



PERFIL DE INOVAÇÃO
INDUSTRIAL
CEARÁ

COURO E CALÇADOS

BÚSSOLA DA
INOVAÇÃO



PROGRAMA PARA
DESENVOLVIMENTO
DA INDÚSTRIA

PERFIL DE INOVAÇÃO INDUSTRIAL CEARÁ

COURO E CALÇADOS

BÚSSOLA DA INOVAÇÃO

Confederação Nacional da Indústria (CNI)

Presidente

Robson Braga de Andrade

Diretor Geral do Departamento Nacional do SENAI

Rafael Lucchesi

Diretor Superintendente do Departamento Nacional do SESI

Rafael Lucchesi

Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC)

Presidente

Jorge Alberto Vieira Studart Gomes - Beto Studart

Primeiro Vice-presidente

Alexandre Pereira Silva

Vice-presidentes

Hélio Perdigão Vasconcelos

Roberto Sérgio Oliveira Ferreira

Carlos Roberto Carvalho Fujita

Diretor Administrativo

José Ricardo Montenegro Cavalcante

Diretor Administrativo Adjunto

Marcus Venicius Rocha Silva

Diretor Financeiro

Edgar Gadelha Pereira Filho

Diretor Financeiro Adjunto

Ricard Pereira Silveira

Diretores

José Agostinho Carneiro de Alcântara

Roseane Oliveira de Medeiros

Carlos Rubens Araújo Alencar

Marcos Antonio Ferreira Soares

Elias de Souza Carmo

Marcos Augusto Nogueira de Albuquerque

Jaime Bellicanta

José Alberto Costa Bessa Júnior

Verônica Maria Rocha Perdigão

Francisco Eulálio Santiago Costa

Luis Francisco Juaçaba Esteves

Francisco José Lima Matos

Geraldo Bastos Osterno Junior

Lauro Martins de Oliveira Filho

Luiz Eugênio Lopes Pontes

Francisco Demontiê Mendes Aragão

Conselho Fiscal

Titulares

Marcos Silva Montenegro

Germano Maia Pinto

Vanildo Lima Marcelo

Suplentes

Aluísio da Silva Ramalho

Adriano Monteiro Costa Lima

Marcos Veríssimo de Oliveira

Delegados da CNI

Titulares

Alexandre Pereira Silva

Fernando Cirino Gurgel

Suplentes

Jorge Parente Frota Júnior

Jorge Alberto Vieira Studart Gomes - Beto Studart

Superintendente Geral do Sistema FIEC

Juliana Guimarães

Gerência Geral Corporativa

Erick Picanço

Conselho Temático de Inovação e Tecnologia (COINTEC)

Presidente

José Sampaio de Souza Filho

Serviço Social da Indústria (SESI) | Conselho Regional

Presidente

Jorge Alberto Vieira Studart Gomes -

Beto Studart

Superintendente Regional

Cesar Augusto Ribeiro

Delegados das Atividades Industriais

Efetivos

Cláudio Sidrim Targino

José Agostinho Carneiro de Alcântara

Lauro Martins de Oliveira Filho

Marcos Silva Montenegro

Suplentes

Marcelo Guimarães Tavares

Germano Maia Pinto

Frederico Ricardo Costa Fernandes

Paula Andréa Cavalcante da Frota

Representantes do Ministério do Trabalho e Emprego

Efetivo

Afonso Cordeiro Torquato Neto

Suplente

Francisco Wellington da Silva

Representantes do Governo do Estado do Ceará

Efetivo

Denilson Albano Portácio

Suplente

Paulo Venício Braga de Paula

Representantes da Categoria Econômica da Pesca no

Estado do Ceará

Efetivo

Maria José Gonçalves Marinho

Suplente

Eduardo Camarço Filho

Representantes dos Trabalhadores da Indústria no

Estado do Ceará

Efetivo

Francisco Antônio Martins dos Santos

Suplente

Raimundo Lopes Júnior

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) | Conselho Regional

Presidente

Jorge Alberto Vieira Studart Gomes - Beto Studart

Diretor do Departamento Regional

Paulo André de Castro Holanda

Delegados das Atividades Industriais

Efetivos

Aluísio da Silva Ramalho

Marcus Venícios Rocha Silva

Marcos Antônio Ferreira Soares

Roberto Romero Ramos

Suplentes

Márcia Oliveira Pinheiro

Ricardo Pereira Sales

Marcos Augusto Nogueira de Albuquerque

André de Freitas Siqueira

Representantes do Ministério da Educação

Efetivo

Virgílio Augusto Sales Araripe

Suplente

Eduardo Camarço Filho

Representantes da Categoria Econômica da Pesca do

Estado do Ceará

Efetivo

Francisco Oziná Lima Costa

Suplente

Eduardo Camarço Filho

Representantes do Ministério do Trabalho e Emprego

Efetivo

Francisco José Pontes Ibiapina

Suplente

Francisco Wellington da Silva

Representantes dos Trabalhadores da Indústria do

Estado do Ceará

Efetivo

Carlos Alberto Lindolfo de Lima

Suplente

Francisco Teônio da Silva

Instituto Euvaldo Lodi (IEL)

Diretor-Presidente

Jorge Alberto Vieira Studart Gomes - Beto Studart

Superintendente

Francisco Ricardo Beltrão Sabadia

Representantes da FIEC

Maracanaú

Álvaro de Castro Correia Neto

Horizonte

Verônica Maria Rocha Perdigão

Cariri

Marco Aurélio Norões Tavares

Região Norte

Jocely Dantas de Andrade Filho

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará (Sebrae/CE)

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Flávio Viriato de Sabóia Neto

Diretor-Superintendente

Joaquim Cartaxo Filho

Diretor-Técnico

Alci Porto Gurgel Junior

Diretor Administrativo-Financeiro

Airton Gonçalves Junior

Unidade Setorial da Industria (USI)**Articulador**

Herbart dos Santos Melo

Analista Técnico

José Ivan da Silva Moreira

Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza (Sindcalf)**Presidente**

Jaime Bellicanta

Sindicato da Indústria de Curtimento de Couros e Peles do Estado do Ceará (Sindicouros)**Presidente**

Marcia Oliveira Pinheiro

Sindicato das Indústrias de Calçados, Bolsas, Cintos, Luvas e Material de Segurança e Medicina do Trabalho de Sobral (Sindcal)**Presidente**

Marcos Aurélio Strada

Sindicato das Indústrias de Calçados de Crato (Sindcalc)**Presidente**

Anna Gabriela Holanda de Morais

Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuários de Juazeiro do Norte e Região (Sindindustria)**Presidente**

Antônio Barbosa Mendonça

Núcleo de Economia (Sistema FIEC)**Líderes**

José Fernando Castelo Branco Ponte

José Sampaio de Souza Filho

Gerente

Beatriz Teixeira Barreira

Equipe Técnica

Camilla Nascimento Santos

Carlos Alberto Manso

Edvânia Rodrigues Brillhante

Elisa Moutinho

Guilherme Muchale

Josânia Freitas da Cunha

Manuel de Paula Costa Neto

Mário Gurjão

Renata de Souza Leão Frota

Rodrigo Gomes de Oliveira

Equipe de Projetos

Beatriz Irineu

Camila Souza da Silva

Heloiziane de Vasconcelos Souza

João Francisco Arrais Vago

João Guilherme Pereira de Miranda

João Ramos da Silva Neto

Paola Fernandes

Lorran Monteiro

Mara Raquel Torres

Raphael de Jesus Campos de Andrade

Estagiários

Francisco Romário Pereira Alves

Gabriel Pires Ribeiro

Jéssica Braga Souza

Lucas Oliveira da Costa Barros

Agradecimentos

Aldevanio Lisboa Batista

Ana Maria Xavier

Antonia Clea Nogueira Paiva

Carlos Romero Acioly de Vasconcelos

Cybelle Borges de Souza

Danadette Andrade Nunes

Jimmy Degaule Moreno

João Paulo Correia Ferreira

José Lima de Sousa Junior

Liduina Alvino

Lúcia Maria Ferreira Abreu

Luis Henrique Sousa Campos

Marcellus Rocha de Lima

Marcelo Coutinho de Almeida

Marcus Vínicius de Castro

Nilda Davi

Regina Caetano

Régis Rafael Tavares da Silva

Valdirene Mendes Holanda



PROGRAMA PARA
DESENVOLVIMENTO
DA INDÚSTRIA

PERFIL DE INOVAÇÃO
INDUSTRIAL
CEARÁ

COURO E CALÇADOS

BÚSSOLA DA
INOVAÇÃO

Fortaleza
2016

REALIZAÇÃO

Confederação Nacional da Indústria (CNI)

Presidente

Robson Braga de Andrade

Diretor Geral do Departamento Nacional do SENAI

Rafael Lucchesi

Diretor Superintendente do Departamento Nacional do SESI

Rafael Lucchesi

Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará (Sistema FIEC)

Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC)

Presidente

Jorge Alberto Vieira Studart Gomes – Beto Studart

Superintendente Geral

Juliana Guimarães de Oliveira

Gerência Geral Corporativa

Erick Picanço

Serviço Social da Indústria – Departamento Regional do Ceará (SESI-CE)

Superintendente Regional

Cesar Augusto Ribeiro

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Ceará (SENAI-CE)

Diretor Regional

Paulo André de Castro Holanda

Instituto Euvaldo Lodi – Departamento Regional do Ceará (IEL-CE)

Superintendente

Francisco Ricardo Beltrão Sabadia

EXECUÇÃO

Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema FIEP)

Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP)

Presidente

Edson Campagnolo

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Paraná (SENAI-PR)

Diretor Regional

José Antonio Fares

Observatórios Sistema FIEP

Gerente

Marília de Souza

PARCERIA

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará (Sebrae-CE)

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual (CDE)

Flávio Viriato de Sabóia Neto



APRESENTAÇÃO

O Brasil virou a página e está diante de um novo momento. O País recupera a credibilidade e as engrenagens do crescimento começam outra vez a se mover. A retomada do otimismo desanuvia o ambiente de negócios e nos sugere a busca de novos caminhos para o desenvolvimento de nossas empresas e da indústria cearense. A mudança do Brasil também cobra de todos um comprometimento ainda maior. Precisamos de um olhar mais atento para nossas empresas e devemos nos tornar mais competitivos e eficientes. A inovação é o melhor caminho e o investimento mais assertivo. Mas não devemos pensar em inovação como algo estritamente tecnológico, voltado às máquinas, à automação ou coisas do gênero. Inovação é também processo, é gestão, é filosofia e tem que ir do pensamento à prática nas nossas empresas.

Inovar é, portanto, palavra de ordem, e a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) empreende esforços diuturnamente para sensibilizar, estimular e induzir a cultura da inovação nas indústrias cearenses. Muitas empresas querem e sabem que precisam avançar nesse tema, mas não sabem por onde começar ou como seguir adiante. O projeto Bússola da Inovação vem para resolver isso e servir como guia nesse passo decisivo para o crescimento da empresa.

Idealizado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), a Bússola da Inovação fornece para cada empresa um retrato real do

seu processo de inovação. E, mais que isso, disponibiliza análises e orientações de ações e ferramentas para melhorá-lo ainda mais. Examinados em conjunto, o resultado da avaliação das empresas estabelece um retrato do Setor de Couro e Calçados no Ceará, que será apresentado no presente documento.

A publicação, além de nos trazer esse panorama setorial, sugere melhorias que podem ser aproveitadas por todos os empresários do Estado, inclusive para aqueles que não participaram diretamente da iniciativa.

Esperamos que o material sirva de incentivo para a adoção da inovação nos processos produtivos cotidianamente e que faça seus leitores sentirem-se encorajados a partirem para a ação, procurando minimizar as dificuldades e aperfeiçoando os pontos que podem ser melhorados. Inovar nem sempre é tarefa fácil. Em geral, envolve investimento, tempo e risco. O Sistema FIEC está de portas abertas para colaborar e andar de mãos dadas com as empresas, promovendo a competitividade da indústria cearense e o desenvolvimento das empresas, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável.

A todos uma ótima leitura!

Beto Studart

Presidente da FIEC

Perfil de Inovação Industrial Ceará: Couro e Calçados

EQUIPE SISTEMA FIEC

Autoria

Camilla Nascimento Santos
Carlos Alberto Manso
Guilherme Muchale
José Sampaio de Souza Filho
Rodrigo Gomes de Oliveira

Colaboração

Beatriz Irineu
Elisa Moutinho
Fabíola Firmino
Lorran Monteiro
Mara Raquel Torres
Paola Fernandes

EQUIPE SISTEMA FIEP

Coordenação

Marília de Souza
Ariane Hinça Schneider
Augusto Cesar Marins Machado

Organização

Augusto Cesar Marins Machado
Eduardo Michelotti Bettoni

Autoria

Ariane Hinça Schneider
Augusto Cesar Marins Machado
Eduardo Michelotti Bettoni
Marília de Souza
Sidarta Ruthes

Colaboração

Rosana Paczyk

Colaboração Tecnológica

Douglas Martinello Karling
Kleber Cuissi Canuto
Leandro Alves Ivanaga
Paulo Eduardo Monteiro
Rômulo Vieira Ferreira

Editoração

Ramiro Gustavo Fernandes Pissetti

Projeto Gráfico e Diagramação

Aline de Fatima Kavinski
Katia Franciele Villagra

Revisão de Texto

Camila Rigon Peixoto

FICHA CATALOGRÁFICA

Federação das Indústrias do Estado do Ceará.

Perfil da inovação industrial Ceará: couro e calçados / Federação das Indústrias do Estado do Ceará. - Fortaleza : Federação das Indústrias do Estado do Ceará, 2016.

72 p. : il. ; 29,7x21 cm.

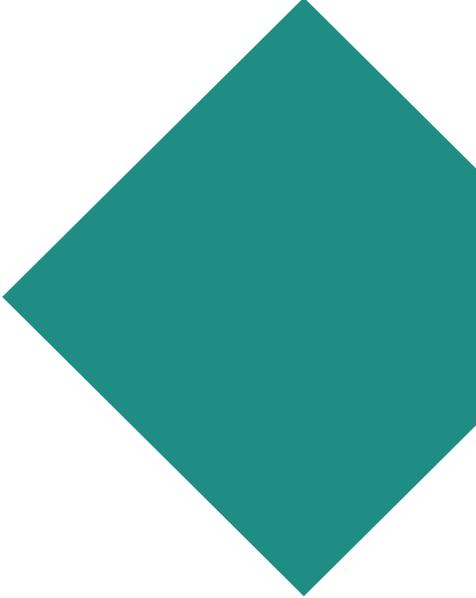
ISBN: 978-85-66828-21-4

1. Indústria. 2. Inovação. 3. Couro. 4. Calçados 5. Ceará. I. Título.

CDU: 675



SUMÁRIO

- 14** INTRODUÇÃO
 - 16** O PROJETO BÚSSOLA DA INOVAÇÃO
 - 18** EDIÇÃO 2016
 - 20** INFRAESTRUTURA PARA INOVAÇÃO
 - 22** DIMENSÕES DA INOVAÇÃO
 - 24** Resultados da Inovação
 - 28** Captação de Recursos
 - 33** Investimentos
 - 37** Atividades de Inovação
 - 41** Interação Externa
 - 44** Métodos de Proteção
 - 48** Ambiente Interno
 - 52** Pesquisa e Desenvolvimento
 - 55** Informação e Conhecimento
 - 58** Gestão da Inovação
 - 61** OBSTÁCULOS PARA INOVAÇÃO
 - 63** RADAR BÚSSOLA DA INOVAÇÃO
 - 68** NOTAS METODOLÓGICAS
 - 68** Sobre a amostra
 - 69** Sobre a apresentação dos dados
 - 70** LISTA DE SIGLAS
- 
- 

INTRODUÇÃO

A discussão sobre desenvolvimento industrial no País inclui possíveis caminhos para o aumento da competitividade, como, entre outros: a adoção de uma cultura de planejamento; uma ampla integração entre academia, governo e setor produtivo; o fortalecimento da inovação nas estratégias empresariais; a ampliação da qualidade da educação formal; um maior dinamismo no ambiente de negócios; a redução dos custos de produção. A redução de entraves favorece uma melhor inserção global de nossa indústria e uma maior absorção de novas tecnologias, com o conseqüente avanço de atividades intensivas em conhecimento e inovação, as quais são imprescindíveis para o crescimento de uma economia.

