

# **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE VESTUÁRIO DE IMPERATRIZ**

## **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo identificar como a liderança estimula o processo de inovação das empresas do segmento de vestuário de Imperatriz. Optou-se trabalhar com esse segmento porque dentre os demais, no caso, calçados, óticas e farmácias é o que mais possui empresas no Programa Agentes Locais de Inovação, totalizando 27. A inovação é considerada o caminho para aumentar a competitividade, além do desenvolvimento do país e nem sempre requer investimentos altos, mas criatividade e determinação. A pesquisa visa à divulgação de ações que orientem os líderes na promoção da inovação nas empresas investigadas. Para o alcance do objetivo utilizou-se de obras bibliográficas e foi feito um estudo de campo. O principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi o Radar da Inovação que é a metodologia usada no Programa ALI e a dimensão estudada foi à ambiência inovadora. Através da pesquisa foi possível verificar que a evolução da média global das empresas foi satisfatória. Já na dimensão ambiência inovadora a evolução ainda é incipiente. As empresas que conseguiram evoluir acima da média possuem dirigentes com perfil de liderança democrático.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Processo de Inovação. Programa Agentes Locais de Inovação. Ambiência Inovadora.

## **1. INTRODUÇÃO**

A globalização foi responsável por muitas mudanças que ocorreram no mundo, inclusive no mercado. As empresas precisaram se adaptar para atender as necessidades dos seus clientes. E isso só foi possível através da inovação que tem aumentado cada dia mais a competitividade e o crescimento das empresas.

Como o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, e os clientes cada vez mais exigentes, isso tem provocado ou exigido uma mudança no comportamento de muitos empresários. Cada vez mais o sucesso empresarial está atrelado ao fato da empresa possuir um bom líder.

Assim como a liderança, o conceito de líder está muito ligado ao poder de influenciar pessoas (BERTOLLA, 2014). Alguns estudiosos apontam que há vários métodos para aperfeiçoar a prática da liderança. Na verdade, trata-se de uma conquista, a pessoa não se qualifica para exercer o papel. Por isso, a liderança assim como a inovação é um processo que pode levar anos para ser alcançado.

Mediante a todas as considerações apresentadas, o objetivo de estudo da pesquisa é identificar como a liderança estimula o processo de inovação das empresas do segmento de vestuário de Imperatriz. As empresas que serão estudadas participam do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI do SEBRAE.

O Município de Imperatriz localiza-se no oeste do Estado do Maranhão e encontra-se a 629,5 quilômetros da capital (São Luís) do Estado. É a segunda cidade mais populosa, com 247.505 habitantes.

Imperatriz apresenta-se como entreposto comercial e de serviços, no qual se abastecem mercados locais em um raio de 400 km, e forma com Araguaína – TO, Marabá – PA, Balsas – MA e Açailândia – MA, uma importante província econômica (IBGE, 2010).

O trabalho proposto pretende contribuir ainda mais para as discussões acerca dos temas liderança e inovação. Além de servir como um instrumento de análise para as empresas do segmento de vestuário e de outros segmentos. A intenção é que esses empresários possam encontrar maneiras de inovar e envolver a sua equipe no processo de inovação e enxergar que a liderança é fundamental para que os resultados sejam alcançados de maneira satisfatória.

Para a compreensão do assunto foi realizado um estudo teórico acerca da liderança e inovação. A coleta de dados foi feita em duas etapas e o principal instrumento utilizado foi o Radar da Inovação que é uma metodologia usada para mensurar o grau de maturidade no uso do processo de gestão da inovação em empresas de pequeno porte. Inclusive nos resultados foram analisados e comparados os gráficos do R0 e R1 que foram aplicados com as empresas. Vale ressaltar que a dimensão trabalhada, durante a pesquisa foi à ambiência inovadora.

