

DIFUSÃO DA INOVAÇÃO EM UMA MICRO EMPRESA DE CONFECÇÕES DESPORTIVAS

Leonardo Wolff (UFSC)
leowolff@hotmail.com

Édio Polacinski (UFSC)
edio.pk@gmail.com

Fernando José Avancini Schenatto (UTFPR)
schenatto@utfpr.edu.br

Aline França de Abreu (UFSC)
aline@deps.ufsc.br



Este trabalho tem como objetivo analisar o caso de inovação de camisetas de futebol em uma micro empresa do estado do Rio Grande do Sul. Onde, por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada também como exploratória e descritiva, e que utilizou para o desenvolvimento de seu processo a técnica de estudo de caso, foram coletada as informações necessárias na organização. Através do estudo, procurou-se analisar e descrever a trajetória de desenvolvimento de um produto inovador, seguindo as etapas do processo de difusão da inovação formulado por Rogers (1995). Os resultados obtidos demonstraram que a referida organização desenvolveu seus produtos sob a ótica da inovação incremental, obtendo uma boa aceitação no mercado local. Acrescente-se, que através da presente pesquisa foi possível analisar os fatores que propiciaram, bem como aqueles que prejudicaram o processo de difusão da inovação desenvolvido pela empresa.

Palavras-chaves: Inovação, difusão da inovação, micro empresa

1. Introdução

Atualmente, os mercados estão se tornando cada vez mais complexos e imprevisíveis, os fluxos de informações gerados no mundo inteiro permitem que as organizações detectem e reajam aos concorrentes em um ritmo mais rápido. Essa competição acelerada significa que já não se pode mais esperar que um concorrente faça seu movimento antes de decidir como reagir. Diante do exposto, destaca-se que a inovação pode ser enfocada como uma boa perspectiva para aquelas organizações que buscam responder as exigências do atual mercado competitivo.

Neste sentido, através do presente estudo buscou-se analisar um caso de inovação em uma organização que identificou um nicho de mercado com potencial de expansão: desenvolvimento de camisetas temáticas para times de futebol. Vale destacar que a proposta da MPE foi baseada no conceito de inovação incremental, onde segundo Burgelman e Maidique (1995) envolvem: (i) adaptação; (ii) refinamento; (iii) melhoramento de produtos existentes e serviços e/ou produção; (iv) sistema de entrega.

Dessa forma, procurou-se analisar este caso de inovação descrevendo a trajetória de desenvolvimento do produto seguindo as etapas do processo de inovação formulado por Rogers (1995). Torna-se importante observar que o processo de difusão da inovação é aquele, pelo qual, uma inovação é comunicada através de certos canais durante determinado tempo para os membros que compõem um sistema social (ROGERS, 1995). Neste contexto, foram analisadas as principais características desse processo, bem como seus obstáculos e facilitadores. Acrescente-se que através dos resultados obtidos percebe-se que a referida MPE obteve uma boa aceitação de seus produtos no mercado local.

Deste modo, acredita-se que o trabalho contribuirá de forma prática a oferecer subsídios para ações futuras das organizações em geral, bem como a acadêmicos e profissionais ligados à área, que buscam aprofundar conhecimentos sobre o tema.

2. Metodologia

No que se refere a metodologia proposta, destaca-se que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato, e englobam o desenvolvimento e a modificação de conceitos e idéias, objetivando a formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses que lancem bases para pesquisas posteriores (GIL, 1999). As descritivas abordam quatro aspectos fundamentais: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente (LAKATOS E MARCONI, 2001). Assim, observa-se que este trabalho, além de ser caracterizado como descritivo, por descrever sistematicamente uma área de interesse, também é caracterizado como exploratório, por procurar, em sua fase inicial, entender um fenômeno, para depois explicar suas causas e conseqüências.

Em relação à natureza das variáveis pesquisadas, aponta-se que uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. A qualitativa identifica a presença, ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente (MATTAR, 1999). Considerando-se que o estudo apresenta características qualitativas é importante salientar que neste tipo de pesquisa, se está mais preocupado com a validade, no sentido de obter informações e opiniões autênticas, uma vez que sua preocupação não é a generalização. Ainda, as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder

descrever a complexidade de determinadas hipóteses, ou problemas, analisando a interação de certas variáveis.

No tocante ao desenvolvimento do processo de pesquisa, salienta-se, que a técnica do estudo de caso foi adotada para a realização deste trabalho, que, segundo Gil (1999), apresenta como objetivo a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Com relação aos procedimentos metodológicos, quanto aos tipos de dados, aponta-se que esses foram coletados seguindo as seguintes etapas: reunião de dados com base em documentações variadas (publicações especializadas e documentos da própria organização: relatórios internos); entrevistas pessoais (não estruturadas-dirigidas, com os sócios-proprietários) e observação direta em campo.