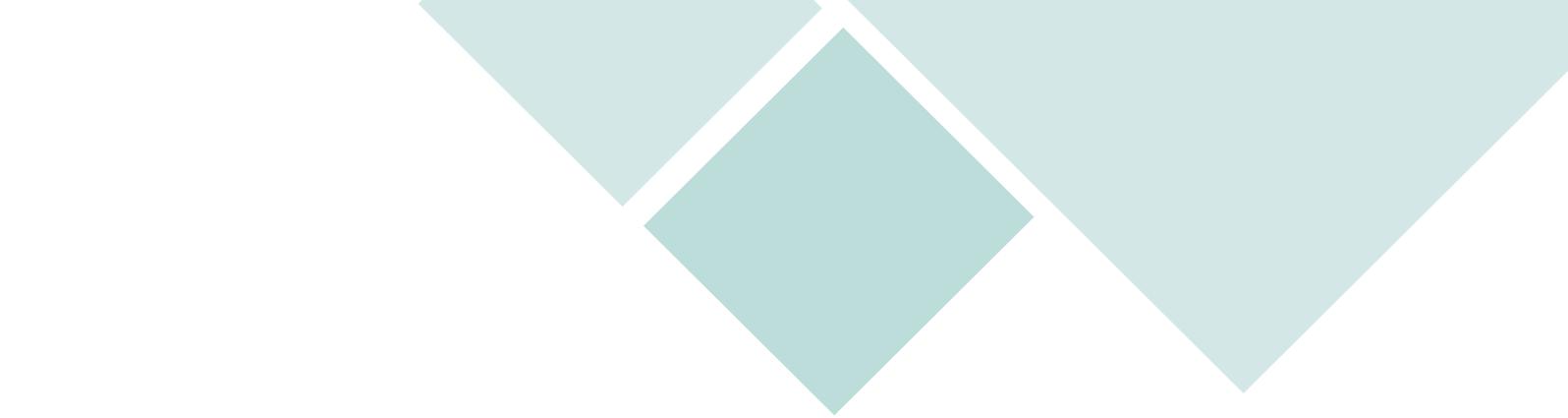
Nessa direção, e compreendendo que o Ceará possui não só os mesmos desafios ligados ao fortalecimento do setor manufatureiro, como também a necessidade de crescer de maneira mais rápida, tendo em vista a desigualdade de renda frente a seus pares do Centro-Sul do País, o Sistema FIEC se propõe a unir esforços com todos os interessados em construir, de maneira participativa e com olhar sistêmico, estratégias e instrumentos de ação que possam subsidiar o desenvolvimento econômico cearense.

Para tanto, tem-se o **Programa para Desenvolvimento da Indústria**, que objetiva contribuir com uma estratégia de crescimento de longo prazo, definindo as principais potencialidades do Estado e os respectivos caminhos para o melhor aproveitamento desses diferenciais. Os projetos que compõem este programa possuem as seguintes áreas de atuação:

- **Prospecção de Futuro para a Competitividade Setorial.**
- **Inteligência Competitiva.**
- **Cooperação e Ambiência para o Desenvolvimento.**

Especificamente na área de Inteligência Competitiva, são três iniciativas programadas para compor uma importante base de informações:

- ◆ Bússola da Inovação
- ◆ Bússola da Sustentabilidade
- ◆ Observatório de Competitividade Industrial



A Bússola da Inovação, objeto deste trabalho, está fundamentada em uma coleta de dados sobre os processos de inovação na indústria cearense, buscando, com isso, identificar potencialidades e fragilidades inerentes ao ato de inovar nos diversos segmentos industriais do Estado.

Este documento está organizado da seguinte maneira: primeiramente, será apresentado o Projeto, seguido de informações gerais sobre a Edição 2016, incluindo informações sobre público-alvo e respondentes. Logo depois, será apresentada uma avaliação dos respondentes quanto à adequação da infraestrutura local para a inovação. Sequencialmente, em uma estrutura similar ao diagnóstico recebido pelos participantes, a inovação será analisada de acordo com as dez dimensões investigadas. Após essa seção, será apresentado um apanhado geral sobre o desafio de inovar. Finalmente, oferece-se uma síntese do diagnóstico de inovação no Ceará, na seção intitulada “Radar Bússola da Inovação”, buscando simplificar o entendimento sobre esse fenômeno e destacando quais aperfeiçoamentos podem ser obtidos em cada uma de suas dimensões.

O PROJETO

BÚSSOLA DA INOVAÇÃO

A inovação é determinante para o aumento da competitividade do setor industrial e, conseqüentemente, para a expansão de mercado. A partir disso, o Sistema FIEC vem buscando compreender a situação de inovação das indústrias cearenses, gerando informações que contribuam para a melhoria do cenário atual. Nesse sentido, em 2015 o Sistema FIEC trouxe ao Estado a **Bússola da Inovação**.

Essa iniciativa foi concebida pelos Observatórios do Sistema FIEP (Paraná), em 2009, com o propósito de sensibilizar os industriais para os ganhos decorrentes da inovação, obtendo diagnóstico sobre a situação estadual. Para tanto, o Projeto envolveu cerca de 20 pesquisadores de diversas áreas de formação. Foram utilizados mais de 200 artigos científicos, *benchmarking* de experiências internacionais e painéis de avaliação de especialistas, tanto acadêmicos quanto de mercado.

De uma das principais referências na área, o Manual de Oslo (2005, p. 55)¹, foi adotada a seguinte definição de inovação:

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

Cerca de 40 tópicos de interesse foram assumidos como essenciais para a avaliação do processo de inovação industrial. Com o intuito de facilitar a compreensão do público, foi realizado um agrupamento para simplificá-los em dez grandes dimensões:

- ◆ Resultados da Inovação
- ◆ Captação de Recursos
- ◆ Investimentos
- ◆ Atividades de Inovação

¹ FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Finep, 2005.

- ◆ Interação Externa
- ◆ Métodos de Proteção
- ◆ Ambiente Interno
- ◆ Pesquisa e Desenvolvimento
- ◆ Informação e Conhecimento
- ◆ Gestão da Inovação

No Paraná, a iniciativa já está em sua terceira edição (2016), tendo acumulado uma série histórica de resultados das coletas em 2012 e 2014, naturalmente inserindo diversas melhorias entre as edições.

Em 2015, o Programa para Desenvolvimento da Indústria incorporou a Bússola da Inovação à sua estratégia de inteligência competitiva. O Ceará passou a ser, dessa forma, o primeiro estado brasileiro a explorar essa ferramenta fora do âmbito da sua origem, o Paraná, dotando sua indústria de um diagnóstico consistente sobre inovação.

O Sistema FIEC e todos os parceiros, por sua vez, contam agora com uma vasta e rica coleção de dados sobre a inovação no Estado, subsídio fundamental para dar segmento ao Programa de Desenvolvimento da Indústria e, principalmente, aos seus objetivos institucionais.

EDIÇÃO 2016

As informações coletadas pelo Sistema FIEC, por meio do seu Núcleo de Economia e Estratégia, referem-se às empresas que possuem unidade produtiva no Estado dos setores de Construção, Indústria de Transformação, além do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), esse último pesquisado por sua transversalidade com as atividades industriais.

Ao total, a pesquisa foi respondida por 544 empresas, sendo que 436 concluíram todas as etapas e receberam um diagnóstico personalizado com orientações de melhoria. O questionário foi direcionado a respondentes que tivessem conhecimento sobre os processos de inovação da empresa, sendo a maioria do cargo de sócio(a)/proprietário(a).

Para dar maior visibilidade à situação setorial, os resultados do estudo foram divididos em 11 Perfis de Inovação Industrial:

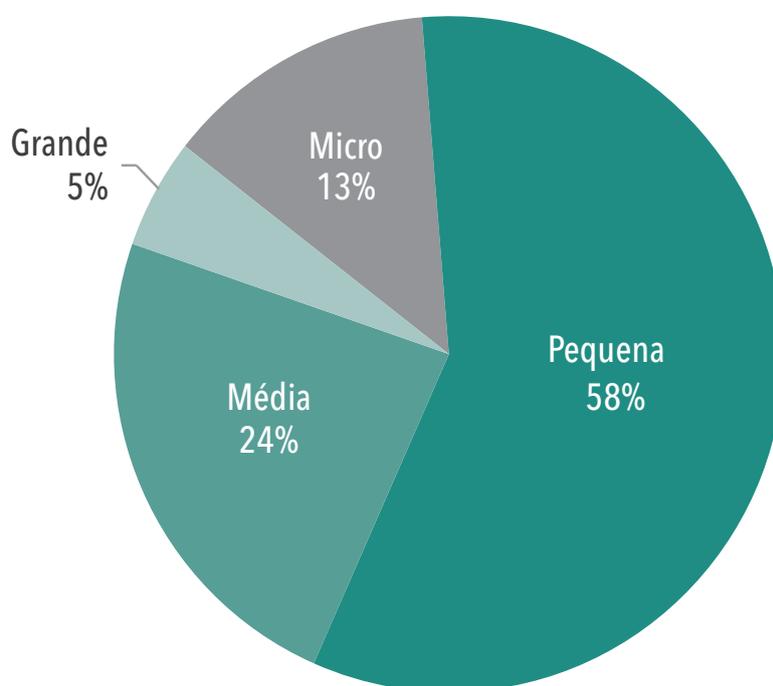
- ◆ Ceará (Geral)
- ◆ Alimentos e Bebidas
- ◆ Celulose, Papel, Edição e Impressão
- ◆ Construção Civil
- ◆ **Couro e Calçados**
- ◆ Eletrometalmecânico
- ◆ Madeira e Móveis
- ◆ Minerais Não Metálicos
- ◆ Tecnologia da Informação e Comunicação
- ◆ Têxtil e Vestuário
- ◆ Químico

Em cada um deles será apresentado o detalhamento do *status* das empresas participantes de acordo com os principais indicadores mensurados. O documento Ceará (Geral) conta com uma seção extra por capítulo, intitulada “casos de sucesso”, onde empresas de diversos setores relataram suas experiências e resultados com a inovação.

No Setor de Couro e Calçados foram **38 empresas participantes**, de **6 municípios** do Estado. Juazeiro do Norte foi responsável por 63% das respostas, seguida de Barbalha (16%) e Fortaleza (13%).

Quanto ao **porte** das empresas do setor, a maior quantidade de respostas foi de pequenas (58%), seguidas das médias (24%), conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição de respondentes por porte - Couro e Calçados - 2016



Fonte: elaboração própria.

Para facilitar a leitura do documento, deste tópico em diante todas as referências a “empresa”, “respondentes” e “indústria” dizem respeito apenas ao grupo das 38 empresas do Setor de Couro e Calçados.

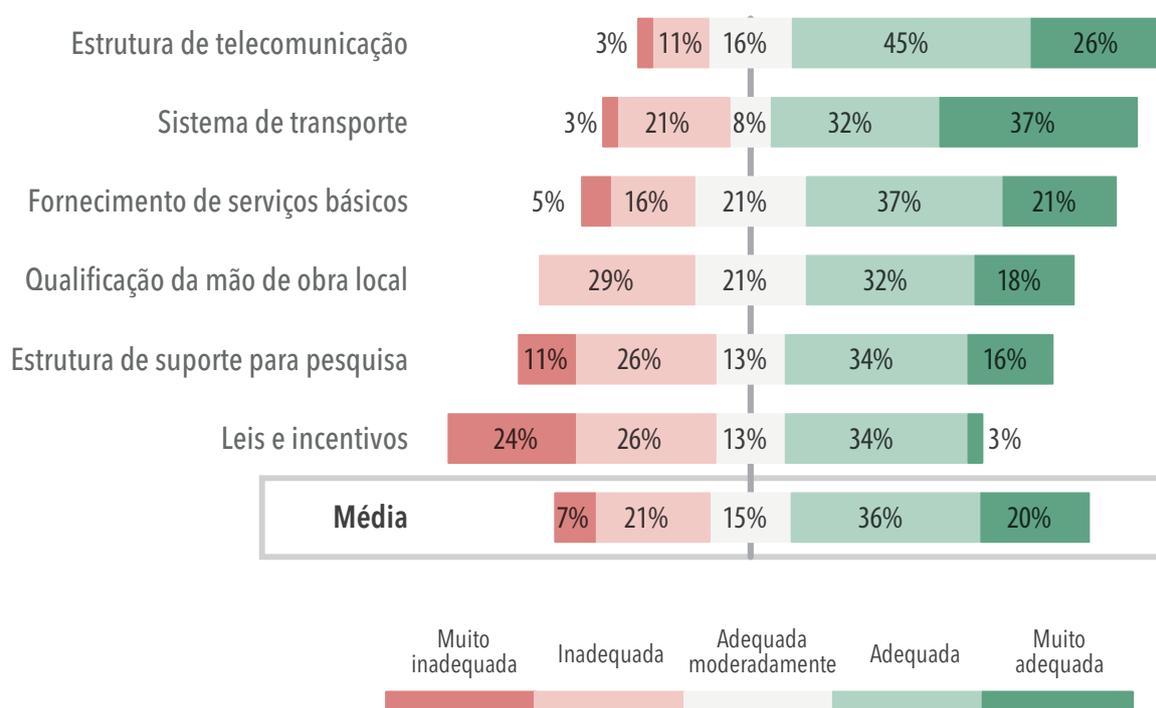
INFRAESTRUTURA PARA INOVAÇÃO

Com o objetivo de elevar o grau de conhecimento sobre elementos que impactam a atividade de inovação das indústrias cearenses e sua competitividade, foram coletadas, também, informações relacionadas à infraestrutura necessária para realização da atividade industrial, que inclui, dentre outros, sistema de transporte, fornecimento de serviços básicos (rede de esgotos, coleta de resíduos, água e energia), estrutura de telecomunicações (cobertura telefônica e internet), qualificação da mão de obra, estrutura de suporte à pesquisa (institutos de pesquisa e/ou universidades), e leis e incentivos.

Nessa direção, os esforços tecnológicos, socioeconômicos e organizacionais de uma indústria ocorrem mediante condições internas e externas favoráveis, e, assim, a infraestrutura, dado seu caráter transversal, é imprescindível também ao desenvolvimento contínuo das inovações.

Por esse motivo, as empresas puderam avaliar o nível de adequação da infraestrutura local para a realização de suas atividades. Os resultados, considerando a escala com cinco graduações - de muito inadequada até muito adequada - podem ser vistos no Gráfico 2. O *sistema de transporte* foi aquele com maior sinalização de muita adequação, com 37%. A *estrutura de telecomunicação* e o *fornecimento de serviços básicos* também se destacam, com respectivos 26% e 21% no mesmo grau. Com relação à *qualificação de mão de obra*, ainda que indicada por um grande número de empresas como adequada (32%), um número próximo a sinalizou como inadequada (29%).

Gráfico 2 - Infraestrutura da localidade para a realização de atividades industriais - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Os avanços são mais necessários nas *leis e incentivos* e na *estrutura de suporte para pesquisa*, onde o percentual entre inadequada e muito inadequada atingiu respectivos 50% e 37%.

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

Na sequência deste documento, será realizado um aprofundamento em cada uma das dez dimensões principais que compõem a inovação.

1. Resultados da Inovação

Essa dimensão envolve diretamente a introdução de um novo produto ou a melhoria significativa dos já existentes, bem como uma nova estratégia de *marketing* e um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa.

2. Captação de Recursos

Relacionada às aquisições financeiras utilizadas para o desenvolvimento das inovações.

3. Investimentos

Inclui a aplicação de recursos em processos, produtos, ações de *marketing* e mudanças organizacionais, demonstrando o esforço das indústrias para o desenvolvimento das inovações.

4. Atividades de Inovação

Envolve as ações que, fundamentalmente, conduzem a empresa a criar ou melhorar produtos e processos.

5. Interação Externa

Diz respeito ao relacionamento com atores externos, para favorecimento ao alinhamento de interesses e à formação de parcerias na elaboração de novos produtos, processos e modelos de negócios, dentre outros.

6. Métodos de Proteção

São acordos, técnicas ou procedimentos que impossibilitam ou dificultam a imitação ou cópia da inovação desenvolvida, garantindo a exclusividade na exploração da inovação.

7. Ambiente Interno

É considerado como o conjunto de práticas de estímulo, no escopo da empresa, que favorece o processo de inovação, envolvendo elementos da estrutura, das estratégias e da cultura organizacionais.

8. Pesquisa e Desenvolvimento

São importantes diferenciais de competitividade, contribuindo tanto para processos de gestão e produção quanto para customização de produtos e serviços. Essas atividades estão relacionadas ao trabalho criativo, realizado de forma sistemática para aumentar o estoque de conhecimentos de uma organização, sendo essenciais à criação e melhoria de produtos e processos.

9. Informação e Conhecimento

Sobre essa dimensão, importante afirmar que para a expansão de mercado as indústrias necessitam da busca contínua por informações, promovendo a geração de conhecimento para a melhoria de seus processos, serviços e produtos.

10. Gestão da Inovação

Pode ser entendida como uma técnica de planejamento, organização, direção e controle de políticas e práticas pesquisadas, definidas e implementadas por uma organização, a fim de gerar novos produtos e processos, ou melhoria dos já existentes.

Com a Bússola, foi investigado o fenômeno da inovação focando não apenas nos **esforços** requeridos para sua realização ou nos **resultados** provenientes, mas também na **gestão** conduzida nas empresas, a partir de um conjunto de condições, atividades e práticas distintas, possibilitando uma análise completa.

Dessa forma, estarão consolidados neste documento os principais resultados da indústria cearense no Setor de Couro e Calçados, em cada uma das dimensões que integram o fenômeno da inovação, exibindo os principais pontos positivos e oportunidades de melhoria.