Além desta introdução, a pesquisa está estruturada com as sessões de revisão da literatura, contendo as definições relevantes ao tema; procedimentos metodológicos; resultados e discussões; e por fim, as conclusões do trabalho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM AS ORGANIZAÇÕES**

O tema liderança vem sendo estudado há muitos anos por vários estudiosos. Mas foi a partir do século XX que o termo ganhou proporção e importância para a sociedade e também para o meio empresarial (KUAZAQUI, 2006). O termo geralmente leva as pessoas a pensarem nas palavras: comando, poder, influência, dentre outras.

Todas as palavras já mencionadas referem-se à outra em comum e que tem tudo a ver com liderança, que são “pessoas”. Segundo Kuzaqui (2006, pg. XV) podemos definir liderança como “a capacidade de influenciar os outros a seguir um determinado rumo, seja no sentido pessoal, seja no profissional”. Ou seja, é a capacidade de influenciar os seus liderados, para que contribuam de maneira voluntária para o alcance dos objetivos, tanto da equipe de trabalho quanto da organização.

O fato é que a liderança é fundamental nas organizações, pois trata-se inclusive, de um diferencial competitivo. Esta estimula as pessoas a buscarem os resultados, mesmo que o cenário seja cheio de desafios, riscos e incertezas. O autor Chiavenato (2011) ressalta que a liderança é um processo interpessoal e para isso é fundamental o relacionamento com as pessoas para se alcançar determinados objetivos.

O autor Bergamini (1994) retrata as teorias da liderança, assim como as que foram abordadas por Chiavenato (2011) na sua obra Introdução à Administração. Na primeira teoria de traços de personalidade, os estudiosos preocuparam-se com o que o líder é, e destacaram seus traços e personalidades que podem ser as responsáveis pela sua eficácia. A segunda teoria sobre estilos de liderança buscou investigar o que o líder faz e a terceira

que são as situacionais de liderança procurou analisar as circunstâncias que determinam a eficácia do líder (BERGAMINI, 1994).

Baseado em todos os conceitos e nos autores estudados, é válido destacar que as empresas estão cada vez mais preocupadas com as pessoas que desempenham o papel de líder dentro da organização. Afinal, os líderes precisam fazer a diferença para inspirar as outras pessoas a atingirem os objetivos em comuns. É importante o líder ter conhecimento sobre cada setor da empresa e reconhecer o potencial dos seus liderados.

## 2.1.1 OS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA

As organizações precisam e devem formar novos líderes. O líder do século XXI está passando por um processo emocional, pois trata-se de uma pessoa que precisa gerir outras, e todos possuem sentimentos e necessidades (SILVA, 2014). Como o mundo das organizações tem se tornado competitivo e as mudanças acontecem a todo instante, é provável que os líderes contemporâneos sejam mais flexíveis.

Os líderes precisam desenvolver certas competências para garantir o sucesso da organização em que trabalha. Para isso é necessário a busca constante do conhecimento. Ou seja, é importante investir no seu desenvolvimento pessoal, em atualizações e qualificações, para quando for exigido as habilidades, o mesmo esteja preparado para demonstrar as competências necessárias (MARQUES, 2010).

Os líderes são os agentes de mudança dentro das empresas. Logo é fundamental desenvolver estratégias e adotar estilos de liderança diferentes e flexíveis conforme o que a situação exige (MARQUES et al., 2013). A Teoria sobre Estilos de Liderança estuda o comportamento do líder em relação aos seus liderados. Esta reforça três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. No quadro 1, o autor Chiavenato (2011) difere os tipos de liderança da seguinte forma:

Quadro 1: Os Três Estilos de Liderança

<b>AUTOCRÁTICA</b>	<b>DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIBERAL (LAISSEZ- FAIRE)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e discutidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O Líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011, pg. 121).

Apesar dos diferentes estilos de liderança é válido ressaltar que na prática, o líder exerce os três estilos, o que determina é a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada. O líder contemporâneo está cercado de

informações e de tecnologia. Por isso é importante ser criativo e inovador, pois os clientes são mais exigentes e os liderados mais competitivos.

A inovação tem sido a chave de sucesso e sobrevivência de muitas empresas e o líder é que tem o papel de conduzir a organização para obter um ambiente propício a inovação (DOROW, 2015). Nesse caso, os líderes que são inovadores acabam influenciando de maneira positiva a sua equipe, fazendo com que estes colaborem com a inovação dentro das organizações.

