

Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Joana Cristina Alves Oliveira

Redes de Inovação em Pequenas e Médias
Empresas: Um estudo de caso no Setor Têxtil



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Joana Cristina Alves Oliveira

Redes de Inovação em Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso no Setor Têxtil

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Engenharia Industrial

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professora Doutora Filipa Dionísio Vieira
Professora Doutora Cristina S. Rodrigues

DECLARAÇÃO

Nome: Joana Cristina Alves Oliveira

Endereço eletrónico: joana.c.a.oliveira@gmail.com

Telefone: 911 551 179

Número do Cartão de Cidadão: 14024518 - 9ZZ4

Título da dissertação: Redes de Inovação em Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso no Setor Têxtil

Orientadoras: Professora Doutora Filipa Dionísio Vieira

Professora Doutora Cristina S. Rodrigues

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Engenharia Industrial - Ramo de Avaliação e Gestão de Projetos e da Inovação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31 de julho de 2015

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

As primeiras palavras têm que ser forçosamente para os meus pais, pelo apoio indiscutível que sempre me deram, por terem sempre acreditado em mim, pelo grande exemplo de força que são e por estarem sempre presentes em todas as etapas da minha vida. É a eles que devo tudo o que de bom alcancei.

À minha professora orientadora, Filipa Vieira, pela inspiração ao tema escolhido, assim como à professora orientadora Cristina Rodrigues, pela orientação e conselhos dispensados ao longo do trabalho de investigação.

Aos demais professores do mestrado e aos meus colegas de aula pelos momentos que passamos juntos. Um especial obrigado à Rita e à Sofia, pelo companheirismo e pela disponibilidade em ajudar sempre que necessário.

À minha irmã que sempre me ensinou o poder de superação.

A todos os entrevistados pela disponibilidade demonstrada e pelas valiosas informações ministradas, que acrescentam valor a este trabalho de investigação.

RESUMO

O desenvolvimento e a competitividade das empresas dependem cada vez mais do papel estratégico do conhecimento e da inovação. Inovar consiste em fazer diferente ou em desenvolver novas agregações de *inputs*, com o objetivo de alcançar uma solução melhor que as existentes. A capacidade de criar novo conhecimento depende da exploração de competências complementares que podem ser internas ou externas à organização, o que reflete as mudanças que as organizações têm vindo a realizar no seu formato de gestão e nas suas relações com outros agentes económicos. O isolamento e as estruturas hierárquicas verticalizadas tendem a dar lugar a arranjos organizacionais que privilegiam a comunicação, a combinação de competências, a aprendizagem e a aquisição de conhecimento através da construção de redes. As redes permitem criar, desenvolver e partilhar conhecimento e recursos, assim como obter novas perspetivas e soluções, sinergias e reduções de custos. Mas, dependendo dos objetivos da inovação de cada empresa interveniente, são necessários diferentes tipos de parceiros, como fornecedores, clientes, consultores, universidades, entre outros, para apoiar as atividades de inovação com os seus recursos e *know-how* específicos. Esta estratégia de rede de inovação requer que as empresas reconheçam a necessidade de possuírem competência de rede, a qual passa por uma gestão clara de execução de tarefas e de qualificação de recursos humanos.

O presente trabalho de investigação pretende responder à seguinte questão de investigação: Quem são os diferentes parceiros que constituem as redes de inovação das PME's do Setor Têxtil em Portugal? A partir da revisão de conceitos como inovação, rede de inovação e competência de rede, foi desenvolvido um estudo de caso centrado numa empresa têxtil, a Valindo, SA., que compreendeu a realização de entrevistas na empresa e junto de alguns parceiros, com o objetivo principal, de conhecer a rede de inovação existente, assim como de identificar os diferentes parceiros envolvidos.

No caso particular da empresa em estudo, reconhece-se que a mesma é uma organização com alguma orientação para o mercado, detentora de uma marca própria de vestuário infantil, e valorizada pela sua capacidade de diferenciação, devido à aposta no *design* nas suas coleções. Das 4 entrevistas realizadas é possível identificar o recurso a variadas fontes externas de informação no seu processo de inovação, e o estabelecimento de parcerias de inovação especialmente com fornecedores. Foram igualmente identificadas situações de recurso a

clientes, agências governamentais, instituições intermediárias e/ou instituições de investigação. Outro resultado foi a percepção de que existem diferenças entre os parceiros no que se refere ao impacto das relações com a empresa analisada, não sendo igualmente claro que a empresa tenha presente a necessidade de realizar uma gestão eficiente da rede, i.e., de desenvolver competência de rede.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação, Redes de Inovação, Competência de Rede, Sector Têxtil e do Vestuário.

ABSTRACT

Company's development and competitiveness are relying more and more on the role of knowledge and innovation. Innovating consists on doing something different or developing new input aggregations, with the goal of achieving a better solution than the current ones. The ability to create new knowledge depends on the exploration of complementary skills, which might be internal or external to the operation, reflecting the changes that the organizations have been making in their management style and their relations with other economic agents. Isolation and vertilized hierarchical structures are being replaced by organizational arrangements that privilege communication, skill combination, learning and knowledge acquisition through network construction. Networks allow the creation, development and sharing of knowledge and resources, as well as a new perspective and solutions, synergies and cost reduction. Different types of partners are needed depending on the goals of each company, such as suppliers, consultants, colleges, among others, to support the different innovation activities and specific know-how. Companies must recognize the need to have a network skill for this innovation network strategy to work, requiring a clear management of the task execution and human resources qualifications.

The following study plans to answer the question: Who are the different partners that form innovation networks of Portuguese SMEs in Textile and Clothing Sector? By reviewing concepts like innovation, innovation network and skill network, a study was developed focusing on a textile company, Valindo S.A., involving interviews in the company and partners, the main goal being to determine the existing innovation network, as well as identifying the different partners involved.

Valindo S.A. is a market-oriented company, owner of a child clothing line brand and praised by its differentiation ability seen on their collection's design. From the four interviews made, it's possible to identify the used of external sources of information on the innovation process, and the establishment of innovation partnerships, especially with suppliers. There were also identified situations resorting to clients, governmental agencies, intermedia institutions and/or investigation institutions. Difference between partners regarding the impact on their relation with the company at hand was also detected, not been completely clear if the company has the need to perform an efficient network management and development.

KEYWORDS

Innovation, Innovation Networks, Network Competence, Textile and Clothing Sector

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas.....	xiii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xv
1. Introdução	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Estrutura da Dissertação	5
2. Os Conceitos de Inovação e de Rede	7
2.1 Introdução	7
2.2 Conceito e tipos de inovação	7
2.3 Inovação em rede.....	9
2.4 Conceito de rede	10
2.5 Conceito de competência de rede	14
2.6 Síntese.....	16
3. Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal	17
3.1 Enquadramento histórico	17
3.2 Caracterização da Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa.....	18
3.3 Análise SWOT do Setor	23
3.4 Síntese.....	25
4. Metodologia de Investigação	27
4.1 Introdução	27
4.2 Estratégia de investigação	28
4.3 Método Estudo de Caso.....	29
4.4 Recolha de dados	33
5. As redes de inovação no setor têxtil: Estudo de Caso	37
5.1 Enquadramento do Estudo de Caso	37
5.2 Estratégia de investigação e amostra	39
5.3 Resultados de investigação	40

5.3.1	Inovação	40
5.3.2	Inovação em rede (Parcerias)	43
5.4	Síntese.....	52
6.	Conclusões	55
	Referências Bibliográficas	59
	APÊNDICE I – Guião entrevista 1: Valindo	65
	APÊNDICE II – Guião entrevistas 2: Fornecedores	67
	APÊNDICE III – Guião entrevista 3: <i>Designer</i> da Valindo	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Redes de Inovação	12
Figura 2 - Modelo de relações entre competência de rede e os seus antecedentes e consequências	15
Figura 3- Empresas (nº) por localização geográfica (NUTS - 2002) e Atividade Económica (Subclasse - CAE Rev. 3), para o período referência de 2012	19
Figura 4- Empresas (nº) por Atividade Económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço.....	20
Figura 5 - Análise SWOT da ITVP	23
Figura 6 - Etapas do processo de investigação.....	27
Figura 7 - Rede de inovação identificada na Valindo/Girandola	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação das diferentes tipologias de arranjos organizacionais.....	10
Tabela 2 - Exportações e Importações da ITV (em toneladas)	21
Tabela 3 - Origem das importações e exportações (em toneladas)	22
Tabela 4 - Estratégias de Investigação	29
Tabela 5 - Caraterização de tipos de caso	32
Tabela 6 - Caraterização da amostra	39
Tabela 7 - Inovação	40
Tabela 8 - Tipos de inovação	42

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
CE	Comissão Europeia
CEE	Comunidade Económica Europeia
CeNTI	Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes
CITEVE	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e Vestuário de Portugal
EFTA	<i>European Free Trade Association</i> (Associação Europeia de Comércio Livre)
EU	<i>European Commission</i> (Comissão Europeia)
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio)
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IMIT	Iniciativa à Modernização da Indústria Têxtil
INE	Instituto Nacional de Estatística
ITV	Indústria Têxtil e do Vestuário
OMC	Organização Mundial de Comércio
PEDIP	Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
RETEX	Programa para as regiões fortemente dependentes das indústrias têxteis e do vestuário
SWOT	<i>Strenghts, Weakness, Opportunitites, Threats</i>
UE	União Europeia

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Nos últimos anos a competitividade ganhou novos contornos e o ambiente organizacional tornou-se mais orientado para o conhecimento, a pesquisa e a criação de valor, permitindo a geração de inovação (Varis & Littunen, 2010). As transformações científicas, tecnológicas, económico-sociais e culturais resultantes dos paradigmas digital, da biotecnologia e da nano tecnologia, da liberalização dos mercados e da globalização trouxeram implicações e imputaram valores e orientações sobre o crescimento económico e a relação entre produção do conhecimento e inovação (Guimarães, 2011). O ambiente económico tornou-se mais orientado para o conhecimento, a investigação e a criação de valor através da inovação, onde as organizações competem dirigindo-se para processos de aprendizagem constantes para se distinguirem e melhor enfrentarem a incerteza e a ambiguidade do ambiente concorrencial (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009; Guimarães, 2011; Julien, Leyronas, Makita, & Moreau, 2009).

No seu trabalho publicado em 1934, Schumpeter foi o primeiro autor a atribuir à inovação e ao empresário um papel preponderante no processo de desenvolvimento. Segundo o autor, inovar baseia-se em fazer diferente ou desenvolver novas agregações de *inputs*, com o objetivo de alcançar uma solução melhor do que as existentes e em que os novos produtos tornam obsoletas as empresas que não se adaptam ao mercado. Deste modo, a inovação é reconhecida por profissionais, decisores políticos e académicos como um elemento vital para as empresas e para as nações, pois permite a melhoria da sua capacidade competitiva, e consequentemente o seu crescimento (Corsaro, Ramos, Henneberg, & Naudé, 2012).

Sendo a inovação essencial para o aumento da competitividade das empresas, é importante estudar de que forma as empresas se relacionam para inovar nos produtos e nos processos. É igualmente importante compreender como se organizam e trabalham em sinergia com outros parceiros. As alianças estratégicas entre empresas e/ou outras instituições não são um fenómeno novo. Vários estudos têm mostrado que o número de redes de colaboração motivadas pelo objetivo de desenvolver atividades de investigação

e desenvolvimento (I&D) em conjunto cresceu significativamente durante as décadas de 70 e 80 (Lastres, 1995). Marshall, nos seus trabalhos conceituais, nos finais do Séc. XIX, foi um dos primeiros autores a referir o conceito de rede, ao identificar as regiões industriais como um exemplo de redes de empresas que colaboram com o objetivo de produzir algo em comum (Ceci & Iubatti, 2012). A constituição das chamadas redes de inovação (*innovation networks*) tornou-se uma característica marcante dos anos 80 nos países desenvolvidos, com as redes a serem vistas como um dos componentes fundamentais da estratégia competitiva industrial (Lastres, 1995).

O conceito de rede pode ser definido como um conjunto de atores (indivíduos ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de um tipo específico (Granovetter, Castilla, Hwang, & Granovetter, 2000). As redes comportam e concebem espaços de interação, confronto e aquisição de diferentes tipos de conhecimentos e habilidades disponíveis, em que a relação enriquece a empresa, pois permite adquirir conhecimento complementar (Julien, 2010). Para além disso, possibilitam a ampliação de recursos ou a adaptação da informação às necessidades dos interlocutores, não só para transmiti-la como para recebe-la, produzindo uma massa crítica que origina efeitos de união favoráveis à inovação (Julien, 2010; Julien et al., 2009). As ligações em rede são importantes para o reconhecimento de oportunidades a nível internacional (Kontinen & Ojala, 2011).

A criação de sinergias para o desenvolvimento de redes de inovação também é útil na promoção do *networking*, que poderá beneficiar principalmente as pequenas e médias empresas (PMEs), levando a que haja cooperação e troca de conhecimento (Zeng, Xie, & Tam, 2010). Ojala (2009) acrescenta ainda que, em mercados internos, as relações em rede têm um papel fundamental para o crescimento da organização. Em diversos estudos realizados pela Comissão Europeia (CE) foi constatado que a maioria das PMEs europeias utilizam práticas de cooperação. Por sua vez as redes em *clusters* regionais ou redes de cooperação apresentam desempenho acima da média do setor (European Commission, 2003).

Segundo Julien (2010), as PMEs estão bem posicionadas para inovar, devido ao seu carácter empreendedor. Quando comparadas com as grandes empresas, as PMEs são menos burocráticas e implementam inovações no mercado com maior rapidez e

facilidade. Num mercado em rápida mudança, a capacidade inovadora das PMEs é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, onde o desenvolvimento contínuo de novos produtos e processos é a chave para a sobrevivência, crescimento e rentabilidade das mesmas (Nieto & Santamaría, 2010).

De particular relevância para o sucesso da inovação de uma empresa é a sua capacidade de desenvolver e usar relações com outras organizações, para partilhar as competências da empresa com as dos seus parceiros na rede de inovação. A competência de rede permite a uma empresa relacionar-se com outras organizações, contribuindo para o sucesso das suas atividades de inovação. Para além disso, as empresas com um elevado nível de competência de rede seguem caminhos de desenvolvimento de inovações mais realistas e mais orientados e estabelecem uma melhor estratégia de marketing relacional para a venda dos produtos inovadores (Ritter & Gemünden, 2004).

A indústria têxtil e do vestuário encontra-se entre os setores económicos mais distribuídos em termos mundiais. Na base desta realidade existem diversas razões, tal como o facto de fornecer artigos de consumo básico, fundamentais para qualquer região ou país, ser de mão de obra intensiva e, fundamentalmente no caso do vestuário, ser relativamente fácil de implementar. Para muitos países, estes setores representam uma das primeiras fases do desenvolvimento ou da diversificação industrial, afastando-se da dependência dos bens de primeira necessidade (Scheffer, 2012).

Segundo Scheffer (2012), foi notória a diferença significativa em relação às despesas de inovação em percentagem do volume de negócios, entre Portugal e Itália, em 2008. Enquanto a Itália diminuiu de quase 2,5 % das despesas de inovação para cerca de 1%, Portugal aumentou as suas despesas em inovação de 0,5 % a 1%.

Em quase todos os países, a tendência global é apontada para os fornecedores e clientes como os parceiros mais envolvidos na inovação em rede, em detrimento de outro tipo de organizações. A relevância dos fornecedores é ainda mais clara em países com elevado desempenho em inovações, como a Bélgica, Países Baixos, a Áustria ou a Alemanha (Scheffer, 2012).