3. Revisão de Literatura

3.1. Definição de Inovação

Segundo Tornatzky e Fleischer (1990) inovação é o “processo de desenvolvimento e introdução de ferramentas, artefatos e dispositivos derivados do conhecimento pelos quais as pessoas estendem e interagem com o seu ambiente”.

Rogers (1995) define inovação como uma idéia ou objeto, que é percebido como novo por um indivíduo. O processo de desenvolvimento de inovação consiste em todas as decisões e atividades, bem como seus respectivos impactos que acontecem no reconhecimento de uma necessidade ou de um problema através da pesquisa, desenvolvimento e comercialização de uma inovação, ou ainda através da difusão ou adoção da inovação por usuários.

Segundo OCDE (1998) uma inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo, metodologia de marketing, ou uma nova prática de método organizacional, organização do local de trabalho ou relações externas.

Do ponto de vista de Cardoza (2004) uma organização que tem sucesso em aprendizado e inovação é aquela que de forma sistemática, busca, cria, difunde e utiliza um novo conhecimento e experiências que acumula para satisfazer as necessidades do cliente, enquanto reduz os custos de transação e se adapta a ambientes mutáveis.

Percebe-se que os autores citados definem a inovação sob pontos de vista diferentes. Rogers (1995) analisa a inovação com o foco na sua difusão; OCDE (1998) apresenta uma abordagem universal que busca abordar todos os ambientes em que ocorre a inovação; Tornatzky e Fleischer (1990) analisam a inovação no aspecto comportamental e os agentes de mudanças envolvidos no processo; já, Cardoza (2004) trabalha inovação vinculada a aprendizado e conhecimento.

Dessa forma, permite-se afirmar que o conceito de inovação é amplo, envolvendo aspectos comportamentais e agentes de mudanças. Acrescenta-se que a inovação pode ser considerada como uma idéia que é colocada em prática.

3.2. Classificação da Inovação

Em relação à classificação, observa-se que dependendo do autor e da abordagem utilizada a inovação pode apresentar concepções bem diferentes, onde se constata que alguns autores classificam a inovação pelo grau de mudança em relação ao produto ou processo. Outro tipo de classificação ocorre quanto ao ambiente impactado pela inovação. Ainda, destaca-se a

classificação temporal da inovação, a qual pelo fato de balizar a criação da inovação, bem como seu processo de difusão será utilizada para delimitar as atividades de pesquisa do presente trabalho.

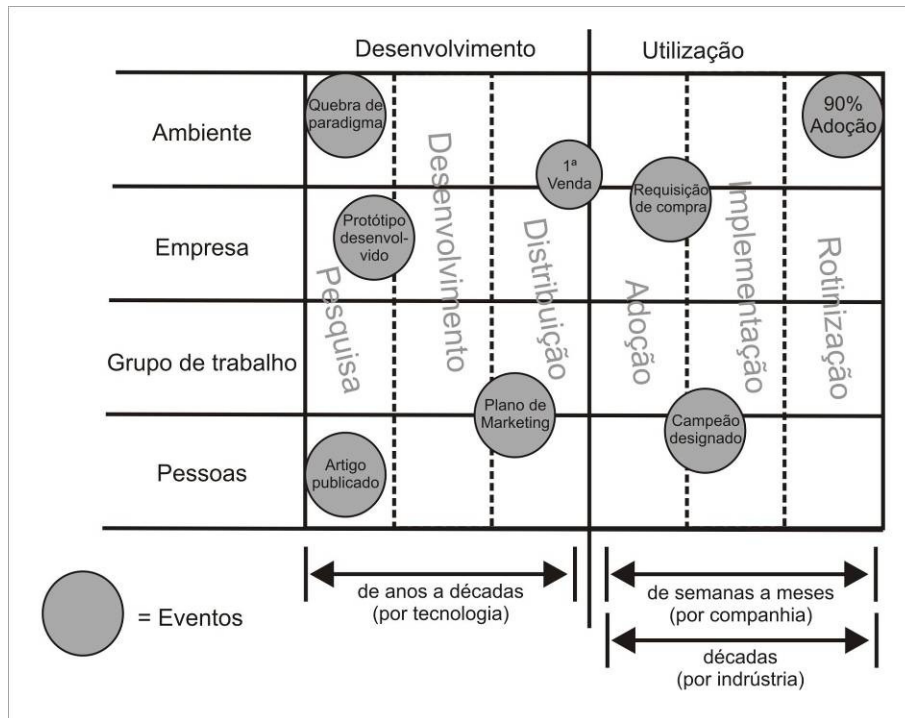
Segundo Burgelman e Maidique (1995) tipos diferentes de inovação foram identificados na literatura, o autor apresenta uma abordagem relacionada à intensidade das inovações, onde a classifica da seguinte forma:

- a) Incremental: envolve a adaptação, refinamento, melhoramento de produtos existentes e serviços e/ou produção, e sistema de entrega;
- b) Radical: envolve categorias de produtos inteiramente novos, e serviços e/ou sistemas da produção/entrega;
- c) Arquitetural: refere-se a re-configuração do sistema de componentes que constituem o produto.