## **2.2 O PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

A inovação tem sido um dos temas mais debatidos no meio organizacional nos últimos anos. Alguns estudiosos apontam que a inovação é o fator chave para o sucesso empresarial, outros dizem que é a sobrevivência das empresas no mercado que está cada vez mais competitivo. A empresa que não inova está direcionada à estagnação e, ao longo do tempo, a perder seu poder de competição.

As empresas de pequeno porte têm um papel fundamental para a geração de emprego e renda em qualquer país e, com isso, para o desenvolvimento econômico. Alguns dados do SEBRAE (2014) mostram que o número de empresas de pequeno porte no Brasil é de 865.812. No Maranhão, especificamente na cidade de Imperatriz e no setor de comércio é de 614 empresas, estas são responsáveis pela geração de 4.415 empregos (SEBRAE 2014). Como os dados são de dois anos atrás é possível que esse número tenha aumentado. Segundo o Manual de Oslo (2005, pg.55) que é referência nos estudos acerca do tema, 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.

A partir da definição do Manual de Oslo é possível notar que existem quatro tipos de inovação: produto, processos, marketing e organizacional. Apesar dos vários tipos de inovação é importante que toda empresa, antes de inovar, saiba os recursos que tem, conheça a sua equipe, as fontes de financiamento disponíveis, dentre outros fatores que contribuem para o processo de inovação. Para isso é necessário a busca de conhecimento, desenvolver e investir em pesquisas. Além de proporcionar um ambiente favorável a inovação, estimulando a criatividade da equipe (ROSA; STASSUN, 2015).

É essencial também que a empresa busque uma metodologia para que a inovação seja um comportamento constante na empresa. O processo de inovação é uma metodologia utilizada por muitas empresas para transformar uma ideia em uma inovação de sucesso. O objetivo da metodologia é auxiliar o gestor nas tomadas de decisões, durante o processo (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Ou seja, a metodologia evita que os gestores tomem decisões precipitadas, visto que quando se inova, a empresa corre vários riscos e a ideia pode não chegar ao mercado.

O processo de inovação se inicia com o levantamento das ideias. Estas podem ser sugeridas por colaboradores, fornecedores, clientes, dentre outros (TIDD; BESSANT, 2015). A dimensão ambiência inovadora do Radar da Inovação, apresenta no último questionamento se a empresa possui um

sistema formal ou informal para colher as sugestões dos colaboradores. Isso pode ser feito em conjunto nas empresas de pequeno porte, ou seja, o líder e os seus liderados.

Após o levantamento das ideias é feito a seleção das mesmas. É importante que toda a equipe participe desse momento. Também é necessário avaliar cada uma de forma estratégica, ou seja, é analisar com bastante cuidado uma ideia que realmente pode trazer resultados para a empresa. Em seguida é o momento de analisar e definir os recursos necessários para sua implantação. Depois é feita a implementação das ideias, ou seja, é quando se coloca a ideia na prática. Já a última fase é a aprendizagem que ocorre simultaneamente, ou seja, acontece em todas as fases anteriores. Nesta fase é importante que todos os erros e acertos sejam registrados para que a equipe possa refletir ao final do processo.

O processo de inovação se dá quando a empresa possui certo grau de maturidade. Para isso, este deve ser organizado e gerenciado para que a inovação aconteça de forma sistemática. Por isso, a figura do líder é tão importante para as empresas. Este deve desempenhar o seu papel e envolver toda a sua equipe na construção das ideias e no processo de inovação. O líder precisa tornar o ambiente organizacional propício à inovação e geri-la de maneira eficaz.

É certo que as empresas inovadoras crescem mais ou se tornam mais bem-sucedidas do que aquelas que não inovam. O SEBRAE que é um dos maiores incentivadores de inovação nas empresas de pequeno porte, preocupado com o nível de competitividade e sustentabilidade das empresas, criou alguns programas para levar até os pequenos negócios oportunidades, conhecimento, desenvolvimento, pesquisa e inovação. Um deles é o Programa ALI criado em 2008 e que já atendeu mais de 55 mil empresas em todo o Brasil.