No caso de Portugal, no período 2001-2011, a Indústria Têxtil e do Vestuário esteve envolvida em 187 projetos e atividades nacionais financiados, dentro da área de I&D aplicado e inovação, com a participação de 52 empresas têxteis, 34 empresas de vestuário,

58 empresas de outros setores, 18 instituições de I&D e 17 universidades. Os temas abordados pelos projetos foram na sua maioria no âmbito dos têxteis técnicos e de vestuário funcional inteligente (53%), desenvolvimento de novos processos (21%), maquinaria nova e dispositivos de controlo (11%), biotecnologia e tecnologias ambientais (8%) (Scheffer, 2012).

As organizações científicas e tecnológicas mais representadas neste projeto foram o Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário (CITEVE), Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes (CeNTI), Universidade do Minho e o Centro Tecnológico do calçado de Portugal (Scheffer, 2012).

1.2 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho de investigação é contribuir para o estudo das redes de inovação em PME's, em Portugal, focando o caso específico do sector têxtil. Em detalhe, pretende conhecer as redes de inovação existentes (formais ou informais), assim como identificar os diferentes parceiros que constituem essas mesmas redes.

Sendo assim, procurar-se-á responder à seguinte questão de investigação: Quem são os diferentes parceiros que constituem as redes de inovação das PME's do Setor Têxtil em Portugal?

Dadas as características exploratórias do estudo, justifica-se a adoção de um estudo de caso, pois Yin (1989) ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação apresenta, para além do presente capítulo, mais cinco capítulos, conclusão e apêndices.

O Capítulo 2 faz uma revisão da literatura sobre o tema em estudo, iniciando com uma introdução alusiva à tecnologia e apresentando os conceitos fundamentais de inovação e tipologias de inovação. Apresenta também o conceito de inovação em rede, o conceito de rede e as competências necessárias para a gestão eficaz de uma rede.

O Capítulo 3 caracteriza o sector industrial da empresa em estudo, a Indústria Têxtil e do Vestuário, com o objetivo de enquadrar o estudo empírico e focando-se, particularmente, na realidade nacional.

O Capítulo 4 explica a metodologia de investigação, as fontes e métodos de recolha e tratamento dos dados utilizados no desenvolvimento deste trabalho de investigação, para assim responder à questão de investigação.

No Capítulo 5, através do estudo de caso da empresa Valindo, S.A, apresentam-se e discutem-se os principais resultados obtidos.

Por fim, apresenta-se as principais conclusões obtidas neste trabalho de investigação, indicando recomendações para futuros trabalhos nesta área.

2. OS CONCEITOS DE INOVAÇÃO E DE REDE

2.1 Introdução

A diminuição das barreiras económicas e o elevado desenvolvimento tecnológico e de conhecimento modificou o contexto de fazer negócio e, como tal, as exigências para uma empresa permanecer competitiva aumentaram. A única resposta possível para uma competitividade sustentada é aceitar o contexto de mudança através da diferenciação e da inovação (Porter, 1990). Para competir é necessário estar atento às mudanças e transformar os obstáculos em oportunidades, conquistadas através da inovação, que consiste basicamente na criação bem-sucedida de algo novo, de modo que a competitividade global é hoje definida pela capacidade que as empresas têm de inovar (Porter, 1990).

O primeiro autor a atribuir à inovação e ao empresário um papel preponderante no processo de desenvolvimento foi Schumpeter, no seu trabalho publicado em 1934, e continua a ser reconhecida por profissionais, decisores políticos e académicos como um elemento vital para as empresas e para as nações, pois permite a melhoria da sua capacidade competitiva, e consequentemente do seu crescimento (Corsaro et al., 2012).

2.2 Conceito e tipos de inovação

Vulgarmente, os conceitos de inovação e invenção são confundidos e interpretados como sendo duas palavras com o mesmo significado. Schumpeter, nos seus trabalhos publicados em 1939, distingue invenção de inovação. Para este autor uma invenção é uma ideia, um esboço ou um modelo para um produto, um processo ou um sistema novo ou melhorado. A invenção pode não conduzir necessariamente à inovação, mesmo que patenteada, o que ocorre na maioria das vezes, sendo apenas um ato de criação de novo conhecimento (Freeman & Soete, 1997).

Para Pessoa (2012), as invenções referem-se a descobertas científicas ou apenas técnico/práticas, que são extremamente relevantes para o progresso tecnológico.

Johannessen et al. (2001) afirmam que a inovação é qualquer ideia ou material produzido que é percebido como sendo novo e identificam três perguntas básicas envolvidas na definição de novidade: (1) “o que é novo?”; (2) “novo em que sentido?”; e (3) “novo para quem?” Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), a inovação é um novo, ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo, método de marketing, ou método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Para Tid e Bessant (2009), a inovação é não somente a aptidão de identificar relações, descobrir oportunidades e tirar partido das mesmas, mas também de oferecer novas formas aos mercados já existentes e maduros. Por sua vez, Buse, Tiware e Hersatt (2010) consideram que a inovação é definida pela comercialização de novos bens, processos e serviços. Embora, a natureza das atividades de inovação varie muito de empresa para empresa, pois enquanto algumas se dedicam a projetos de inovação bem delimitados, como o desenvolvimento e a introdução de um novo produto, outras realizam preferencialmente melhorias contínuas nos seus produtos, processos e operações (OECD, 2005).

Schumpeter, no seu trabalho publicado em 1934, considera a inovação dividida em quatro tipologias: (1) Inovação de produto que se refere à introdução de novos produtos na economia e vêm alargar o leque disponível; (2) Inovação de processo que está relacionada com novas formas de fazer ou organizar a produção ou as atividades complementares; (3) Inovação de mercado, que ocorre quando a inovação origina um novo mercado ou é descoberta uma nova fonte de matéria-prima; e (4) Inovação organizacional, que são mais amplas e assumem-se como alterações fundamentais na estrutura das empresas e da economia (Freeman & Soete, 1997).

Bessant e Tidd (2009) caracterizam a inovação segundo os “4 Ps” da inovação: (1) produto; (2) processo; (3) posição; e (4) paradigma. Para estes autores, a inovação de produto representa mudanças nos produtos e serviços que uma empresa oferece; como por exemplo um novo *design* no caso de um produto. Já a inovação de processo refere-se

às mudanças nas formas como os produtos ou serviços são criados e oferecidos ou apresentados ao consumidor; tal como uma mudança no método de produção e/ou equipamentos utilizados para produzir esses mesmos produtos. Quanto à inovação de posição, esta considera as mudanças no contexto em que os produtos (bens e/ou serviços) são introduzidos, podendo ser uma mudança na estrutura ou até no público-alvo. Por fim, a inovação de paradigma é definida como a mudança nos modelos básicos que orientam o que a empresa faz, devido à existência de novas tecnologias, surgimento de novos mercados com expectativas de valor diferentes, e/ou de nova legislação para a indústria.

Existe outra tipologia de inovação que tem em consideração o grau de novidade envolvido: (1) a inovação incremental e (2) a inovação radical. A inovação incremental é qualquer ideia ou produto percebido como algo novo, pelo potencial consumidor (Lança, 2001). Já Schumpeter nos seus trabalhos publicados em 1961, tinha afirmado que para que exista inovação não é necessário que se invente algo novo (Lança, 2001). Tidd, Bessant e Pavitt (2005) consideram que a inovação incremental ocorre quando o novo produto agrega alguns elementos novos relativamente ao produto anterior sem alterar as funções básicas do produto já existente no mercado

Por sua vez, a inovação radical consiste em fazer algo completamente diferente (Freeman, 1984). Este tipo de inovação implica uma rutura com o sistema existente, tendo a empresa que suportar uma mudança significativa na sua estratégia e na sua estrutura (Cooper, 1998).

2.3 Inovação em rede

A capacidade de criar novo conhecimento, para além de constituir uma importante vantagem competitiva, depende em grande medida da exploração da diversidade de competências complementares que podem ser utilizadas, dentro e fora da organização (Quandt, 2009). Com o propósito de criar e desenvolver capacidades empresariais têm surgido variadas tipologias de arranjos interorganizacionais criadas sob diferentes formatações e que variam de acordo com os interesses entre as partes (Chung, Luo, & Wagner, 2006). Destacam-se, a título de exemplo: as parcerias; as alianças; os *clusters*;

os consórcios; as centrais de compra e venda; as *joint-ventures* e as redes de empresas. A Tabela 1 apresenta o resumo das tipologias e das principais características.

Tabela 1 - Comparação das diferentes tipologias de arranjos organizacionais

Tipologia	Características Principais
Parcerias	• Elevada informalidade • Período de tempo curto • Melhorias pontuais nos negócios
Alianças	• Formalização Contratual • Antecipação dos elementos dos processos conjuntos
<i>Clusters</i>	• Concentrações geográficas de empresas de determinado sector e companhias correlatas
Consórcios	• Formalização contratual • Empresas circunscritas a uma determinada região
Centrais de Compra e Venda	• Locais de negociação de oferta e procura de produtos de uma empresa específica ou de várias empresas
<i>Joint-Ventures</i>	• Obtenção de competências específicas para o desenvolvimento de um produto ou processo • Criação de uma empresa para gerir os esforços em conjunto
Redes de Empresas	• Relacionamentos formais ou negociais • Alcance de vantagens competitivas por meio de ações coletivas

Fonte: Adaptado de Lorange (1996), Doz e Hamel (2001) e Jarillo (1988)

2.4 Conceito de rede

Marshall, nos finais do Séc. XIX foi um dos primeiros autores a usar o conceito de rede, ao identificar as regiões industriais como um exemplo de redes de empresas que colaboram com o objetivo de produzir algo em comum (Ceci & Iubatti, 2012). No contexto empresarial, o conceito de rede é utilizado desde o início do Séc. XX, abrangendo a reunião de empresas para a obtenção de soluções coletivas que individualmente seriam impossíveis de realizar (Fleury & Fleury, 2000).

De acordo com Miles e Snow (1986), as redes emergem como uma opção organizacional em que a união de empresas, resulta na combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão e procura a superação de imposições do atual meio competitivo.

Por sua vez, Jarillo (1988) afirma que as redes de empresas são acordos de longo prazo, com propósitos claros entre empresas distintas, mas relacionadas. Estes acordos permitem estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva face às organizações que ficam fora da rede.

Participar numa rede de empresas envolve o comprometimento da organização para a realização conjunta de ações concretas, incluindo a partilha de valores e a atuação de forma flexível (Olivieri, 2003). Foi neste sentido que Mance (1999) definiu redes de empresas como uma articulação entre diversas unidades que, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e eventualmente multiplicando-se em novas unidades.

Brusoni e Prencipe (2001) constataam que as empresas investem na criação de conhecimento, não apenas para o seu próprio uso, mas para que também se possam envolver mais facilmente, criando laços de rede. Na verdade, os laços de colaboração entre as empresas podem desencadear a aprendizagem mútua ou compartilhada, bem como o desenvolvimento de capacidades internas novas ou melhoradas, estimulando o crescimento tecnológico, a diversificação e as oportunidades mais inovadoras (Duanmu & Fai, 2007).

Assim, as redes comportam e concebem espaços de interação, confronto e enriquecimento dos diferentes tipos de conhecimento disponível, cuja interação com distintos atores, enriquece a empresa a partir de uma base de conhecimento complementar à sua própria (Julien, 2010). As redes permitem ampliar os recursos ou adaptar a informação às necessidades dos interlocutores, produzindo uma massa crítica que gera efeitos de sinergia propícios à inovação (Julien, 2010; Julien et al., 2009).

Com base na literatura, pode considerar-se uma rede de inovação de uma empresa como uma teia de relações que a organização estabelece com parceiros externos, ou seja, é um processo que resulta de várias interações entre diferentes atores, com o objetivo de adquirir novas ideias, competências e recursos, e entrar no mercado com novos ou melhorados produtos e/ou processos. Relativamente aos atores, entende-se que estes podem ser vários, desde fornecedores, prestadores de serviços, clientes e concorrentes como também organizações que de alguma forma possam oferecer o apoio necessário ao desenvolvimento de uma determinada inovação, por exemplo instituições financeiras no caso de necessidades relativas a financiamentos, organizações de investigação no caso de

procura de *know-how* complementar, organizações intermediárias no caso de a necessidade residir em formações, apoios, entre outros, e ainda instituições governamentais no caso de necessidade de apoio financeiro, por exemplo através de programas de apoio à inovação (ver Figura 1) (Zeng et al., 2010).

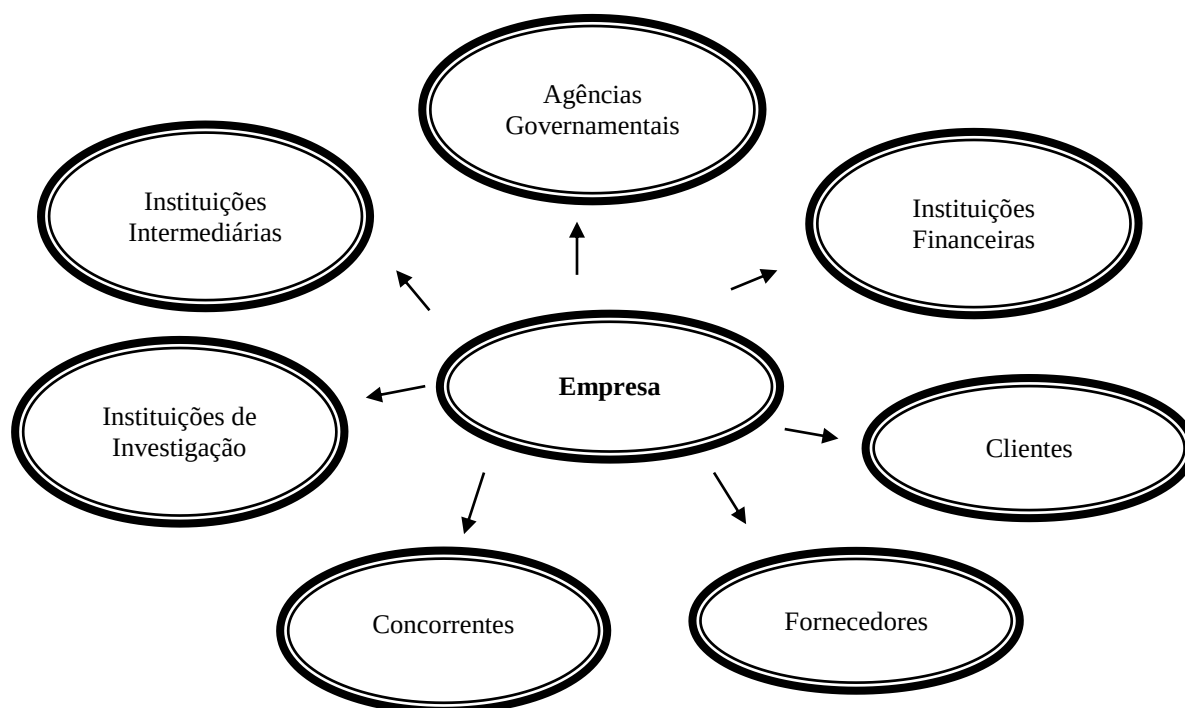


Figura 1 – Exemplo de uma Rede de Inovação

Fonte: Adaptado de Zeng, et al. (2010)

A participação de PMEs, em redes estimula o crescimento e a criação de inovações, possibilitando ganhos conjuntos (Lima, Guerreiro, Kolarova, & Nunes, 2008). Ahuja (2008) refere que a colaboração com outras empresas que possuem e partilham ativos relevantes permite às PMEs o acesso a ativos que criam valor superando, assim, a sua restrição de recursos. As ligações em rede são também importantes para o reconhecimento de oportunidades a nível internacional (Kontinen & Ojala, 2011). A criação de sinergias para que se criem redes de inovação também é útil na promoção do *networking*, que poderá beneficiar principalmente as PMEs, levando a que haja cooperação e troca de conhecimento (Zeng et al., 2010). Ojala (2009) acrescenta ainda

que em mercados internos as relações em rede têm um papel fundamental para o crescimento da organização.