A OCDE (1998) com uma abordagem universal, classifica a inovação pelo tipo de ambiente afetado, com ênfase em atender todos os ramos de inovação, mais especificamente, apresenta a seguinte classificação:

- a) Inovação do produto: é a introdução de um produto ou serviço que seja novo ou melhorado significativamente com respeito a suas características ou usos pretendidos. Isto inclui melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, facilidade de uso ou outras características funcionais;
- b) Inovação de processo: é a implementação de um método novo, significativamente melhorado de produção, ou ainda de entrega. Isto inclui mudanças significativas nas técnicas, no equipamento e/ou software;
- c) Inovação em Marketing: é a implementação de um método novo de marketing que envolve mudanças significativas no produto quanto a design, embalagem, disposição, promoção ou definição de preço;
- d) Inovação Organizacional: é a execução de um método organizacional novo nas práticas de negócio da empresa, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas.

Para Tornatzky e Fleischer (1990) o modelo de inovação de acordo com a Figura 1 leva em consideração a proposta de inovação como um conjunto longitudinal de processos dividido em desenvolvimento (pesquisa, desenvolvimento, distribuição) e utilização ou difusão (adoção, implementação e rotinização). Ainda, considera os diferentes níveis de agregação social (ambiente, empresa, grupo de trabalho e pessoas) envolvidas no processo.



Fonte: Adaptado de Tornatzky; Fleischer (1990)

Figura 1: Modelo Tornatzky e Fleischer

Acrescenta-se que o modelo apresentado por Tornatzky e Fleischer (1990) que apresenta uma fronteira entre o desenvolvimento da inovação e a sua difusão é o preponderante neste artigo.

3.3. Difusão da Inovação

A difusão de inovação, segundo Rogers (1995) é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais durante o tempo para os membros de um sistema social.

Segundo OCDE (1998) difusão é o modo como as inovações se espalham através de canais de mercado ou não, a partir de sua primeira implementação mundial para diversos países e regiões, bem como para distintas indústrias/mercados e empresas. Vale destacar que sem difusão, uma inovação não terá qualquer impacto econômico.

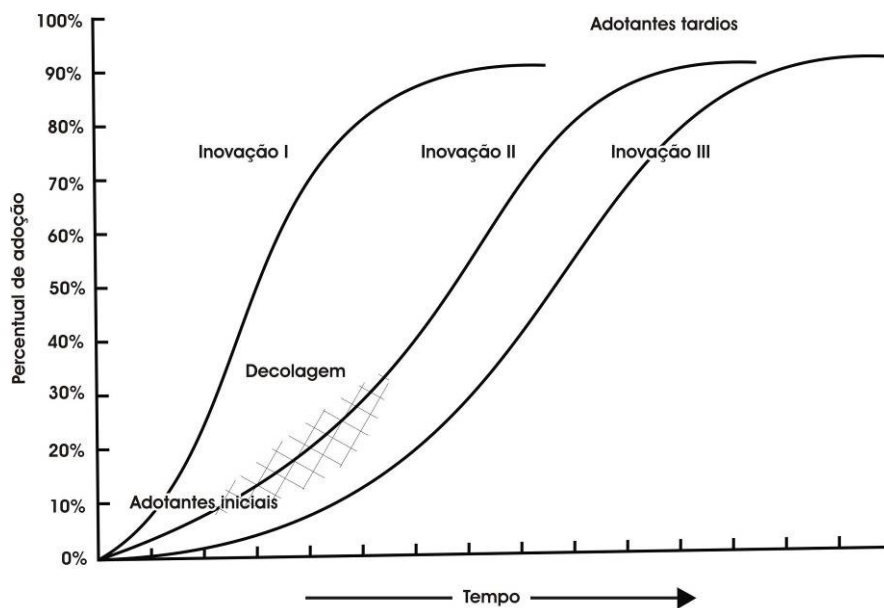
Rogers (1995) aponta que quatro elementos são relevantes no processo de difusão de uma inovação, dos quais se destaca:

- Inovação: caracteriza-se como a idéia, prática ou algo que para um indivíduo ou grupo é percebido como novo;
- Canais de comunicação: são os meios que fazem com que uma nova idéia chegue de um indivíduo até o outro, através desses meios de massa, ou então de comunicação interpessoal;
- Tempo: existem três tempos distintos contabilizados no processo de difusão de uma inovação: (i) velocidade na difusão da inovação individual, (ii) tempo envolvido na adoção prévia ou tardia de um usuário ou grupo, (iii) tempo em que a inovação é adotada pelo sistema social como um todo;
- Sistema Social: é definido como um grupo de unidades dentro do qual ocorre a difusão de uma inovação, empenhado em resolver um problema para atingir um objetivo comum. Os

membros podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas. Deve ser levado em consideração: Como a estrutura de um sistema social afeta a difusão? Quais os efeitos das normas de difusão? Como atuam as figuras de líderes de opinião? Quais são os agentes de mudança? Quais são os tipos de decisão-inovação? Quais as conseqüências da inovação.

