. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA - ANPEC. **Anais...** Porto Seguro, 2003

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, p. 24-47, 1960.

LIMEIRA, Tania M. V. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sergio, R. (Org). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACEDO, Isabel M.; PINHO, José C. **Market Orientation in the non-profit sector: a resource dependence perspective**. Portugal: Universidade da Beira Interior,. 2004. Texto para Discussão, Nº M – 08/2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, Flavio E. V. **Estratégias competitivas e inovação na indústria do vestuário: um estudo exploratório em empresas do RS**. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2003.



MASONI, Miguel A. **Orientação para o mercado das empresas brasileiras certificadas pelas normas NBR ISO 9000 versões 1994 e 2000. 2004.** Dissertação (Mestrado de Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2004.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial.** São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT JR. William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, Maria Cristina P. Reflexões sobre aprendizado e inovação local na indústria de confecções do Nordeste. **RECITEC – Revista de Ciência e Tecnologia**, Recife, v. 4, n.1, p. 117-143, 2000.

MENNA, Hélio L. Orientação para o mercado e performance: Evidências em empresas Gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001 (a), Curitiba. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MENNA, Hélio L. **Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas Gaúchas de varejo de confecções masculinas.** Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001(b).

MINGOTI, Sueli A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MOZZATO, Anelise R.; DIKESCH, Luiz E. **Gestão da produção: um estudo das indústrias do vestuário do Rio Grande do Sul.** Texto para discussão nº15/2004. Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo: UPF, 2004.

MÜLER NETO, Hugo F. **Inovação Orientada para o Mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance.** 2005. Tese (Doutorado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

MYTELKA, Lynn K. Local systems of innovation in a globalized word economy. **Industry and Innovation**, v. 7, n.1, jun. 2000.

MYTELKA, Lynn; FARINELLI, Fulvia. Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (coord.) **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2000.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, Oct. 1990.

NICKELS, Willian G. ; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PAVITT, Keith. Sectoral Patterns of Technical Change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, n.13, p. 343-373, 1984.

PEIXOTO, Flávio J. M. **O local e os sistemas de inovações em países subdesenvolvidos: o caso do arranjo produtivo de moda praia de Cabo Frio/ RJ**. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia). IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2005.

PÉRICO, Paulo F. **O grau de orientação par o mercado de uma instituição de ensino superior privada sob a percepção dos agentes gestores-acadêmicos e clientes (alunos)**. Dissertação (Mestrado de Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2005.

PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. O papel da inovação na relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. ENCONTRO DE MARKETING, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: EMA, 2006. 1 CD-ROM

PINTEC – Pesquisa industrial de inovação tecnológica. IBGE, 2005.

PIO, Marcelo J. **O processo de inovação tecnológica no setor de acabamento têxtil como resultante das variações de mercado**. SENAI-CETIQT. Disponível em <<http://www.icetiqt.senai.br/dcb/novox/port/informacao/iptm.asp>>. Acesso em 19 dez. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, Mário L. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana. In: AMADEO, Edward J. **Ensaio sobre economia política moderna: teoria e história do pensamento econômico**. São Paulo: Marco Zero, 1989.

PROCHNIK, Victor. A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia. **ECONOMIA**. v. 4, n.1, p.53-83, Niteroi: jan/jun, 2003.

PROCHNIK, Victor ; ARAÚJO, Rogério D. Uma análise do baixo grau de inovação na indústria brasileira a partir do estudo das firmas menos inovadoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33., 2005. Natal. **Anais...** Natal: ANPEC, 2005.

REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Questionário para arranjos produtivos locais. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, Jorge E. (coord.) **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003.

RÉVILLION, Anya S. P. Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional: proposta de um modelo. **Revista de Ciências da Administração**, v. 5, n. 10, p.75-92, jul/dez. 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RODRIGUES, Clarissa G. ; SIMÕES, Rodrigo. Aglomerados industriais e desenvolvimento socioeconômico: uma análise multivariada para Minas Gerais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.25, n.1, p. 203-232, abr. 2004.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

SAMPAIO, Claudio H.; PERIN, Marcelo G. Uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SANTANA, Lindaura M.; APOLINARIO, Valdenia. Arranjo Produtivo de Confeções em Natal e “Grande Natal”: oportunidades e limites para o crescimento local. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, Jorge E. (coord.) **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2004.