Human e Provan (1997) destacam que as redes de PMEs são diferentes de qualquer outro formato de alianças estratégicas entre grandes empresas, porque:

1. São criadas normalmente para fornecer um fórum direto de atividades e relações entre os seus membros, os quais permanecem independentes, mesmo trabalhando em atividades conjuntas. Os intervenientes dessas redes perseguem objetivos comuns através de interações coordenadas de dez ou mais empresas individuais;
2. Fomentam complexas e recíprocas interdependências na qual os seus membros fornecem *inputs* e adquirem *outputs* uns dos outros. Essas inter-relações são coordenadas, frequentemente, pelas próprias empresas da rede e os mecanismos de coordenação, normalmente são informais e facilitados pela própria dinâmica de interação entre os membros;
3. A proximidade geográfica pelo qual as empresas membros acordam competências centrais para alcançar os objetivos organizacionais comuns, que de forma individual não conseguiriam, é enfatizada no critério de participação numa rede de PMEs.

A inovação em PMEs é dificultada pelas restrições de recursos, sendo necessário ser cauteloso com investimentos. A participação em redes permite acesso a recursos que faltam. Para minimizar os custos e aumentar a qualidade da informação muitas PMEs utilizam redes, sendo que os padrões de ligação em rede de inovação dependerão do tipo de oportunidades que as PMEs procuram (Jong & Hulsink, 2012).

Antes de iniciar uma parceria de inovação, os gestores têm de reconhecer que todas as colaborações diferem em foco, importância e intensidade (Gemünden, Ritter, & Heydebreck, 1996). Importa assim, introduzir o conceito de competência de rede.

2.5 Conceito de competência de rede

As empresas constroem e mantêm apenas aquelas relações que lhes são valiosas (Gemünden et al., 1996) e no final, o que determinará o desempenho de uma empresa é a habilidade para sobreviver nas suas redes (Ritter & Gemünden, 2003), sendo assim é indispensável que a empresa conheça a sua competência de rede.

A condição prévia para estar em qualquer rede é o conhecimento e, conseqüentemente, o conceito de competência de rede que considera "os recursos e as atividades de uma empresa para gerar, desenvolver e gerir a rede de forma a tirar vantagem de relacionamentos singulares e da rede como um todo" (Ritter & Gemünden, 1997, p. 297).

Prahalad e Hamel (1990) propuseram o conceito de "competência central" de uma empresa, baseado nas competências centrais que fornecem um potencial acesso a uma ampla variedade de mercado, e contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes, sendo difíceis de imitar (Ritter & Gemünden, 2003). O conceito de competência tem, como ponto de partida, uma visão baseada em recursos da concorrência, o que explica o sucesso de uma empresa em termos das suas competências internas (Ritter & Gemünden, 2004).

O termo competência é usado por alguns autores para descrever recursos e pré-condições, sem considerar a efetiva execução da mesma (Ritter & Gemünden, 2003). Possuir qualificações, mas não as usar, ou executar tarefas sem possuir as qualificações adequadas, resulta em incompetência (Ritter & Gemünden, 2004). A competência pode ser avaliada de duas formas: (1) grau de desempenho e qualificações da tarefa (visão interna) e (2) competência de uma empresa face à concorrência (Ritter & Gemünden, 2004).

As atividades de gestão de rede não só reduzem as barreiras de relacionamento, como também garantem a identificação e recrutamento de novos parceiros para intercâmbio. Assim, através de atividades de iniciação mais intensas, as empresas podem ser capazes de perceber as vantagens de firmar relações com parceiros importantes. Além disso, outras organizações terão maior interesse em cooperar com uma rede competente de uma empresa (Ritter & Gemünden, 2003).

Relativamente aos antecedentes da competência de rede de uma empresa são distinguidos quatro: (1) acesso a recursos (financeiros, físicos e humanos); (2) contratação e desenvolvimento de recursos humanos necessários; (3) estrutura de comunicação integrada; e (4) abertura da cultura corporativa (Ritter & Gemünden, 2003).

Os resultados de Ritter e Gemünden (2003) mostram que existe uma ligação forte e significativa entre a competência de rede de uma empresa e o seu grau de relacionamento tecnológico, pois através da competência de rede, as empresas são capazes de se envolverem intensamente com outras no processo de desenvolvimento tecnológico. Também o impacto da competência de rede em caso de sucesso de inovação mostrou-se significativo. Através desta, uma empresa não só é capaz de intensificar as suas relações externas, como também de melhorar o seu próprio desempenho. O resultado enfatiza também que, além de competências tecnológicas internas, a competência de rede é importante para alcançar o sucesso da inovação (ver Figura 2).

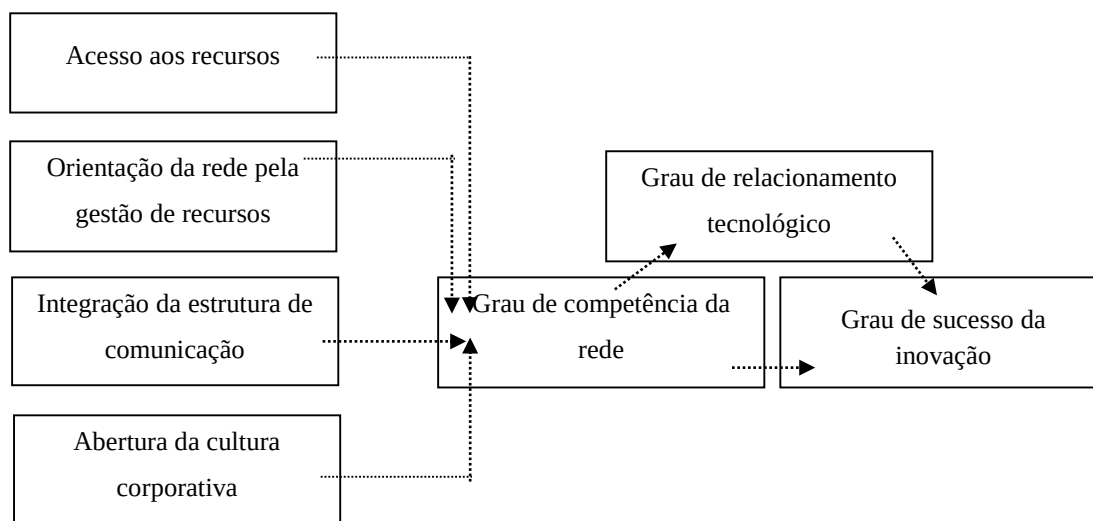


Figura 2 - Modelo de relações entre competência de rede e os seus antecedentes e consequências

Fonte: Adaptado de Ritter & Gremund (2003, p. 749)

Também os antecedentes da competência de rede têm um impacto significativo sobre a competência de rede e estes impactos são quase todos ao mesmo nível. Deste modo, a competência de rede está inserida dentro de toda a empresa como *inputs* de proveniência

diversa, estando a capacidade de gerir as redes inseparável da própria empresa (Ritter & Gemünden, 2003).

2.6 Síntese

A inovação é um imperativo de sobrevivência, e se uma empresa não for capaz de mudar o que oferece ao mercado, e a maneira como cria, e entrega os seus produtos, certamente está comprometida (Bessant & Tidd, 2009). Os mesmos autores complementam que a inovação contribui para o sucesso competitivo de muitas maneiras, e funciona como um recurso estratégico que pode levar a empresa aonde ela deseja estar, seja proporcionando valor adicional para as do setor privado ou oferecendo serviços de melhor qualidade que possam permitir a criação e o crescimento do seu negócio.

O conceito de competência de rede surge como elemento fundamental para o sucesso de uma rede de inovação. Sendo uma característica única da empresa, requer uma gestão clara de execução de tarefas e de qualificação de recursos humanos.

3. INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO EM PORTUGAL

3.1 Enquadramento histórico

Apesar da tardia industrialização portuguesa, ocorrida nos finais do Séc. XVIII, Portugal sempre teve uma forte tradição no têxtil ("História do Têxtil em Portugal," 2015). Com a Revolução Industrial Inglesa surgiram novas matérias-primas, como o algodão, e deu-se uma redução dos preços, bem como a inviabilização da produção nacional, em detrimento da concorrência direta que estes produtos fizeram com os têxteis portugueses, pois a importação de têxteis inviabilizava a produção manufatureira, e a incapacidade desta estimulava a importação, ao concorrer com a qualidade e preços do estrangeiro. Predominavam, neste período apenas pequenas oficinas e o trabalho era mal remunerado (Pinheiro, Lange, Gomes, & Costa, 2010).

Em 1836, após o término das lutas liberais, a indústria têxtil estabeleceu-se e prosperou em Portugal, devido a investimentos particulares que permitiram adquirir máquinas a vapor, assim como acentuar a divisão técnica do trabalho, que se verificou essencialmente na indústria algodoeira e de lanifícios. Entre 1840 e 1860, a Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV), na sua maior parte artesanal, registou uma evolução lenta e desigual pelas diversas regiões do país (Vasconcelos, 2006). Posteriormente assistiu a um desenvolvimento da indústria têxtil, particularmente no Vale do Ave, incrementado pela introdução de taxas aduaneiras em 1892 e pelo reconhecimento das vantagens de localização de unidades industriais nas áreas rurais. No final do século, Portugal registava uma produção satisfatória, devido à proteção das taxas aduaneiras e à entrada nos mercados coloniais (Pinheiro et al., 2010).

No Séc. XX, as exportações portuguesas possuíam pouca importância, exceto em momentos de conflito externo como na 1ª Guerra Mundial (1914/1918), na Guerra Civil de Espanha (1936/1939) e na 2ª Guerra Mundial (1939-1945), o que determinou a expansão da indústria têxtil de algodão (que viria a diminuir no final dos conflitos) (Alves, (2004). Em 1960, a adesão de Portugal à Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA - *European Free Trade Association*), ao promover uma maior abertura ao exterior, tornou o país num dos maiores exportadores mundiais de têxteis e vestuário, ao ser

reconhecido pela sua excelente relação preço-qualidade (CENIT, 2009). Os anos 80/90 do século passado ficaram marcados pela adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), a 1 de janeiro de 1986. A modernização do setor, através de apoios do Estado e da União Europeia (por exemplo o Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP), o Programa para as Regiões Fortemente Dependentes das Indústrias Têxteis e do Vestuário (RETEX)¹, e a Iniciativa à Modernização da Indústria Têxtil (IMIT)²) possibilitou o aumento das exportações.

Mais recentemente, a adesão de Portugal à moeda única terminou com a desvalorização do escudo, mas obrigou a ITV portuguesa, a um período de reconversão e de reestruturação, devido à queda das barreiras alfandegárias e à emergência de novos países produtores de artigos têxteis com recurso a mão-de-obra barata, como o caso da China (Vasconcelos, (2006).

3.2 Caraterização da Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa

A Indústria Têxtil e do Vestuário é parte integrante da indústria transformadora e, segundo Vasconcelos (2006, p. 4), "trata-se de um sector maduro, fragmentado e sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra fortemente condicionado pelas flutuações da atividade económica mundial".

A fileira da ITV é composta por dois setores: o setor têxtil e o setor de vestuário, definidos na CAE - Rev. 3 como:

- CAE 13 - Fabricação de têxteis. Envolve a preparação de fibras têxteis, lavagem, penteação, fiação, retorcadura, tecelagem de lãs, algodão, linho, juta, cânhamo,

¹ RETEX: iniciou-se em 1993 com o propósito de modernizar o tecido das empresas nas regiões particularmente afetadas pelo processo de reestruturação (Vasconcelos, 2006).

² IMIT: resultante da necessidade de adaptar as indústrias têxteis portuguesas às novas exigências da situação internacional, causada pelo aumento da concorrência, devido ao estabelecimento do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*). Este programa foi cofinanciado pelo Estado Português e pela União Europeia.

rami, pelos, fibras artificiais e sintéticas. Também compreende o acabamento de têxteis, confeção de têxteis para o lar e outros artigos têxteis;

- CAE 14 - Indústria do vestuário. Representa todo o tipo de vestuário para homem, mulher ou criança, em qualquer material (tecido, malha ou não tecidos, couro, peles com pelo, entre outros), qualquer que seja o fim (trabalho, passeio, desporto, e outros).

Do ponto de vista territorial, a ITV encontra-se dispersa por todo o território nacional com importantes *clusters* segregados por tipo de atividade. Os dois grandes focos desta indústria situam-se no Norte de Portugal e também na Beira Interior (zona centro do país), principalmente as empresas do sector algodoeiro e do sector de lanifícios, respetivamente. Esta dinâmica de localização histórica deve-se sobretudo a fatores tangíveis de produção, como é o caso do custo de mão de obra e das matérias primas, que acabou por se tornar uma vantagem competitiva para as empresas do sector (Vasconcelos, 2006).

A Figura 3 apresenta a distribuição das empresas ITV do sector têxtil e do vestuário, no território nacional, no ano 2012.

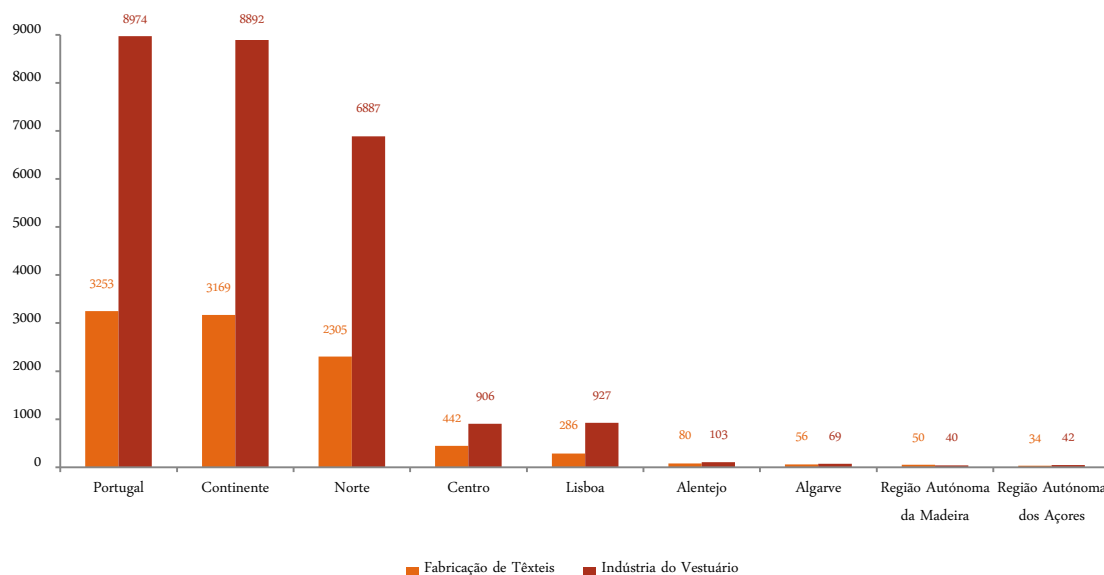


Figura 3- Empresas (nº) por localização geográfica (NUTS - 2002) e Atividade Económica (Subclasse - CAE Rev. 3), para o período referência de 2012

Fonte: INE (2015b)

A ITV portuguesa é essencialmente de micro dimensão (até 9 trabalhadores) como se pode constatar pela análise da Figura 4. Guerreiro *et al.* (2008) acrescentam que ao mesmo tempo que há um aumento de empresas de micro dimensão na estrutura empresarial, verifica-se um aumento ligeiro de empresas de grande dimensão. Porém, neste setor, prevalecem as pequenas e médias empresas.