De acordo com Rogers (1995) através da Figura 2 é possível identificar os quatro elementos relevantes para o processo de difusão da inovação, bem como as suas relações. Por sua vez, para uma melhor compreensão do processo de difusão de inovação, torna-se importante o entendimento de *innovativeness*, um conceito que vem sendo utilizado amplamente nos dias atuais.

De acordo com o Temaguide (1998) *innovativeness* pode ser definido como a constante consciência e prontidão para a inovação, bem como a sua aceitação a freqüentes inovações e melhorias. Acrescente-se que Rogers (1995) classifica em cinco categorias de adoção a inovação do indivíduo em relação ao seu *innovativeness*: (i) inovadores, (ii) usuários iniciais, (iii) maioria inicial, (iv) maioria tardia, (v) usuários relutantes.



Fonte: Adaptado de Rogers (1995)

Figura 2: Elementos relevantes no processo de difusão da inovação

Para um melhor entendimento do processo de difusão da inovação, Rogers (1995) apresenta um modelo específico, com forte base na teoria da comunicação, composto por cinco estágios, conforme a Figura 3:

- a) Conhecimento (pré-contemplação): ocorre quando o indivíduo descobre a existência da inovação e também sua compreensão da função. A fase do conhecimento ainda é caracterizada por:
- retorno *recall* da informação,
 - compreensão da mensagem,
 - conhecimento ou habilidade efetiva da adoção da inovação;

b) Persuasão (contemplação): quando o indivíduo é favorável ou não à atitude perante a inovação. É composta pelas seguintes características:

- *linking* da inovação,
- discussão de novos comportamentos com outros,
- aprovação da mensagem da inovação,
- formação da imagem positiva da mensagem e da inovação,
- suporte para o comportamento inovador dos sistemas;

c) Decisão (preparação): quando o indivíduo contrata as atividades que conduzem para a escolha de adotar ou rejeitar a inovação. Nesta fase ainda se inclui a avaliação da:

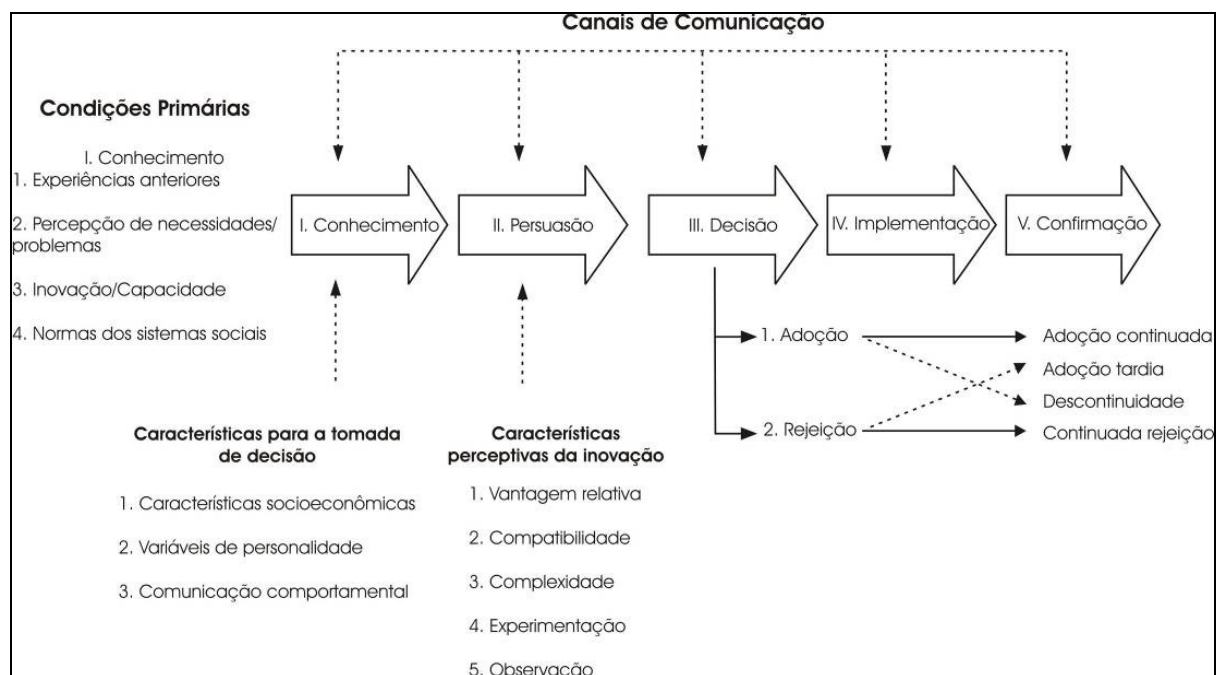
- intenção para procurar informações adicionais sobre a inovação,
- intenção para experimentar a inovação;

