Consultoria organizacional como um instrumento de inovação em arranjos produtivos locais

Organizational consulting as an instrument of innovation in local productive arrangements

FABIANA FERREIRA SILVA*
ANA REGINA BEZERRA RIBEIRO**
WASHINGTON FERREIRA SILVA***

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar como as práticas de consultoria organizacional podem desencadear inovação em Arranjos Produtivos Locais (APLs). Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, cujo universo foi composto por 7.163 empreendimentos de confecção situados no segundo maior APL de Confeções do Brasil. O *corpus* da pesquisa foi constituído por empresários que responderam a questionários e participaram de entrevistas. Utilizou-se da estatística descritiva, inferencial e da análise pragmática da linguagem para analisar os dados. Entre os resultados, destaca-se que as consultorias proporcionaram inovações para a maioria dos negócios, sendo 89% nos processos, 77% na gestão do negócio, 74% nos produtos e 40% no marketing. Conclui-se que a atuação em APLs e as consultorias contratadas estão diretamente relacionadas aos tipos de inovação implementados nas empresas.

Palavras-chave: Consultoria. Inovação. Arranjo Produtivo Local.

* Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE. Mestre em Administração. Professora do Departamento de Administração. professorafabyana@gmail.com.

** Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE. Doutora em Engenharia da Produção. Professora do Departamento de Administração. arbr2008@hotmail.com.

*** Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Mestre em Design. Professor do Departamento de Design. washingtun.ufpb@gmail.com

ABSTRACT

The present study aimed to analyze how practices of organizational consulting can initiate innovation in Local Productive Arrangements (LPAs). It is a research of qualitative and quantitative nature, whose universe was composed of 7,163 cloth-making enterprises located in the second largest clothing-making LPA in Brazil. The *corpus* of the research was composed of businesspeople who answered questionnaires and participated on interviews. The researched used descriptive and inferential statistics and pragmatic analysis of language to analyze data. Among the results, the consultants provided innovations for most of the businesses, with 89% in the processes, 77% in business management, 74% in products and 40% in marketing. It is concluded that the performance in LPAs and the contracted consultancies are directly related to the types of innovation implemented in the companies.

Keywords: Consulting. Innovation. Local Productive Arrangement.

1. INTRODUÇÃO

O contexto de um Arranjo Produtivo Local (APL) pode proporcionar um ambiente de aprendizado coletivo representado, sobretudo, pela dinâmica de interação entre as Micro e Pequenas Empresas (MPes). A necessidade de atuação conjunta faz que as MPes concorram, mas também cooperem entre si, visando melhorar a eficiência e a competitividade do negócio.

Nesse âmbito, os APLs constituem um tipo de rede interorganizacional, cujas empresas desenvolvem produtos e serviços em um mesmo setor, concentram-se em um espaço geográfico delimitado e contam com assistência de instituições de apoio, financiamento e pesquisa. Os APLs brasileiros apresentam as seguintes características: proximidade territorial, com fortes semelhanças culturais e sociais; diversidade de atores econômicos, políticos e sociais; processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos; existência de governança própria, com diferentes formas de coordenação do arranjo; grau de enraizamento referente às articulações e o envolvimento dos atores; e aprendizado interativo por meio de trocas de informações dentro dos arranjos constituindo fontes de inovação (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003).

Estudos de diferentes autores consideram a inovação um elemento essencial ao desenvolvimento dos APLs (MITELKA; FARINELLI, 2005; AMATO NETO, 2006; CABRAL Jr., 2007). Por conseguinte, quando os atores dos arranjos não inovam, o ciclo de vida dos APLs entra em uma fase de estagnação, podendo levar ao declínio da rede. Nesse contexto, destaca-se a importância da consultoria organizacional como um instrumento que pode desencadear a inovação nas empresas por meio de processos de mudança instrumental ou radical. A prática de consultoria organizacional constitui uma fonte de aprendizagem, cuja troca de experiência e de informações tende a beneficiar todo o arranjo.

Considerando a relevância das MPEs e as vantagens competitivas que podem ser geradas nos arranjos produtivos locais, esta pesquisa teve como objetivo analisar como as práticas de consultoria organizacional podem desencadear inovação em APLs. Nesse sentido, foram delineadas as seguintes questões de pesquisa: quais os resultados das consultorias na percepção dos clientes? Qual a relação entre as práticas de consultoria e o tipo de inovação implementado nas empresas? Que tipos de inovação são provenientes de consultorias realizadas em APLs?

Para tanto, delimitou-se o campo de análise para o APL de Confecções de Pernambuco que, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2009), é o segundo maior APL de Confecções do Brasil em relação à quantidade de empreendimentos e o terceiro maior do país no que se refere ao número de empregos gerados. Atualmente, Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe são os três principais municípios que compõem esse APL, situado no agreste pernambucano, sendo que Santa Cruz do Capibaribe foi pioneira na atividade de confecções e possui maior percentual de empreendimentos, empregos e faturamento nesse APL.