O programa ALI tem como foco promover e disseminar a cultura da inovação nos pequenos negócios de todo o Brasil. Este é operacionalizado através de bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ, capacitados pelo SEBRAE. O programa é totalmente gratuito e é destinado para as empresas de pequeno porte dos setores de comércio, serviços ou indústrias.

No Maranhão o programa está na sua terceira edição e conta com o apoio de 20 agentes, distribuídos nos municípios: São Luís, Imperatriz, Balsas, Caxias, Timom e Bacabal.

### 2.2.1 A IMPORTÂNCIA DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO NO BRASIL

O segmento de vestuário é sem dúvida um dos maiores impulsionadores da economia brasileira. A indústria da moda é a segunda que mais emprega no país (ABIT, 2015). O Brasil é a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta de confecção. A atividade tem cerca de 200 anos no País e emprega 1,7 milhões de pessoas, sendo que 75% são mulheres (ABIT, 2015).

Apesar de todos esses números, o Brasil está perdendo competitividade para os demais países, por vários fatores econômicos e também por falta de políticas públicas direcionadas ao segmento. Vale ressaltar que no país são mais de 32 mil empresas, destas mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte, em todo o território nacional (ABIT, 2015).

No período de 2015 e 2016, o segmento passou por muitas dificuldades em virtude da recessão econômica do país e por conta da crise política. Em 2017, o cenário aponta para uma recuperação do segmento. Para aproveitar o momento, é fundamental que os empresários busquem cada vez mais conhecimento e invistam cada vez mais em inovação, para aumentar a competitividade e se diferenciar da concorrência. Não somente para se manter no mercado, mas para buscar um crescimento e desenvolvimento da empresa e da sociedade em geral.

Em Imperatriz, o segmento de vestuário foi o escolhido para ser estudado, por se tratar de um dos segmentos com o maior número de empresas na cidade. Segundo o SEBRAE (2014) são mais de 49 empresas de pequeno porte somente no ramo de vestuário. No programa ALI atualmente são atendidas vinte e sete empresas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois foi feito um levantamento de informações que contribuíram para a análise e entendimento do problema abordado. Em relação aos objetivos, a pesquisa é de caráter descritivo e explicativo. Para a compreensão do assunto foi feito um levantamento bibliográfico e documental, este último, em dados primários e secundários. Houve a necessidade de um estudo de campo, ou seja, nas empresas para as observações necessárias e levantamento de informações com os empresários e colaboradores.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas e o principal instrumento utilizado foi o Radar da Inovação. Trata-se de uma metodologia que foi criada pelos consultores Bachmann e Destefani, para atender à necessidade do SEBRAE de medir a evolução das empresas atendidas pelo programa "Agentes Locais de Inovação", tendo como referência o trabalho desenvolvido pelo professor Mohanbir Sawhney, da *Kellogg School of Management* (EUA), com o objetivo de mensurar o grau de maturidade no uso do processo de gestão da inovação em empresas de pequeno porte.

Para obter melhores resultados e fazer uma distinção entre as empresas que apresentam um grau maior de inovação, foi criada uma escala que enquadra as empresas em três situações: pouco ou nada inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

O Radar da Inovação contém 35 questões distribuídas em 13 dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Esta última foi acrescentada por Bachmann e Destefani, visto a necessidade de se avaliar o que seria chamado de "ambiente propício à inovação" que é pré-requisito para uma empresa inovadora (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Dentre as dimensões do Radar de Inovação, a dimensão ambiência inovadora foi escolhida porque através dela é possível verificar o nível de maturidade das empresas, assim como a sua estrutura para o processo de inovação. Esta ainda permite avaliar se os líderes buscam conhecimento em ambientes internos e externos que são essenciais para que a inovação aconteça.