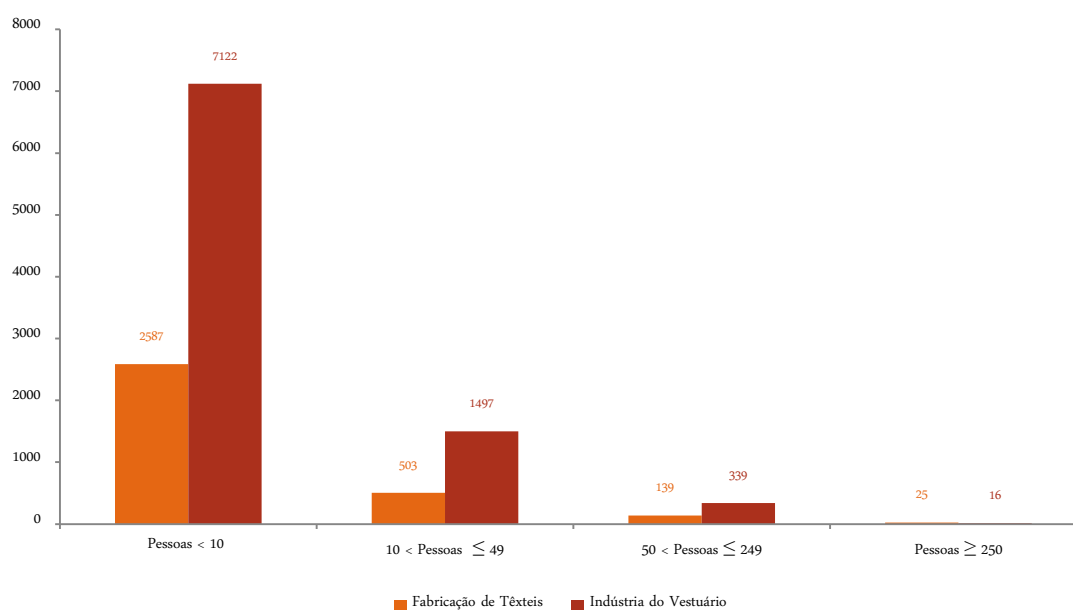


Figura 4- Empresas (nº) por Atividade Económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço

Fonte: INE (2015a)

Conforme a caracterização do sector apresentada pela Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2013) com base em dados provisórios de 2013, a ITV representa 9% do total das exportações portuguesas, 20% do emprego, 8% do volume de negócios e 8% da produção da indústria transformadora.

Na Tabela 2, pode observar-se que os principais produtos exportados da ITV no ano de 2013 foram: vestuário e acessórios de malha, vestuário e acessórios exceto malha e outros artigos têxteis confeccionados.

Tabela 2 - Exportações e Importações da ITV para o ano 2013 (em toneladas)

N C	Designação	Exportações	Importações	Balança Comercial
50	Artigos de seda	463	17.524	- 17.061
51	Artigos de lã	60.992	98.535	- 37.543
52	Artigos de algodão	146.218	449.484	- 303.266
53	Outras fibras têxteis vegetais	4.653	43.662	- 39.009
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	61.540	299.212	- 237.672
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	238.720	232.498	6.222
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	214.416	68.308	146.108
57	Tapetes e outros revestimentos	66.758	44.619	22.139
58	Tecidos especiais e tufados	81.655	46.777	34.878
59	Tecidos impregnados, etc	175.697	107.398	68.299
60	Tecidos de malha	124.380	88.028	36.352
61	Vestuário e acessórios de malha	1.683.487	808.826	874.661
62	Vestuário e acessórios exceto de malha	831.355	816.842	14.513
63	Outros artigos têxteis confeccionados	566.544	129.731	436.813
TOTAL		4.256.879	3.251.443	1.005.434

Fonte: ATP (2015a), (2015b)

No que se refere às importações, os principais produtos importados por Portugal são: vestuário e acessórios exceto de malha, o vestuário e acessórios de malha e os artigos de algodão.

Deste modo, o vestuário e acessórios de malha e o vestuário e acessórios exceto de malha são os produtos mais importados e exportados por Portugal. Também é o vestuário e acessórios de malha que maior representatividade têm na economia portuguesa, registando um saldo positivo de 874.661 toneladas, seguido de outros artigos têxteis confeccionados que apresentam um saldo na balança comercial de 436.813 toneladas.

Em relação aos mercados de importação de produtos têxteis e de vestuário, Portugal tem como principal origem os países pertencentes à União Europeia (UE). Assim, a Espanha, a Itália, a França e a Alemanha surgem como os principais fornecedores de produtos têxteis (ver Tabela 3).

Tabela 3 - Origem das importações e destino das exportações para o ano 2013 (em toneladas)

Designação	Importações	Exportações
Espanha	1.184.310	1.306.033
Itália	431.576	194.773
França	241.676	552.870
Alemanha	231.002	377.874
China	188.996	-
Países Baixos	159.692	147.268
Índia	152.180	152.180
Bélgica	105.675	98.864
Irlanda	-	93.726
Paquistão	-	79.834
Reino Unido	402.292	-
Estados Unidos	-	204.265
Angola	-	89.715
Suécia	-	80.521
Outros	382.777	802.404
UE27_Extra	631.458	765.200
UE27_Intra	2.619.984	3.491.679
Total	3.251.443	4.256.879

Fonte: ATP (2015c), (2015d)

Como principais destinos, Portugal tem também os países pertencentes à UE. Assim, países como a Espanha, a França, o Reino Unido e a Alemanha surgem como os principais clientes de produtos têxteis, conforme se pode verificar na Tabela 3.

Verifica-se assim, que na sua maioria, os principais fornecedores são também os destinos preferenciais de Portugal.

3.3 Análise SWOT do Setor

Partindo agora, para uma análise do ambiente interno e externo do sector, entende-se a Análise SWOT à ITV portuguesa elaborada pela ATP (2013), que se apresenta, de seguida, na Figura 6.

FORÇAS • Tradição e <i>know-how</i> • Equipamentos e tecnologias modernos • Produtos de elevada qualidade • Concentração das empresas, sobretudo no norte do país • Proximidade geográfica e cultural dos mercados • Flexibilidade das estruturas e grande reatividade • Programas de incentivo ao setor • Fileira têxtil e de vestuário completa, estruturada e apoiada em consistentes e desenvolvidos centros de competências, nomeadamente o CITEVE e o CeNTI • Fileira têxtil e do vestuário dinâmica	FRAQUEZAS • Baixa produtividade e qualificação da mão de obra • Custos elevados de mão de obra • Baixa terceirização e dimensão reduzida das empresas • Individualismo empresarial e concentração em atividades de baixo valor acrescentado • Reduzida aposta em atividades de I&D • Elevado peso na economia nacional • Falta de iniciativa individual e forte dependência de apoios e subsídios
OPORTUNIDADES • Aposta nos nichos de mercado; nos mercados emergentes; na especialização industrial e nos têxteis técnicos e funcionais • Aposta na concentração e cooperação empresarial, e nos clientes de proximidade • Aposta noutros elementos da cadeia de valor: moda, marca, <i>design</i> e distribuição • Desenvolvimento de novas aplicações para os produtos	AMEAÇAS • Fortalecimento da concorrência internacional • Diminuição da competitividade • Insuficiente atratividade da indústria para jovens profissionais • Persistência da crise económica nos mercados • Dificuldades no acesso ao crédito e elevado custo de financiamento • Término de cursos superiores por falta de procura e declínio da formação profissional especializada • Risco de desestruturação da Fileira Têxtil e do Vestuário e elevado peso na economia

Figura 5 - Análise SWOT da ITVP

Fonte: ATP (2013)

Relativamente às oportunidades e fraquezas apresentadas nesta análise um dos desafios apresentados pela ATP (2013) centra-se na terceirização das empresas, isto é, a ITV deve adquirir e desenvolver novas competências em tudo o que não é área produtiva, mas que a pode potenciar. Pode desenvolver redes de inovação com o intuito de obter dimensão e competitividade, por exemplo nos clientes de proximidade.

Outra oportunidade apresentada centra-se na subida na cadeia de valor nos produtos e serviços pela incorporação de fatores críticos de competitividade tais como, moda e *design*; marca; inovação e diferenciação; investigação e desenvolvimento; comunicação e marketing; distribuição e logística avançada (ATP, 2013).

Um desafio indicado passa também pela internacionalização das empresas. Ao nível dos mercados tradicionais deve segurar quotas e procurar novos nichos de mercado, através da recuperação da Alemanha, agora através de marcas e coleções estruturadas; consolidando a Espanha como principal destino das exportações; desenvolvendo a França como mercado tipo para a expansão pan-europeia e os Estados Unidos, apesar do enfraquecimento do dólar. Ao nível dos mercados emergentes deve procurar novos mercados, à escala global, onde existam consumidores dispostos a comprar e a pagar, tais como, México, Turquia, China, Índia, Brasil, Rússia, Países Árabes. Como plataforma estratégica para atingir determinadas regiões mais interessantes economicamente deve eleger os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa. Ainda a respeito da internacionalização das empresas devem apostar na deslocalização sempre que as estratégias das empresas e dos mercados que servem assim o exijam bem como deslocalizar encomendas ou produções, dependendo da dimensão crítica do negócio em questão (ATP, 2013).

A qualificação dos recursos humanos também é um desejo apresentado. O tecido empresarial do setor deve ser regenerado, através de jovens quadros qualificados e de novos empresários (ATP, 2013).

A ITV segundo a ATP (2013) deve ainda procurar ganhar dimensão através de fusões, aquisições e redes de cooperação, tanto a nível nacional como internacional; bem como massa crítica para melhor aceder aos mercados globalizados e operar com os mesmos níveis de eficiência e de eficácia dos demais concorrentes europeus e americanos. Um

dos maiores desafios da ITV portuguesa passará por resistir ao embate da liberalização do comércio internacional e ao endurecimento da concorrência mundial, com a China e a Índia como grandes protagonistas, obrigando os grandes *players* internacionais a respeitar as regras da Organização Mundial de Comércio (OMC), assegurando o acesso aos mercados e completando a mudança de perfil do setor. Por fim, sem menos importância, um desafio passará por resistir à crise económico-financeira global, promovendo a reestruturação do setor, a capitalização das empresas e a excelência da sua gestão operacional (ATP, 2013).

Estes desafios propostos vão de encontro aos temas deste trabalho de investigação, a necessidade de as empresas inovarem, para o sector se tornar mais competitivo, e para tal a aposta na inovação em rede, para alcançar novos parceiros que lhes permitam oferecer os recursos que as empresas internamente não possuem.

3.4 Síntese

A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) é uma das indústrias mais importantes na estrutura industrial portuguesa e, desde sempre tem assumido um papel de relevo em termos de emprego e peso na economia nacional.

Futuramente perspetiva-se que, para que o sector têxtil português alcance um desenvolvimento sustentável, deve apostar na estratégia de desenvolvimento europeu através da formação de parcerias e agrupamentos de empresas transacionais ("História do Têxtil em Portugal," 2015).

Deve, ainda desenvolver novos produtos e processos, apostando no *design* e na inovação, apoiado em estratégias de redução dos custos. Tal deve ser alcançado através de medidas como o aumento da eficácia ao invés de uma redução de salários, o desenvolvimento do marketing e a orientação para segmentos de mercado de elevado valor acrescentado.

Deste modo, para ultrapassar os problemas da ITV a solução passa, obrigatoriamente, por um enfoque maior nas atividades de I&D neste sector. Para tal, é fundamental que esta ação não seja realizada apenas quando apoiada por medidas políticas, pelo que devem

investir num maior número de iniciativas privadas ("História do Têxtil em Portugal," 2015).

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Introdução

As metodologias de investigação bem como as técnicas de investigação constituem os requisitos essenciais à produção de investigação científica.

As técnicas de investigação são ferramentas que apoiam a investigação, isto é, são abordagens que permitem a obtenção de informação relevante para posteriormente serem feitas as respetivas análises de dados (Yin, 1994). No entanto, Walliman (2001) afirma que o termo "investigação" não é utilizado corretamente com frequência, por exemplo, em casos onde é recolhida informação sem objetivos evidentes, e sem um procedimento estruturado ao nível de análise dessa mesma informação.

Segundo os autores Quivy e Campenhoudt (2008) os processos de investigação devem seguir as seguintes etapas (ver Figura 7):

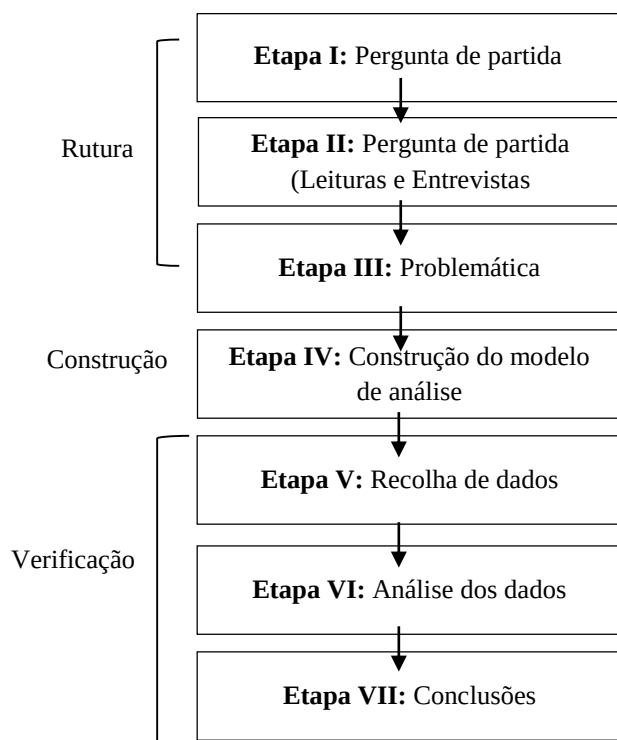


Figura 6 - Etapas do processo de investigação

Fonte: Quivy e Campenhoudt (2008)

Em conformidade com a Figura 6, anteriormente representada, inicialmente, numa investigação são colocadas perguntas para as quais se procuram obter respostas. Nesta investigação a pergunta foi nomeadamente "Quem são os diferentes parceiros que constituem as redes de inovação das PME's do Sector Têxtil em Portugal?".

4.2 Estratégia de investigação

Em função da natureza da investigação, a estratégia de investigação pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Um tipo de estudo exploratório procura avançar hipóteses que poderão ser testadas ou desenvolvidas em trabalhos de investigação posteriores de natureza qualitativa ou quantitativa. Uma estratégia descritiva relata determinadas situações. Por fim, um estudo explicativo procura estabelecer relações causais entre as variáveis, recorrendo a análises complexas de dados qualitativos, obtidos de diferentes fontes e através de diferentes procedimentos em diferentes momentos do tempo, de modo a potenciar a sua validade através da triangulação dos dados. Genericamente, existem dois tipos de investigação: uma de natureza qualitativa e uma outra de natureza quantitativa. No método qualitativo o investigador desenvolve conceções que se baseiam em factos e nas percepções dos indivíduos envolvidos para a compreensão do fenómeno, enquanto o método quantitativo define-se pela quantificação da informação e análise através do tratamento específico (Yin, 2003).

Após a definição da pergunta de investigação, assim como da sua natureza, procede-se à escolha da estratégia a utilizar. Segundo Yin (1994) são diversas as formas utilizadas para fazer investigação na área das ciências sociais. De modo que, para proceder-se a uma correta escolha da estratégia a utilizar, o mesmo autor, sugere que se considerem um conjunto de aspetos (ver Tabela 4).

Tabela 4 - Estratégias de Investigação

Estratégias de investigação	
Exploratória	Procura determinar a falsidade ou veracidade de uma determinada teoria e de que forma esta pode ser alterada e expandida
Descritiva	Tem como principal objetivo o relato de determinadas situações
Explicativa	Adequada a investigações que têm como objetivo encontrar relações entre variáveis no sentido de explicar fenómenos relativamente complexos

Fonte: Yin (1994)

Deste modo, no que se refere a esta investigação, quanto à estratégia de investigação utilizada, será desenvolvido um estudo de caso exploratório baseado numa investigação de natureza qualitativa, que segundo Pope e Mays (1995) é um método em que o investigador desenvolve e aprofunda conceitos e ideias a partir de ideias já existentes na recolha de dados, fazendo com que se defina esta pesquisa como indutiva ou descritiva. Este estudo será suportado num caso único e caracteriza-se por ter um objeto de estudo bem definido - a empresa Valindo, S.A, onde o investigador é o principal meio de recolha de dados (Lewis, Thornhill, & Saunders, 2007).