Este artigo está organizado em seis seções: nesta primeira foi contextualizado o tema e apresentados os objetivos, questões de pesquisa e campo de estudo; a segunda e a terceira seções trazem a fundamentação teórica com ênfase em consultoria e inovação em APLs; a quarta seção detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa com base nas abordagens qualitativa e quantitativa para

o estudo do APL investigado; a quinta seção contempla a análise e discussão dos resultados; e a sexta seção expõe as conclusões e sugestões para estudos futuros. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa.

2. CONSULTORIA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

O conceito de consultoria que norteou o desenvolvimento desta pesquisa contempla um conjunto de atividades que envolvem mudança, conhecimento técnico, diagnóstico, análise de problemas e oportunidades que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos que ocorrem no ambiente organizacional (MOURA, 2008). Tal definição relaciona-se diretamente à temática deste estudo no que se refere a possíveis contribuições das práticas de consultoria, visando disseminar inovação em empresas situadas em APLs.

Uma pesquisa sobre inovação em arranjos de micro e pequenas empresas (LEMOS, 2001) mostra que a partir de 1990 tornou-se uma tendência internacional inserir a inovação como uma das prioridades para o desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, as empresas de consultoria despontam como um dos setores mais dinâmicos das duas últimas décadas (DONADONE, 2003). Por sua vez, esse crescimento vem acompanhado de uma série de questionamentos relacionados ao cenário no qual essas organizações estão inseridas, incluindo a venda de pacotes gerenciais para empresas de pequeno porte.

Esse tipo de serviço de consultoria aumenta a visibilidade do setor, mas também é alvo de críticas pelo risco de “desconsiderar” as particularidades de cada organização. Todavia, por apresentar menores custos, é frequente a contratação de pacotes gerenciais de consultoria por grupos de micro e pequenas empresas situadas em APLs, podendo limitar os processos de inovação em cada empresa e no arranjo produtivo de forma geral.

No entanto, é possível inovar na forma de fazer consultoria e, ao mesmo tempo, desencadear inovação nas empresas e em toda a rede. Nesse âmbito, apresenta-se o método de Investigação Apreciativa (IA) como uma tendência em consultoria organizacional, especialmente por romper com a lógica tradicional e instrumental imposta pelo mercado que privilegia a resolução pontual de problemas.

O método de IA foi apresentado na tese de doutoramento de David Cooperrider sob a supervisão do Professor Suresh Srivastva, tendo como foco a implementação de inovações organizacionais. Cooperrider e Whitney (2006) ressaltam a importância de não perceber as organizações como problemas a serem resolvidos. Assim, o método constitui uma proposta técnica que enfatiza a oportunidade, em contraposição à tendência generalizada de diagnosticar as organizações sob a perspectiva deficitária de resolução de problemas.

Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe “uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudanças” (CAMERSON; DUTTON; QUINN, 2003, p. 367). É pertinente destacar que não se trata de ignorar os problemas existentes nas empresas, mas tratá-los por meio de uma abordagem baseada nos pontos fortes da organização, direcionando-os ao desenvolvimento a partir da inovação.

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

A proposta de Cooperrider e Srivastva parte da situação desejada (resgatada ou projetada) positiva e animadora, e, posteriormente, tem como ênfase o desenvolvimento efetivo de todo o processo criativo de mudança (VALENÇA, 2007). Dessa forma, a tarefa “árdua” de intervenção que reforça os problemas por meio da sua negação abre espaço para uma metodologia imaginativa e inovadora:

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

Os autores acrescentam que para haver um bom desempenho do consultor que utiliza o método IA é fundamental desenvolver a capacidade de trabalhar com a positividade das pessoas, buscando descobrir o que realmente importa e “dá vida” à organização e aos

seus integrantes. Feito isso, é necessário canalizar energias e motivações individuais em prol do engrandecimento coletivo, por meio das melhores técnicas de identificação e revelação de potencialidades apreciativas (OLIVEIRA, 2010).

Para Cooperrider e Whitney (2006), nessa perspectiva o consultor pode dar suporte e apoio ao processo de implementação do método de quatro formas: 1. Pela introdução da IA na organização, treinando pessoas que desempenharão o papel de agentes internos de investigação, entrevistadores e intermediadores de IA; 2. Formando o fluxo geral do projeto por meio da utilização do Ciclo de 4-D (*Discovery*: descoberta do que há de melhor na organização; *Dream*: sonho do que podemos ser a partir do que o mundo está demandando; *Design*: desenho do projeto almejado; e *Destiny*: destino da ação inspirada pelos dias de descoberta, sonho e planejamento); 3. Facilitando as atividades da IA durante todo o processo de implementação do método; 4. Por intermédio da busca contínua de diferentes e inovadoras formas de divulgar o processo, incentivando os membros da organização a participarem do mesmo e aceitá-lo como parte integrante da empresa.

Esse tipo de consultoria organizacional é, primordialmente, uma prática artística, muito mais do que uma atividade técnica. O caminho escolhido, além de inspirador, deve ser inteligente e oportuno (VALENÇA, 2007). O método de Investigação Apreciativa constitui uma tendência nas práticas de consultoria cujos pressupostos teóricos rompem com as metodologias instrumentais e disseminam a inovação no contexto organizacional.

3. INOVAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A atividade inovativa envolve, além do desenvolvimento de competências próprias das empresas, a combinação com aquelas já apropriadas por outras organizações, especialmente, nos APLs. Brito e Cândido (2003) afirmam que os dois principais desafios a serem superados pelas MPEs referem-se à flexibilidade e à adaptação ao ambiente de negócios.

Nesse âmbito, os APLs vêm se fortalecendo e ampliando a competitividade de todos os seus atores. Segundo Leão et al. (2013), há diversas vantagens em participar de APLs, como: desenvolvimento

local de uma região pela exploração de vocação coletiva; criação de uma postura colaborativa entre os empreendimentos envolvidos com o foco no crescimento da rede como um todo; apoio de diversas instituições de pesquisa e de fomento. Por sua vez, fica claro na pesquisa que, existe uma falta de maior apoio do Estado ao APL estudado, além de existir uma disparidade econômica e estrutural entre os componentes da rede, que dificulta o acesso à inovação e ao conhecimento de forma igualitária.

Nesse contexto, o estabelecimento de vínculos entre empresas, instituições de pesquisa, fornecedores, órgãos governamentais e clientes passa a ser um fator importante no desenvolvimento de novos produtos e processos (RÉVILLION, 2004). Diante do exposto, percebe-se o quanto a inovação é imprescindível ao desenvolvimento sustentável dos APLs, fazendo-se necessário explicar alguns aspectos sobre essa categoria teórica.

O conceito de inovação e suas evoluções tem influências da OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*), que começou a desenvolver, no início da década de 1960, um sistema padrão para a avaliação em P&D, dando origem, em 1963, ao Manual Frascati. A partir da troca de experiências entre os países membros da OECD, o manual atualizou-se em diversas edições subsequentes, abrangendo não somente os padrões para a mensuração de P&D, como também para toda uma gama de atividades científicas e tecnológicas. Em resposta à necessidade de maior foco na questão da inovação propriamente dita, a OECD lançou o Manual de Oslo em 1992, delineado para servir de guia para a coleta de dados em inovação tecnológica (SIMANTOB, 2006). Nas duas primeiras edições do manual, o foco da inovação compreendia as implantações e as substanciais melhorias Tecnológicas nos Produtos e Processos – TPP (OECD, 1997, p. 130).

Entretanto, esse conceito de inovação com foco apenas em produtos e processos não era suficiente para contemplar as rápidas mudanças que ocorriam no mercado em diferentes segmentos, especialmente, no setor de serviços. Com o aumento da importância da prestação de serviços na economia mundial, verificou-se a dificuldade de se entenderem os processos de inovação nas empresas desse tipo a partir das definições de TPP (CARVALHO, 2009). Além disso,

a maior turbulência do ciclo de vida dos produtos chamou atenção para as inovações organizacionais, especialmente os relacionamentos externos criados pelas interações entre as empresas. Em resposta a esse novo cenário, foram introduzidos dois novos tipos de inovação (organizacional e de marketing) não tecnológica na terceira edição do manual, chegando à seguinte definição:

...uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2006, p. 55).

A inserção do marketing e dos procedimentos organizacionais ao conceito acarretou a ampliação do escopo de investigação da inovação no contexto empresarial. Entretanto, vale destacar que a amplitude do construto é discutida por vários autores e gerou diferentes conceitos.

A partir das perspectivas apresentadas, nesta pesquisa, considera-se inovação como um processo positivo de mudança, ou seja, representa a implementação de algo novo que traz resultados benéficos para a empresa a fim de garantir a própria sustentabilidade e a do meio onde está inserida. Nesse âmbito, a inovação pode ser de diferentes tipos e acontecer conforme a demanda das empresas e das principais necessidades do APL. Os principais tipos de inovação foram sistematizados por Muller et al. (2008) a partir de diferentes fontes, a saber:

a) Inovação de Produto: contempla sua melhoria no que concerne às características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (MANUAL DE OSLO, 2006; PINTEC, 2005; REDESIST, 2008);

b) Inovação de Processos: envolve a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares (MANUAL DE OSLO, 2006; PINTEC, 2005; REDESIST, 2008);

c) Inovação Mercadológica: refere-se ao desenvolvimento de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação do preço (MANUAL DE OSLO, 2006);

d) Inovação Organizacional: diz respeito à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2006).

Considerando esses tipos de inovação, Teixeira e Bezerra (2016) acrescentam que em um processo de inovação tecnológica ou de serviço, existe uma combinação de múltiplas trajetórias relevantes, especialmente a inovação de produto, de processo, organizacional e de marketing. Apesar de utilizar exemplos de tipos de inovações tendo como foco a mudança dentro da empresa, é pertinente destacar que é presumível transportar essas estratégias para as redes interorganizacionais. Geralmente, as empresas que formam APLs participam de rodadas de negócios ou eventos (feiras temáticas), onde é possível levar produtos que representem o arranjo. Tais produtos podem ser inovadores, ou ainda, apresentarem um processo produtivo novo, com uma estratégia mercadológica diferenciada do que comumente é apresentado pelas empresas. Assim, os diferentes tipos de inovação ao serem implementados em empresas situadas em APLs tendem a beneficiar toda a rede.