Na primeira etapa foram analisados e comparados os gráficos do Radar de Inovação do ciclo 0 e ciclo 1 que foram aplicados com as empresas

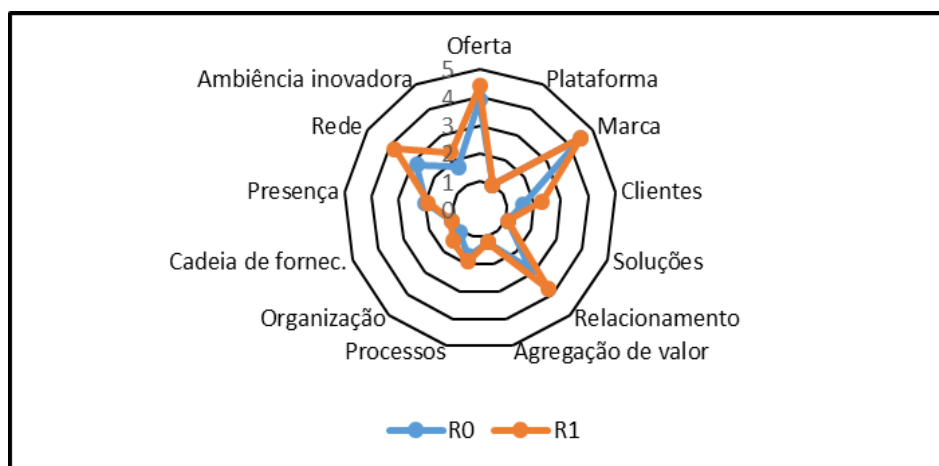
do segmento de vestuário de Imperatriz que são atendidas pelo Programa ALI do SEBRAE. A segunda etapa constituiu de observação direta do tipo não participante, com visitas técnicas as empresas, para o registro de fotos, conhecimento de todas as instalações, produtos, serviços, equipamentos e rotinas dos empresários e colaboradores.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o intuito de identificar como a liderança estimula o processo de inovação das empresas do segmento de vestuário de Imperatriz foi utilizado o Radar da Inovação. A partir da metodologia foi possível analisar a evolução das 20 empresas do segmento de vestuário de Imperatriz do ciclo 0 para o ciclo 1. Vale ressaltar que a dimensão estudada é a ambiência inovadora.

Os dados do ciclo 0 foram aplicados no período de 26 de outubro de 2015 até 04 de agosto de 2016. Visto que foi permitido o período de adesão até o final do mês de outubro de 2016. Já os dados do ciclo 1 foram aplicados no período de 30 de maio de 2016 até 06 de junho de 2017. Para melhor compreensão o gráfico 1 representa a evolução global das empresas do R0 para o R1. O mesmo será explicado em seguida:

Gráfico 1 - Evolução Global das Empresas



Fonte – Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

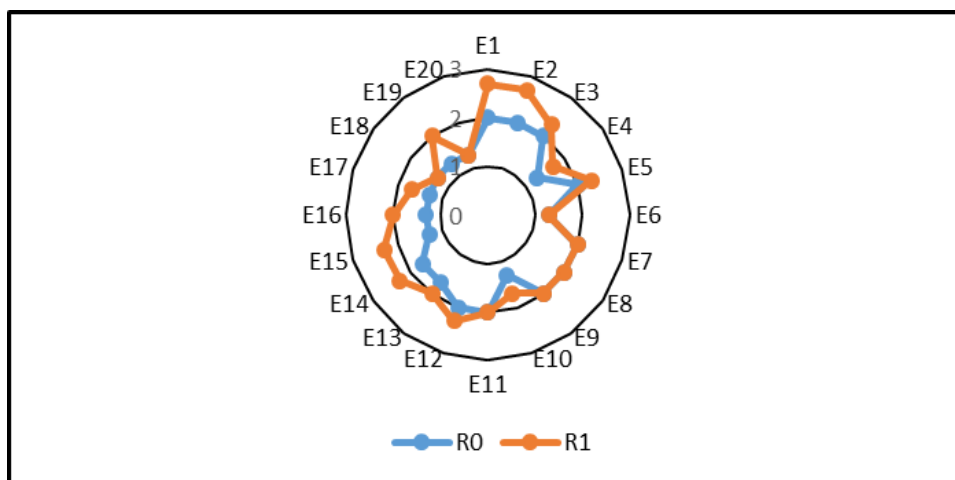
Como é possível notar no gráfico1, algumas dimensões obtiveram resultados melhores que outras, como é o caso das dimensões Oferta (4,4), Marca (4,5), Relacionamento (3,8) e Rede (3,8) que se sobressaíram em relação às outras. Isso se deve as ações mais recorrentes que são executadas pelos empresários do comércio varejista. A evolução global das médias das empresas, entre as avaliações do ciclo 0 (2,0) para o ciclo 1 (2,4) foi de 20%. Vale ressaltar que o resultado corresponde a apenas um ciclo do programa ALI.