Dada a necessidade de procurar compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, tais como quem são os diferentes parceiros que constituem as redes de inovação das PMEs do setor têxtil, em Portugal, a abordagem metodológica de investigação escolhida foi o estudo de caso.

4.3 Método Estudo de Caso

Frequentemente, o Método Estudo de Caso é utilizado para a recolha de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas a este método, devido ao facto de não ter objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica. Os preconceitos existentes em relação a este método são manifestados em

afirmativas como: os dados podem ser facilmente distorcidos pelo investigador, para ilustrar questões de maneira mais efetiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; e a afirmação de que estes tipos de estudo demoram muito e acabam por gerar a inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para a análise dos dados. Segundo Yin (2003) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o investigador não tiver preparação ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; logo, não são questões intrínsecas ao Método Estudo de Caso.

Para se discutir o Método do Estudo de Caso três aspetos devem ser considerados: a natureza da experiência, enquanto fenómeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

Para Stake (2013) quanto à profundidade ou natureza da experiência, o que é criticado no método é justamente o aspeto mais interessante da sua natureza: está epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, portanto, para esses indivíduos constitui-se numa base natural para generalização. Isto é especialmente importante na área das ciências sociais, onde os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e o tipo de experiência vivida, a expressão desta experiência e a compreensão da mesma.

Quanto ao tipo de conhecimento que se pretende adquirir, Stake (2013) apresenta a diferença entre compreensão e explanação de um fenómeno. No Método do Estudo de Caso a ênfase está na compreensão, fundamentada essencialmente no conhecimento tácito que, segundo o autor, tem uma forte ligação com intencionalidade, o que não acontece quando o objetivo é somente explanação, baseada no conhecimento proposicional. Por isso, quando a explanação, ou a procura por um conhecimento proposicional, seja a "alma" de um estudo, o estudo de caso pode ser uma desvantagem, no entanto quando o objetivo é a compreensão, ampliação da experiência, a desvantagem anula.

Relativamente à possibilidade de generalização a partir deste método, tudo depende do que se considera ser um caso. Se se considerar um caso como um único membro de uma dada população e, como tal, representando fracamente a população, o estudo deste caso

forneceria uma fraca base para a generalização. No entanto, um caso pode ser definido como um fenómeno de certa natureza ocorrendo num dado contexto (Huberman & Miles, 1994). O caso é, nesta hipótese, uma unidade de análise em que o papel a ser desempenhado pode ser um individuo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. No entanto, também pode ser definido temporariamente (eventos que ocorreram num dado período) ou espacialmente (o estudo de um fenómeno que ocorre num dado local). Assim, um caso pode ser um fenómeno simples, mas também complexo, no entanto, para ser considerado caso ele precisa de ser específico (Stake, 2013).

Goode e Hatt (1969) e Yin (1989) defendem uma atenção especial ao planeamento e execução do estudo de caso, de modo a que sejam mitigadas as limitações e as críticas a este método de investigação. De modo a proceder-se a uma correta elaboração de um estudo de caso, conforme Yin (1989), terá de seguir-se uma sequência lógica de modo a ligar os dados empíricos às questões iniciais de estudo e, por fim, às suas conclusões.

Ao desenvolver o projeto de investigação, o investigador deverá ter um roteiro objetivo e habilitado para orientá-lo durante todo o processo de realização do estudo, que lhe dará não só direção para a definição dos dados a serem recolhidos como também para a definição das estratégias para a sua análise, possibilitando-lhe fazer contribuições/generalizações para a teoria maior (Yin, 1989).

Para Yin (2003), os estudos de caso encontram-se classificados de acordo com o seu conteúdo e o seu objetivo final, e quanto ao número. Assim, de acordo com o seu conteúdo, estes podem ser designados como exploratórios, descritivos e explicativos, como já foi referido anteriormente. No que se refere ao número, podem apresentar-se como casos únicos ou como casos múltiplos. Deste modo, Yin (1989) sugere quatro diferentes tipos de estudos de caso, construindo para o efeito uma matriz de entrada dupla onde considera o número de casos envolvidos no projeto em estudo (único ou múltiplo) assim como a unidade de análise (única, ou múltiplas unidades de análise).

Deste modo, antes da recolha de dados, é necessário definir o tipo de estudo de caso: único ou múltiplo. Os casos únicos são particularmente relevantes num caso raro, representativo ou revelador, permitindo assim testes decisivos da teoria já existente. Por outro lado, os estudos de casos múltiplos envolvem mais recursos, contudo, não quer

dizer que se apresentem mais robustos. Esta última opção representa um menor risco para o investigador, mas normalmente este género de investigação é considerado menos aprofundada.

Tabela 5 - Caraterização de tipos de caso

	Caso único	Casos Múltiplos
Uma única unidade de análise	Tipo 1	Tipo 3
Múltiplas unidades de análise	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: Yin (1994)

De acordo com a Tabela 5, Yin (1994) define quatro tipos de estudos de caso designados por:

- i. **Tipo 1** - Estudo de um único caso para uma unidade de análise
- ii. **Tipo 2** - Estudo de um único caso para várias unidades de análise
- iii. **Tipo 3** - Estudo de vários casos para uma unidade de análise
- iv. **Tipo 4** - Estudo de vários casos para várias unidades de análise

Assim, o estudo de caso do tipo 1 analisa apenas a natureza global de uma organização, e no que se refere aos casos do tipo 2, mesmo que o estudo esteja centrado numa única organização, como por exemplo um hospital, a análise pode conter resultados acerca de serviços clínicos e do pessoal empregado. O mesmo acontece com os casos do tipo 3 e 4, apenas com a diferença de serem múltiplos.

Portanto, pode concluir-se que neste projeto de investigação seguiu-se uma estratégia de estudo de caso do tipo 1, segundo a tipologia de Yin (1994), isto é, foi analisado um caso único que recai sobre apenas uma unidade de estudo. Estudou-se uma empresa ITV portuguesa (a empresa Valindo, S.A.), para perceber e retratar um único caso (as PMEs portuguesas do setor têxtil).

4.4 Recolha de dados

O método de estudo de caso requer fontes que auxiliem a recolha de dados, sendo normalmente as fontes seguintes: documentos, registos e arquivos, inquéritos e entrevistas, observação direta, observação participativa, artefactos físicos.

A documentação pode ser apresentada sob a forma de cartas, agendas, atas, documentos de reuniões, documentos administrativos, estudos, entre outros. Esta é uma fonte de dados com elevado relevo nos estudos de caso. Contudo, deve-se ter uma atenção especial, pois estas fontes podem não merecer ser classificadas como documentos precisos e rigorosos (Yin, 1989).

Os registos e arquivos apresentam-se sob várias formas. Estes podem ser dados de serviços, dados organizacionais, dados de levantamento e dados pessoais, onde simultaneamente com outras fontes de informações, possibilitam analisar a precisão dos dados obtidos através de outras fontes.

As entrevistas são consideradas essenciais como fonte de evidências para os estudos de caso e devem ser registadas e interpretadas por entrevistadores específicos e entrevistados bem informados, contribuindo com interpretações importantes para uma determinada situação (Yin, 2003). Também, conforme Fontana e Frey (1994), entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos. Por outro lado, as entrevistas devem ser consideradas como relatórios verbais, uma vez que estão condicionadas aos erros de memória fraca bem como à pobreza e imprecisão da articulação, e por esse motivo os dados obtidos devem ser confrontados com informações de outras fontes (Yin, 2003).

Por outro lado, quando o investigador visita o local em estudo, este recorre a um processo de observação no qual pode recolher evidências úteis para o estudo em questão. Este processo denomina-se por observação direta.

Na observação participativa, o investigador abandona a atitude passiva, passando a assumir vários papéis, nomeadamente, o de investigador e o de "consultor" que participa de forma colaborativa no diagnóstico e na procura de soluções para o problema de investigação.

Por último, os artefactos físicos podem fornecer igualmente informações importantes para a realização de estudos de caso, podendo ser diversos instrumentos, ferramentas e sistemas associados às questões de investigação em ambiente real.

Neste projeto de investigação utilizou-se, para o alcance dos objetivos definidos, a análise documental, os registos e arquivos, observação direta e entrevistas do tipo focada.

A escolha da entrevista do tipo focada, em que o entrevistado é questionado por um curto período de tempo, aproximadamente uma hora, e os assuntos da entrevista, provenientes do protocolo, são mais restritos ao fenómeno estudado, justifica-se pois a investigadora detém conhecimento preliminar do assunto a investigar, o que possibilitou a preparação das diferentes questões, com o objetivo de realizar uma entrevista fundamentada na pesquisa teórica. Também foi possível utilizar perguntas abertas sobre o tema em análise para aprofundar o assunto (Flick & Netz, 2004).

Deste modo, para ajudar a recolha de informação, na reunião com os responsáveis da empresa visitada foi utilizado um guião, que se encontra em apêndice (ver Apêndice I). Inicialmente pretendeu averiguar-se se a empresa detém uma cultura de inovação, se esta faz parte da estratégia da empresa e de que forma inova. Pretendeu-se analisar, ao nível da marca Girandola, quais os recursos internos que possui para inovar e onde procuram soluções externas. Ao nível das relações externas, teve como objetivo aprofundar este assunto para perceber de que forma são realizadas estas parcerias bem como a sua duração. Foi realizado um conjunto de questões relativamente às competências internas que a empresa detém, ao nível dos cuidados que existem em relação às parcerias, assim como, na escolha dos colaboradores que ficam responsáveis pelos contactos nas parcerias. Por fim, abordou-se a importância do fator proximidade geográfica e pretendeu-se que fosse realizado um balanço acerca das parcerias, referentes à inovação de produto na marca Girandola.

De acordo com Yin (2003), a gravação é uma forma de registar as entrevistas, uma vez que os conteúdos gravados possibilitam maior exatidão das informações obtidas. Por esse motivo este estudo utilizou a gravação, por meio de um gravador digital, com o devido consentimento e autorização do elemento entrevistado.

Posteriormente a entrevista foi transcrita na íntegra, possibilitando assim a obtenção de um conhecimento detalhado e aprofundado da realidade que está a ser estudada.

5. AS REDES DE INOVAÇÃO NO SETOR TÊXTIL: ESTUDO DE CASO

5.1 Enquadramento do Estudo de Caso

Para a escolha da empresa alvo do estudo de caso foram considerados alguns critérios nomeadamente ser uma empresa: (1) do setor têxtil de capital português; (2) consolidada no mercado; (3) com marca própria; (4) com controlo de distribuição por lojas próprias; e (5) reconhecida pela introdução do *design* nas suas coleções. Face a estes critérios a empresa escolhida foi a Valindo, S.A..

A Valindo, sob a designação social de José Manuel Gonçalves & Ca, Lda., foi fundada em 29 de junho de 1964, com o capital social de 1 500 euros (300 000 escudos), distribuídos pelos sócios fundadores, em partes iguais: Dr. António Joaquim Bastos Marques Mendes, José Manuel Gonçalves e Francisco Gonçalves; começando a funcionar com trinta trabalhadores, em instalações próprias, e com a sua produção orientada para o fabrico de meias, definindo assim, desde logo, o setor da confeção como a sua preferencial opção.

No entanto, apenas cinco anos após a sua constituição, aumentou o capital social, ao qual se sucederam mais quatro aumentos, tendo o último acontecido a 7 de setembro de 1992 que passou para 1 000 000 euros (200.000.000\$00) e a 5 de janeiro de 2001 optou pelo estatuto social que mantém na atualidade, Valindo Indústria de Confeções, SA, adotando portanto a forma de sociedade anónima, com um capital social de 1 000 000 euros, dividido em 200 000 ações ao portador com o valor nominal de 5 euros cada.

Algum tempo depois, a Valindo iniciou-se na diversificação de produtos, acrescentando à linha inicial duas outras: uma de peúgas para homem e outra de roupa interior para senhora. Assim, em 1980 instalou e desenvolveu uma área de confeção de vestuário em malha, com destino à exportação, conseguindo nesse período de 16 anos: de um capital inicial de 1 500 euros subir para 30 000 euros, alargar a área coberta dos 400 m² iniciais para cerca de 6 000 m² e aumentar o número de trabalhadores dos 30, da sua fase de arranque, para os 150.

Entretanto, o crescimento deste grupo acentuou-se de forma acelerada, a partir daí. Conscientes que a competitividade dos mercados estava a impor a qualidade como fator

preferencial e que a componente preço também concorria, e perante uma concorrência que procurava lançar no mercado produtos beneficiados por economias de escala nos seus custos de produção, a Valindo apercebeu-se que não valia por si só, mas era necessário também chegar à qualidade, mas mantendo boas condições de preço. Posto isto, foi capaz de criar um conjunto de empresas, hoje plenamente consolidado, que lhe garantem a tal economia de escala e autonomia de abastecimento para os produtos finais que comercializa, sendo que a capacidade produtora dessas empresas permite, ainda, um volume expressivo de vendas a clientes externos.

Desse grupo fazem parte: a Valintece - Tecelagem de Malhas, S.A.; a Valindo - Acabamentos Têxteis, S.A.; a Fabrim - Fabrico de Malhas Exteriores, Lda." a Moringa - Indústria de Bordados, Lda.; a Valindo - Indústria de Confecções, S.A.; e a Disvaltex - Comércio e Representações, Lda.

No plano da gestão comercial e pela via de uma estratégia que procurou antecipar soluções de mercado capazes de vencer os já referidos bloqueios que têm sido colocados à indústria têxtil portuguesa, e desencadearam nela crises profundas, em 1980, a Valindo iniciou a projeção de marcas próprias com a primeira experiência no ramo de vestuário desportivo, criando a etiqueta Veloce. Mas foi em 1990 que apostou decididamente no lançamento da sua própria marca, a Girandola, pois o grupo adquiriu um forte *know-how* na produção de artigos para bebé e criança, e reconheceu a existência de uma carência nacional relativamente a marcas portuguesas dirigidas a essa faixa etária.

No entanto, em 1998, devido a uma excessiva dependência do mercado externo, a Valindo compreendeu que a sua etiqueta inicialmente introduzida no mercado através de clientes multimarcas não dispensava a oferta direta em balcões exclusivos junto do consumidor, e para isso iniciou um projeto de abertura de lojas próprias.

Atualmente, a Girandola conta com 46 lojas em Portugal. Ainda possui 15 lojas internacionais, nomeadamente, 1 no Azerbaijão, 7 na Arábia Saudita, 3 na Bulgária, 2 nos Estados Unidos da América, 1 na Tunísia, e 1 no Kuwait.

5.2 Estratégia de investigação e amostra

Cada entrevista foi antecipadamente preparada com recurso a um guião, tendo sido elaborados três: um guião para a empresa em estudo (Apêndice I), sendo este posteriormente adaptado a cada um dos outros entrevistados (Apêndice II e III). As questões do mesmo estão organizadas em dois tópicos principais: inovação e inovação em rede (parcerias).

Foram realizadas 4 entrevistas. A escolha dos entrevistados incidiu na importância que estes exercem sobre a inovação de produto/processo da Girandola/Valindo, apercebida durante a realização da entrevista ao inquirido da empresa escolhida para este estudo de caso. A Tabela 6 expõe uma apresentação síntese dos entrevistados (na presente análise, com o objetivo de salvaguardar o anonimato dos entrevistados, não é indicado o nome dos mesmos).