RESULTADOS DA INOVAÇÃO

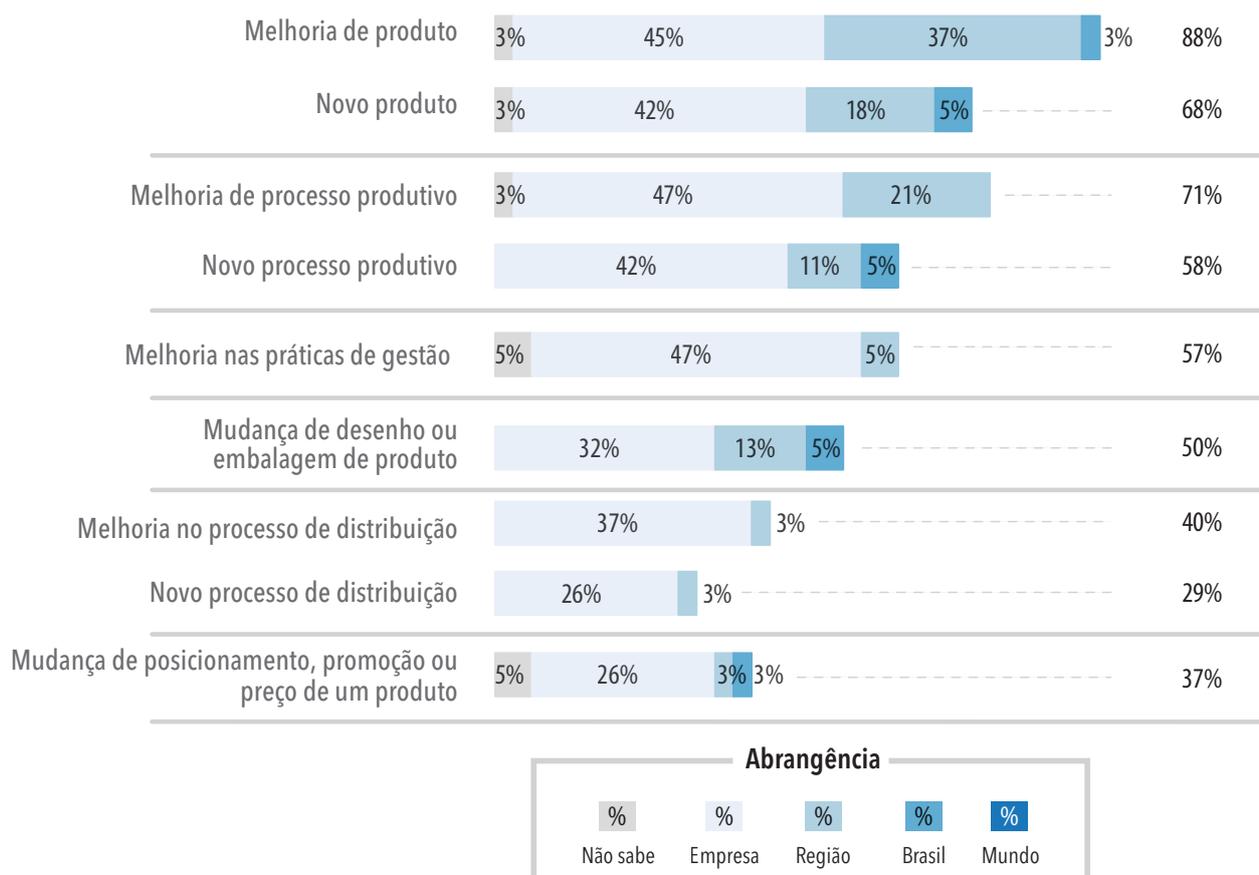
A inovação envolve diretamente a introdução de um novo produto ou a melhoria significativa dos já existentes. Também pode se referir a uma nova estratégia de *marketing* e a um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa. Há ainda a possibilidade de aprimoramento dos sistemas de produção e distribuição das empresas por meio de ajustes em práticas de trabalho, capazes de aumentar a eficácia e a produtividade final dos fatores de produção empregados.

Essas ações visam garantir maior competitividade às indústrias cearenses, gerando benefícios como a expansão da demanda por seus produtos. Assim, as empresas foram consultadas sobre as inovações que realizaram, apontando também a correspondente dimensão geográfica - isto é, se foi inovação no âmbito da empresa, Região, Brasil ou Mundo. Os resultados estão mostrados no Gráfico 3.

Observa-se que as inovações estiveram presentes, em ordem de frequência, nos produtos (68% em novos, 88% na melhoria dos existentes), processos produtivos (58% em novos, 71% na melhoria dos existentes), práticas de gestão (57%), nas mudanças de desenho ou embalagem (50%), dentre outros.

Quanto à abrangência, prevaleceram as inovações no contexto da própria empresa, seguida da Região, também com expressão (em melhoria de produto, chegou a 37%). Entre produtos, novos processos produtivos, melhorias em *marketing* e desenho ou embalagem, houve alguma representação de ineditismo no cenário nacional (entre 3% e 5%). Não houve representação no cenário internacional.

Gráfico 3 - Inovações realizadas - Couro e Calçados - 2014 a 2015

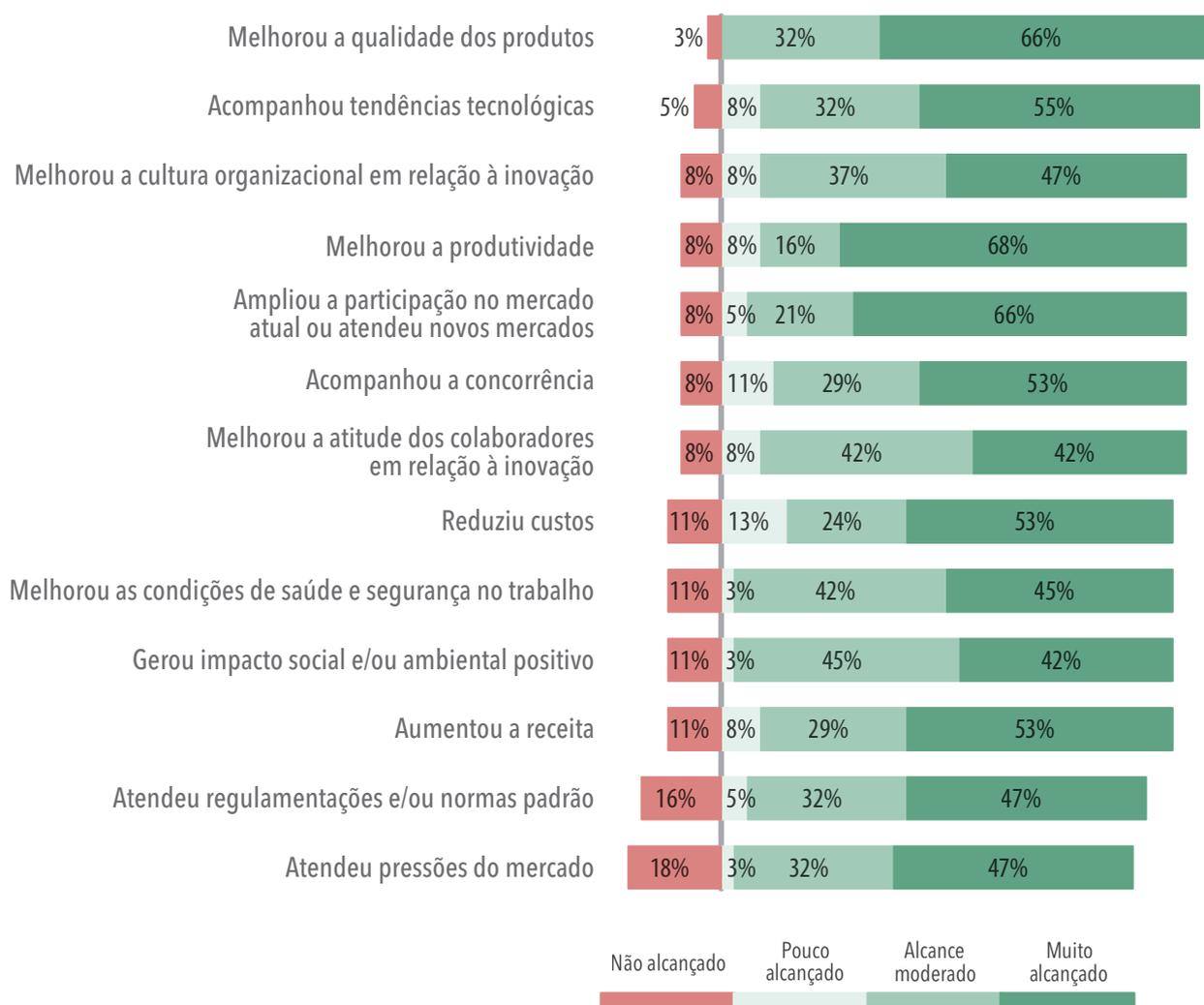


Fonte: elaboração própria.

Outro ponto de atenção da pesquisa diz respeito aos possíveis ganhos obtidos pelas indústrias com o ato de inovar. Como mostrado no Gráfico 4, todos os resultados tiveram expressão nas indústrias, com no mínimo 82% de alcance em algum nível por elas, chegando até 97%.

Ao observar os percentuais de muito alcançado, houve destaque para a *melhoria da produtividade* (68%) e *qualidade dos produtos* (66%), além da *ampliação da participação de mercado* (66%). Ainda acima de 50% - maioria dos respondentes, no mesmo nível de alcance -, estão: *acompanhamento de tendências tecnológicas* (55%), *redução de custos* (53%), *aumento de receita* (53%) e *acompanhamento da concorrência* (53%). O único resultado em que o nível moderado foi superior ao alto foi na *geração de impacto social e/ou ambiental positivo*.

Gráfico 4 - Resultados alcançados com as inovações realizadas - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

O cenário futuro pode ser ainda mais positivo, desde que sejam fortalecidas as ações de inovação, uma vez que elas impactam diversos processos da indústria, sejam eles voltados para produção, transformação, interação com atores sociais, desenvolvimento de produtos ou para estratégias comerciais e de *marketing* para inserção e ampliação de mercados.

Nessa direção, serão apresentadas a seguir algumas recomendações de ações, destacando aspectos avaliados pelos respondentes.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Inovação de Produto ou Serviço

Inovação de Processo

Inovação de *Marketing*

Inovação Organizacional

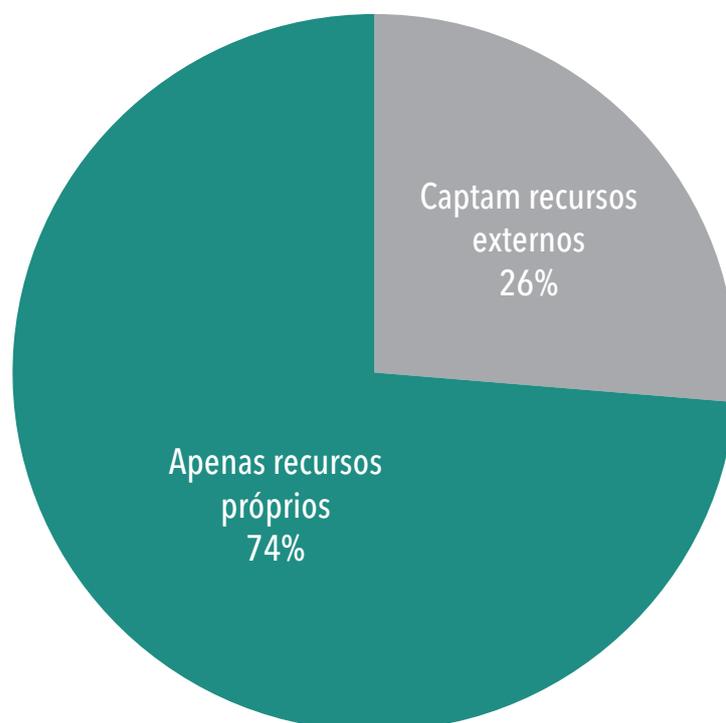
- ◆ Incluir colaboradores e demais pessoas envolvidas com a empresa no processo de geração e proposição de ideias, recompensando-os quando houver retorno à empresa;
- ◆ Estar ciente dos riscos envolvidos na inovação e fazer o possível para minimizá-los;
- ◆ Conhecer e monitorar seu mercado de atuação, atento a novas oportunidades ou ameaças;
- ◆ Manter uma rede de contatos ativa e fazer parcerias diversas;
- ◆ Prospectar processos inovativos;
- ◆ Reservar uma parcela do faturamento para investimento na implantação de novos produtos/serviços.

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Buscou-se compreender melhor as fontes de recursos financeiros utilizadas para desenvolver inovações, inclusive mensurando o impacto dos possíveis obstáculos a essa captação. Nesse sentido, importante destacar que as aquisições financeiras, sejam elas feitas na própria empresa ou fora dela, demandam, dentre outros, informação, tempo e adequação às diretrizes e normas.

No Gráfico 5 é possível distinguir as indústrias que captaram ou não recursos externos para o desenvolvimento de atividades de inovação. Nota-se que 74% das empresas que fizeram captação utilizaram tão somente *recursos próprios* - os outros 26% captaram *recursos externos*.

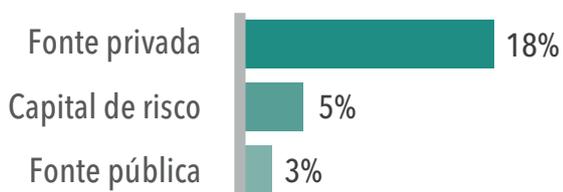
Gráfico 5 - Distribuição entre fontes internas e externas para captação de recursos para inovação - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Para melhor compreensão da aquisição de recursos financeiros externos, foi perguntado sobre o tipo de fonte (privada, pública ou de capital de risco). Importante destacar que as empresas puderam assinalar mais de uma fonte nessa pergunta. No Gráfico 6 estão os resultados dessa indagação. Observa-se que o *financiamento privado* (18%), ainda que pouco presente, foi o de maior procura dentre as possibilidades. O *capital de risco* (5%) e as *fontes públicas* (3%) tiveram ainda menor expressão durante o período avaliado.

Gráfico 6 - Tipos de fontes externas utilizadas para captação de recursos - Couro e Calçados - 2014 a 2015²



Fonte: elaboração própria.

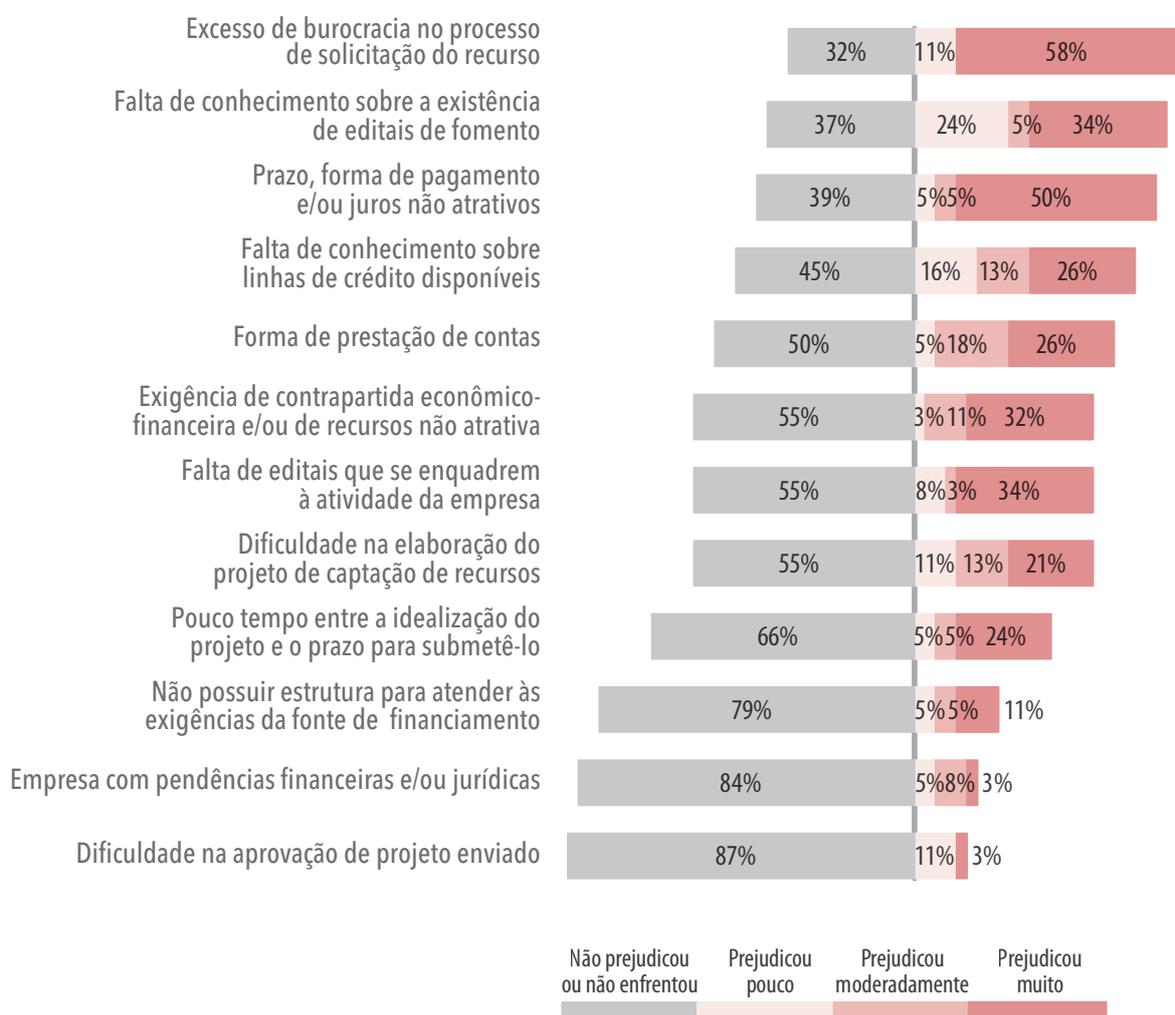
Como sabemos, a falta de recursos financeiros pode limitar fortemente as ações de inovação e, conseqüentemente, os correspondentes ganhos. Por causa disso, é natural o interesse pela identificação das dificuldades enfrentadas pelas indústrias cearenses para essa captação. No Gráfico 7 estão sintetizados esses obstáculos. Há, para cada possível problema listado, uma distinção se ele foi prejudicial ou não ao processo de captação. Caso ele tenha provocado um efeito negativo, existe informação sobre a magnitude desse impacto - se pouco, moderado ou muito.