d) Implementação (ação): quando o indivíduo aplica a inovação. Possui como características:

- aquisição de informações adicionais sobre a inovação,
- uso da inovação regularmente,
- uso contínuo da inovação;

e) Confirmação (manutenção): quando o indivíduo busca reforços na decisão da inovação já constituída ou através de uma decisão anterior que adotou ou que rejeitou. Nesta fase é importante observar a:

- identificação dos benefícios do uso da inovação,
- integração da inovação entre as rotinas,
- promoção da inovação para outros.



Fonte: Adaptado de Rogers (1995)

Figura 3: Modelo dos estágios do processo de difusão e adoção da inovação

3.4. Classificação da MPE

Percebe-se que no Brasil, bem como em outras partes do mundo, as conceituações e classificações de empresas são bem variadas, com critérios bastante diversos. Longenecker (1997) observa que especificar qualquer padrão de tamanho, para definir pequenas empresas, é algo necessariamente arbitrário, porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. De um modo geral, essa variedade de critérios e referências, à pequena empresa, obedece entre outras, as seguintes condições:

- Propósito do usuário ou órgão interessado diretamente aos critérios;
- Região e país em que opera;
- Peculiaridades e estágio de desenvolvimento econômico.

Assim, observa-se que as empresas brasileiras são classificadas pelo seu faturamento anual, determinado pela Lei Federal n.11.196 de 2005, conforme se percebe na Tabela 1.

Classificação Faturamento	Anual (R\$)
Micro empresa	0 até 240.000,00
Pequena e média empresa	240.000,00 até 2.400.000,00
Grande empresa	Acima de 2.400.000,00

Fonte: Receita Federal (2007)

Tabela 1: Classificação das empresas conforme Lei Federal

Em nível de arrecadação, no dia 05 de novembro de 1996, pela Medida Provisória 1.526, as MPEs receberam nova classificação. Assim, através de um novo sistema tiveram facilidades ao que se refere a tarefa de recolher impostos e contribuições. O governo federal centralizou em documento único, o recolhimento dos tributos federais, estaduais e municipais. As MPEs passaram a pagar 5% sobre o faturamento numa alíquota federal que engloba o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), a contribuição ao Programa de Integração Social (PIS), a Contribuição sobre o Lucro Líquido (CSLL), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Confins) e a contribuição ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), na parte do empregador. Se a empresa for industrial, inclui também o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Evidencia-se que existe um outro critério para a classificação de empresas, o qual é utilizado pelo Sebrae para estudos e levantamentos sobre a presença de MPEs na economia brasileira, conforme o Tabela 2.

Classificação da Empresa	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresas	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Fonte: Sebrae (2007)

Tabela 2: Classificação das empresas conforme Sebrae

4. Apresentação e análise de dados

4.1. Caracterização da organização pesquisada

A organização em estudo iniciou suas atividades em 2006, e tem sua sede localizada em uma cidade do estado do Rio Grande do Sul. Possui uma equipe de oito empregados. Como principal serviço, oferecido aos seus clientes, destaca-se a produção de camisetas temáticas.

Atualmente, sua política é desenvolver camisetas temáticas, voltadas para times de futebol, trazendo um enfoque diferenciado do que usualmente é desenvolvido pelas empresas que atuam no ramo. Destaque-se, que esta política é desdobrada principalmente nos seguintes objetivos específicos:

- Trabalhar em equipe, tratando os empregados com confiança e respeito;
- Proporcionar resultados que garantam o retorno do investimento dos sócios, priorizando que uma parte do capital seja reinvestida na organização para constante expansão.

4.2. Principais produtos desenvolvidos

A organização pesquisada desenvolve confecções de uma maneira geral, atualmente produz principalmente camisetas, as quais são denominadas pelos seus proprietários temáticas. Observa-se que o foco desse estudo será a análise das referidas camisetas temáticas para times de futebol, em especial, as produzidas para o Sport Clube Internacional de Porto Alegre. Neste contexto, destacam-se os modelos: “Beisebol”; “Mais que uma Paixão” e “Mundial FIFA”, conforme a Figura 4.