Além disso, Teixeira e Bezerra (2016) salientam que o fator humano é um elemento determinante na inovação. Eles constataram que a inovação de processo e de produto tem uma relação positiva com o nível de escolaridade dos empregados, todavia os resultados apontaram que as empresas estudadas que tinham um maior percentual de doutores eram significativamente menos inovadoras. Tal fator contraditório foi justificado pelo excesso de qualificação para a função e/ou pela falta de articulação entre academia e mercado. Outro resultado relevante da pesquisa foi enfatizar a importância

de clientes, fornecedores e concorrentes como fontes de inovação para empresas de serviços.

Nesse contexto, o processo de inovação envolve o desafio de selecionar, implementar e integrar inovações oriundas de diferentes disciplinas e bases científicas, exigindo a mobilização de competências por parte das empresas (RÉVILLION, 2004). A partir dessa perspectiva, o aprendizado passa a ser considerado como uma das fontes de mudança ancorada na acumulação de competências. Tais competências, conforme Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), apesar de pertencerem a uma mesma atividade, são heterogêneas entre os diferentes agentes. Esses autores ressaltam que deve ser considerada a importância dos estímulos aos vários processos de aprendizagem e difusão do conhecimento, tornando-se essencial entender as relações nos APLs.

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

No que se refere às principais fontes de aprendizagem e inovação, Cabral (2009) afirma que elas podem ser internas ou externas à empresa, embora possam ser geradas ao mesmo tempo. Entre os tipos de fontes internas, destacam-se: o *learning by doing* (aprender fazendo) introduzido num trabalho de Arrow (1962), ancorado na experiência das pessoas; o *learning by using* (aprender usando), expressão usada por Rosenberg (1976) que associa o uso de novos produtos e processos ao aumento da eficiência ao longo do tempo; e o *learning by searching* (aprender pesquisando) que está relacionado, principalmente, às atividades formais, como P&D, objetivando a geração de novos conhecimentos.

Quanto às fontes externas, sobressaem-se: o *learning from advance in science and technology* (aprender com avanços em ciência e tecnologia), relacionado à absorção de novos desenvolvimentos de ciência e tecnologia; o *learning from inter-industry spillovers* (aprender

a partir da interação entre as indústrias), relacionado ao aprendizado com o que os concorrentes e as outras firmas estão fazendo; e o *learning by interacting* (aprender interagindo), que permite uma maior interação entre os produtores e os usuários, vindo a aumentar as competências de ambos (CABRAL, 2009).

Posteriormente, Nielsen e Lundvall (2003) apresentaram uma nova fonte de aprendizagem e inovação, o *learning organizations* (organizações que aprendem), vinculado a um processo de aprendizado que exige a capacidade das empresas mudarem sua organização interna e suas relações interfirmas para facilitar o andamento do processo entre seus membros. Diante do exposto, nota-se o quanto o ambiente de APLs é propício à disseminação da aprendizagem e da inovação para todos os seus atores.

4. METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a realização do estudo visando analisar como as práticas de consultoria organizacional podem desencadear inovação em APLs. Para tanto, a pesquisa contemplou a utilização dos métodos quantitativo e qualitativo, possibilitando uma melhor compreensão do objeto em estudo. Essas abordagens não se excluem, visto que “na fase de coleta de dados, a interação entre os dois métodos é reduzida, mas, na fase da conclusão, eles se complementam” (NEVES, 1996, p. 2).

A integração dos dados quantitativos e qualitativos sobre um mesmo fenômeno produz uma análise mais poderosa do que cada método poderia oferecer separadamente (MILES, 1979). A decisão para utilizar métodos múltiplos visa uma maior validade dos resultados por meio da triangulação. Para Jick (1979), o exame do mesmo fenômeno sob múltiplas perspectivas permite uma compreensão mais rica e profunda, fazendo emergir novas dimensões do fenômeno, produzindo assim resultados mais consistentes e confiáveis (MOURA, 2008).

O universo pesquisado foi o Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano, constituído por mais de 18.803 empreendimentos segundo dados da última pesquisa realizada na região pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

(SEBRAE, 2012). Desse total, 7.163 localizam-se em Santa Cruz do Capibaribe, município que impulsionou a consolidação desse APL. Por essas razões, os empreendimentos localizados nessa cidade constituem o universo desta pesquisa, cuja amostra foi composta por empresários que possuíam empreendimentos formais no segmento de confecções e faziam parte das associações comerciais do município, totalizando 51 sujeitos.