Tabela 6 - Caracterização da amostra

	Empresa	Função do entrevistado	Caraterização do entrevistado
#1	Valindo (Empresa Foco)	Diretor de Marketing Exerce funções jurídicas	Masculino Experiência de mais de 20 anos na empresa
#2	Valintece (Fornecedor de malhas)	Diretor comercial Diretor produtivo	Masculino 20 anos de experiência
#3	Texdenim (Fornecedor de tecidos)	Diretor executivo	Masculino Trabalha na área dos tecidos há mais de 20 anos
#4	Valindo (Designer)	Designer	Feminino Experiência em <i>design</i> na empresa há mais de 20 anos

5.3 Resultados de investigação

Tal como referido anteriormente, a entrevista foi organizada em 2 grupos de questões: 1) inovação e 2) inovação em rede (parcerias). Neste subcapítulo far-se-á a apresentação e discussão dos dados obtidos a partir das várias entrevistas realizadas.

5.3.1 Inovação

As primeiras questões da entrevista abordaram a cultura de inovação da Valindo/Girandola: "A empresa Valindo existe desde o ano de 1964. Face à crise existente acha que uma cultura de inovação tem ajudado a empresa?", "Essa cultura de inovação faz parte da estratégia da empresa ou tem surgido como resposta às exigências dos clientes?".

É interessante verificar que a maioria dos entrevistados atesta que a empresa Valindo possui uma cultura de inovação e que esta é intrínseca à própria estratégia da empresa, como também tem surgido como resposta às exigências dos clientes (ver Tabela 7).

Tabela 7 - Inovação

#1	<i>"Numa empresa desta natureza, a inovação tem que estar sempre presente. Portanto, não era possível ter feito 50 anos sem haver inovação (...) para a empresa Valindo a inovação faz parte da estratégia da empresa e não pode ser de outra forma, é uma busca permanente pela inovação."</i>
#2	<i>"É uma empresa que esteve sempre na frente porque conseguiu criar uma marca própria, coisa que poucas empresas portuguesas conseguiram e conseguiu dada a inovação e ao design que tem (...) Provavelmente deve pesar mais a estratégia da empresa, porque já sabemos que as exigências dos clientes são sempre fortes."</i>
#3	<i>"...estão num processo bem elevado de inovação (...) Ambas as coisas. Havia clientes que os procuravam para alguns artigos diferentes..."</i>
#4	<i>"A Valindo foi sempre se adaptando às circunstâncias (...) claro que faz parte da estratégia. Obviamente que (...) temos uma base da coleção que é desenvolvida sempre e depois, a cada estação, pode surgir um produto novo ou que tenha uma procura mais intensa junto dos nossos clientes e nós desenvolvemos, adaptamos às nossas temáticas e nesse sentido vamos sempre introduzindo inovações."</i>

Antes de analisar as respostas às questões seguintes, é importante perceber como surgiu a marca própria desta empresa, a Girandola. Segundo as declarações do entrevistado da Valindo, o Sr. Francisco Gonçalves (grande impulsionador da Valindo e da marca Girandola) decidiu criar marca própria uma vez que a empresa era detentora de *know-how* na área do vestuário infantil e devido à crise que Portugal atravessava, levando-o a acreditar que no futuro confeccionar a feitura iria limitar a atividade das empresas e que iria depender muito de quem fosse detentora de uma marca:

"A Girandola teve início em meados dos anos 90. A Valindo como confeção, fabricava a marca "Pré Natal" e foi justamente o know-how que foi adquirindo, ao longo dos anos, a trabalhar para outras marcas como esta, que foi desenvolvendo bases e alguns conhecimentos nesse sentido. A partir de certa altura, com a abertura da produção industrial a países asiáticos, acharam que dentro de alguns anos, inevitavelmente iam acabar por perder esses clientes e, antes que isso acontecesse, decidiram criar uma marca própria e depois comercializá-la em vários canais, nacionais e internacionais."
#1

Perante a afirmação: "A inovação desenvolvida numa empresa varia entre "novo para a empresa" e "novo para o mundo"", os inquiridos situaram a inovação da marca Girandola como sendo nova para a empresa:

"...a inovação é mais por necessidade interna, virada para a própria marca e não tanto pela necessidade de inovar para o mundo..." #1

"No fundo foi algo novo para a empresa, não fomos pioneiros nessa área." #4

No entanto, é notório a existência de projetos que lhe poderiam trazer inovações para o mundo:

"...a Girandola pode inovar para o mundo e neste momento estamos a aguardar...o desenvolvimento de um tecido que reage à temperatura do bebé." #1

Quando questionados acerca do tipo de inovações realizadas na marca Girandola, tanto o inquirido da Valindo como a *designer* reconhecem inovações de produto e inovações de processo (ver Tabela 8):

Tabela 8 - Tipos de inovação

#1	<i>"...sempre de produto. Inovação de processo, ao nível interno."</i>
#4	<i>"... Ambas. Vão sempre surgindo materiais novos, tendências de utilização de matérias primas biodegradáveis, os produtos biológicos, que sejam mais amigos da pele do bebé, tudo nesse sentido. Vão surgindo novas tendências que nós vamos adaptando aos nossos produtos."</i>

Da entrevista aos fornecedores ressalta, de forma consensual, que parte do sucesso da marca Girandola se deve ao *design* do produto:

"...qualidade dos artigos, tem design próprio." #2

"...é uma marca que ficou na cabeça das pessoas, dos casais (...) A diferença está na qualidade dos artigos, no próprio vestuário, no design (...) é um conceito diferente." #3

Denota-se assim que a inovação dos produtos da marca Girandola centra-se no *design* dos produtos. Esta importância espelha-se no departamento de criação interno que a marca detém, muito referenciado pelos inquiridos:

"...a Valindo tem o departamento de criação com 3 estilistas e 2 modelistas, portanto tem um departamento interno de criação." #1

Como é garantido este sucesso? A Valindo/Girandola tem uma identidade que tentam mantê-la e não descaraterizar e, paralelamente a essa linha de produtos habitual, desenvolvem outros produtos com base nas tendências de moda da respetiva estação e/ou com base nas necessidades de cada um dos clientes:

"Uma marca de vestuário vive à volta do produto que é criado (...) a cada estação há sempre o desafio de criar produtos novos, não deixando, no entanto, de manter estável uma linha que nós consideramos que é a identidade da nossa marca." #4

O *design* advém da inspiração nas outras marcas como também de outras fontes:

"...todos nós nos inspiramos nos concorrentes e não concorrentes, às vezes, até a partir de livros de desenho infantis nós podemos tirar algumas ideias..." # 4

"...a equipa de estilismo vai a feiras e a tudo que são as fontes onde podem procurar aquilo que é inovação, na criação." #1

Para além do *design*, também a variedade de produtos e a relação qualidade-preço são atributos que distinguem a Valindo/Girandola de outras marcas:

"...tentamos que a criança, desde que nasce até que atinga a pré - adolescência tenha na nossa marca resposta a todas as necessidades, desde interiores, fatos de treino, roupa do dia-a-dia, roupa de cerimónia..." #4

É perceptível que a realização de inovações na marca Girandola são essencialmente de produto e processo e surgem das sugestões e pedidos dos clientes, mas sobretudo, da vontade da Valindo/Girandola em se manter no mercado do têxtil infantil bem como, na perceção que apenas aliada à inovação poderá enfrentar o futuro.

5.3.2 Inovação em rede (Parcerias)

O segundo tópico de entrevista centra-se nas relações externas que a Valindo/Girandola mantém para realizar as suas inovações, tanto de produto como de processo. A primeira questão colocada aos entrevistados neste segundo tópico foi: "Num processo de inovação de produto a marca Girandola consegue inovar internamente ou necessita de recorrer a parceiros externos?"

À qual afirmam que esta não depende exclusivamente dos seus recursos internos para inovar, admitindo que necessita de recorrer a parceiros externos:

"...há coisas que são feitas externamente (...) quando a capacidade da produção está esgotada...compra de um tapete que aumenta a capacidade de produção...a empresa tem protocolos com empresas de formação..." #1

"...não temos entre portas todas as respostas a essas necessidades (...) Internamente, na empresa, o que temos é design, modelagem, confeção... ao CITEVE já recorremos, nalgumas situações de informação de tendências (...) já tivemos a trabalhar connosco designers externos." #4

Reconhece-se assim a existência de uma rede formal de inovação, resultante da estratégia da Valindo/Girandola, na qual participam vários intervenientes, desde agências

governamentais, instituições financeiras, clientes, fornecedores, prestadores de serviços, instituições intermediárias e instituições de investigação.

Ao nível da relação Girandola - agências governamentais é notório a procura por este parceiro essencialmente para usufruírem de subsídios. Constatou-se, ainda, que podem melhorar a sua parceria com as instituições intermediárias, organizações de investigação e outras empresas:

"Quase todos os nossos projetos têm em determinado momento os apoios que estão disponíveis para a área têxtil e para as marcas, para a participação em feiras (...) na maioria dos casos são subsídios, no restante pode acontecer quando há certificação de uma empresa ou determinadas situações em que não é só pela via do subsídio." #1

Este conjunto de medidas públicas de apoio à inovação em rede têm vindo a desenvolver-se desde 1991, através do PEDIP I, podendo assim as agências governamentais promover laços mais fortes entre as PME's e outras empresas, instituições intermediárias e organizações de investigação através de políticas relacionadas e, portanto, denota-se que este parceiro faz parte da rede de inovação da Valindo/Girandola, exercendo algum impacto sobre a inovação da marca Girandola.

No que respeita aos clientes, constatou-se que estes são importantes para desenvolver inovações, promovendo o desenvolvimento de novos produtos, através do processo de agregação de valor:

"Nesse sentido, somos sensíveis e o cliente final é também ponto fundamental." #1

"Qualquer marca, do que quer que seja, parte sempre das necessidades do consumidor para trás. Pensa “o que é que o consumidor procura?”, “o que é que ele quer?”, e depois vai para trás e cria os processos para dar resposta a essas necessidades (...) não temos e o novo cliente procura recorrentemente esse tipo de produto, nós tentamos que rapidamente esse produto passe a fazer parte da coleção para dar resposta a esses clientes. Paralelamente temos uma rede de vendedores e de agentes, a nível nacional e internacional, que vai recebendo os seus clientes de retalho que, por sua vez recebem os clientes finais e vão dando inputs à cadeia de vendas até que chega ao design e olhe, o mercado tal precisa de X produto." #4

Assim, os clientes e consumidores proporcionam vantagens como fontes de informação sendo a cooperação com os clientes benéfica, principalmente, quando o objetivo é desenvolver inovações mais recentes ou complexas.

Quanto às instituições intermediárias, a Valindo/Girandola revela uma parceria forte, nomeadamente com instituições como o CITEVE, ATP, AICEP, IAPMEI, CENATEX. Estas unidades de investigação/formação desempenham funções importantes dentro do processo de inovação, executando uma variedade de funções incluindo a comunicação, previsão e diagnóstico, digitalização de informações e recolha, processamento e combinação de conhecimentos e avaliação de resultados:

"...a internacionalização é apoiada por um projeto QREN, através do AICEP (...) quando é para a internacionalização, através de um determinado organismo, quando é para o mercado interno através de outro, quando é para formação profissional através de outro, os estágios profissionais, por exemplo. CITEVE, (...) ATP tem uma relação estreita com a Modtíssimo (...) Organizam feiras e nós vamos às feiras com essas organizações, inclusive a ATP, e parte do montante gasto é comparticipada. Depois há áreas de formação, eles dão conferências na área do têxtil (...) AICEP que apoia a internacionalização, a associação de malhas, o CENATEX, que dá formação profissional, portanto, todas essas organizações, que muitas delas têm apoio governamental que nós temos parcerias com eles." #1

Depois de pedido ao inquirido da Valindo a exemplificação de relações que têm com o CITEVE, relevantes para a prática de inovação, entende-se que este intermediário apoia a marca Girandola na elaboração de modelos para a própria coleção, em testes, ao nível de peritagens, certificações, participação em cursos:

"... recorremos ao CITEVE para nos apresentar modelos (...) pedimos ao CITEVE, que através das grandes tendências e da experiência que têm, nos apresentem produtos (...) muitas vezes quando temos necessidade de certificar um determinado tipo de produto que foi alvo de algum reparo por parte de algum cliente, ou de um consumidor final ou intermediário (...) por via das peritagens (...) para avaliar se um determinado produto estava conforme aquilo que encomendamos, nomeadamente quando vem do estrangeiro (...) cursos também, eu próprio fiz um curso no CITEVE de marketing (...) foram feitos muitos testes de malhas e de alguns componentes..." #1

Deste modo, ao nível da parceria com instituições intermediárias, revela uma forte ligação, funcionando como importantes fontes de informação para a inovação, para esta PME.

Do leque das organizações de investigação fazem parte as universidades, institutos politécnicos e outras instituições que desenvolvem atividades de I&D. Através da entrevista ao inquirido da Valindo, percebe-se que a Girandola tentou, em parceria com uma organização de investigação, desenvolver um projeto que resultaria numa inovação radical. Procurou, com a Universidade de Coimbra, o desenvolvimento de um componente que é colocado dentro do produto (artigos de bebé) e que reage à temperatura do bebé, mudando de cor assim que a temperatura fosse superior aos estabelecidos valores normais, sendo uma forma de detetar febre no bebé. No entanto, não está firmado e encontra-se em *standby* devido essencialmente à falta de apoio por parte da banca:

"...a Girandola pode inovar para o mundo e neste momento estamos a aguardar, mas que é o desenvolvimento de um tecido que reage à temperatura do bebé (...) mas através sempre de um parceiro, que no caso é a Universidade de Coimbra. " #1

Assim, a colaboração com instituições públicas de investigação e instituições de ensino superior é, normalmente, uma importante fonte de novo conhecimento para as PMEs, e uma forma mais eficaz para alcançar inovações destinadas a novos mercados e segmentos, como é perceptível neste caso da Valindo/Girandola.

No que se refere a parcerias com concorrentes, a Valindo/Girandola não desenvolveu com estes, até ao momento, qualquer projeto de inovação. No entanto, houve uma tentativa:

"Não. Tentamos nomeadamente com a questão do polímero biodegradável super absorvente (...) um projeto para o desenvolvimento de uma fralda biodegradável (...) mas não foi possível na altura encontrar um parceiro, mesmo que concorrente, que estivesse disposto a investir connosco..." #1

Contrariamente, a parceria com fornecedores mostra-se relevante para a Valindo/Girandola, sendo possível referir os seguintes parceiros:

"...fornecedor de serviços de informática (...) fornecedores de tecidos (...) fornecedor de malhas (...) acessórios (...) confeccionadores externos (...) empresas de logística..." #1

Em particular, os fornecedores são valiosas fontes de informação para o desenvolvimento ou melhoria dos produtos da Girandola, permitindo reduzir os riscos e os prazos de desenvolvimento de produtos, reforçando, simultaneamente, a flexibilidade, a qualidade do produto e a adaptabilidade ao mercado:

"São-nos apresentadas soluções inovadoras a partir deles (...) olhe tenho aqui um tecido novo, este tem mais elasticidade, reage melhor à água..." #1

"...a Valintec procurou sempre ir ao encontro das exigências da Valindo (...) algumas das nossas máquinas foram compradas e adaptadas para podermos corresponder às solicitações da Valindo. Há malhas que nós tivemos peso na inovação de produto da marca Girandola, como as malhas Jacar, Riscador. O interlock Riscador, poderá haver 1 ou 2 teares, em Portugal. Sem dúvida que não são malhas vulgares e que nós possuímos essas mesmas máquinas para dar resposta à Girandola (...) que vinha a alguns anos a pedir este tipo de malha e nós tivemos que fazer o investimento, e fizemos." #2

"Eu desenvolvi alguns artigos (...) alguns tecidos, fazendas..." #3

No geral, é com os fornecedores que a Valindo/Girandola mantém relações mais fortes, isto é, é com estes parceiros que mais se relacionam para a produção de inovações.