Fonte: MPE pesquisada

Figura 4: Modelos de camisetas

4.3. Principais características da inovação

No que se refere as características de uma inovação, busca-se retratar os principais aspectos do produto, que influenciará sua taxa de adoção, bem como podem favorecer ou restringir a capacidade de aceitação e difusão da inovação, conforme se identifica na Figura 4 e, ainda, considerando Rogers (1995), destaca-se:

4.3.1. Vantagem relativa

A vantagem relativa de um produto é mensurada em termos econômicos, de prestígio social, convivência ou satisfação, sob os critérios da percepção do potencial adotante (ROGERS, 1995). Nesse sentido, as camisetas temáticas são vistas como algo que apresenta uma satisfação pessoal, aumenta a auto-estima e satisfação para o torcedor adotante. Aqui se ressalta a conquista de títulos pelos clubes, que acaba sendo um elemento que coloca os usuários do produto em destaque diante do meio social em que vive. Acrescente-se que os preços são bem mais baixos daqueles encontrados no comércio local.

4.3.2. Compatibilidade

Adequabilidade de uma inovação aos valores, experiências e necessidades dos potenciais adotantes é fundamental para sua aceitação (ROGERS, 1995). Com relação a esta característica, observa-se que as camisetas parecem ter aspectos considerados compatíveis com os padrões já estabelecidos. A necessidade de o torcedor adotante utilizar um produto que apresente alguma característica diferente, e que exalte a paixão pelo seu time de futebol, já é um valor disseminado no sistema social.

4.3.3. Complexidade

Refere-se ao grau de dificuldade de se compreender ou usar a inovação (ROGERS, 1995). Em relação às camisetas temáticas, essas dificuldades são apontadas como mínimas.

4.3.4. Experimentação

Refere-se à possibilidade de experimentar a inovação em uma base limitada, diminuindo o nível de incertezas em relação à sua adoção (ROGERS, 1995). As camisetas são produtos de baixo valor unitário, especialmente, se for comparada aos produtos produzidos pela fornecedora de produtos oficiais dos times de futebol. A MPE consegue produzir modelos que chegam a custar menos que 50% do valor de uma camiseta produzida pela fornecedora oficial. O que permite sua experimentação sem maiores incertezas de retorno financeiro. A experimentação também foi bastante estimulada através da distribuição de amostras em consulados do interior do estado do RS, bem como nas próprias sedes dos times e em lojas do comércio local. Destaca-se que os consulados de futebol do interior são extensões regulamentadas em cidades fora da sede do clube.

4.3.5. Visibilidade

Refere-se à exposição dos resultados da inovação aos outros (ROGERS, 1995). A camiseta é um produto facilmente percebido pelo ambiente social do usuário, uma vez que o produto é usado externamente e está em exposição constante. Acrescente-se que através de testemunhos e da troca de experiências entre os torcedores mais fanáticos a visibilidade aumenta com facilidade.

Assim sendo, permite-se afirmar que o conjunto das características próprias das camisetas temáticas, ao se conformarem ao modelo proposto por Rogers (1995), acaba se configurando como fatores que exerceram influência favorável à sua difusão.

4.4. O Processo de desenvolvimento da inovação

De acordo com Rogers (1995) o desenvolvimento de uma inovação é um processo que tem início anterior à concepção da idéia concreta de um novo produto ou processo, seu desenvolvimento se inicia com o reconhecimento de um problema ou necessidade e vai até os

resultados da inovação. Entretanto, vale destacar que nem toda inovação, necessariamente precisa respeitar essa ordem, ou passar por todas as fases. A seguir, de acordo com Rogers (1995), explicitam-se as fases do processo de desenvolvimento de inovações, bem como as percepções na empresa pesquisada.

4.4.1. Reconhecimento de um Problema ou Necessidade

Para Rogers (1995) essa fase se caracteriza por um estímulo a pesquisa e desenvolvimento de soluções para fazer face ao problema ou necessidade diagnosticada.

Assim, inicialmente, torna-se importante observar que as camisetas de clubes de futebol encontradas no mercado, atualmente apresentam características bastante semelhantes: distintivo do clube, logotipo do patrocinador e números.

Diante desse quadro, observa-se que a idéia inicial partiu da necessidade dos sócios em produzir algo diferente do encontrado no mercado, uma vez que já possuíam todos os tipos de camisetas e buscavam algo novo, bem como buscavam externalizar a paixão por seu clube de futebol.

A partir disso passaram a desenvolver as camisetas denominadas temáticas para times de futebol. O primeiro modelo desenvolvido foi baseado em uma camiseta padrão norte-americana, estilo beisebol, trazendo como diferenciais os botões bem como o tamanho e disposição das estampas. Já, o segundo modelo se caracterizou pela elaboração de uma frase específica com forte apelo emocional, e com a cor predominante diferente das utilizadas pelo time em questão. E, como terceiro modelo foi desenvolvido um desenho caracterizando um carimbo, que simboliza a conquista de um título importante para o clube em questão. Os três modelos podem ser identificados na Figura 4.