A dimensão ambiência inovadora que é estudada no artigo, apresentou uma evolução do ciclo 0 (1,7) para o ciclo 1 (2,0) de 15%, ou seja, ainda é incipiente. Vale ressaltar que dentro da dimensão, as questões abordadas no Radar da Inovação são: a empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades; busca novas informações e tecnologias em eventos, em clubes de lojistas e em associações empresariais; tem por prática buscar

conhecimentos ou capacitação junto aos fornecedores e clientes; adquire informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve *know-how* e competências; já utilizou algum dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras; tem um sistema foram para colher as sugestões dos colaboradores.

Dentre os itens citados alguns são poucos utilizados pelos empresários. A evolução de algumas empresas na dimensão ambiência inovadora se deve justamente as ações propostas voltadas principalmente para a busca de conhecimento em ambientes externos, auxílio de entidades e também em estratégias para maior participação dos colaboradores no processo de inovação. No gráfico 2, consta a evolução de cada empresa na dimensão ambiência inovadora:

Gráfico 2 - Evolução das Empresas na Dimensão Ambiência Inovadora



Fonte - Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se que algumas empresas conseguiram um resultado mais positivo que outras. Das 20 empresas investigadas, apenas 7 não conseguiram evoluir (E6, E7, E8, E9, E11, E18 e E20). A evolução média de um ciclo para o outro foi de 0,3 pontos. Sendo que 3 empresas evoluíram abaixo da média (E4, E10 e E17) e 10 empresas evoluíram acima da média (E1, E2, E3, E5, E12, E13, E14, E15, E16 e E19).

As empresas que conseguiram evoluir acima da média possuem dirigentes com perfil de liderança democrático. Estes têm buscado conhecimento no ambiente externo, através de participação em cursos de capacitação, feiras do segmento, eventos e palestras, cursos online, dentre outros e estão envolvendo os seus colaboradores nas tomadas de decisões e na construção de um ambiente criativo e propício à inovação.

As empresas que evoluíram, porém abaixo da média, apresentaram alguns entraves que estavam dificultando uma maior evolução na dimensão ambiência inovadora, dentre eles o fato do perfil do líder ser autocrático, ou seja, todas as decisões por mais simples que fossem precisavam ser levadas ao diretor, impedindo uma autonomia por parte dos gerentes.

Já as empresas que não evoluíram os dirigentes possuem um perfil mais liberal. Alguns não enxergam ainda a importância da busca de conhecimento em outros ambientes para a empresa e alguns por já terem formação na área administrativa acham que não há necessidade de procurar mais informação. Outros até demonstram interesse, porém não buscam



alegando falta de tempo. A evolução das empresas investigadas foi possível através de algumas ações que foram propostas e implementadas, conforme as questões que compõem a dimensão ambiência inovadora, como é possível verificar no quadro 2:

Quadro 2 – Ações propostas versus Ações implementadas na Dimensão Ambiência Inovadora