O *excesso de burocracia no processo de solicitação do recurso* foi a dificuldade com maior presença em todos os níveis (69%) e também o destaque dentre aquelas de prejuízo alto (58%). Em grau similar, de muito prejuízo, estão o *prazo, forma de pagamento e/ou juros não atrativos* (50%). Outras atividades que também chegaram à maior parte das indústrias foram a *falta de conhecimento sobre a existência de editais de fomento* (63%) e *sobre as linhas de créditos disponíveis* (55%).

Outros problemas de menor intensidade são o processo de aprovação dos projetos (prejudicou fortemente apenas 3% das indústrias, o que sugere que a concorrência entre projetos não se apresenta como um dos maiores desafios na captação de recursos) e as *pendências financeiras e/ou jurídicas* (tão somente 3% das empresas afirmaram forte prejuízo com a necessidade de inexistência desse tipo de restrição).

² Soma dos percentuais supera 26% devido à possibilidade de respostas múltiplas.

Gráfico 7 - Dificuldades enfrentadas na captação de recursos para inovação - Couro e Calçados - 2014 a 2015

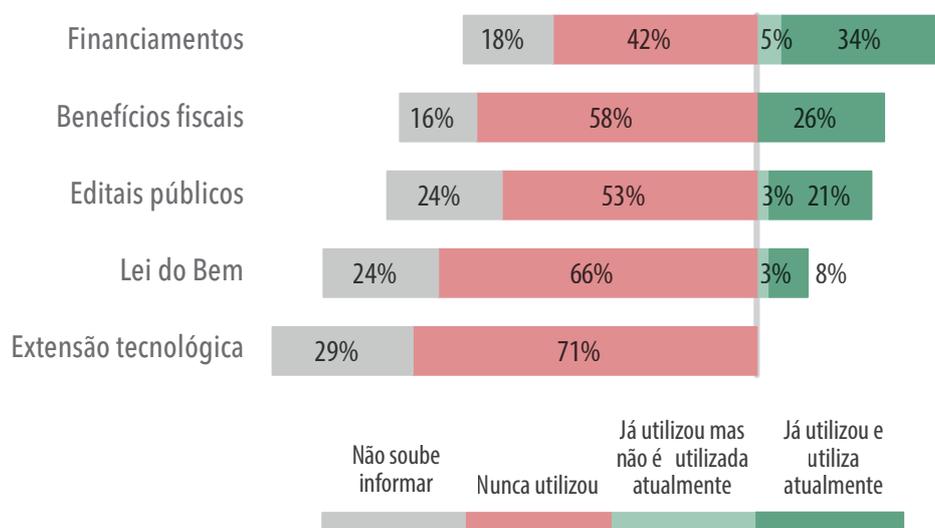


Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, fica evidente que as empresas enfrentam muitas dificuldades para captar recursos. O desenvolvimento de competências técnicas e o controle financeiro são elementos importantes para minimizar os problemas na aquisição de capital para a inovação. A ausência desse conhecimento ou desse controle pode levar as empresas a utilizarem apenas recursos próprios ou de agências financeiras externas e privadas de maior custo.

Obstáculos para a captação de recursos vêm sendo percebidos pelos empresários e também difundidos em diversos estudos. A partir deles, foram criadas leis, políticas, benefícios e instrumentos de incentivo tecnológico, financiamento e para aquisição de recursos públicos destinados à inovação. Na pesquisa, foi solicitado aos respondentes que informassem quais leis e incentivos foram utilizados. Os resultados da adesão a esses instrumentos estão no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Leis e incentivos para o desenvolvimento de inovações - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Observa-se que entre 42 e 71% dos respondentes afirmaram nunca terem se beneficiado de alguma lei ou incentivo para realizar inovações. A *extensão tecnológica* (71%), a *Lei do Bem*³ (66%), os *benefícios fiscais* (58%) e os *editais públicos* (53%) são destaques de não utilização. Embora o *financiamento* tenha sido o principal recurso, sendo assinalado por 34% que fazem uso atual, 42% afirmaram não tê-lo empregado. Alguns desses resultados podem ser parcialmente explicados pelo grau de exigência para obter os benefícios, como a existência formalizada de atividade de pesquisa e desenvolvimento.

Importante ressaltar que o processo de captação de recursos financeiros é uma etapa muito sensível e dinâmica para o ato de inovar. Normalmente, essa fase é vital para o sucesso da implantação do projeto de inovação, principalmente em condições econômicas limitadas. Assim, o tempo demandado para a captação do recurso é determinante para viabilizar esse tipo de iniciativa.

³ Permite a concessão de incentivos fiscais às empresas que realizarem pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. (ANPEI. Disponível em: <www.anpei.org.br>.)

RECOMENDAÇÕES

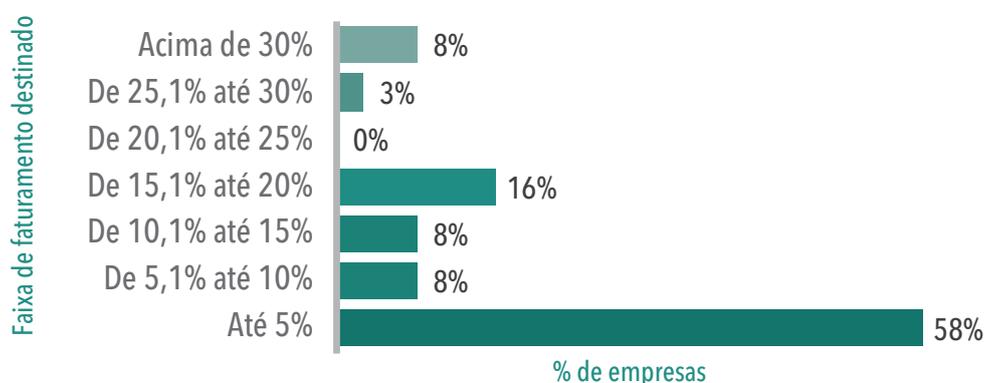
Itens	Dicas e sugestões
Falta de conhecimento sobre a existência de editais de fomento	<ul style="list-style-type: none">◆ Conhecer os diferentes tipos de financiamentos públicos voltados à inovação – reembolsáveis, não reembolsáveis e de benefícios fiscais;◆ Consultar <i>sites</i> e portais específicos sobre inovação, como: RedeNIT-CE e o Portal da Inovação (MCTI);◆ Monitorar e buscar constantemente o surgimento dos editais, criando <i>feeds</i> – listas de atualização de conteúdo em <i>sites</i> – com informações das páginas da Finep, BNDES, CNPq e FAPs. A maioria dos editais é disponibilizada por tempo determinado, portanto, saber da existência antecipada propicia mais tempo para atender a todos os requisitos exigidos;
Falta de conhecimento sobre linhas de créditos disponíveis	<ul style="list-style-type: none">◆ Verificar os benefícios fiscais de acordo com o regime de tributação da empresa. Se a empresa for tributada pelo regime de lucro real há uma lei federal – a Lei do Bem – que concede esses benefícios. Se a empresa trabalha no regime de lucro presumido, verificar se há algum benefício fiscal estadual para o desenvolvimento da inovação.
Dificuldade na elaboração de projetos de captação de recursos	<ul style="list-style-type: none">◆ Capacitar os colaboradores na elaboração de projetos para captação de recursos;◆ Buscar consultoria externa especializada na elaboração de projetos de fomento;◆ Ter um esboço de projeto preparado para utilizar assim que sair um edital;◆ Ler e conhecer projetos aprovados em editais anteriores;◆ Ver a lista de projetos apoiados em editais anteriores para se inspirar em modelos vencedores.
Excesso de burocracia no processo de solicitação do recurso	<ul style="list-style-type: none">◆ Apresentar o pedido de financiamento reembolsável com cerca de seis meses de antecedência ao início do projeto;◆ Manifestar ao representante de classe – sindicato, Sistema FIEC, Anpei e outras entidades – qual condição do financiamento não está atrativa para a empresa;◆ Procurar adiantar-se aos editais, conhecendo modelos de projetos submetidos em chamadas anteriores da mesma agência;◆ Possuir uma carteira de projetos para que, conforme os editais, tenha-se uma proposta hábil a disputar os recursos disponíveis;◆ Manter os documentos da empresa sempre atualizados;
Pouco tempo entre a idealização do projeto e o prazo para submetê-lo aos editais	<ul style="list-style-type: none">◆ Conscientizar os colaboradores sobre a importância do monitoramento dos editais, visando agilizar o processo no momento do lançamento;◆ Descentralizar a elaboração do projeto. Se possível, delegar essa tarefa a uma equipe de colaboradores;◆ Definir, antecipadamente, o escopo do projeto a ser submetido ao edital;◆ Buscar auxílio em instituições de apoio à inovação.

INVESTIMENTOS

O grau de investimento em processos, produtos, ações de *marketing*, mudanças organizacionais, dentre outros, guarda, naturalmente, estreita relação com o esforço das indústrias para o desenvolvimento das inovações. Dessa forma, foi perguntado às empresas sobre a parcela do seu faturamento que fora destinada a essa finalidade. Os resultados estão no Gráfico 9.

Observa-se uma concentração das indústrias (58% delas) na menor faixa, de até 5% do faturamento, seguida da faixa de 15,1% até 20% com 16% delas. A última faixa, acima de 30%, atingiu 8% de respondentes.

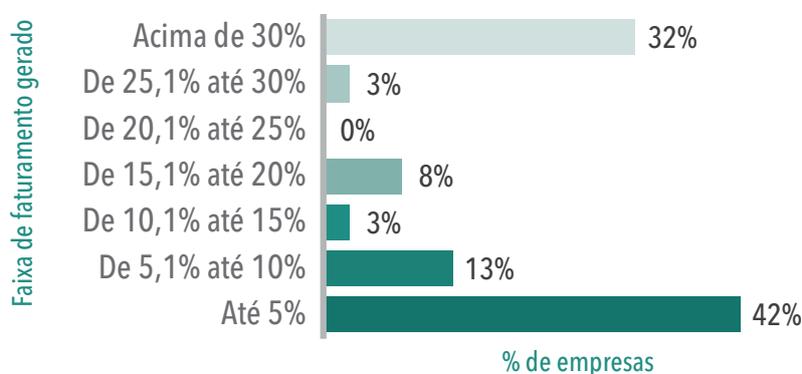
Gráfico 9 - Faixa de faturamento destinado ao desenvolvimento das inovações - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Outra avaliação importante acerca do esforço para inovação é o indicador de retorno sobre o investimento, ou seja, quanto as inovações realizadas refletiram em percentual no faturamento gerado pela empresa. Esse resultado está apresentado no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Faixa de faturamento gerado pelas inovações realizadas - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Nota-se que 42% das indústrias obtiveram *até 5%* de retorno sobre o faturamento. O segundo resultado mais expressivo foi na faixa *acima de 30%*, chegando a 32% das indústrias.

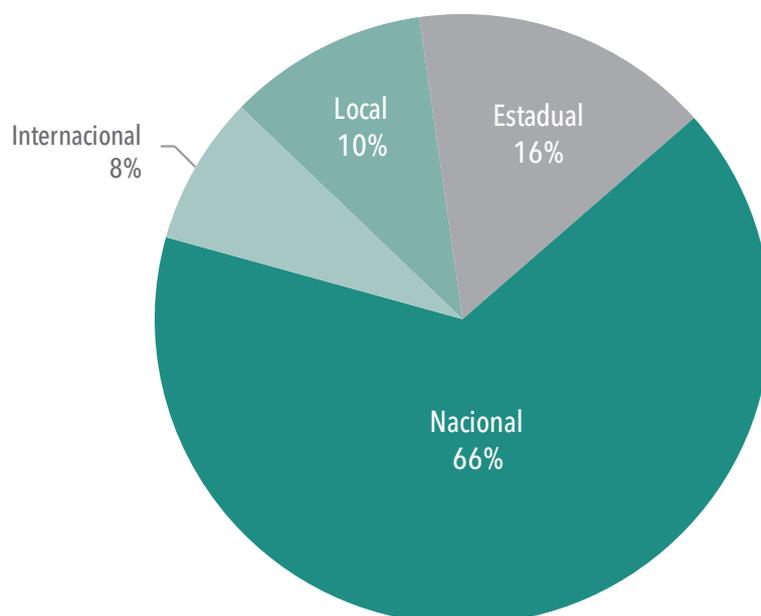
Para aprimorar essa análise, faz-se uma comparação entre o faturamento destinado e aquele gerado pelas inovações, ou seja, as informações mostradas nos Gráfico 9 e 10, respectivamente. De forma geral, observa-se que o investimento em inovações tem saldo positivo para as indústrias.

Nessa direção, como 58% das empresas afirmaram ter destinado *até 5%* (a menor faixa) do faturamento ao desenvolvimento de inovações, e como apenas 42% informaram ter tido um retorno presente na menor faixa (*até 5%*), é provável que essa diferença tenha migrado para alguma faixa maior, ou seja, os retornos daqueles que estavam no grupo inferior foram superiores ao investimento.

Ademais, ao consolidar as três maiores faixas, verifica-se que 11% das empresas afirmaram ter investido acima de 20% do faturamento na realização de inovações, enquanto 35% delas informaram ter obtido um retorno da mesma seleção de faixas.

Por fim, um componente adicional de mensuração do retorno sobre a inovação é a identificação de qual mercado é o principal para o faturamento da indústria. A distribuição de respondentes por esse critério é apresentada no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Principal mercado de faturamento - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

O mercado *nacional* foi apontado como o principal pela maioria das indústrias (66%), enquanto o *estadual* (16%), *local* (10%) e *internacional* (8%) tiveram menos sinalizações.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Investimentos em atividades de inovação

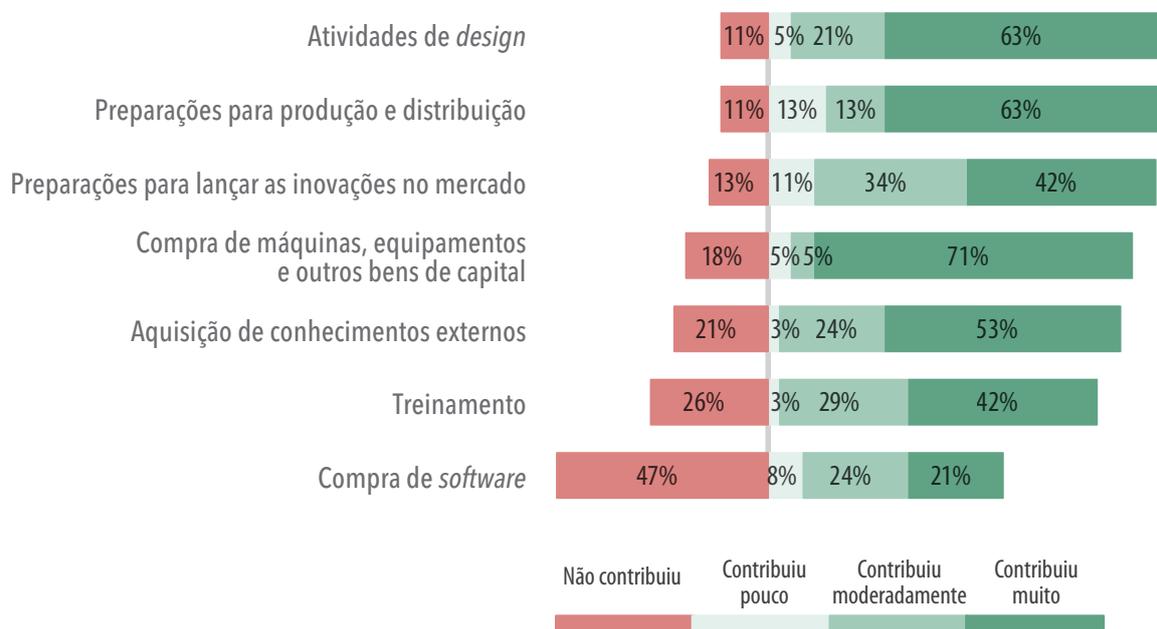
- ◆ Planejar estrategicamente e organizar o plano financeiro de cada projeto separadamente, definindo prioridades e reservando uma parcela do faturamento previsto/realizado para investimentos em inovação;
- ◆ Realizar o controle dos resultados financeiros advindos das inovações implementadas, a fim de avaliar se os investimentos foram adequados;
- ◆ Utilizar linhas de financiamento do governo para aumentar o investimento em inovação, por meio de:
 - Políticas de Desenvolvimento Produtivo (PDP);
 - Leis da Informática, de subvenção econômica, de incentivo ao patenteamento, do Bem, da Inovação etc.