4.4.2. Pesquisa Básica e Aplicada

Normalmente, acredita-se que o desenvolvimento de uma inovação surge da pesquisa básica, que evolui para uma pesquisa aplicada, e posteriormente para o desenvolvimento de uma solução (ROGES, 1995). Entretanto, ressalta-se que nem sempre é necessário ocorrer uma linearidade no processo. Acrescente-se que em muitas oportunidades os próprios usuários desenvolvem os produtos e acabam convencendo suas organizações a produzi-los.

No caso da MPE em estudo, ressalta-se que a pesquisa se limitou ao questionamento de torcedores em algumas cidades da região da organização, e também em lojas de material esportivo locais. Ainda, se buscou informações em consulados no interior do estado, mediante pesquisa com os torcedores cadastrados. Finalmente, buscaram-se informações em sites na internet, especialmente relacionados a lojas virtuais e páginas relacionadas ao tema. Conforme os proprietários, em todas as análises realizadas na fase de pesquisa, foram confirmados as necessidades que eles haviam percebido inicialmente. A falta de camisetas com essas características, bem como o interesse pelo desenvolvimento de produtos pelos torcedores como uma forma de homenagear o clube de futebol pelo qual torciam. Outro fator evidenciado pelos proprietários, foi o da rivalidade entre os times, que também acabou motivando o desenvolvimento das camisetas temáticas, uma vez que seria uma forma inteligente de se diferenciar dos torcedores rivais.

4.4.3. Desenvolvimento

Rogers (1995) aponta que é nessa fase que se procura dar uma forma à idéia. É um momento repleto de incertezas, onde se busca a melhor maneira de satisfazer as necessidades dos

potenciais clientes. No desenvolvimento, algumas organizações recorrem à formação de pequenos grupos-tarefa, responsáveis pelo desenvolvimento de novas idéias. Esses grupos são destacados do ambiente organizacional tradicional, em busca de maior flexibilidade. É uma forma de se conciliar a estabilidade organizacional a necessária flexibilidade para inovar.

Para a MPE essa fase foi desenvolvida mediante a terceirização dos serviços. Inicialmente foi contratado um desenhista profissional para realizar todos os desenhos conforme as idéias iniciais sugeridas pelos proprietários, bem como com base nas pesquisas realizadas. Em seqüência, foram realizados contatos com várias empresas de confecção e serigrafia para escolha daquela que melhor atendesse as exigências da MPE.

4.4.4. Comercialização

A comercialização caracteriza-se pela colocação da inovação no mercado, incluindo todas as fases necessárias para este fim, como a produção, a embalagem, o marketing e a distribuição (ROGES, 1995).

Observa-se que a MPE acabou terceirizando parte da fase de comercialização. A parte de produção e embalagem foi realizada por duas empresas de Florianópolis. Já, a parte de distribuição e marketing foi realizada pelos proprietários. Esse foi um problema apontado pela organização como a ser corrigido, uma vez que eles acreditaram ter conhecimento suficiente para responder a essa exigência. Entretanto, com o passar do tempo perceberam que não tinham, e acabaram buscando alternativas para superar essa dificuldade. Acrescente-se que após algumas orientações de especialistas da área, conseguiram desenvolver ações de marketing e distribuição de acordo com as suas expectativas. E, acabaram alcançando um número satisfatório de novos clientes (lojas de material esportivo), bem como a negociação com vendedores terceirizados que já atuavam na área e conheciam o mercado.

4.4.5. Difusão e adoção

De acordo a Rogers (1995) essa fase é constituída por quatro elementos: inovação, comunicação, tempo e sistema social. Destaque-se que no processo de difusão de uma inovação, os indivíduos exercem a opção de escolha, e contrabalançam a incerteza em relação aos resultados da inovação com a incerteza que a inovação se propõe a reduzir em relação a seus problemas e necessidades.

Nessa etapa a MPE utilizou, fundamentalmente, contato direto dos proprietários, bem como através de e-mails, o que possibilitou maior conhecimento e divulgação das camisetas. Destaca-se que a utilização dos e-mails acabou facilitando as venda do produto e sua rápida difusão.

Evidencia-se que o investimento em marketing, normalmente é considerado muito oneroso para as MPEs. Nesse sentido, foi intensificado esforços de divulgação diretamente nos consulados de cidades próximas da sede da organização. Acrescente-se que os canais de comunicação interpessoais também se mostraram muito eficientes no processo de difusão da inovação. Essa prática foi utilizada pelos sócios-proprietários para firmarem o fornecimento de camisetas para o setor de comunicação social dos clubes abordados nas camisetas temáticas, considerado por eles como estratégico.