Para além disso, durante as entrevistas foi perceptível que os fornecedores reconhecem a sua importância para a capacidade inovadora da Valindo/Girandola, mas sobretudo o reconhecimento de que a marca Girandola também é importante para a capacidade inovadora deles, fazendo um balanço positivo acerca desta parceria:

"...muito importante (...) para manter uma qualidade constante." #2

"...sou tão importante para eles, como eles para mim." #3

Quando confrontados sobre a importância em distinguir entre relações pontuais e parcerias (relações existentes a algum tempo), conclui-se que a maioria dos parceiros apoiam a Valindo/Girandola tecnicamente há mais de cinco anos:

"Sistematicamente, o fornecedor de serviços de informática (...) fornecedores de tecidos, malhas (...) empresa de acessórios, CITEVE (...) há imensos fornecedores com quem temos relações de mais de 10 anos..." #1

"É um casamento de quase trinta anos (...) Há uma abordagem, antes de fazerem as coleções, em que conseguimos conjugar tudo o que a Valindo pretende e tentamos também encontrar junto dos nossos fornecedores de fios, que é muito importante, esta inovação também. (...) Todas as amostras somos nós que reproduzimos cá, enviamos cartazes para a Valindo, para que sejam selecionados para essas mesmas amostras e para entrar na coleção. " #2

"Já trabalhamos há cerca de 18 anos..." #3

É a capacidade de sobreviver na sua rede de inovação, traduzida pelo conceito de competência de rede, que determina o desempenho da Valindo/Girandola. Esta traduz-se na capacidade da empresa na aquisição de apoio técnico e procura de fontes de informação para a inovação, nomeadamente para o desenvolvimento de novos produtos. A este nível, quando questionados os entrevistados acerca dos cuidados que têm na identificação dos potenciais parceiros, observam-se as seguintes atividades:

"...feiras, associações industriais (...) para identificar os potenciais fornecedores de tecidos, malhas e todo o tipo de acessórios (...) os parceiros nos encaminham para outro determinado, porque um determinado produto pode ser mais necessário ou pode nos trazer mais valor acrescentado." #1

" ... a Valintec surgiu para ser um fornecedor de malha acabada para a Valindo." #2

"...na altura contactaram-me por intermédio de um cliente meu..." #3

Relativamente aos antecedentes da competência de rede da empresa Valindo/Girandola, embora seja notório tarefas de gestão relacionadas com o acesso aos recursos, financeiros, físicos e humanos, e a contratação e desenvolvimento de recursos humanos necessários, também é perceptível o défice de competências a este nível, principalmente a falta de orientação da rede pela gestão de recursos humanos bem como a falta de uma estrutura de comunicação integrada.

Quando colocada a questão: "A localização geográfica é um fator importante na escolha do parceiro?", a opinião entre os entrevistados é consensual e admitem que sim:

"É, naturalmente (...) imagine os confeccionadores, obviamente quanto mais perto eles estiverem mais facilmente nós satisfazemos uma dúvida ou controlamos melhor como é

que está uma produção. Há outras coisas em que não é fator determinante, porque hoje em dia, a internet estabeleceu uma relação muito próxima e aboliu muitas das barreiras."

#1

"Na altura sim (...) teve influencia eu ir todos os dias para Fafe...tem haver muito com dar apoio ao cliente e com o responder a certas questões que têm que ser resolvidas." #3

Assim, embora a Valindo/Girandola, tenha em conta o fator da localização geográfica na escolha do potencial parceiro, não o considera crucial.

Na última questão foi pedido aos entrevistados que fizessem um balanço sobre as parcerias que a empresa tem feito ao longo do tempo no que se refere à inovação de produto da marca Girandola, no qual todos partilharam a mesma opinião:

"...isto é um mundo de inter-relações (...) É precisamente essa relação, essa teia, essas interações, a partilha de inovação que nos trouxe até aqui e que daqui em diante será o pilar fundamental." #1

"...sem dúvida. Para manter uma qualidade constante." #2

"Eu acho que sim, sou tão importante para eles, como eles para mim." #3

Pode concluir-se que o estabelecimento de relacionamentos, pelo menos com estes parceiros que foram entrevistados, influencia a capacidade inovadora da Valindo/Girandola, permitindo-lhe responder às necessidades e expectativas dos clientes da marca Girandola.

Na Figura 7, apresenta-se a rede de inovação identificada na empresa Valindo relativamente à marca Girandola.

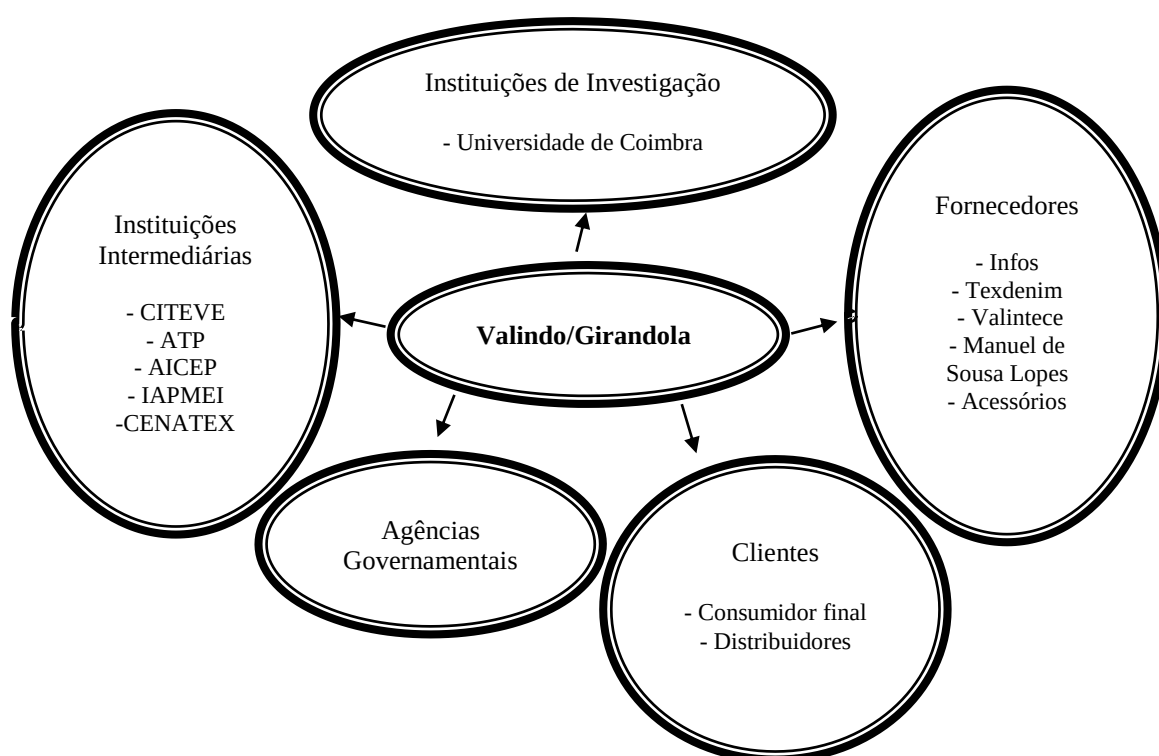


Figura 7 - Rede de inovação identificada na Valindo/Girandola

Analizando o papel de cada um destes parceiros no processo de inovação da Valindo/Girandola, constata-se que as agências governamentais, as quais não foram discriminadas por nenhuma dos entrevistados, dispõem de subsídios de apoio à inovação, aos quais a Valindo/Girandola recorre para a implementação das inovações de produto e processo.

Ao nível dos fornecedores fazem parte a Infos, que tem o papel de contribuir com programas informáticos, quer ao nível do programa final, que está no posto de vendas, junto do consumidor, que ajuda a Valindo/Girandola a conhecer cada vez melhor os seus clientes; bem como os programas internos, contribuindo para a melhoria do desenho das coleções. A Texdenim tem um papel importante ao nível do fornecimento de tecidos, oferecendo também o seu *know-how*; a Valintece fornece as malhas necessárias à produção dos artigos, indicando, frequentemente, tecidos apropriados e/ou inovadores que permitem a diferenciação dos produtos; empresa de acessórios fornece as aplicações necessárias aos artigos, contribuindo para um novo *design* do produto; e a empresa

Manuel de Sousa Lopes fornece máquinas de pregar molas, através de aluguer, contribuindo ao nível das inovações de processo.

Dos clientes fazem parte o consumidor final e os distribuidores, nacionais e internacionais. Estes têm um contributo importante na inovação dos produtos da marca Girandola, pois é através deles que a Valindo/Girandola recebe o *feedback* dos produtos criados e, ainda, sugestões para melhoria e/ou criação de novos em função das necessidades e exigências dos seus clientes.

Ao nível das organizações intermediárias, a AICEP apoia a internacionalização, o CENATEX dá formação profissional, a ATP organiza feiras, oferece cursos de formação e conferências na área do têxtil. O CITEVE apoia no desenvolvimento de produtos, certificações, peritagens, cursos e testes de malhas.

Relativamente ao papel da Universidade de Coimbra, como instituição de investigação, tem contribuído com o desenvolvimento de um componente que é colocado dentro do produto e reage à temperatura do bebé.

Os resultados permitem ainda auferir que os parceiros não exercem o mesmo impacto na empresa, destacando-se parceiros com maior importância na rede de inovação em detrimento de outros.

É importante referir que a cooperação com os órgãos governamentais podem melhorar a parceria da Valindo/Girandola com as instituições intermediárias e organizações de investigação. Surpreendentemente, a parceria com estes órgãos tem impacto mais significativo na promoção da cooperação com as instituições referidas do que diretamente com a Valindo/Girandola, o que pode estar relacionado com o facto de as atuais políticas governamentais serem, em grande medida, conducentes à melhoria da vinculação das PMEs com as instituições intermediárias e instituições de investigação.

Mais importante que o papel das políticas do governo, mostrou-se o papel dos clientes e dos fornecedores, com os quais a Valindo/Girandola mantém uma estreita relação. Ao nível da parceria com os fornecedores esta mostrou-se como o fator-chave que permite à Valindo/Girandola reduzir os riscos e as horas de desenvolvimento de produtos, reforçando simultaneamente a flexibilidade, a qualidade dos produtos e a capacidade de adaptação ao mercado. Quanto à parceria com os clientes, concluiu-se que muitos dos

esforços da Valindo/Girandola relacionados com a inovação de produto estão associados à colaboração dos clientes, através das suas necessidades e exigências, mostrando-se assim como uma importante fonte de informação.

Relativamente à parceria com as instituições intermediárias, esta mostrou-se significativa, embora seja menor, comparativamente aos fornecedores e aos clientes.

A parceria com as organizações de investigação, como as universidades, mostrou-se relevante, mas menor do que a parceria entre empresas e as instituições intermediárias. Dada a importância destas instituições, seria de esperar maior relevância destas na inovação dos produtos da Valindo/Girandola.

5.4 Síntese

A execução e análise de entrevistas permitiram concluir que a Valindo possui uma cultura de inovação estratégica que lhe permitiu chegar à criação de marca própria, a Girandola. Esta realiza inovações de produto e processo, para as quais contribuem vários parceiros, que constituem a rede formal de inovação da Valindo/Girandola.

Os parceiros apontados vão desde agências governamentais, instituições intermediárias, instituições de investigação, a fornecedores e clientes. Ao nível destes parceiros, é com os fornecedores e os clientes que a Valindo/Girandola mostra maior relação na rede de inovação. Ao nível da parceria com os órgãos governamentais, verificou-se que estes podem melhorar a parceria da Valindo/Girandola com as instituições intermediárias e organizações de investigação. Com as organizações de investigação, dada a importância destas instituições, seria de esperar maior relevância destas na inovação de produto da Valindo/Girandola. Ao nível da parceria com as instituições intermediárias, embora a participação destas na rede de inovação da Valindo/Girandola, seja menor do que aquela que mantém com fornecedores e clientes, estes parceiros revelaram-se importantes fontes de informação.

A competência de rede mostrou-se deficitária a alguns níveis. Denotam-se intensas atividades de iniciação, da gestão de rede, o que retrata a percepção que a

Valindo/Girandola tem acerca das vantagens em firmar relações com parceiros importantes e que lhes permite envolver no processo de desenvolvimento de inovações. No entanto, os antecedentes de rede não foram possíveis de identificar.

Importa realçar a importância da inovação em rede para o aumento da capacidade inovadora da Valindo/Girandola.

6. CONCLUSÕES

A inovação constitui um importante fator para o progresso das empresas e consequentemente da economia. As redes de inovação comportam e concebem espaços de interação, confronto e aquisição de diferentes tipos de conhecimentos e habilidades disponíveis, em que a relação enriquece a empresa, pois permite adquirir conhecimento complementar nos processos de inovação. Clientes, consultores, fornecedores, instituições intermediárias, instituições de investigação, instituições financeiras e agências governamentais são considerados elementos fundamentais num processo de inovação. Esta estratégia baseada na inovação requer que as empresas compreendam os seus parceiros na rede. Uma vez que o valor final dependerá da fluidez, capacidade e eficiência da rede, é necessário que as empresas envolvidas tenham presente a necessidade de desenvolver competência de rede, a qual passa por uma gestão clara de execução de tarefas e de qualificação de recursos humanos.

Entre os setores económicos mais importantes em termos mundiais encontra-se a Indústria Têxtil e do Vestuário. Portugal não é exceção, e os setores de Têxtil e do Vestuário possuem uma forte representatividade na economia, quer pelo número de empresas existentes, quer pelo volume de emprego gerado. Para fazer face à elevada pressão competitiva, as empresas do setor têm sido desafiadas a assumirem uma estratégia de inovação, que poderá passar pelo desenvolvimento de redes de inovação. A presente investigação pretende contribuir para a melhor compreensão das redes de inovação usadas pelo setor têxtil. Através de um estudo de caso de uma empresa nacional, que envolveu a realização de entrevistas com alguns intervenientes no seu processo de inovação, procurou responder-se à seguinte questão de investigação: Quem são os diferentes parceiros que constituem as redes de inovação das PMEs do Setor Têxtil em Portugal? Dadas as características exploratórias do estudo, justificou-se a adoção de um método de estudo de caso, definido por vários autores como o método mais adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

A empresa escolhida para o estudo de caso foi a Valindo, SA., e foram realizadas entrevistas junto de um responsável da empresa e de um *designer*, bem como de fornecedores considerados

pertinentes no seu processo de inovação. A investigação efetuada confirmou o perfil inovador da empresa em estudo, sustentado essencialmente em inovações de produto e de processo. Na sua maioria, as inovações são incrementais, muito embora se identifique o desenvolvimento de uma ideia nova para o mundo, que consiste na introdução de um componente no próprio artigo de vestuário que permite detetar a febre do bebé.

O estudo confirma a procura no exterior por parte da Valindo/Girandola de recursos para o desenvolvimento das suas inovações, dada a insuficiência dos seus recursos internos. A empresa inclui parceiros externos no seu processo de inovação, como forma de colmatar os seus recursos próprios. Na rede de inovação constituída pela Valindo, SA., identificam-se os seguintes parceiros: clientes, fornecedores, instituições intermediárias, instituições de investigação e agências governamentais. Os resultados revelam que os parceiros mais envolvidos na inovação em rede são os fornecedores, o que é suportado na literatura. Os fornecedores são um fator-chave que permite à Valindo/Girandola reduzir os riscos e as horas de desenvolvimento de produtos, reforçando simultaneamente a flexibilidade, a qualidade dos produtos e a capacidade de adaptação ao mercado. No que respeita à existência de parcerias com as agências governamentais, estas são pouco significativas em termos de inovação, no entanto, têm contribuído para um melhor relacionamento da empresa com as instituições de investigação e as instituições intermediárias.