ATIVIDADES DE INOVAÇÃO

As atividades de inovação, que, fundamentalmente, conduzem a empresa a criar ou melhorar produtos e processos, requerem aplicação de recursos e, portanto, precisam ser avaliadas com relação à sua efetividade. Para tanto, as indústrias informaram a contribuição de cada atividade para o desenvolvimento de suas inovações, e os resultados estão apresentados no Gráfico 12.

Observa-se que as atividades contribuem em algum grau em pelo menos 53% dos casos, podendo chegar até 89%. As *atividades de design* e as *preparações para produção e distribuição* foram as mais presentes na representação em qualquer grau de contribuição (89%), também com destaque de alta contribuição - 63% cada. A *compra de máquinas, equipamentos e outros bens de capital* contribuíram muito para a inovação em 71% das indústrias. A *compra de software* não chegou a contribuir para a inovação em 47% das indústrias, ainda que tenha apresentado 24% e 21% para contribuição moderada e alta, respectivamente.

Gráfico 12 - Contribuição de atividades de inovação realizadas - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

As empresas devem buscar desenvolver atividades de inovação em todos os processos operacionais e de gestão, sendo aplicadas à engenharia, ao desenvolvimento, à pesquisa, à distribuição e ao *marketing*, impulsionando a competitividade e garantindo uma melhor posição de mercado.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Preparações para produção e distribuição

- ◆ Definir métodos, padrões, especificações técnicas, metrologia e testes para início da produção;
- ◆ Planejar as ações de distribuição dos novos produtos com antecedência e de acordo com a capacidade da empresa;
- ◆ Planejar ações de controle de custos, eficiência, prazos etc.

Compra de máquinas, equipamentos e outros bens de capital

- ◆ Analisar sistematicamente os processos planejados nos projetos de inovação, para identificar a necessidade de novos equipamentos e de melhorias;
- ◆ Identificar e interagir com os principais fabricantes de máquinas e equipamentos do setor da empresa;
- ◆ Identificar e monitorar as linhas de crédito e financiamento que facilitam a aquisição de equipamentos;
- ◆ Acompanhar as implementações feitas pelos concorrentes para verificar se alguma delas se aplica aos novos projetos de inovação.

Compra de softwares

- ◆ Identificar quais processos da empresa demandam aprimoramento e poderiam ser beneficiados com a aquisição de *softwares* para gestão de: recursos empresariais (ERP), relacionamento com o cliente (CRM), transporte (TMS), estoques (WMS), banco de ideias etc.

Aquisição de conhecimentos externos

- ◆ Encomendar e/ou analisar pesquisas, testes e simulações de práticas, ensaios e experimentos de institutos de tecnologia e inovação, universidades e centros de pesquisa, a fim de adquirir conhecimentos ou desenvolver novos produtos;
- ◆ Obter licenças de uso de produtos/serviços desenvolvidos por institutos de pesquisa;
- ◆ Consultar serviços de suporte especializado e contratar pesquisas de mercado para conhecer tendências tecnológicas, assim como áreas estratégicas para inovação na empresa.

Treinamento para atividades de inovação

- ◆ Estruturar programas que contribuam para criar um ambiente propício à inovação, utilizando-se de técnicas que potencializem indivíduos e grupos/equipes;
- ◆ Treinar e capacitar os colaboradores para desenvolverem as melhores práticas das atividades de inovação.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Atividades de *design*

- ◆ Identificar tendências tecnológicas que possam agregar valor ao produto;
- ◆ Agregar à concepção do produto métricas oriundas de ferramentas como Análise de Ciclo de Vida;
- ◆ Ter profissionais ou parceiros da área de *design* envolvidos na concepção de novos produtos;
- ◆ Buscar a elaboração compartilhada dos trabalhos de *design* com os de engenharia, produção, logística, finanças etc.;
- ◆ Desenvolver o *design* considerando as necessidades dos diferentes participantes da cadeia de valor.

Preparação para introdução de inovações no mercado

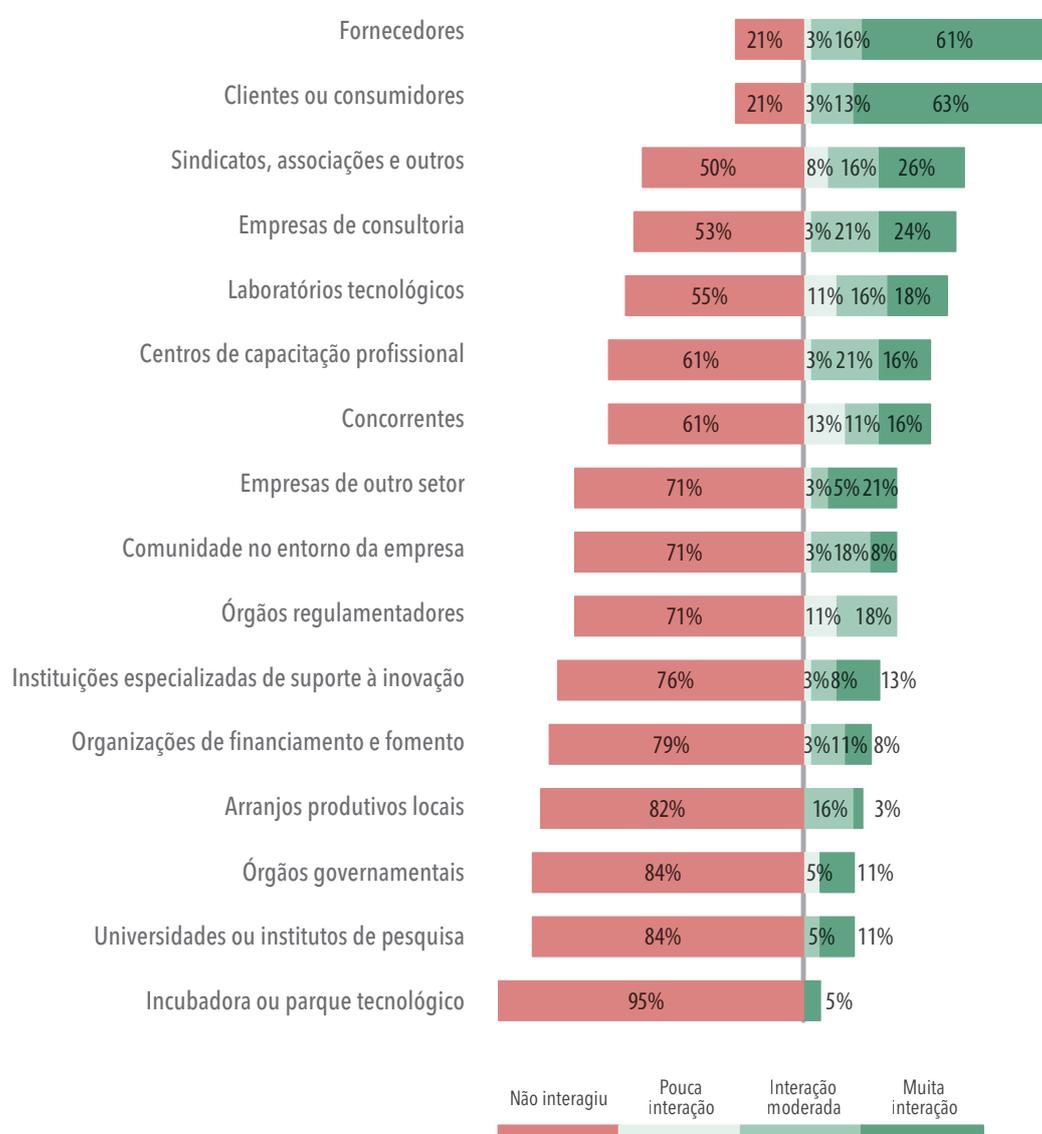
- ◆ Realizar testes de mercado para avaliação de novos produtos pelos clientes e identificação de possíveis mudanças, envolvendo-os no processo de criação de inovações;
- ◆ Utilizar técnicas de *Design* Interativo, Prototipagem, Testes de Mercados, Análise de Ciclo de Vida etc.;
- ◆ Definir um público-alvo para a inovação que está sendo desenvolvida e sensibilizar o mercado para aceitá-la;
- ◆ Definir as ações estratégicas empresariais e planejar previamente o lançamento das inovações;
- ◆ Definir adequadamente os canais de distribuição, segundo características de localização e de potencial de mercado.

INTERAÇÃO EXTERNA

Durante o desenvolvimento de inovações, para favorecer o alinhamento de interesses e a formação de parcerias na elaboração de novos produtos, processos e modelos de negócios, a empresa necessita interagir com um ou mais atores externos. É interessante, portanto, compreender a intensidade com que as indústrias interagiram com diferentes grupos para desenvolver as inovações. Os resultados são mostrados no Gráfico 13.

Nota-se que a interação das empresas é maior com *fornecedores* (77% entre moderada e muita) e *clientes ou consumidores* (76%, também somando as faixas). Os *sindicatos, associações e outros* contribuíram em algum grau em 50% das indústrias, enquanto os demais atores - com exceção aos citados anteriormente - não chegaram a atingir a maioria delas.

Gráfico 13 - Interação com os atores sociais para inovação - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

De forma geral, pode-se afirmar que as empresas ainda pouco interagem com atores externos. Os *laboratórios tecnológicos* ainda tiveram um cenário mais positivo, chegando a 45% delas, ao contrário de *incubadora ou parque tecnológico* (5%) e *universidades ou institutos de pesquisa* (16%).

Para a indústria inovar são necessários recursos externos, comumente obtidos por meio de interações com instituições financeiras, fornecedores, governo, clientes e até mesmo concorrentes, que se tornam parceiros para promover o desenvolvimento de práticas de inovação e contribuir para a obtenção de resultados planejados.

RECOMENDAÇÕES

Itens	Dicas e sugestões
Clientes e consumidores	<ul style="list-style-type: none">◆ Criar meios de comunicação com clientes, pedindo sugestões sobre o que pode ser melhorado, por meio de conselhos (<i>focus groups</i>, pesquisas de mercado etc.);◆ Procurar entender as necessidades dos clientes e dos consumidores;◆ Instruir colaboradores de linha de frente a coletarem informações durante o atendimento ao cliente, a fim de utilizá-las para desencadear melhorias.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">◆ Manter-se informado sobre novas matérias-primas e/ou novos produtos disponíveis no mercado;◆ Utilizar-se de negociações para aumentar o poder de compra e diminuir custos;◆ Estabelecer contatos e demonstrar intenção de parceria com fornecedores com potencial inovador.
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none">◆ Estabelecer uma relação com os concorrentes que possibilite a troca de experiências;◆ Ver o concorrente como um parceiro, e não adversário, pois assim as possibilidades de crescimento serão maiores;◆ Pesquisar e conhecer as melhores práticas no seu setor de atuação (<i>benchmarking</i>).
Empresas de outro setor	<ul style="list-style-type: none">◆ Identificar e estabelecer contatos com empresas de outros setores que sejam favoráveis à realização de parcerias para desenvolver uma ideia ou um projeto.
Laboratórios tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">◆ Identificar e contatar laboratórios tecnológicos que atendam às normas regulamentadoras do seu setor e estejam alinhados ao seu negócio;◆ Manter-se atualizado quanto às pesquisas realizadas nos laboratórios contatados.
Incubadoras e parques tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">◆ Buscar informações sobre a existência de incubadoras e parques tecnológicos no entorno geográfico;◆ Abordar essas incubadoras e parques tecnológicos a fim de verificar se o conhecimento deles pode auxiliar no desenvolvimento de ideias ou inovações da empresa;◆ Abordar órgãos como a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) para acompanhar a atuação desses arranjos colaborativos.

MÉTODOS DE PROTEÇÃO

Os métodos de proteção são acordos, técnicas ou procedimentos que impossibilitam ou dificultam a imitação ou cópia da inovação desenvolvida, garantindo a exclusividade na exploração da inovação. Dentre eles, estão as ações de proteção ao capital e à propriedade intelectual.

Assim, a pesquisa quis saber das indústrias quais métodos foram utilizados para proteger as inovações desenvolvidas por elas. Os resultados estão no Gráfico 14. Porém, antes dos comentários sobre esses resultados, faremos algumas observações sobre capital intelectual e propriedade intelectual, com o objetivo de esclarecer melhor esses conceitos, muito relevantes nessa dimensão da inovação.

Como capital intelectual compreende-se a junção entre capital humano, capital estrutural e capital relacional: (i) capital humano é constituído pelas pessoas, suas capacidades e competências; (ii) capital estrutural constitui-se pelos espaços de trabalho, equipamentos e sistemas empregados na oferta de serviços; (iii) capital relacional constitui-se pelo leque de vínculos institucionais de uma organização, como parcerias e relações com clientes e fornecedores.

A propriedade intelectual, por sua vez, contempla todas as criações da mente: invenções, trabalhos literários e artísticos, nomes e imagens para uso comercial. Ela é dividida em duas categorias: (i) a chamada propriedade industrial, que inclui patentes por invenções, marcas registradas, desenhos industriais e indicação geográfica; (ii) e os direitos autorais, os quais incluem obras literárias, filmes, músicas, obras e projetos arquitetônicos.

Gráfico 14 - Métodos de proteção utilizados - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Quando indagados sobre os métodos de proteção utilizados, com exceção ao *registro de marca* (63%), as ações para proteger as inovações ainda são pouco exploradas. A *patente de invenção* foi usada por 26% delas, enquanto o *registro de desenho industrial* atingiu 21%. Os métodos informais foram utilizados da seguinte forma: *segredos industriais e comerciais* (18%), *acordos confidenciais* (16%) e *complexidade no desenho/design do produto* (11%).

Ainda que haja algum destaque para registro de marca, há espaço para as indústrias explorarem em maior quantidade esses métodos, se permitindo: (i) maximizar a participação de mercado em longo prazo; (ii) aumentar o valor percebido pelo cliente e o valor de mercado da empresa; (iii) garantir a exclusividade de uso de uma marca, produto ou serviço, assegurando o domínio na exploração da inovação.

RECOMENDAÇÕES

Itens	Dicas e sugestões
Patente de Invenção (PI)	<ul style="list-style-type: none">◆ Realizar pesquisa de anterioridade na base de dados de patentes nacionais e internacionais para verificar se a inovação está ou não protegida, consultando escritórios jurídicos especializados;◆ Verificar se a inovação atende aos requisitos legais de invenção (Lei 9.279/96);◆ Depositar o pedido de patente no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) ou em outros mercados internacionais de interesse antes de comercializar e/ou divulgar a inovação;
Patente de Modelo de Utilidade (MU)	<ul style="list-style-type: none">◆ Monitorar possíveis cópias dos concorrentes, adotando medidas necessárias para fazer valer direitos (como, por exemplo, por oposição de patente);◆ Firmar contrato de transferência de tecnologia quando conceder direitos de exploração a terceiros.
Registro de desenho industrial	<ul style="list-style-type: none">◆ Verificar se o objeto desenvolvido atende aos requisitos de novidade e originalidade antes de formular o pedido de registro;◆ Depositar o pedido de registro de desenho industrial antes de divulgar ou comercializar o objeto;◆ Acompanhar o <i>status</i> do processo após o depósito do pedido;◆ Tomar as medidas cabíveis para impedir a concorrência desleal em caso de cópia de desenho industrial;◆ Realizar esse processo diretamente nos órgãos competentes de cada país de interesse e procurar ajuda de serviços externos de suporte e de profissionais especializados.
Registro de <i>software</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Informar-se sobre o tipo de documentação, formal e técnica, necessária para o registro de <i>software</i>;◆ Apresentar documento de autorização do titular do programa, caso a inovação seja uma modificação de um <i>software</i> já existente;◆ Colocar cláusulas de cessão de direitos autorais no contrato de trabalho ou providenciar termo de cessão para o <i>software</i> desenvolvido;◆ Solicitar registro à contratante de serviço ou ao cessionário que disponibilize direitos para as transformações tecnológicas ou derivações;◆ Procurar um serviço externo de suporte especializado para ajudá-lo no processo de registro.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Marca registrada

- ◆ Realizar pesquisa de anterioridade na base de dados do INPI para verificar se há viabilidade da marca;
- ◆ Definir a natureza do uso da marca e forma de apresentação antes de solicitar o registro;
- ◆ Monitorar prazos, despachos e marcas colidentes que venham a ser publicadas após o pedido, entrando com processo de oposição a estes;
- ◆ Depositar novo registro caso haja alterações na marca.

Direito autoral

- ◆ Consultar a legislação de direitos autorais para verificar o enquadramento do objeto a ser protegido e a proteção sobre ele, o que independe de registro;
- ◆ Sempre que possível, registrar as publicações no órgão competente (como, por exemplo, solicitar ISSN para publicações seriadas ou ISBN para publicações não seriadas, permitindo que as obras possam receber uma identificação internacional);
- ◆ Formalizar, por meio de contrato, o licenciamento, a concessão ou a cessão de exploração da obra ao transferir os direitos patrimoniais, total ou parcialmente, a terceiros;
- ◆ Atentar às penalidades legais aplicáveis em casos de reproduções ilegais de uma obra intelectual.