Torna-se importante destacar que um grande obstáculo que surgiu na fase da difusão do produto foi o aparecimento de algumas camisetas similares, produzidas por outras organizações. Complementa-se que algumas marcas concorrentes apresentaram valores mais baixos que os da organização em estudo. Entretanto, na maioria dos casos a qualidade foi

considerada inferior.

Em se tratando do processo de difusão da inovação, observa-se que embasadas nos três modelos, apresentados nesse estudo, novos desenhos e modelos de camisetas temáticas foram criadas, voltados especialmente para o público infantil e feminino. Nesse sentido, aponta-se que o estabelecimento de comunicação com os clientes e consumidores acabou gerando bons resultados no desenvolvimento de outras inovações incrementais.

4.4.6. Conseqüências

São as mudanças resultantes da adoção ou rejeição de uma inovação (ROGERS, 1995).

Uma conseqüência do desenvolvimento dessa inovação foi a boa aceitação por parte dos clientes e consumidores das camisetas temáticas, uma vez que para maioria desses clientes que deram *feedback* para a organização aprovaram a proposta que o produto apresentou. Assim, evidencia-se que uma nova percepção de conceito foi criada sobre o tema, especialmente, pelo posicionamento criativo e bem humorado dos desenhos das camisetas temáticas.

Outra conseqüência positiva se refere ao desenvolvimento de novo projetos de camisetas relacionadas ao tema, os quais já estão em desenvolvimento e envolvem um número maior de clubes de futebol, tipos de tecidos diferenciados e que respondem as exigências de outros públicos de clientes (infantil, de maior idade e feminino).

5. Conclusões

Após as atividades de pesquisa realizadas, permite-se definir que o trabalho evidenciou tudo o que foi desenvolvido pela MPE no período de análises. E que se procurou descrever a trajetória do desenvolvimento dos produtos, sob a ótica da inovação incremental, seguindo as etapas do processo de inovação formulado por Rogers (1995). Assim, foram analisadas as principais características desse processo, bem como seus obstáculos e facilitadores. Acrescente-se, que o estudo se limitou em analisar o processo sob a perspectiva dos empreendedores.

Por se tratar de um estudo de caso, mesmo sendo utilizados procedimentos metodológicos adequados, salienta-se conforme Gil (1999) que a adoção do método de estudo de caso não permite que os resultados sejam válidos para outro caso que não o em questão, limitando generalização das conclusões obtidas. Assim, por envolver uma MPE que fornece camisetas de times de futebol, apesar de existirem inúmeras outras com características semelhantes em todo país, salienta-se que as conclusões devem respeitar as fronteiras que as condições ambientais e estruturais estabelecem, sendo as deduções e generalizações cuidadosamente conduzidas.

Complementa-se que a análise que foi realizada neste trabalho sobre as características das camisetas temáticas, segundo o modelo de Rogers (1995), é limitada por se basear apenas nas informações coletadas na referida MPE, e principalmente através de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários. Observa-se que uma pesquisa com os usuários das camisetas temáticas poderia validar esses dados, incorporar novos elementos à análise, e, possivelmente, novas características ao modelo utilizado.

Finalmente, ressalta-se que através da presente pesquisa foi possível identificar através de um estudo prático, os principais passos a serem seguidos no que se refere ao processo de difusão de inovação. Acrescente-se que a validade deste estudo também é reforçada pela carência, na

literatura específica, sobre ensinamentos de difusão de inovação relacionados a MPE.

Referências

- BURGELMAN, R. A.; MAIDIQUE, M. A. et al.** *Strategic management of technology and innovation*. Chicago: Irwin, 1995.
- CARDOZA, G.** *A escada de aprendizado e inovação*. HSMManagement Update 15. HSM Management 47. Novembro - Dezembro 2004.
- GIL, A. C.** *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LONGENECKER, J. G. et al.** *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, F. N.** *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.
- OCDE.** *Manual de Oslo*. Paris, 1998.
- RECEITA FEDERAL.** *Ministério da Fazenda. Receita Federal*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2005/lei11196.htm>>. Acesso em: 10 de Junho de 2007, 20:30:30.
- ROGERS, E. M.** *Diffusion of Innovations*. 4a Ed., New York: Free Press, 1995.
- SEBRAE.** *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em:<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2005/lei11196.htm>>. Acesso em: 09 de Junho de 2007, 16:30:10.
- TEMAGUIDE.** *A Guide to Technology Management and Innovation for Companies*, Fundación COTEC para Innovación Tecnológica and Manchester Business School, The University of Manchester, Madrid, 1998.
- TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER M.** *The Processes of technological innovation*, Lexington Books, 1990.