A parceria com as organizações de investigação embora se tenha mostrado relevante, ficou aquém do que era esperado. Com estes parceiros a Valindo/Girandola apenas iniciou o desenvolvimento de um projeto, que ainda não foi finalizado. Dada a importância destas instituições, seria de esperar maior relevância destas na inovação dos produtos da Valindo/Girandola.

Ao nível das organizações intermediárias, contactou-se que a AICEP apoia a empresa ao nível da internacionalização, o CENATEX na formação profissional, a ATP no convite e no apoio à participação em feiras, cursos de formação e conferências na área do têxtil, e o CITEVE apoia no desenvolvimento de produtos, certificações, peritagens, cursos e testes de malhas. Assim, estes parceiros são importantes na rede de inovação da empresa estudada. Embora este impacto seja maior do que o das agências governamentais e instituições de investigação, é menor do que a relação com os clientes e os fornecedores.

A competência de rede mostrou-se deficitária a alguns níveis. Denotam-se intensas atividades de iniciação, da gestão de rede, o que retrata a percepção que a Valindo/Girandola tem acerca das vantagens em firmar relações com parceiros importantes e que lhes permite envolver no processo de desenvolvimento de inovações. No entanto, os antecedentes de rede não foram possíveis identificar. Deste modo, a necessidade desta empresa de realizar uma gestão eficiente da rede não se tornou clara.

Embora o presente trabalho de investigação seja de natureza exploratória, várias limitações deste estudo devem ser abordadas. Uma delas é que os dados deste estudo são baseados nas percepções e experiências dos entrevistados, que podem variar muito entre empresas, função e experiência dos entrevistados que trabalham dentro das empresas. Por outro lado, as entrevistas realizadas não contemplaram outros parceiros da rede, o que poderia ter reforçado o estudo de caso com as suas perspetivas. Além disso, a investigação reflete os resultados de um estudo de um caso particular de uma empresa têxtil, não podendo os resultados apresentados ser generalizáveis para o setor, e nem representar a realidade de outros setores.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação de outros métodos de recolha e análise de dados, como por exemplo um estudo de natureza quantitativo. Uma vez que um estudo desta natureza implica uma amostra maior, um número maior de empresas em estudo permitirá que os resultados obtidos sejam passíveis de generalizações para o setor.

Referências Bibliográficas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahuja, G. (2008). Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal Study.
- Alves, J. F. (2004). Cruzar os fios-a Fábrica Têxtil Riopole no contexto empresarial do Vale do Ave. *Estudos do Século XX*, 4, 437-468.
- ATP - Associação Têxtil e de Vestuário Portuguesa. (2013). A indústria têxtil e vestuário portuguesa. Retrieved 03/2015 http://formacao.aeportugal.pt/docs/aep-formacao-documentos/ppii_apresenta%C3%A7%C3%A3o-jo%C3%A3o-costa.pdf?sfvrsn=2
- ATP. (2015a). Exportações da ITV. Retrieved 03/2015 <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=365>
- ATP. (2015b). Importações da ITV. Retrieved 03/2015 <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=366>
- ATP. (2015c). Principais clientes. Retrieved 03/2015 <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=368>
- ATP. (2015d). Principais fornecedores. Retrieved 03/2015 <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=367>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo: administração*: Bookman.
- Brusoni, S., & Prencipe, A. (2001). Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019-1035.
- Buse, S., Tiwari, R., & Herstatt, C. (2010). Global Innovation: An Answer To Mitigate Barriers To Innovation In Small And Medium-Sized Enterprises? *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7(03), 215-227.
- Ceci, F., & Iubatti, D. (2012). Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. *Research Policy*, 41(3), 565-579.
- CENIT - Centro de Inteligência Têxtil. (2009). Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da complementaridade do “Cluster” transfronteiriço na Euroregião. Retrieved 03/2015

- http://www.euroclustex.eu/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vestuario_de_portugal_e_galiza.pdf
- Chung, Q., Luo, W., & Wagner, W. P. (2006). Strategic alliance of small firms in knowledge industries: A management consulting perspective. *Business Process Management Journal*, 12(2), 206-233.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*, 36(8), 493-502.
- Corsaro, D., Ramos, C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2012). The impact of network configurations on value constellations in business markets—The case of an innovation network. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 54-67.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (2001). *Alliance Advantage, The art of creating value through partnering* (Vol. 6): Emerald Group Publishing Limited.
- Duanmu, J.-L., & Fai, F. M. (2007). A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers. *International Business Review*, 16(4), 449-473.
- European Commission. (2003). Observatory of European SMEs (Vol. 4)
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2000). Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.
- Flick, U., & Netz, S. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (Vol. 2): Bookman Porto Alegre.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). The art of science. *The handbook of qualitative research*, 361-376.
- Freeman. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston.
- Freeman, & Soete. (1997). *The economics of industrial innovation*: Psychology Press.
- Gemünden, H. G., Ritter, T., & Heydebreck, P. (1996). Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. *International Journal of Research in Marketing*, 13(5), 449-462.
- Goode, W. J. H., P. K. (1969). Métodos em pesquisa social. Cia Editora Nacional, SP, 19969, 3ª ed.
- Granovetter, M., Castilla, E., Hwang, H., & Granovetter, E. (2000). Social networks in silicon valley. *The Silicon Valley Edge*, 218-247.
- Guimarães, S. K. (2011). Empreendedorismo intensivo em conhecimento no Brasil. *Caderno CRH*, 24(63), 575-591.

- História do Têxtil em Portugal. (2015). Retrieved 05/2015 <http://www.det.uminho.pt/pt-PT/geral/historia>
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2015a). Empresas (nº) por actividade económica e escalão de pessoal ao serviço. Retrieved 04/2015 https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006592&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2015b). Empresas (nº) por localização geográfica e atividade económica. Retrieved 04/2015 https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&bdpagenumber=4&bdsnivelgeo=00&contexto=bd&bdtemas=1313&bdsbtemas=131312
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks." *Strategic Management Journal* 9(1): 31-41.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of innovation management*, 4(1), 20-31.
- Jong, J. P., & Hulsink, W. (2012). Patterns of innovating networking in small firms. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 280-297.
- Julien. (2010). *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Julien, Leyronas, C., Makita, J., & Moreau, É. (2009). La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation entre information et innovation: Le cas des PME du Congo-Brazzaville. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(2), 133-168.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453.
- Lança, I. S. (2001). *Mudança tecnológica e economia: Crescimento, competitividade e indústria em Portugal*, Oeiras, Celta Editora, 2001.
- Lastres, H. M. M. (1995). Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial. *Ciência da informação*, 24(1).

- Lewis, P., Thornhill, A., & Saunders, M. (2007). *Research methods for business students*: Pearson Education UK.
- Lima, M. P., Guerreiro, A., Kolarova, M., & Nunes, C. (2008). *Globalização e relações laborais: análise dos sectores têxtil, automóvel, bancário, telecomunicações e hotelaria e restauração*. Paper presented at the Mundos sociais: saberes e práticas.
- Lorange, P. (1996). *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo : Atlas, 1996.
- Mance, E. A. (1999). *A revolução das redes como estratégia da libertação popular*: CEPAT Informa, PR.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Network organizations: new concepts for new forms.
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2010). Technological Collaboration: Bridging the Innovation Gap between Small and Large Firms*. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44-69.
- OECD, F. M. (2005). *The measurement of scientific and technological activities*.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50-59.
- Olivieri, L. (2003). A importância histórico-social das redes. *Rede de informações para o Terceiro Setor*.
- Pessoa, A. (2012). *Introdução à economia da inovação*, Lisboa: Bubok Publishing.
- Pinheiro, C., Lange, E., Gomes, P., & Costa, T. (2010). INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NO SECTOR TÊXTIL E VESTUÁRIO. *GeoPlanUM I*, 29-36.
- Pope, C., & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ: British Medical Journal*, 311(6996), 42.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of notions. *Harvard business review*.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Boston (Ma)*, 1990, 235-256.
- Quandt, C. O. (2009). Inovação tecnológica. In: SILVA JUNIOR, R. G. da (Org.) *Empreendedorismo Tecnológico*. Curitiba: Instituto de Engenharia do Paraná.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (2008). Manual de investigação em ciências sociais (5 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (1997). Managing technological networks: the concept of network competence.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of business research*, 57(5), 548-556.
- Scheffer, M. (2012). In-depth assessment of the situation of the t&c sector in the EU and prospects. *Dostupno na: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/single-market/EU27/>*[28.6. 2013.].
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*: Guilford Press.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (3 ed.).
- Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128-154.
- Vasconcelos, E. (2006). Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário. *Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior*, 2.
- Walliman, N. (2001). *Your Research Project: a step-by-step guide for the first-time researcher*.
- Yin. (1989). Case study research - design and methods. Sage Publications Inc., USA.
- Yin. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yin. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Sage Ed. 2 ed.).
- Yin, R. K. (1989). Case study research - design and methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Sage Ed. Second ed.).
- Zeng, S. X., Xie, X., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.

Referências Bibliográficas

APÊNDICE I – GUIÃO ENTREVISTA 1: VALINDO

1. A empresa Valindo existe desde o ano de 1964. Face à crise existente acha que uma cultura de inovação tem ajudado a empresa?
2. Essa cultura de inovação faz parte da estratégia da empresa ou tem surgido como resposta às exigências dos clientes?
3. Em 1990, a Valindo apostou decididamente no lançamento da sua própria marca, criando a "Girandola". Relativamente à marca Girandola, qual foi a motivação para a sua criação?
4. A inovação desenvolvida numa empresa varia entre “novo para a empresa” e “novo para o mundo”. No caso particular da marca Girandola como a situa?
5. As inovações realizadas na marca Girandola são de processo ou de produto ou ambas?
6. Num processo de inovação de produto a marca Girandola consegue inovar internamente ou necessita de recorrer a parceiros externos?
7. Que recursos internos existem para a inovação?
8. O *design* é fundamental na inovação. A marca Girandola recorre aos *designers* da Valindo?
9. Se recorrem a ajuda externa onde procura soluções?
10. Houve participação dos fornecedores no desenvolvimento de um projeto de inovação?
11. Houve participação dos concorrentes no desenvolvimento de um projeto de inovação?
12. Pode exemplificar as relações que existem com o CITEVE que sejam relevantes para a prática de inovação? Ensaaios, testes...
13. E com as universidades ou institutos politécnicos?
14. No passado, a Valindo estabeleceu uma parceria com o departamento têxtil, da Universidade de Coimbra, para a formação de um tecido para fabricação de artigos de bebé, que medissem a temperatura corporal, mudando de cor assim que a temperatura fosse superior aos valores normais. Sendo uma forma de detetar febre no bebé.

Agradecia que me explicasse mais um pouco sobre este projeto com a Universidade de Coimbra.

15. No contexto da marca Girandola e de inovação de produto, a procura de soluções externas é feita de uma forma pontual ou baseia-se em relações existentes já há algum tempo?
16. É importante distinguir entre relações pontuais e parcerias (relações existentes há algum tempo). Que organizações apoiaram a empresa tecnicamente nos últimos 5 anos?
17. Que cuidados existem em relação às parcerias:
 - a. Identificação de potenciais parceiros
 - b. Afetação de recursos humanos
 - c. Delegação de responsabilidades
 - d. Divulgação da informação na empresa
 - e. Avaliação de cada parceria no todo (de que forma uma parceria influencia ou é influenciada pelas restantes?)
18. Que cuidados existem na escolha dos colaboradores que ficam responsáveis pelos contactos nas parcerias:
 - a. Avaliação da facilidade de relacionamento com os outros
 - b. Inteligência social (empatia)
 - c. Bons comunicadores
 - d. Requisitos de confidencialidade
 - e. Experiência
19. A localização geográfica é um fator importante na escolha do parceiro?
20. Que balanço faz sobre as parcerias que a empresa tem feito ao longo deste tempo no que se refere à inovação de produto na marca Girandola?

APÊNDICE II – GUIÃO ENTREVISTAS 2: FORNECEDORES

1. A empresa Valindo existe desde o ano de 1964. Acha que a empresa possui uma cultura de inovação?
2. Essa cultura de inovação faz parte da estratégia da empresa ou tem surgido como resposta às exigências dos clientes?
3. Como fornecedor, teve participação no desenvolvimento de um projeto de inovação, para a marca Girandola?
4. Tem conhecimento de outros fornecedores que tenham tido participação?
5. A Valindo, no contexto da marca Girandola, recorre a empresa XX única e exclusivamente para malha ou recorrem também para inovar nos seus produtos?
6. No contexto da marca Girandola e de inovação de produto, esta procura de soluções externas é feita de uma forma pontual ou esta relação já existe há algum tempo? Pode exemplificar?
7. É importante distinguir entre relações pontuais e parcerias (relações existentes há algum tempo). Esta organização apoia a empresa tecnicamente desde os últimos 5 anos? De que forma?
8. Que cuidados existem em relação à parceria:
 - a. Como foi Identificado pela empresa XX como um potencial parceiro?
 - b. Quem é o recurso humano que está afeto a esta parceria?
 - c. Essa pessoa tem capacidade/responsabilidade para tomar decisões?
 - d. Divulgação da informação na empresa
 - e. Avaliação da parceria no todo
9. Que cuidados existem na escolha dos colaboradores que ficam responsáveis pelos contactos desta parceria:
 - a. A pessoa é indicada para se relacionar com outros?
 - b. Cria empatia? (Inteligência social)

- c. É boa comunicadora?
 - d. Possui requisitos de confidencialidade?
 - e. Experiência (Se já trabalha na empresa, etc)
10. O facto de a empresa XX estar situada na mesma zona geográfica, no Norte/Fafe, foi um fator importante na escolha da Valindo?
11. Que balanço faz da parceria com a Valindo?
12. Acha que a empresa XX é importante para a capacidade inovadora da Valindo, nomeadamente no que se refere à marca Girandola?
13. Para si, a que se deve o sucesso da marca Girandola? Tem vários anos de existência, lojas em Portugal e no estrangeiro, várias marcas concorrentes (a Zara, por exemplo)...

APÊNDICE III – GUIÃO ENTREVISTA 3: *DESIGNER* DA VALINDO

1. A empresa Valindo existe desde o ano de 1964. Face à crise existente acha que uma cultura de inovação tem ajudado a empresa?
2. Essa cultura de inovação faz parte da estratégia da empresa ou tem surgido como resposta às exigências dos clientes?
3. Em 1990, a Valindo apostou decididamente no lançamento da sua própria marca, criando a "Girandola". Relativamente à marca Girandola, qual foi a motivação para a sua criação?
4. A inovação desenvolvida numa empresa varia entre “novo para a empresa” e “novo para o mundo”. No caso particular da marca Girandola como a situa?
5. As inovações realizadas na marca Girandola são de processo ou de produto ou ambas?
6. Num processo de inovação de produto a marca Girandola consegue inovar internamente ou necessita de recorrer a parceiros externos? Quais?
7. Que recursos internos existem para a inovação?
8. O *design* é fundamental na inovação. A marca Girandola recorre aos *designers* da Valindo, exclusivamente, ou também utiliza outros (CITEVE, por exemplo)?
9. No contexto da marca Girandola e de inovação de produto, a procura de soluções externas é feita de uma forma pontual ou baseia-se em relações existentes já há algum tempo?
10. Das várias entrevistas realizadas (Valindo, Valintece, Texdenim) todas referiram que parte do sucesso da marca Girandola estava no *design* do produto. Como é que têm garantido este sucesso?
11. Agradecia que falasse sobre a importância do *design* nos artigos produzidos.
12. O *design* é vosso?
13. É copiado de outras marcas/coleções?
14. O que é que diferencia a Girandola de outras marcas?

15. Porque é que estes produtos/artigos são preferidos relativamente aos da concorrência?
16. Qual a importância do consumidor/cliente? (Orientação para o mercado)
17. Inovam em função das necessidades/exigências do cliente? Ou são os clientes que procuram esta marca porque sabem que tem capacidade de responder às suas exigências?