Acordos confidenciais, segredos industriais e comerciais

- ◆ Formalizar em contrato os acordos e segredos para garantir os direitos dos envolvidos;
- ◆ Desenvolver código de conduta e protocolos internos para esclarecer os direitos e deveres dos envolvidos nos acordos;
- ◆ Treinar colaboradores sobre os procedimentos de proteção adotados pela empresa;
- ◆ Desenvolver mecanismos de proteção das informações;
- ◆ Formalizar o processo de inteligência competitiva e de monitoramento de concorrentes.

Complexidade no desenho/ *design* do produto

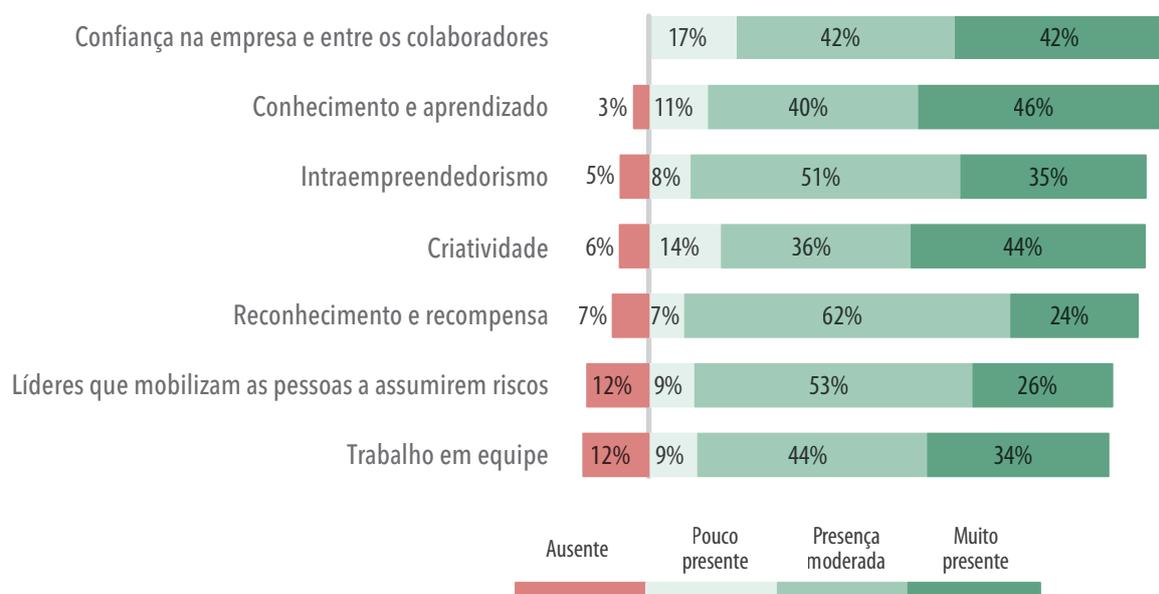
- ◆ Desenvolver competências internas em *design* e engenharia de produto;
- ◆ Registrar o desenho nos órgãos competentes;
- ◆ Desenvolver mecanismos de proteção das informações e de banco de dados internos;
- ◆ Realizar a engenharia reversa do próprio produto, visando dificultar a cópia por parte dos concorrentes.

AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é considerado como o conjunto de práticas de estímulo, no escopo da empresa, que favorece o processo de inovação, envolvendo elementos da estrutura, da estratégia e da cultura organizacionais. Condições de trabalho saudáveis, que permitam entre os colaboradores a ação individual, a confiança de atuação, a expressão de ideias e a realização de atividades integradas ao grupo, são fundamentais para o crescimento e fortalecimento da indústria. Isso se dá pela construção de uma cultura empreendedora, consolidada e focada em tecnologia e inovação.

Nessa direção, as empresas puderam avaliar o seu ambiente interno em relação às diferentes práticas de estímulo à inovação, e os resultados estão apresentados no Gráfico 15. A *confiança na empresa e entre os colaboradores* esteve presente em 100% das indústrias respondentes, em algum grau. Selecionando apenas a faixa de muito presente, foi o *conhecimento e aprendizado* (46%) que se destacou, seguido da *criatividade* (44%). No *reconhecimento e recompensa*, apesar de apenas 7% não ter realizado, houve maior expressão na faixa de presença moderada (62%) do que nas outras.

Gráfico 15 - Práticas de estímulo à inovação - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Portanto, de forma geral, observa-se que as práticas de incentivo à inovação aparecem como presentes nas dinâmicas de trabalho das indústrias do Estado. Isso é especialmente importante porque quando a empresa cria ferramentas de modo sistêmico, bem como áreas de atuação dinâmicas, ambientes favoráveis à livre convivência e à participação dos colaboradores, ela passa a estabelecer canais de troca de conhecimento, estimulando a expressão de talentos e ampliando as possibilidades de inovação, gerando benefícios e vantagens competitivas para processos produtivos e produtos finais.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Ambiente criativo

- ◆ Estimular e facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações e de experiências;
- ◆ Dar autonomia aos colaboradores para a realização de atividades (*empowerment*);
- ◆ Utilizar técnicas que favoreçam a geração de ideias, como *brainstorming*, analogias etc.;
- ◆ Promover a colaboração interna e externa para a geração e a implementação de ideias, bem como para a simplificação e desburocratização de processos.

Intraempreendedorismo

- ◆ Dar autonomia e independência a colaboradores/equipes para expor ideias e dar sugestões de melhoria do negócio, incentivando a proatividade;
- ◆ Criar um fluxo que sistematize o processo de avaliação das ideias sugeridas;
- ◆ Oferecer treinamentos para que os colaboradores desenvolvam visão empreendedora;
- ◆ Favorecer e facilitar a mudança;
- ◆ Reconhecer e recompensar os colaboradores pelas ideias de sua autoria que gerarem resultados.

Ambiente de conhecimento e aprendizado

- ◆ Participar sistematicamente e incentivar a participação de todos os colaboradores em eventos que possam contribuir para aumentar o conhecimento da empresa;
- ◆ Realizar reuniões para explanação e disseminação dos principais elementos observados nos eventos;
- ◆ Criar acervos de livros, revistas, periódicos e trabalhos de pesquisa, científicos ou não, desenvolvidos pela empresa ou por terceiros;
- ◆ Criar programas de aperfeiçoamento dos colaboradores;
- ◆ Transformar fracassos em oportunidades de aprendizado.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Liderança

- ◆ Identificar líderes em potencial na empresa e encorajá-los a participarem ativamente dos processos decisórios;
- ◆ Oferecer treinamentos, cursos e ferramentas específicos para líderes e potenciais líderes sobre como estimular a criatividade e a inovação em equipes;
- ◆ Incentivar os líderes a sempre serem exemplos daquilo que esperam dos demais colaboradores;
- ◆ Fazer com que cada líder tenha seu próprio plano de trabalho, orientado pelos objetivos da empresa e o apresente aos demais colaboradores.

Ambiente de confiança entre os colaboradores e na empresa

- ◆ Encorajar a autonomia dos colaboradores;
- ◆ Evitar pré-julgamentos ou críticas, avaliando o potencial de viabilidade das ideias apresentadas antes de descartá-las;
- ◆ Deixar explícitas e claras a todos os colaboradores as regras e os acordos existentes no ambiente de trabalho.

Trabalho em equipe

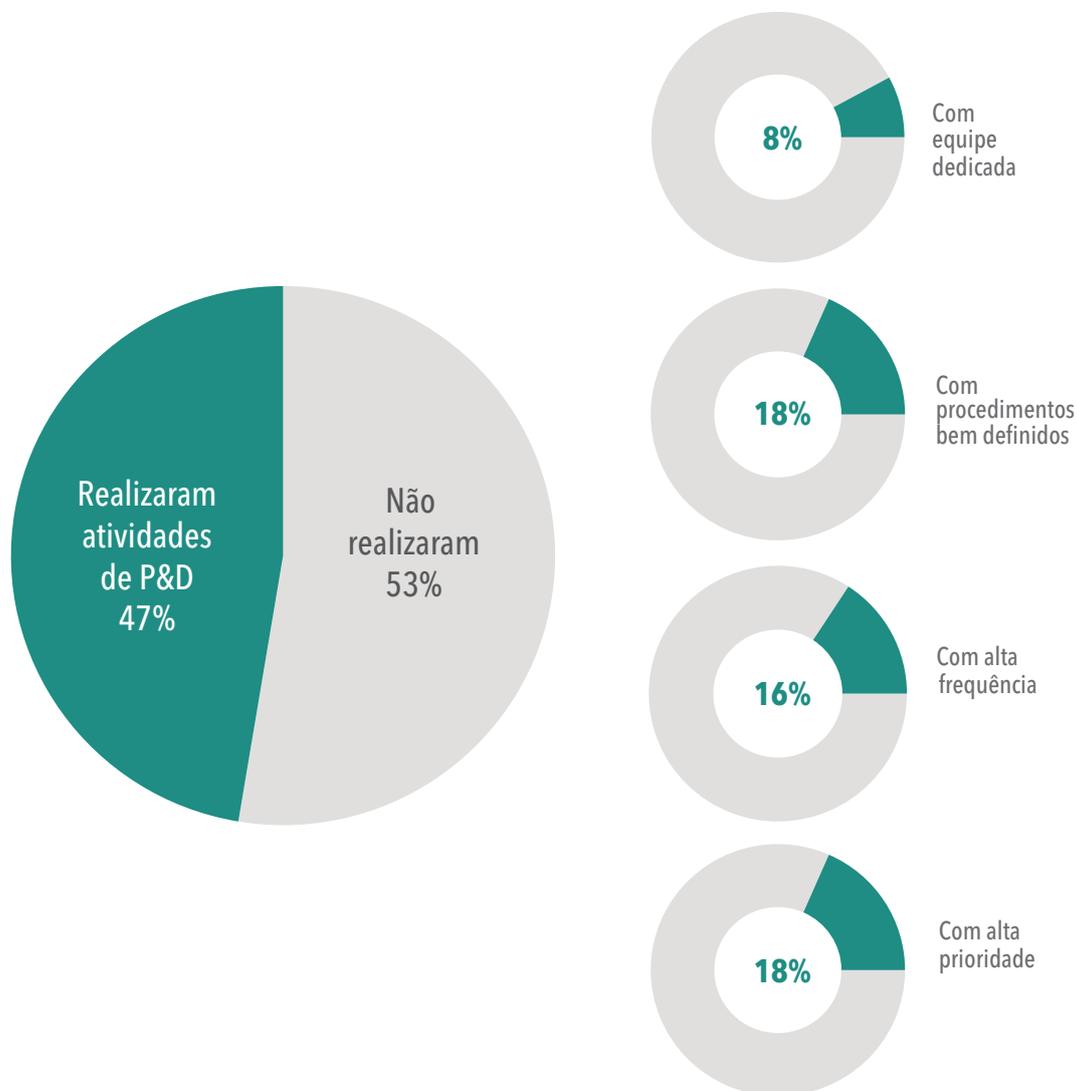
- ◆ Formar grupos interdisciplinares com pessoas de formações e experiências diversas para os projetos e as atividades da empresa;
- ◆ Realizar treinamentos internos de desenvolvimento de equipes a partir de necessidades levantadas;
- ◆ Incentivar a busca de soluções de forma colaborativa e promover a integração entre os colaboradores;
- ◆ Trabalhar com decisão participativa e dar autonomia aos colaboradores.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

As práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são importantes diferenciais de competitividade, contribuindo tanto para processos de gestão e produção quanto para customização de produtos e serviços. Elas estão relacionadas ao trabalho criativo, realizado de forma sistemática para aumentar o estoque de conhecimentos de uma organização, sendo essenciais à criação e melhoria de produtos e processos.

Por essas razões, a pesquisa buscou caracterizar o uso de P&D nas indústrias cearenses, e uma síntese desse cenário está apresentada no Gráfico 16. Observa-se que as atividades de P&D estiveram presentes em 47% das indústrias, em diferentes graus de atuação e sistematização. O uso de procedimentos bem definidos (18%), conjugado à alta priorização (18%) e alta frequência (16%), chegaram a um número importante de empresas. A formação de equipe dedicada, por outro lado, foi sinalizada por uma quantidade menor (8%).

Gráfico 16 - Caracterização das ações de Pesquisa e Desenvolvimento - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

São necessárias, portanto, ações para inserir ainda mais as atividades de P&D nas indústrias do Ceará, elevando a priorização e a formalização de procedimentos e equipe, uma vez que empresas que desenvolvem Pesquisa e Desenvolvimento apresentam-se muito mais atualizadas e melhor posicionadas em relação ao atendimento das demandas de mercado. Isso pode ser feito por meio de práticas de *marketing*, análise de mercado, desenvolvimento de processos e produtos, distribuição, logística e outras, de acordo com as características do setor de atuação.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

- ◆ Definir a missão que norteará as atividades de P&D;
- ◆ Disseminar a cultura da inovação entre os colaboradores e incentivá-los a contribuírem com melhorias tecnológicas de produtos/processos, bem como treiná-los nas competências necessárias às atividades de P&D;
- ◆ Desenvolver um modelo sistemático para acompanhamento de práticas ou tendências emergentes;
- ◆ Visualizar oportunidades de incentivos fiscais e financeiros para atividades de P&D e fomentar o investimento contínuo nelas;
- ◆ Buscar parceiros que auxiliem as atividades de P&D e compartilhar os resultados obtidos nesse âmbito;
- ◆ Testar, simular, realizar ensaios e desenvolver protótipos antes de implementar as inovações;
- ◆ Implementar indicadores de desempenho das atividades de P&D.

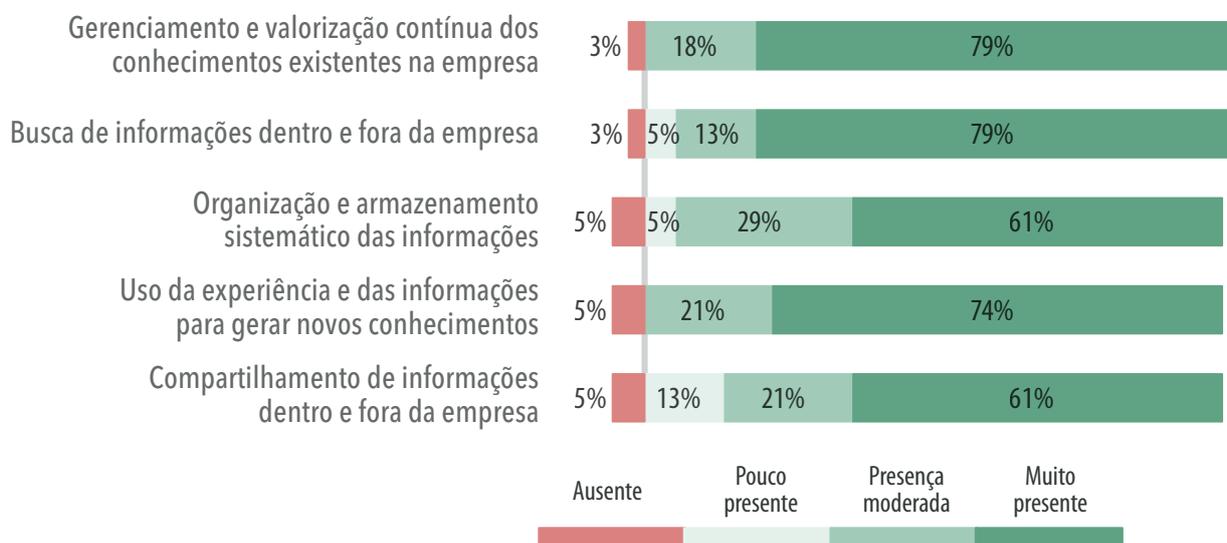
INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O surgimento de novos mercados ou a atualização daqueles com produtos já existentes, com uma concorrência cada vez maior e mais global, exigem que as indústrias busquem, permanentemente, informações, promovendo a geração de conhecimento para a melhoria de seus processos, serviços e produtos.

Nessa direção, as empresas puderam avaliar a utilização de cinco práticas principais para aquisição de informações e geração de conhecimentos para o desenvolvimento de suas inovações. Os resultados podem ser observados no Gráfico 17.

As práticas de gestão da informação e do conhecimento estiveram bem presentes nas indústrias, com variação de 95% a 97%. A *busca de informações dentro e fora da empresa e o gerenciamento e valorização contínua dos conhecimentos existentes* foram destaque no grau de prática muito presente, com sinalização de 79% das empresas e presença em qualquer grau de 97%. O *uso da experiência e das informações para gerar novos conhecimentos* também foi explorado, chegando a 74% para presença alta.

Gráfico 17 - Práticas da gestão da informação e do conhecimento - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Embora atualmente esteja muito mais fácil ter acesso rápido às informações, uma parte pequena delas é apropriada para a construção de conhecimento organizacional. Assim, o sucesso de empresas também está relacionado à capacidade de obter, armazenar, usar, compartilhar e aplicar as informações recebidas, transformando-as em conhecimentos, melhorias e ganhos para seus produtos e serviços.