SANTOS, Fabiana; CROCCO, Marco; SIMÕES, R. Arranjos produtivos locais informais: uma análise de componentes principais para Nova Serrana e Ubá – Minas Gerais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 177-202, 2003.

SANTOS, Fabiana; CROCCO, Marco; LEMOS, Mauro B. As micro, pequenas e médias empresas em espaços industriais periféricos: estudo comparativo entre arranjos produtivos locais de subsistência e centro-radial. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo ; MACIEL, Maria Lucia (org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

SANTOS, Gilmar J. **Implementação do conceito de marketing em jornais impressos: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril, 1982.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. SEBRAE, 2005.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa e Cadastramento das indústrias de confecção de Londrina e região**. Londrina: SEBRAE, 2003.

SILVEIRA, Teniza. Verificação do grau de Orientação para o Mercado em empresas calçadistas do vale dos Sinos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46-55, Jan.1994.

SOUZA, Ângela C. R. A orientação para o mercado, o relacionamento com os clientes e o desempenho das empresas: um levantamento junto a empresas que atuam na região Nordeste do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.CD-ROM.

SOUZA, Ângela C. R.; MELLO, Sergio C. B. Uma avaliação das dimensões da escala de orientação para o mercado de George Day. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003 (a), Curitiba. **Anais...** Curitiba: 2003. 1 CD-ROM.

SOUZA, Ângela C. R.; MELLO, Sergio C. B. Purificação e Validação da Escala de Orientação para o Mercado de George Day. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003(b), Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM.

SOUZA, Leonardo L. C. et al. Terceirização Estratégica e a Gestão do Fator Humano em Grandes Indústrias Cearenses de Confeção. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SOUZA, Tamara R. V.; CAVALCANTI FILHO, Paulo F. Arranjos produtivos locais: uma análise dos APLs coreiro-calçadistas gaúcho e paraibanos. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, Uberlândia, 2004. **Anais...** Uberlândia: SEP, 2004.

STEVENSON, Willian J. Estatística aplicada à Administração. São Paulo: Harbra, 2001.

SUZIGAN, Wilson et al. Sistemas Locais de Produção: Mapeamento, Tipologia e Sugestões de Políticas In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31., 2003. Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro: ANPEC, 2003.

TELLES, Luciana O. **Cluster e a indústria ligada à saúde em Ribeirão Preto** (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2002.

TOALDO, Ana M. M. **A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

URDAN, Flavio T. **Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos**. 1999. 283 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

URDAN, Flávio T. Medindo a orientação para o mercado: empresas brasileiras *versus* empresas estrangeiras. **FACEF PESQUISA**, v. 7, n.1, 2004.

VARGAS, Marco A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação**: Um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. 2002. Tese (Doutorado em Economia). Instituto de Economia, UFRJ, Rio de Janeiro.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WTO – World Trade Organization. **International Trade Statistics** – 2004. WTO, 2004.

WTO – World Trade Organization. **International Trade Statistics** – 2005. WTO, 2005.

# ANEXO

## ANEXO A – Questionário para coleta de dados

### BLOCO 1 – Caracterização da empresa

- 1) Nome da empresa: \_\_\_\_\_
- 2) Nome do respondente: \_\_\_\_\_
- 3) Cargo: \_\_\_\_\_
- 4) Ano de fundação: \_\_\_\_\_
- 5) Tipo de gestão: ( ) Familiar ( ) Profissional ( ) Mista
- 6) Número **total** de funcionários: \_\_\_\_\_
- 7) Indique o percentual de processo realizado na empresa para cada item abaixo:  
 ( ) Fiação ( ) Tecelagem/Malharia ( ) Tinturaria ( ) Confecção ( ) Facção  
 ( ) Acabamento ( ) Outros: .....
- 8) Quanto aos canais de comercialização utilizados pela empresa, indique o percentual de cada item abaixo:  
 ( ) Venda direta no atacado ( ) Venda direta no varejo ( ) Venda por representantes
- 9) Quanto ao tipo de produção, indique o percentual de cada item abaixo:  
 ( ) Marca própria ( ) Para terceiros