<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	<b>AÇÕES IMPLEMENTADAS</b>
Criar o plano de capacitação individual dos colaboradores e dirigentes da empresa	Participação em cursos de capacitação presenciais e online, como: Líder Coach, EMPRETEC, Formação do preço de venda, Tributação, Gestão Financeira, Modelo de Excelência da Gestão – MEG, Planejamento Estratégico, Internet na Medida, Atendimento ao Cliente, Técnicas de Vendas, Inova Moda, dentre outros.
Buscar apoio de instituições para aquisição de conhecimento	Participação em palestras e eventos ligados ao segmento e afins, como o evento da Semana Nacional de Educação Financeira do SEBRAE; o evento 1º Circuito de Inovação do ALI; a Palestra Crescer sem medo; a Palestra Aprendendo a inovar e a crescer; a Palestra de Tributação; o Seminário Desafios do Crescimento; Feira do Comércio e Indústria de Imperatriz – FECOIMP, dentre outros.
Contratar consultorias particulares ou via SEBRAETEC	Consultorias particulares contratadas: layout interno e externo; estoque; finanças e visual merchandising. Consultorias contratadas via SEBRAETEC: layout de loja e visual merchandising.
Realizar reuniões sistemáticas	Reuniões mensais com a participação de todos os colaboradores.

Fonte - Elaborado pelo autor.

As ações citadas no quadro 2 foram propostas através do Programa ALI e implementadas pelos empresários com o acompanhamento do agente local de inovação. Alguns resultados atingidos foram: aumento da satisfação dos clientes; aumento do faturamento da empresa; melhoria da gestão dos processos; desenvolvimento da autoliderança e desempenho de equipes; aumento do conhecimento e do networking; desenvolvimento de parcerias com empresas de segmentos diferentes e afins; melhoria na gestão de compras; automação do controle financeiro; melhoria na comunicação interna; aumento de sugestões por parte dos colaboradores; melhoria dos registros das reuniões através de pauta e ata; redução do estoque; aumento da realização de brainstorming com os colaboradores; aumento da visibilidade da empresa; dentre outros.

As empresas que se encontram nos ciclos 2 e 3, os empresários já estão com um nível de maturidade maior e já percebem que o ambiente externo é uma fonte de busca de conhecimento e também de recursos para que a empresa inove em todas as áreas. Sendo que muitas das entidades proporcionam esse conhecimento em baixo custo e às vezes sem custo nenhum as empresas.

## 5. CONCLUSÕES

A pesquisa possibilitou o alcance do objetivo da pesquisa e respondeu por que a liderança é importante no processo de inovação das empresas do

segmento de vestuário de Imperatriz. Uma vez que para a empresa inovar, o líder deve ser o primeiro a mudar o seu comportamento para tornar o ambiente empresarial mais criativo e inovador.

A liderança exerce um papel fundamental no processo de inovação, pois é através dela que a empresa poderá obter uma cultura da inovação e conseqüentemente um clima organizacional favorável ao surgimento de novas ideias. Os próprios resultados apontaram que empresas com gestores democráticos encontram as soluções para determinados problemas com maior facilidade e os colaboradores participam do processo. Já as empresas com gestores autocráticos desestimulam os colaboradores a apresentarem ideias e os liberais perdem totalmente o foco.

Com os resultados alcançados pela pesquisa através do Radar da Inovação, ficou claro que a evolução da média global das empresas foi satisfatória. Já na dimensão ambiência inovadora a evolução ainda é incipiente. Porém a maioria das empresas já se encontram em ciclos mais avançados e alguns empresários já implementaram e vem implementando as ações estabelecidas no plano.

É necessário que os dirigentes que acabam desempenhando o papel de líderes nas organizações envolvam cada vez mais os seus colaboradores nas tomadas de decisões da empresa. Tanto os dirigentes, quanto os colaboradores precisam buscar o conhecimento em ambientes externos, pois só assim com a busca de informação será possível inovar na empresa. Vale ressaltar que os sócios, fornecedores e clientes também fazem parte do processo de inovação, visto que estes também são atores no processo e podem contribuir e muito para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

O líder é o responsável pelo ambiente da sua empresa, o que vai determinar ser ou não um ambiente saudável e propício ao processo de inovação é justamente a maneira como este exerce o seu papel e a liderança. Mediante os resultados da pesquisa foi possível verificar algumas características das empresas que inovam para as que não inovam, tais como: clima organizacional saudável, comunicação interna eficiente, criatividade, valorização dos colaboradores, dentre outras. Essas características valem ressaltar novamente que são conseqüências do estilo de liderança.