RECOMENDAÇÕES

Itens

Dicas e sugestões

Busca de informações, dentro e fora da empresa, que possam contribuir no processo de inovação

- ◆ Pesquisar e conhecer as melhores práticas do seu setor de atuação (*benchmarking*);
- ◆ Participar de eventos e/ou realizar visitas técnicas, regionais, nacionais e/ou internacionais;
- ◆ Criar e/ou consultar registros e acervos bibliográficos, científicos ou não, de fontes internas e/ou externas;
- ◆ Utilizar práticas de inteligência competitiva para o monitoramento do ambiente externo;
- ◆ Pesquisar informações em bancos de patentes e de registros.

Compartilhamento de informações, dentro e fora da empresa, que possam contribuir no processo de inovação

- ◆ Utilizar tecnologias de informação e comunicação colaborativas;
- ◆ Fazer parte de grupos de discussão com interesses em comum;
- ◆ Criar ambientes e práticas que favoreçam o compartilhamento de informações;
- ◆ Promover a disseminação das informações acessadas em cursos e palestras aos demais colaboradores da empresa.

Organização e armazenamento sistemático de informações

- ◆ Categorizar as informações de forma estruturada para facilitar a organização e o armazenamento;
- ◆ Utilizar Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para suportar o armazenamento e a recuperação da informação;
- ◆ Criar e incentivar a alimentação de uma memória organizacional.

Uso da experiência e das informações para gerar novos conhecimentos

- ◆ Comunicar lições aprendidas;
- ◆ Criar ambientes e práticas que favoreçam a geração do conhecimento e adotar técnicas para estimular a criatividade;
- ◆ Incentivar a formação de comunidades de prática e a participação dos colaboradores nelas;
- ◆ Incentivar a participação dos colaboradores em cursos, palestras, eventos etc.

Gerenciamento e valorização contínua dos conhecimentos existentes na empresa

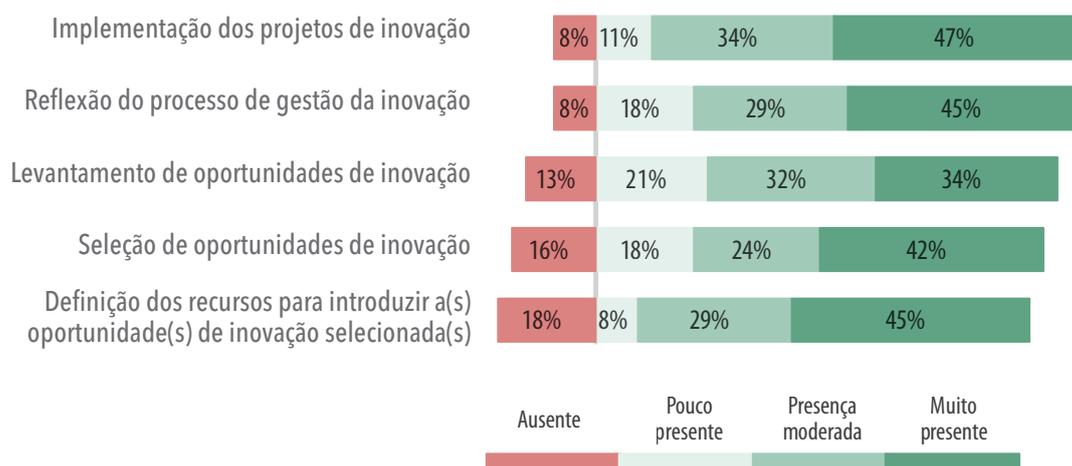
- ◆ Mapear fontes e ativos de conhecimento da organização;
- ◆ Incentivar comportamentos e práticas que favoreçam a aquisição, o compartilhamento, a organização e o armazenamento de informações e a criação de conhecimento;
- ◆ Integrar ao planejamento estratégico da organização e aos processos de inovação ações para facilitar a criação e utilização do conhecimento.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Entende-se gestão da inovação como uma técnica de planejamento, organização, direção e controle de políticas e práticas pesquisadas, definidas e implementadas por uma organização, a fim de gerar novos produtos e processos, ou melhoria dos já existentes. Envolve etapas determinantes de sucesso: levantamento e seleção de oportunidades, destinação de recursos, implementação de projetos de inovação e reflexão contínua das atividades para realização de novos ciclos.

Nessa direção, a pesquisa possibilitou que as empresas avaliassem as etapas do processo de gestão de suas inovações. Os resultados estão mostrados no Gráfico 18. Observa-se que as etapas de gestão da inovação estiveram presentes, em algum nível, em pelo menos 82% das indústrias. Nos destaques de muita presença, durante o período, estiveram a *implementação dos projetos de inovação* (47%), a *definição de recursos para introduzi-los* (45%), a *reflexão do processo de gestão* (45%) e a *seleção de oportunidades de inovação* (42%).

Gráfico 18 - Etapas do processo de gestão da inovação - Couro e Calçados - 2014 a 2015

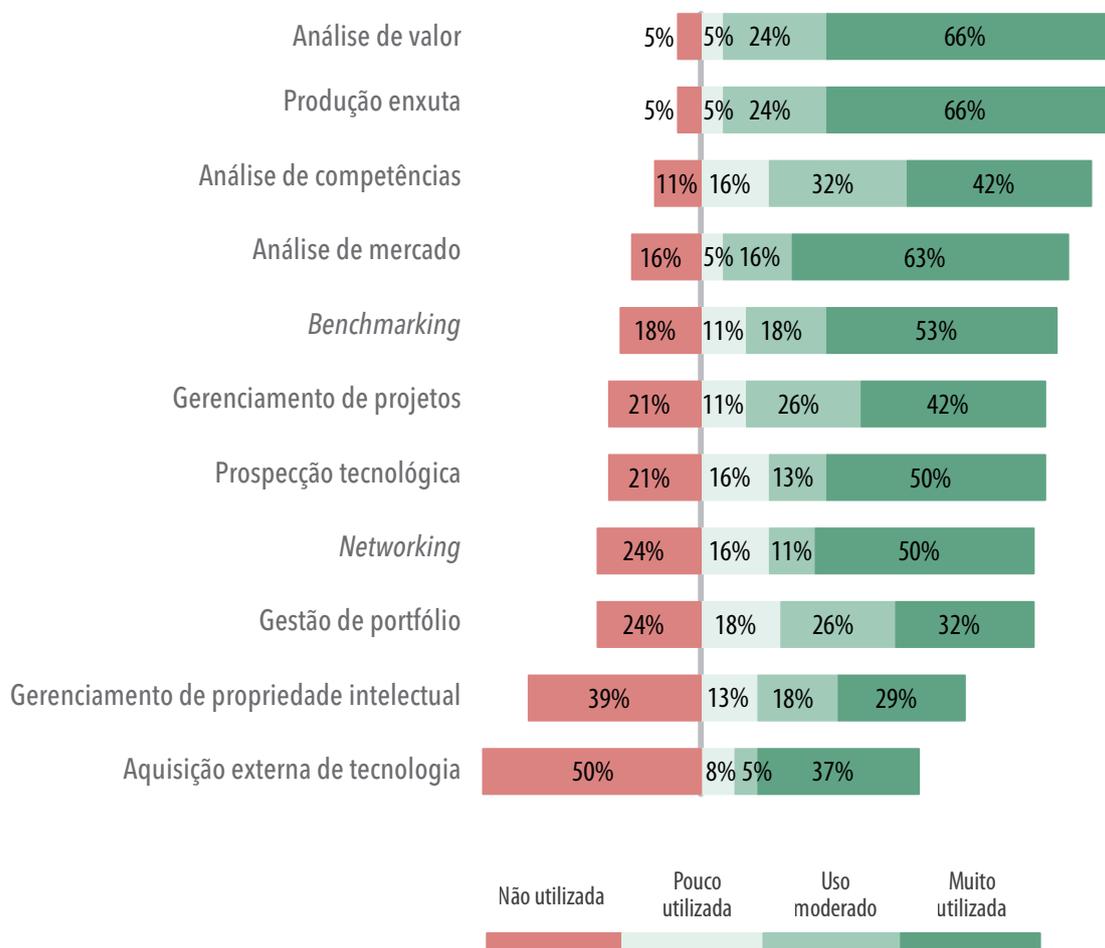


Fonte: elaboração própria.

A geração de resultados efetivos da gestão da inovação demanda algumas práticas de apoio. A pesquisa também fez essa avaliação, e os resultados podem ser vistos no Gráfico 19. Nota-se que as práticas formalizadas de apoio à gestão da inovação estiveram presentes, em diferentes níveis de importância, na maioria das empresas respondentes - com exceção apenas à *aquisição externa de tecnologia*. O maior destaque foi para as práticas de *análise de valor* - presente em

95% das indústrias, sendo 66% no grau mais alto de presença. Ao selecionar apenas esta faixa (muito presente), os resultados são complementados com a *produção enxuta* (66%), *análise de mercado* (63%) e o *benchmarking* (53%).

Gráfico 19 - Práticas de apoio à gestão da inovação - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, é muito importante que as indústrias tenham um portfólio de produtos inovadores, que obtenham propriedade intelectual e que tenham projetos e recursos financeiros para a aquisição de tecnologia externa. As práticas formalizadas de apoio à inovação permitem visualizar oportunidades e ideias com potencial de conversão para o mercado, antecipando produtos ou melhorias internas às empresas.

RECOMENDAÇÕES

Itens	Dicas e sugestões
Levantamento de oportunidades de inovação	<ul style="list-style-type: none">◆ Refletir sobre quais produtos/serviços, processos, práticas ou atividades podem ser melhorados significativamente;◆ Utilizar técnicas de geração de ideias (<i>brainstorming</i>) e de comparação de práticas empresariais (<i>benchmarking</i>);◆ Conversar e interagir com parceiros atuais ou potenciais;◆ Conhecer as necessidades e expectativas dos clientes.
Seleção de oportunidades de inovação	<ul style="list-style-type: none">◆ Analisar a viabilidade das ideias de diferentes pontos de vista (tecnológico, de mercado, financeiro etc.);◆ Registrar as ideias não selecionadas, pois podem vir a ser utilizadas futuramente.
Definição de recursos para introdução das oportunidades de inovação selecionadas	<ul style="list-style-type: none">◆ Identificar, alinhar e definir os recursos necessários para execução de cada projeto;◆ Definir as formas de obtenção e/ou geração dos recursos necessários para a execução;◆ Elaborar um cronograma de execução.
Implementação de projeto(s) de inovação	<ul style="list-style-type: none">◆ Criar e manter canais de comunicação entre as áreas envolvidas, assim como uma estrutura organizacional flexível e favorável à execução dos projetos de inovação;◆ Formar equipes com pessoas de formação/experiências diversas, investir em treinamentos e envolvê-las nas atividades de inovação;◆ Acompanhar o desenvolvimento do projeto de inovação, visando fazer correções/melhorias na execução;◆ Realizar testes e simulações das inovações a serem implementadas.
Reflexão sobre o processo de gestão da inovação	<ul style="list-style-type: none">◆ Identificar dificuldades ocorridas e oportunidades levantadas durante o processo de inovação;◆ Registrar o modo como as dificuldades acabaram contornadas ou como as oportunidades foram aproveitadas;◆ Disponibilizar as lições aprendidas para que possam ser resgatadas quando necessário.

OBSTÁCULOS PARA INOVAÇÃO

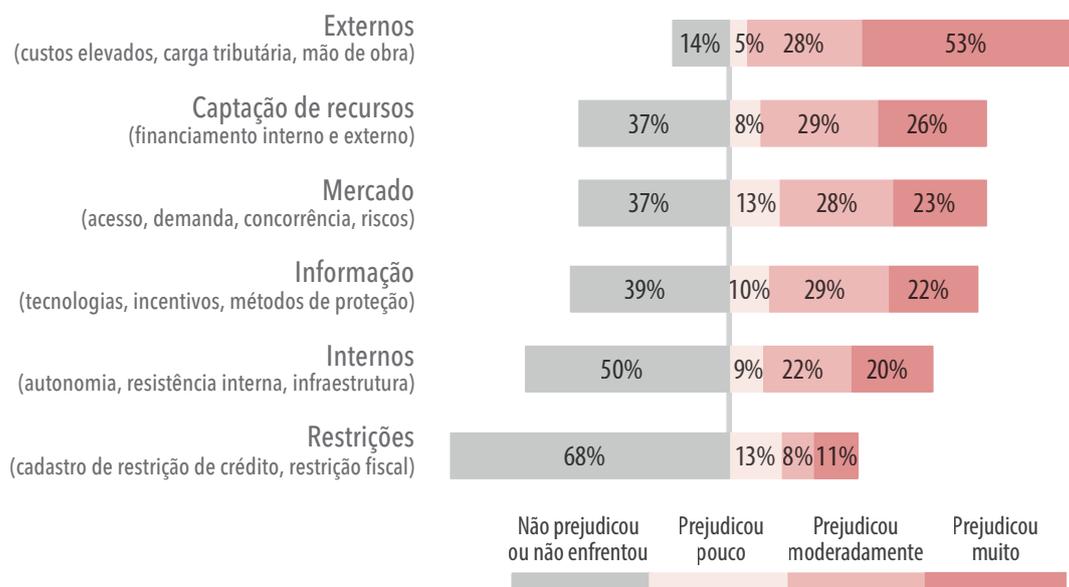
Durante a análise de cada uma das dimensões da inovação, foi possível identificar fragilidades, isto é, pontos de atenção que devem ser trabalhados para obtenção de melhores resultados quando do desenvolvimento das inovações. Nessa direção, podem ser listados, dentre outros: a interação com atores, a aquisição de tecnologia externa (incluindo conhecimento), a captação de recursos em fontes públicas ou privadas, de menor custo, a qualificação da mão de obra especializada em inovação, a formalização de equipe e procedimentos para P&D, a estrutura local de suporte à pesquisa, a proteção da propriedade intelectual e a promoção da cultura empreendedora para inovação.

Por outro lado, sendo a questão de identificação de obstáculos primordial, uma vez que ela deverá ser a base para o desenho e a implementação de ações, a pesquisa solicitou que as próprias indústrias avaliassem os problemas encontrados para realização de suas inovações. Para facilitar essa avaliação, os desafios foram divididos em seis grupos: condições de mercado; acesso à informação; condições internas para desenvolvimento de pesquisas e práticas de inovação; possibilidades e atendimento a requisitos estruturais para a captação de recursos; barreiras externas e restrições jurídicas. Os resultados estão apresentados no Gráfico 20.

As *barreiras externas* apresentaram-se como o principal entrave para a promoção de inovações, chegando a 86% delas (53% em nível alto). A *captação de recursos*, os entraves com o *mercado* e a dificuldade de *acesso à informação* estiveram presentes em níveis próximos (cerca de 63%, sendo 29% de prejuízo moderado e entre 22% e 26% de prejuízo alto).

As restrições financeiras e jurídicas foram sentidas em menor intensidade - 68% das empresas enfrentaram esse tipo de problema e 11% informaram ter sido pouco prejudicadas com esse aspecto.

Gráfico 20 - Obstáculos enfrentados para realização de inovações - Couro e Calçados - 2014 a 2015



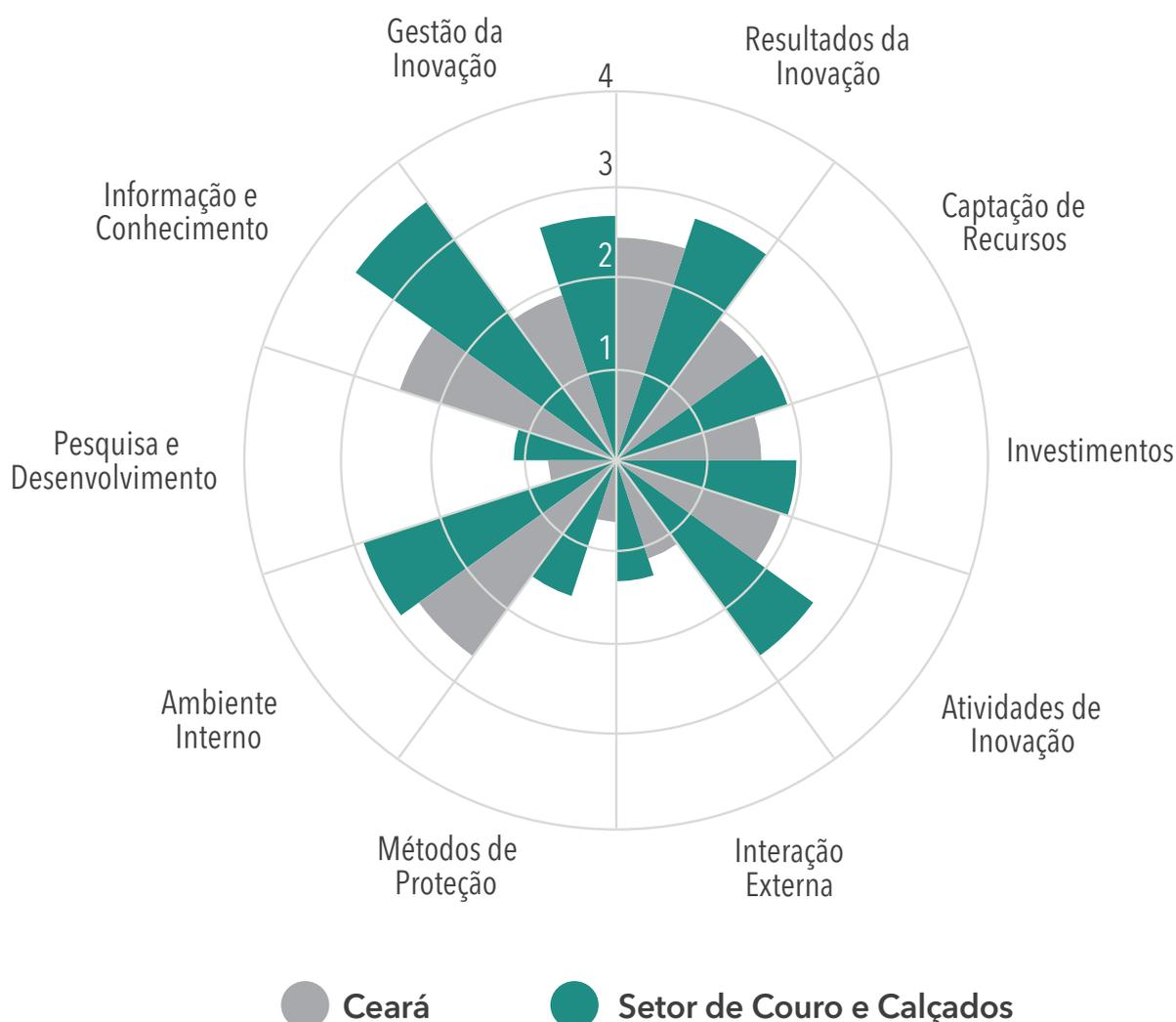
Fonte: elaboração própria.