Por se tratar de uma investigação intensiva e bem delimitada, esta pesquisa classifica-se como um estudo multicasos. De acordo com Yin (2001), o estudo de casos múltiplos permite uma compreensão detalhada e profunda de determinada realidade, possibilitando uma melhor compreensão do fenômeno analisado.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados e interpretados com o auxílio de métodos estatísticos (estatística descritiva e inferencial) e expressos por meio de tabelas e gráficos. Além da descrição e caracterização dos dados coletados, foram utilizadas técnicas estatísticas inferenciais visando à realização de cruzamentos e combinações de dados com o objetivo de estabelecer conclusões a respeito das possíveis relações entre as variáveis envolvidas (MOURA, 2008).

Dos 51 empresários que responderam ao questionário, seis disponibilizaram-se a participar da entrevista aprofundada para compor a pesquisa qualitativa. O método utilizado para a análise das informações coletadas foi a análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2006), realizando-se: as transcrições das entrevistas, com a recuperação das informações e significados; a análise do significado pragmático da conversação, observando-se como se desenvolveu o contexto pragmático do diálogo e se buscando o significado nuclear da resposta, os significados incidentes e as suposições implícitas a respeito do contexto; a consolidação das falas aproximando-se os relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados; e a análise das respostas individuais e dos sentidos novos, quando vistas em conjunto.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise dos dados coletados evidenciando a percepção dos sujeitos acerca dos resultados das consultorias, bem como, as relações existentes entre as práticas de

consultorias e os tipos de inovação implementados nas empresas situadas no APL objeto de estudo.

Nesse sentido, a Figura 1 expressa o significado nuclear dos depoimentos dos seis empresários entrevistados, evidenciando como eles percebem os resultados das consultorias implementadas nas empresas:

Figura 1. *Síntese dos Resultados das Consultorias na Percepção dos Clientes*

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Observa-se, na Figura 1, que predominaram, nos depoimentos dos empresários, exemplos de atividades inovativas voltadas à melhoria dos processos, corroborando os estudos de Révillion (2004). É pertinente comparar os resultados da pesquisa qualitativa com os dados obtidos a partir da aplicação do questionário a 51 empresários. Para 74,5% dos empresários, as consultorias proporcionaram resultados positivos para o seu negócio. Ao mesmo tempo, 80,4% dos respondentes disseram que as inovações ocorreram nos processos da empresa. Esses dados refletem, de certa forma, os resultados da última Pesquisa de Inovação Tecnológica (IBGE, 2010), visto que de um total de 14.476 empresas de confecção de artigos do vestuário, 5.419 implementaram inovações e destas 4.925 foram processuais,

constituindo um percentual de 90,8%. Nesta pesquisa, apenas o Empresário B disse que a consultoria trouxe resultados negativos e, de acordo com Wood Jr. e Paes de Paula (2004), uma crise de credibilidade permeia o campo da consultoria, em virtude de as promessas feitas aos clientes apresentarem aplicabilidade incompatível com o contexto empresarial.

Apesar de a pesquisa ter revelado dados e depoimentos, em sua maioria, positivos na intervenção do consultor, especialmente no que se refere à inovação processual, Valadares (2002) alertou que tal prática pode constituir uma armadilha, visto que o foco da atuação restringe-se à solução de problemas gerais nos processos da empresa. Essa visão puramente instrumental impede que os empresários enxerguem a organização em longo prazo com foco na situação almejada, conforme princípio da investigação apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Talvez, por esse motivo, os empresários não tenham conseguido relatar, no momento das entrevistas, os resultados das consultorias, ou seja, eles expressaram o que foi feito, mas não visualizaram os impactos de tais mudanças. Por sua vez, foi possível verificar, com riqueza de detalhes, as atividades das consultorias por meio das alternativas que os empresários assinalaram no questionário da pesquisa quantitativa, destacando-se:

- Inovações Organizacionais: novas técnicas de gestão para melhorar as rotinas de trabalhos (84,3%); novos métodos de organização do trabalho (72,5%); novas técnicas para a Gestão do Conhecimento (64,7%); mudanças significativas nas relações com outras empresas (47,1%); e novas técnicas voltadas para a Gestão Ambiental (19,6%);
- Inovações no Marketing: mudança na apresentação do produto (88,2%); busca de novos mercados para os seus produtos (80,4); adoção de estratégia para comunicação interna (74,5%); utilização de nova forma de vender seus produtos (70,6%); adoção de novas formas de divulgar seus produtos (68,6%); e existência de marca própria registrada (76,5%);
- Inovações no Produto: das 51 empresas pesquisadas, apenas 7,8% não realizaram esse tipo de inovação, enquanto que os

demais respondentes fizeram melhorias em seus produtos constituindo inovações no âmbito da empresa (13,5%), no mercado local (11,8%), no cenário regional (15,7%), em nível nacional (23,5%) e também houve casos de inovações de abrangência internacional (3,9%). Além destas, 23,5% das empresas afirmaram ter inovado porém não sabiam o nível de abrangência da novidade;

- Inovações Processuais: 84,3% das empresas aperfeiçoaram seus processos por meio da aquisição de novas máquinas e equipamentos; 72,5% passaram a utilizar softwares ou planilhas; 72,5% implementaram novos métodos de fabricação; 68,6% passaram a utilizar técnicas de trabalho; e apenas 35,3% inovaram na logística da empresa.