A partir do ciclo 2, umas das ações que estão sendo levadas como sugestão nos planos de ação é a construção de um programa de captação de ideias dos colaboradores. O objetivo é tornar sistemática a coleta de sugestões por parte dos colaboradores. Outro objetivo por traz dessa ação é permitir que as empresas continuem inovando após a saída do ALI.

Durante a pesquisa os principais entraves encontrados foram: a falta de disponibilidade e até paciência por parte de alguns empresários no momento da aplicação do radar nos ciclos 0 e 1; várias interrupções no momento da aplicação, visto que a maior parte dos empresários ficam diretamente no operacional; a descontinuidade na busca de conhecimento em ambientes externos por conta da recessão econômica do país, dentre outros fatores.

Para uma análise melhor da evolução das empresas na dimensão ambiência inovadora sugere-se o desenvolvimento de outras pesquisas com o comparativo dos resultados do R0 até o R4. Visto que a maioria das empresas investigadas, já se encontram em ciclos mais avançados e provavelmente a evolução na dimensão já está mais elevada.

## AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), pelo apoio financeiro e incentivo à inovação e à pesquisa científica no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. **Agenda de Prioridades Têxtil e Confecção** – 2015/2018. Disponível em: <[www.abit.org.br/Publicação.aspx](http://www.abit.org.br/Publicação.aspx)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Cartilha indústria Têxtil e de Confecção Brasileira - Cenários, Desafios, Perspectivas e Demandas**. Disponível em: <[www.abit.org.br/Publicacao.aspx](http://www.abit.org.br/Publicacao.aspx)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BACHMANN, Dórian Luiz; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio. /jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

BERTOLLA, Alecsander et al. **O gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas**. In: 4ª SEMANA INTERNACIONAL DE ENGENHARIA E ECONOMIA FAHOR, 2014, Horizontina, RS. Anais eletrônicos. Horizontina: FAHOR, 2014. Disponível em: <<http://www.bing.com/search?q=O+GESTOR+COMO+L%C3%84DDER+NO+P+ROCESSO+DE+DESENVOLVIMENTO+DE+PESSOAS&src=IE-TopResult&FORM=IETRO2&pc=UE14&conversationid=>>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CARVALHO, Hélio; REIS, Dálcio; CAVALCANTE, Maria. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>>. Acesso em: 10 mar.2017.

DOROW, Patrícia Fernanda et al. **O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n.3, p.209-225, jul. /set.2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101485>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Conheça cidades e estados do Brasil**. 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/imperatriz/panorama>>. Acesso em 10 mar. 2017.

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MARQUES, Elaine et al. **A importância do desenvolvimento da liderança**. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>>. Acesso em 22 dez. 2016.

MARQUES, Mayara. **Liderança: a importância de um líder dentro de uma organização**. In: monografias. com. 2010. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao2.shtml>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 3. ed., 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

ROSA, Odair; STASSUN, Cristian Caê Seemann. **Ações avançadas de ambiência inovadora: o reflexo dos resultados no grau global de inovação**. In: Cadernos de inovação em pequenos negócios: Comércio [recurso eletrônico]. / Sebrae, CNPq. v. 3, n. 3 (2015) – Brasília : Sebrae, 2015. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/iaraveras/cadernos-de-inovao-em-pequenos-negcios-2015>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

SEBRAE. datasebrae. **Quantidade de empresas por porte**. 2014. Disponível em: <<http://sistema.datasebrae.com.br/#sebrae!!d1nlz9WajN7wnVmTgM3buVWdxVGUgM3bkBycvJXZtp7wuBycP9CdmVgbvMWasJWdw9ycyV2c19SZhJnYIN3L092byJiOigGdhBnlslIUFRTPZkl6ISZwIHdis3W>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

SILVA, Jaqueline. **Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais**. In: Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, mar. 2014. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/385>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.