Naturalmente, os obstáculos à inovação, vivenciados por muitas indústrias, devem ser úteis também para a avaliação das atitudes e práticas gerenciais. Por meio dessa reflexão, é provável que se encontrem formas de diversificação e ampliação do escopo de serviços e do portfólio de produtos, aumentando a competitividade em seus diferentes mercados de atuação.

RADAR BÚSSOLA DA INOVAÇÃO

As dez dimensões foram concebidas para simplificar o entendimento do fenômeno da inovação. Cada uma delas tem tópicos pertinentes que, quando avaliados e relatados em profundidade, permitem um melhor entendimento do perfil de atuação das indústrias. Na busca por uma visualização sintética de todos os resultados, foi desenvolvido um elemento gráfico no formato radar (Gráfico 21). Os valores dos indicadores de cada dimensão podem ser vistos na Tabela 1.

Gráfico 21 - Radar Bússola da Inovação - Couro e Calçados - 2014 a 2015



Fonte: elaboração própria.

Esse instrumento, chamado de **Radar Bússola da Inovação**, serve como uma ferramenta de apoio à decisão, na qual as dimensões são sintetizadas por meio de scores. Assim, são apresentados os resultados alcançados pelas indústrias, com uma variação entre 0 e 4, indicando a intensidade/valor das dimensões presentes em seus processos. Com esse recurso, o empresário participante pode facilmente comparar os resultados da sua empresa ao contexto estadual e/ou setorial. Assim, a análise dos resultados com suporte do radar permite a composição de um perfil de inovação das indústrias cearenses. Mas, para melhor uso dessas informações, algumas observações devem ser feitas.

Nas situações em que o radar aponta um valor entre 0 e 1, não há obrigatoriamente um *déficit* das indústrias em relação àquela dimensão. É possível que ainda estejam iniciando o desenvolvimento de ações ou que seja algo de baixa relevância para sua atividade. Da mesma forma, um valor entre 2 e 4 não é indício de que não se possa melhorar naquela dimensão. No radar, não é estabelecida relação entre as dimensões, sendo os valores correspondentes à intensidade individual de cada uma.

Tabela 1 - Níveis por dimensões da inovação - 2014 a 2015

Dimensão	Nível Ceará	Nível Setor
Ambiente Interno	2,63	2,87
Atividade de Inovação	1,87	2,63
Captação de Recursos	1,89	1,95
Gestão da Inovação	1,89	2,66
Informação e Conhecimento	2,46	3,47
Interação Externa	1,12	1,32
Investimentos	1,57	1,95
Métodos de Proteção	0,67	1,55
Pesquisa e Desenvolvimento	0,74	1,11
Resultados da Inovação	2,42	2,76

Fonte: elaboração própria.

Observando o Radar Bússola da Inovação e os dados da Tabela 1, é possível identificar o *status* de inovação do Ceará e também traçar relações entre o Setor de Couro e Calçados e o Estado em geral. De forma geral, o setor está à frente da realidade estadual, com maior destaque para as dimensões **Métodos de Proteção** e **Informação e Conhecimento**. Ainda assim, existem oportunidades de melhoria, principalmente quando os níveis são comparados com o ideal.

É possível visualizar alguns grupos de dimensões em diferentes graus de maturidade e desenvolvimento no setor, coincidente em alguns casos com o Estado. A dimensão **Informação e Conhecimento** (Ceará: 2,46, Setor: 3,47) foi tão superior às demais que ficou isolada no topo, sem que houvesse agrupamento nesse primeiro caso.

Nela, é avaliada a maneira como a empresa coleta, processa, organiza e gerencia informações para criar conhecimento organizacional. As práticas estão presentes na grande maioria das indústrias, em algum nível. O diferencial do setor foi a proporção em que sinalizaram o grau de muita presença, algo superior ao que se encontra no restante da realidade estadual.

Discutida essa dimensão, há em seguida um agrupamento de resultados positivos, onde se inserem: **Ambiente Interno** (Ceará: 2,63, Setor: 2,87), **Resultados da Inovação** (Ceará: 2,42, Setor: 2,76), **Atividades de Inovação** (Ceará: 1,87, Setor: 2,63) e **Gestão da Inovação** (Ceará: 1,89, Setor: 2,66). Na sequência, alguns comentários sobre esses desempenhos.

O **Ambiente Interno** pode ser visto como um conjunto de práticas intrínsecas à empresa, de estímulo à inovação, e que envolve elementos da estrutura, das estratégias e da cultura das organizações. Parte expressiva dos respondentes afirmou promover esse ambiente em diferentes níveis, com resultados ligeiramente inferiores no setor.

Por sua vez, **Resultados da Inovação** permeiam a diversidade, a quantidade, o impacto geográfico das inovações realizadas (novos produtos e processos, estratégias de *marketing* ou práticas de gestão), além dos resultados organizacionais alcançados por meio delas. O *score* pode ser visto como favorável nos cenários estadual e setorial por causa da quantidade de indústrias que, independentemente das condições, conseguiu inserir algo novo ou melhorado no mercado - mesmo que apenas para acompanhar a concorrência regional - ou em seus processos produtivos/práticas de gestão. O setor atingiu *score* ainda mais positivo por ter maior proporção de empresas realizando os diferentes tipos de inovação, além de uma maior sinalização de resultados muito alcançados.

Uma reflexão importante é que tanto **Ambiente Interno** como **Informação e Conhecimento** possuem a característica de envolver majoritariamente esforços internos da organização e de seus colaboradores, algo que está sob o controle da indústria e não depende obrigatoriamente de sua relação com atores externos. Na dimensão **Resultados da Inovação**, do mesmo grupo, há também uma compreensão paralela, haja vista que são os resultados organizacionais percebidos internamente e, em maioria, de inovações que foram novas apenas no âmbito da empresa.

Na avaliação de **Gestão da Inovação**, percebe-se o nível de adoção de práticas formalizadas de apoio ao ato de inovar. A maioria das indústrias se posicionou em pelo menos algum grau de presença, algo que é superior no setor pela maior concentração no nível muito presente. Ainda, no resultado setorial há maior adesão às ferramentas e práticas de apoio, como análises de valor e de mercado.

As **Atividades de Inovação** compreendem práticas fundamentais, mas que não necessariamente servem apenas a esse propósito, ou seja, são compartilhadas em outras ações organizacionais. Na maior parte das indústrias do setor foi percebida muita contribuição para quase todas as atividades, com exceção à compra de *software*, resultados estes que alavancaram o setor em relação ao Estado.

Um outro grupo de dimensões, formado por **Captação de Recursos** (Ceará: 1,89, Setor: 1,95) e **Investimentos** (Ceará: 1,57, Setor: 1,95), está em situação que pode ser entendida como moderada.

Com relação à **Captação de Recursos**, ficaram evidentes as muitas dificuldades para as empresas adquirirem capital para a inovação. Algo que certamente contribuirá para mudar essa realidade é o desenvolvimento de competências técnicas e de controle financeiro, uma vez que a ausência desses elementos pode levar as empresas a utilizarem apenas recursos próprios ou de agências financeiras externas e privadas de maior custo.

Na avaliação da dimensão **Investimentos**, o Setor de Couro e Calçados teve maior destaque se comparado ao Estado. Apesar da recorrente concentração nas menores faixas de faturamento destinado e gerado (até 5%), no caso setorial houve uma melhor distribuição entre as outras faixas superiores, inclusive com um grande avanço na faixa de ganhos acima de 30% de faturamento, se comparada à mesma faixa destinada.

O último grupo, no qual se encontram as maiores dificuldades, é composto pelas dimensões **Interação Externa** (Ceará: 1,12, Setor: 1,32), **Pesquisa e Desenvolvimento** (Ceará: 0,74, Setor: 1,11) e **Métodos de Proteção** (Ceará: 0,67, Setor: 1,55). Algo transversal a elas é a necessidade de relacionamento e articulação da empresa com outros atores, com tendências tecnológicas e com mercados externos.

A **Interação Externa** envolve o diálogo e a formação de parcerias com atores que favoreçam a inovação pelo alinhamento de interesses comuns. Com exceção de fornecedores, clientes ou consumidores, há uma baixa adesão geral. Atores reconhecidos pela criação de inovações com alto grau de abrangência, como incubadoras e universidades, ocupam as últimas posições.

A **Pesquisa e Desenvolvimento** compreende o emprego de esforços para aumentar o estoque de conhecimento de uma organização de forma sistemática, propiciando uma base de inovações futuras. Apesar de não ter chegado à maioria delas, a maneira como a Pesquisa e Desenvolvimento ocorreu no setor foi superior em prioridade, frequência e formalização, algo que permitiu atingir um *score* superior.

A função dos **Métodos de Proteção** é impedir cópias e imitações das inovações, garantindo que o investimento realizado em seu desenvolvimento retorne para a empresa que as criou.

Mesmo tendo a marca registrada atingido a maioria das empresas, os outros métodos ainda apresentam proporção baixa dentre as indústrias. O setor conseguiu se destacar em relação ao Estado por apresentar um número maior de empresas utilizando diferentes recursos de métodos de proteção, com a ressalva de que ainda há espaço para melhorias.

Como já informado, é possível traçar relações entre as dimensões, compreendendo melhor os seus resultados. Nessa direção, se o grau de novidade dos produtos e processos é, em maioria, apenas para a própria empresa, é esperado que a proteção intelectual seja pouco explorada, pois é possível que apenas sejam vistos como uma reação a algo já existente no mercado regional.

Outras constatações importantes foram a baixa exploração da aquisição externa de tecnologia e a evidência de obstáculos de falta de informação sobre tecnologias e incentivos. Com isso, dificilmente as inovações irão atingir mercados mais distantes. Nessa direção, embora seja exterior ao conjunto de dimensões, a avaliação da **Infraestrutura da Localidade** corrobora a posição de um ambiente externo crítico, ao revelar a inadequação de estrutura para pesquisa, leis e incentivos.

Assim, fica claro que apesar de as indústrias cearenses atingirem parcialmente seus objetivos organizacionais e realizarem inovações, estas são, em geral, de baixo grau de impacto. Por outro lado, também fica evidente o enorme potencial que as empresas do Estado possuem para modificar essa realidade. Essa consideração também se aplica ao Setor de Couro e Calçados, mesmo que o setor tenha obtido resultados superiores.

Um ecossistema de inovação precisa ser formado para que as empresas consigam atingir uma maior competitividade. Ele começa com um ambiente interno propício (práticas, estímulos, incentivos), algo que não parece ser um entrave às indústrias. Além disso, há uma necessidade de recursos e investimentos, que possam ser empregados em atividades sistemáticas de pesquisa e desenvolvimento e que conduzam a inovações com grande impacto em diferentes mercados. Para assegurar-las, nesse nível, devem ser empregados correspondentes métodos de proteção. De forma transversal, as relações da empresa com todos os outros atores também são essenciais em todas as etapas.

Dessa forma, sendo a inovação um caminho inevitável para o desenvolvimento da indústria do Estado, uma vez que acelera a produtividade e permite ganhos de competitividade, é fundamental o aperfeiçoamento gradativo de todas as suas dimensões, com atenção especial às principais fragilidades. Portanto, o diagnóstico oferecido pela Bússola da Inovação certamente contribuirá fortemente para a concretização desse caminho.

NOTAS METODOLÓGICAS

A seguir são descritos pressupostos metodológicos que orientaram a execução da coleta, análise e apresentação de dados na primeira edição da Bússola da Inovação do Ceará.

SOBRE A AMOSTRA

O princípio básico para a determinação de uma amostra aleatória é que ela deve ser feita com uma metodologia adequada, de tal forma que os resultados da amostra possam ser generalizados para toda a população, objeto do estudo. Assim, é necessário garantir que a amostra seja representativa da população, o que significa dizer que ela deve apresentar as mesmas características gerais da população, no que diz respeito às variáveis em estudo.

O objetivo essencial desse cálculo é determinar a quantidade de elementos necessários para compor a amostra, a fim de se obter resultados estatisticamente válidos, sem qualquer viés, mas não mais do que é suficiente, evitando-se assim gasto de tempo e de recursos financeiros desnecessários.

É mais do que reconhecido que um aumento no tamanho amostral conduzirá a um aumento na precisão das estimativas populacionais, mas o custo da amostragem também aumentará e, de modo geral, existe um limite de gasto disponível para esse levantamento. Dito de outra forma, quanto maior o tamanho da amostra, maior o gasto de recursos financeiros. Contrariamente, quanto menor a amostra, menores serão seus custos e maior a probabilidade de se obter um estimador com precisão insuficiente. Portanto, a escolha da metodologia para se mensurar o tamanho da amostra é fundamental para se ter resultados estatisticamente confiáveis. A escolha do pesquisador ao definir o tamanho de uma amostra envolve a solução de um dilema entre custo X representatividade.

O número de empresas consultadas para essa versão da Bússola da Inovação é resultado da composição da quantidade suficiente de indústrias que nos permitiria traçar um resultado setorial. Assim, buscou-se a representação para dez grandes setores escolhidos por sua importância na economia - considerando a quantidade de estabelecimentos e/ou o número de empregos formais no Estado.

A coleta foi realizada entre os meses de novembro de 2015 e julho de 2016, com questionários *on-line* e entrevistas presenciais, totalizando 436 respostas válidas, sendo 38 do Setor de Couro e Calçados.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A maioria dos tópicos incluídos no estudo foi avaliada pelos respondentes em escalas de sete pontos, desde baixa intensidade até alta, cabendo uma oitava opção de não aderência quando necessário. Para facilitar a representação dos dados neste documento, essa qualificação foi simplificada em escalas de três/quatro pontos, variando entre: ausente (opcional), pouco, moderado ou muito.

Os dados foram representados em grande parte por gráficos do tipo *diverging stacked bar*, considerado o mais adequado para interpretação de resultados coletados em escalas *likert* de 3, 4, 5 e 7 pontos.

Nesse tipo de gráfico, as barras verticais com percentual de respondentes que tiveram alguma aderência à variável é exibido à direita da linha horizontal de referência (linha zero), enquanto aqueles que não tiveram são representados à esquerda dessa linha. A ordenação das barras é feita das opções com maior adesão decrescendo para aquelas com menor adesão. Na análise dos resultados dessa pesquisa, o maior interesse é separar os extremos (opções mais aderentes daquelas menos aderentes), o que é facilitado quando a linha base também é a separação entre essas duas dimensões.

O conceito de aderente (representação à direita) neste documento pode ser positivo (benefícios obtidos, práticas realizadas, ferramentas utilizadas), representado por três tons de verde, ou negativo (problemas e dificuldades enfrentados), representado por três tons de vermelho. Em ambos, a diferença de tons é relacionada à intensidade de fraca a forte.

Outros gráficos utilizados são os de torta e barras simples, quando não se tratam de variáveis medidas com escala, e sim com seleção simples (única opção ou sim/não).

Devido ao arredondamento, em qualquer um dos tipos de gráficos o somatório pode não completar 100%, e sim um valor próximo.

De maneira geral, foram incluídos ainda os seguintes elementos nos gráficos: i) título remetendo à questão onde estão inseridas as opções avaliadas; ii) ano de referência das respostas; iii) fonte/autoria; iv) escala, quando aplicável.

LISTA DE SIGLAS

Anpei	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
Anprotec	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FAPs	Fundações de Apoio à Pesquisa
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
ISSN	<i>International Standard Serial Number</i>
ISBN	<i>International Standard Book Number</i>
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
PDP	Política de Desenvolvimento Produtivo
TMS	<i>Transportation Management System</i>
WMS	<i>Warehouse Management System</i>

realização:



PROGRAMA PARA
DESENVOLVIMENTO
DA INDÚSTRIA

parceria:



apoio:



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-66828-21-4



9 788566 828214