### BLOCO 2 – Orientação para o Mercado

Gostaríamos que o você nos informasse alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua empresa. Para tanto, avalie as 20 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições, de acordo com o critério abaixo:

- 1 = DISCORDO TOTALMENTE (DT)**  
**2 = DISCORDO EM PARTE (DP)**  
**3 = NÃO TENHO OPINIÃO (NO)**  
**4 = CONCORDO EM PARTE (CP)**  
**5 = CONCORDO TOTALMENTE (CT)**

Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por favor, a todas as perguntas.

		DT	DP	NO	CP	CT
1	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	1	2	3	4	5
2	Nesta empresa, nós próprios fazemos pesquisa de mercado.	1	2	3	4	5
3	<u>Nós somos lentos</u> para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (I).	1	2	3	4	5
4	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	1	2	3	4	5
5	<u>Nós somos lentos</u> para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (I).	1	2	3	4	5
		DT	DP	NO	CP	CT
6	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	1	2	3	4	5



7	Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	1	2	3	4	5
8	O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	1	2	3	4	5
9	Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	1	2	3	4	5
10	Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	1	2	3	4	5
11	Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, <u>ele é lento</u> para alertar os outros departamentos (I).	1	2	3	4	5
12	<u>Nós demoramos muito tempo</u> para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (I).	1	2	3	4	5
13	Por alguma razão qualquer, <u>nós tendemos a ignorar mudanças</u> nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (I).	1	2	3	4	5
14	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	1	2	3	4	5
15	Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5
16	Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida aos nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1	2	3	4	5
17	As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	1	2	3	4	5
18	<u>As reclamações dos clientes “não têm ouvidos”</u> nesta empresa (I).	1	2	3	4	5
19	Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente <u>não seríamos capazes de implementá-lo</u> em tempo adequado (I).	1	2	3	4	5
20	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	1	2	3	4	5

**(I) Indica escala invertida**

<b>BLOCO 3 – Esforços e atividades inovativas</b>
---

Este bloco contém informações a respeito da **introdução de inovações em sua empresa**. Atribua a pontuação que melhor reflete as **práticas adotadas em sua empresa nos últimos 2 anos (2004 e 2005), relacionadas à introdução de produtos, processos e inovações organizacionais**. Para auxiliá-lo no preenchimento, na última página deste formulário estão descritos os conceitos de novos produtos e processos.

Utilize a escala abaixo para responder:

**1= NÃO HOUVE INTRODUÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES  
(INEXISTÊNCIA DA ATIVIDADE)**

**2= A introdução/implementação foi BAIXA**

**3= A introdução/implementação foi MÉDIA**

**4= A introdução/implementação foi ALTA**

	<b>Descrição</b>	<b>Não houve</b>	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
<b>1</b>	Introdução de produtos novos para a empresa, mas existente no mercado.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	Introdução de produtos novos para o mercado nacional.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	Introdução de produto novo para o mercado internacional.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	Introdução de processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existente no setor.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	Introdução de processos tecnológicos novos para o setor de atuação	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>6</b>	Implementação de técnicas avançadas de gestão.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>7</b>	Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>8</b>	Implementação de mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>9</b>	Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

No próximo bloco indique que **tipo de atividade inovativa** sua empresa desenvolveu nos anos de 2004 e 2005. Para auxiliá-lo no preenchimento, na última página deste formulário estão descritos os tipos de atividades.

Utilize a escala abaixo para responder:

**1= NÃO HOUE A REALIZAÇÃO DE ATIVIDADE INOVATIVA (INEXISTÊNCIA DA ATIVIDADE)**

**2= O desenvolvimento da atividade foi BAIXO**

**3= O desenvolvimento da atividade foi MÉDIO**

**4= O desenvolvimento da atividade foi ALTO**

	<b>Descrição</b>	<b>Não houve</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
<b>10</b>	Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizadas na própria empresa.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>11</b>	Aquisição externa de P&D.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>12</b>	Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>13</b>	Aquisição de outras tecnologias ( <i>softwares</i> , licenças ou acordos de transferência de tecnologia tais como patentes, marcas, segredos industriais).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>14</b>	Projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>15</b>	Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>16</b>	Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de “ <i>just in time</i> ”, etc.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>17</b>	Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado, envolvendo produtos novos ou significativamente melhorados.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>BLOCO 4 - PROBLEMAS E OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO</b>
--

Na lista abaixo indique **cinco motivos** que dificultaram a implementação ou desenvolvimento de atividades de inovação em sua empresa.