Destaca-se ainda que os empresários atribuem à consultoria os resultados das inovações radicais. Nesse contexto, supõe-se que as inovações incrementais tenham outras fontes de aprendizagem, como: o *learning by doing* (ARROW, 1962), o *learning by using* (ROSENBERG, 1976), o *learning from inter-industry spillovers* e o *learning by interacting* (CABRAL, 2009).

De forma geral, as mudanças realizadas foram predominantemente processuais e instrumentais privilegiando cada empresa (MULLER et al., 1998), não sendo citados benefícios para os demais atores da rede e, por conseguinte, para a sociedade. Segundo Schmitz (1997), quando os custos privados são mais altos que os sociais acontece uma *desenconomia* externa e, portanto, a rede não se desenvolve sistemicamente, visto que os ganhos concentram-se em alguns atores.

Para desmistificar a crença de que contratos de consultoria desenvolvidos sob medida para os clientes proporcionam melhores resultados do que os “pacotes” formatados para serem implementados em grupos de empresas, observou-se que não existe relação estatisticamente significativa (p não foi menor que 0,05) entre as empresas que afirmaram ter mudanças positivas durante a consultoria e o tipo de programa que foi implementado (projeto sob medida, projeto do consultor, projeto adaptado), conforme ilustrado no Gráfico 1:

Gráfico 1. *Mudanças Positivas no Negócio versus Programas de Consultoria Prestabelecidos*

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

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

Ao verificar se existia relação entre a consultoria como fonte de inovação e as mudanças positivas ocorridas nas empresas durante a consultoria, constatou-se que estatisticamente as variáveis analisadas não têm relação entre si. Entretanto, é pertinente lembrar que todos os sujeitos da pesquisa já contrataram pelo menos uma consultoria, destacando que até mesmo aqueles que não acreditam que a consultoria seja uma fonte de inovação revelaram que ocorreram mudanças positivas na empresa, conforme ilustrado no Gráfico 2:

Gráfico 2. *Consultoria como Fonte de Inovação versus Mudanças Positivas no Negócio*

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Por sua vez, ao analisar a relação entre aqueles que consideram a consultoria uma fonte de inovação com os tipos de inovação implementadas na empresa, verificou-se que 48% dos respondentes acreditam que as grandes mudanças (inovação radical) ocorridas nas empresas foram provenientes das consultorias, visto que a relação das variáveis é estatisticamente significativa ($p < 0,05$), conforme ilustrado na Tabela 1:

Tabela 1. *Relação – Consultoria como Fonte de Inovação versus Natureza de Inovação*

Variáveis	T-tests										
	Mé- dia SIM	Mé- dia NÃO	t- value	Df	p	Val- id N 1	Val- id N 0	Std. Dev. 1	Std. Dev. 0	F-ratio Varian- ces	p Va- rian- ces
Inovação Radical	0,48	0,15	2,03	36	0,05	25	13	0,51	0,38	1,84	0,27
Inovação Incremental	0,72	0,85	-0,85	36	0,40	25	13	0,46	0,38	1,49	0,48

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

De acordo com os dados da Tabela 1, foi possível constatar que as inovações do tipo incremental não estão relacionadas às práticas de consultoria. Os resultados do teste confirmam o que os empresários afirmaram nas entrevistas ao revelar que as pequenas mudanças implementadas nas organizações são oriundas de diferentes fontes de aprendizagem, a exemplo de capacitações e visitas técnicas das quais participam com suas equipes.

Para entender a relação existente entre os tipos de inovação ocorridos na empresa para aqueles que consideram a consultoria uma fonte de inovação, constatou-se (Tabela 2) que os resultados foram estatisticamente significativos ($p < 0,05$) para a inovação nos produtos, nos processos e na gestão, podendo-se considerar também a ocorrência do tipo de inovação no marketing ($p = 0,05$).

Tabela 2. *Relação – Consultoria como Fonte de Inovação versus Tipo de Inovação*

Variáveis Tipos de Inovação	T-tests										
	Mé- dia SIM	Mé- dia NÃO	t- value	Df	p	Valid N 1	Valid N 0	Std. Dev. 1	Std. Dev. 0	F-ratio Varian- ces	p Va- rian- ces
Produtos	0,74	0,31	3,14	49	0,00	35	16	0,44	0,48	1,17	0,68
Processos	0,89	0,63	2,24	49	0,03	35	16	0,32	0,50	2,40	0,03
Marketing	0,40	0,13	2,00	49	0,05	35	16	0,50	0,34	2,12	0,12
Gestão	0,77	0,38	2,92	49	0,01	35	16	0,43	0,50	1,38	0,43

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

De forma geral, de todos os tipos de inovação, constatou-se que as principais mudanças ocorridas nas empresas são processuais (89%), na gestão do negócio (77%) e nos produtos (74%). A inovação no marketing obteve o menor percentual (40%) para as empresas que consideram a consultoria como fonte de inovação. Os tipos de inovação foram verificados nas empresas a partir da análise de várias questões, de forma que os respondentes pudessem refletir com base em diferentes exemplos e formas que a inovação poderia ser implementada no negócio.