Coloque os cinco motivos em ordem de importância, segundo o critério abaixo:

- 1 = EXTREMAMENTE IMPORTANTE  
 2 = MUITO IMPORTANTE  
 3 = IMPORTANTE  
 4 = RELATIVAMENTE IMPORTANTE  
 5 = POUCO IMPORTANTE

- ( ) Riscos econômicos excessivos
- ( ) Elevados custos da inovação
- ( ) Escassez de fontes apropriadas ao financiamento
- ( ) Rigidez organizacional
- ( ) Falta de pessoal qualificado
- ( ) Falta de informação sobre tecnologia
- ( ) Falta de informação sobre mercados
- ( ) Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições
- ( ) Dificuldades para se adequar a padrões, normas e regulamentações
- ( ) Fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos
- ( ) Escassez de serviços técnicos externos adequados

<b>BLOCO 5 – Desempenho de sua empresa em relação à concorrência</b>
--

Avalie nesse bloco sua opinião sobre o desempenho de sua indústria nos últimos dois anos (2004 e 2005) em relação aos seus principais concorrentes dentro do seu principal ramo de atuação, utilizando a escala abaixo:

- 1 = O desempenho da minha empresa em relação aos meus principais concorrentes foi **PÉSSIMO**  
 2 = O desempenho da minha empresa em relação aos meus principais concorrentes foi **RUIM**  
 3 = O desempenho da minha empresa em relação aos meus principais concorrentes foi **BOM**  
 4 = O desempenho da minha empresa em relação aos meus principais concorrentes foi **EXCELENTE**

	<b>Indicador</b>				
<b>1</b>	Crescimento do faturamento	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	Lucro líquido	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	Retorno do investimento	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO**

## **INSTRUÇÕES: INOVAÇÕES DE PRODUTOS, PROCESSOS E INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

**Produto novo** é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. A inovação de produto pode ser progressiva, através de um significativo aperfeiçoamento tecnológico de produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado.

**Inovação tecnológica de processo** refere-se a processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado, que envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada. Estes novos métodos podem envolver mudanças nas máquinas e equipamentos e/ou na organização produtiva.

## **INSTRUÇÕES: ATIVIDADES INOVATIVAS**

**Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizadas na própria empresa:** Compreende o trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou tecnologicamente aprimorados.

**Aquisição externa de P&D:** Compreende as atividades descritas acima, realizadas por outra organização (empresas ou instituições tecnológicas) e adquiridas pela empresa.

**Aquisição de máquinas e equipamentos:** compreende a aquisição de máquinas, equipamentos, *hardware*, especificamente utilizados na implementação de produtos ou processos novos ou tecnologicamente aperfeiçoados.

**Aquisição de outras tecnologias:** Compreende os acordos de transferência de tecnologia originados da compra de licença de direitos de exploração de patentes e uso de marcas, aquisição de *know-how*, *software* e outros tipos de conhecimentos técnico-científicos de terceiros.

**Projeto industrial ou desenho industrial:** Refere-se aos procedimentos e preparações técnicas para efetivar a implementação de inovações de produto ou processo. Inclui plantas e desenhos orientados para definir procedimentos, especificações técnicas e características operacionais.

**Treinamento:** Compreende o treinamento orientado ao desenvolvimento de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente aperfeiçoados e relacionados às atividades inovativas da empresa, podendo incluir aquisição de serviços técnicos especializados externos.

**Novas formas de comercialização:** Compreende as atividades (internas ou externas) de comercialização, diretamente ligadas ao lançamento de um produto tecnologicamente novo ou aperfeiçoado, podendo incluir: pesquisa de mercado, teste de mercado e publicidade para o lançamento.