Com base nos dados da pesquisa, também foi possível verificar a relação existente entre a quantidade de consultorias realizadas nas empresas e os tipos de inovação que as mesmas apresentam. A Tabela 3 mostra que todos os resultados das relações feitas entre as variáveis foram estatisticamente significativos ($p < 0,05$), exceto na inovação em produtos. Portanto, a quantidade de consultorias está positivamente relacionada aos tipos de inovações proporcionados aos negócios, ou seja, quanto mais consultorias as empresas contratam, tanto mais inovadoras ficam na gestão, no marketing e nos processos desenvolvidos.

Tabela 3. *Relação – Quantidade de Consultorias versus Diferentes Tipos de Inovação*

<i>Variáveis Relacionadas</i>	Spearman Rank Order Correlations MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < ,05000$			
	Valid N	Spearman R	t (N-2)	p-level
Qtd. de Consultorias <i>versus</i> Inovação na Gestão	51	0,53	4,37	0,0001
Qtd. de Consultorias <i>versus</i> Inovação em Marketing	51	0,37	2,80	0,0073
Qtd. de Consultorias <i>versus</i> Inovação nos Produtos	51	0,09	0,61	0,5462
Qtd. de Consultorias <i>versus</i> Inovação nos Processos	51	0,50	4,02	0,0002

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

De forma geral, observou-se que a atuação nas redes e a quantidade de consultorias contratadas estão diretamente relacionadas aos diferentes tipos de inovação implementados nas empresas. Todavia, na visão dos empresários, o tipo de inovação processual ocorre em maior intensidade na rede, corroborando os resultados dos estudos de Nelson e Winter (1982) ao afirmarem que a inovação mais frequente é gerada nos processos a partir da aprendizagem nas rotinas internas e da imitação dos concorrentes. É pertinente salientar que os dados coletados na pesquisa fizeram parte de um estudo maior desencadeando outras análises, sendo mostrados nesta seção apenas os resultados diretamente relacionados aos objetivos do presente trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao evidenciar os resultados das consultorias implementadas no campo em estudo por meio das mudanças percebidas pelos atores da rede, constatou-se que o tipo de inovação processual predomina nas empresas. Ao verificar como a inovação, viabilizada pelas práticas de consultoria, estão contribuindo para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, especialmente, em Santa Cruz do Capibaribe, concluiu-se que, de fato, os consultores apenas disseminam a inovação nas empresas para as quais são contratados, priorizando mudanças processuais e com objetivos estritamente econômicos. Portanto, apesar de ter sido comprovada a relação entre os diferentes tipos de inovação com as consultorias nas empresas, não foi possível descrever, com base nos sujeitos da pesquisa, as contribuições dos consultores para o APL como um todo.

Além disso, ainda predominam práticas de consultoria voltadas à resolução de problemas pontuais nas empresas. Diante do exposto, são apresentados alguns fatores que podem contribuir para que as práticas de consultoria na região possam desencadear inovação no APL analisado: observar as características e demandas da rede; inserir a metodologia da investigação apreciativa durante a consultoria; e ampliar a área de abrangência das práticas de consultoria organizacional no APL de forma que esse serviço possa cooperar com o desenvolvimento de toda a rede, beneficiando a sociedade local, seja por meio de projetos para os diferentes tipos de atores, seja

desenvolvendo programas interdisciplinares em prol de demandas coletivas do aglomerado, envolvendo mais de um tipo de cliente.

Tal proposta teórico-empírica, ao sugerir a implementação da investigação apreciativa e ampliação da área de abrangência das consultorias em APLs, não deve ser vista como ideal, mas como uma alternativa para disseminar a inovação e a sustentabilidade em todos os atores da rede. E, como contribuição final, destacam-se alguns aspectos a serem considerados na elaboração de políticas públicas para redes interorganizacionais:

- Pensar em todos os atores do APL, planejando-se ações que potencializem, principalmente, os laços fracos, de forma que as vantagens geradas na rede não beneficiem sempre os mesmos grupos. No contexto analisado, esses empreendedores não fazem parte das associações locais, especialmente porque a maioria atua na informalidade, não tem a consciência de pertencimento à rede e a competitividade sobrepõe-se ao espírito de cooperação. Dessa forma, devem ser traçadas políticas que favoreçam o associativismo e a formalização (incentivos fiscais) desses atores para que estes sejam reconhecidos na rede, e eles próprios se reconheçam como elemento importante no aglomerado;

- Buscar o desenvolvimento sustentável do APL, não se restringindo aos fatores econômicos, mas considerando outras dimensões: sociais, ambientais, culturais e de infraestrutura (saúde, educação, habitação, segurança, transporte). Dessa forma, tais políticas públicas poderiam considerar fatores-críticos de sucesso para as redes interorganizacionais, como: condições para a prática da cooperação; disseminação das vantagens da atuação em rede; compromisso e envolvimento dos participantes; infraestrutura física, principalmente, água; participação de outras instituições de apoio visando ampliar a profissionalização e melhorar a qualidade dos produtos e serviços; políticas públicas para o fortalecimento de capacitação tecnológica; políticas de difusão de tecnologia da informação e conhecimento; e definição de uma política de desenvolvimento regional;

- Possibilitar a instalação de um *campus* universitário público para viabilizar o acesso dos atores às atividades de ensino, pesquisa e extensão no município de Santa Cruz do Capibaribe-PE. Para tanto, sugere-se a realização de parcerias entre as esferas do poder

Municipal, Estadual e/ou Federal para levar um *campus* universitário gratuito com opções de cursos além dos que já são oferecidos pelas instituições privadas, visto que a região já demanda profissionais formados em outras áreas;

- Criar políticas de incentivo à instalação de outros tipos de empresas na cidade, uma vez que a população precisa deslocar-se para outros locais em busca de diferentes serviços que inexistem no local, especialmente atendimento médico, cultura, educação e lazer;

- Estimular e preparar os atores para exportarem seus produtos, agregando valor à confecção por meio da criação de um ícone que represente a identidade das peças desenvolvidas na região. Nesse sentido, os consultores que atuam na área de design têm muito a contribuir com as indústrias de forma articulada com os demais atores da rede.

Ainda é pertinente enfatizar a disponibilização de linhas de crédito menos burocráticas para que os empreendedores que representam os laços fracos da rede possam investir em seus negócios por meio de políticas de fomento que priorizem o investimento em atividades inovadoras.

Diante da amplitude da rede analisada e considerando as limitações da pesquisa em realizar um estudo contemplando todas as cidades que compõem o APL de Confeções do Agreste Pernambucano, apresentam-se as seguintes sugestões para futuras investigações na região: analisar as contribuições da consultoria para os empresários que não fazem parte das “subredes” (associações) locais; verificar a existência de consultorias e suas possíveis contribuições para os demais atores do APL (fornecedores, instituições de suporte e apoio, instituições educacionais, poder público...); e analisar as relações entre cultura local, inovação e consultoria organizacional na rede.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ARROW, K. Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: **The rate and direction of inventive activity**: Economic and social factors. Committee on Economic Growth of the Social Science Research Council: Princeton University Press, 1962, p. 609-626.

BRITO, K. N.; CÂNDIDO, G. Ataíde. Difusão da inovação tecnológica como mecanismo de contribuição para formação de diferenciais competitivos em pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 2, p. 1-18, 2003.

CABRAL Jr., M. Arranjos Produtivos de Base Mineral. In: Conferência Brasileira de Arranjos Produtivos Locais, 3, **Anais...** Brasília: Instituto de Pesquisas Tecnológicas, 2007.

CABRAL, R. M. A Construção das Trajetórias de Aprendizagem de Empresas Líderes em Área de Aglomeração Industrial de Pequenas Empresas: o Caso do Polo de Modas do Agreste Pernambucano. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), 33, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E. **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. Berrett-Koehler Publishers, 2003.

CARVALHO, M. M. de. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DONADONE, J. C. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Pequena empresa, cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

LEÃO, A. L. M. de S. et al. The Habitus of an Expanding Network: the characteristics of the São Francisco Valley viticulture arrangement. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2013.

LEMOES, C. **Inovação para arranjos e sistemas produtivos de MPME**. Rio de Janeiro, IE/UFRJ, 2001. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Levantamento Institucional de APL's**. Disponível em: <<https://goo.gl/yXeppi>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MOURA, A. L. N. de. **A influência da resistência dos clientes no sucesso no trabalho do consultor interno em órgãos públicos: analisando a experiência do PROGESTÃO**, 229s. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

MULLER, C. A. da S. et al. Dimensão da Inovação em Arranjos Produtivos Locais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), 32, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NIELSEN, P.; LUNDEVALL, B. **Innovation, learning organizations and industrial relations**. Danish for Research Unit for Industrial Dynamics – Druid, Denmark, 2003. Working Paper, 3.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: Oslo Manual**. 2n Edition. Paris: OECD, 1997.

_____. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 3. ed. São Paulo: FINEP, 2006.

OLIVEIRA, A. M. P. de. **O método de investigação apreciativa**: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional, 63s. Anteprojeto de Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

RÉVILLION, J. P. P. **Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Agrokócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ROSEMBERG, N. **Inside the Black Box**. University of Cambridge, 1976.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano**. Recife: SEBRAE-PE, 2012.

SIMANTOB, M. A. **Caracterização de processos sistemáticos e assistemáticos de inovação em organizações brasileiras**, 198s. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

TEIXEIRA, A. A. C.; BEZERRA, L. Innovation performance in service companies and KIBS vis-à-vis manufacturing: the relevance of absorptive capacity and openness. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 43-66, 2016.

VALENÇA, A. C. **Mediação**: Método da Investigação Apreciativa da Ação-da-ação. Recife: Bagaço, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em: 3-2-2017

Aprovado em: 30-08-2017

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>