



Gesinaldo Ataíde Cândido  
Doutor em Engenharia de Produção pelo PPGEP-UFSC. Professor titular em Teoria das Organizações da UFCG/CH/UAAC e dos Programas de Pós Graduação em Recursos Naturais da UFCG e Engenharia de Produção da UFPB.  
E-mail: gacandido@uol.com.br.

Lílian Maria Florêncio Moraes Leite  
Graduada em Administração pela UFCG/CH/UAAC. Professora da UFCG/CH/UAAC.

## Condições e perspectivas para a prática da inovação e busca da competitividade nas pequenas e médias empresas: um estudo exploratório no setor de confecções

### Resumo:

O trabalho explicita os resultados de uma pesquisa realizada com o objetivo de identificar os mecanismos utilizados pelas empresas do setor de confecções de Campina Grande-PB para a busca e a prática da inovação tecnológica e para o alcance da competitividade empresarial. A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira, foram identificadas quais as principais barreiras à competitividade que as empresas estudadas enfrentam nas suas áreas funcionais. Na segunda etapa, foi verificado como essas empresas convivem com a inovação, procurando vincular esse contexto às formas de funcionamento delas. O estudo pode ser caracterizado como exploratório e descritivo com aplicação do método hipotético-dedutivo, e cujos dados para análise compõem-se de coleta de dados através de dados documentação direta e indireta com tratamento quantitativo. Os resultados obtidos, quanto às áreas funcionais, apontam que existe uma maior intensidade nos problemas de ordem tecnológica e que essas empresas enfrentam os seguintes problemas quanto ao convívio com a inovação: viabilização de estratégias, dificuldades dos gestores em conviver com a mudança, formas de convivência entre as pessoas, inexistência de relacionamentos com universidades e centros de pesquisa e ausência de mecanismos para documentação de mudanças.

**Palavras-chave:** competitividade, inovação, gestão

### Abstract:

The explicit work the results of a research accomplished with the objective of identifying the mechanisms used by the enterprises of the section of makings of Campina Grande-PB for the search and the practice of the technological innovation and for the reach of the business competitiveness. The research was accomplished in two stages. In the first, the objective was to identify which the main barriers to the competitiveness that the studied companies face in their functional areas. In the second stage, a research was accomplished was to verify with these companies live together with the innovation, trying to link this context to the forms of operation of these companies. The accomplished study can be characterized as exploratory and descriptive with application of the hypothetical-deductive method, using collection of data through given direct and indirect documentation with quantitative treatment. The obtained results as for the functional areas they point that a larger intensity exists in the problems of technological order and that these companies face the following problems as for the conviviality with the innovation: to make possible of strategies, the managers' difficulties in living together with the change, coexistence forms among the people, inexistence of relationships with universities and research centers and absence of mechanisms for documentation of changes.

**Key-Words:** competitiveness, innovation, management

Ariús, Campina Grande, Vol. 13, nº 1, jan./jul. 2007

## 1. Introdução

O atual momento da economia mundial é caracterizado por um aumento da competição entre as empresas, à medida que a economia nacional abre-se aos investimentos externos e novos concorrentes entram nos mercados. Simultaneamente, a disseminação das informações torna os consumidores mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos/serviços. Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente de acirrada competição, empresas em todo o mundo têm buscado a efetiva utilização das novas tecnologias, o que implica, inexoravelmente, na necessidade da busca e prática da inovação.

Para que as organizações encontrem um caminho mais adequado para a competitividade, é necessária a obtenção do devido conhecimento dos conceitos, modelos de processos de gestão da inovação tecnológica, assim como as suas múltiplas formas de aplicação. Para competir com maior eficácia, as empresas precisam adotar iniciativas estratégicas de custos, qualidade e produtividade, através da adoção de processos de inovação tecnológica condizentes com as características do seu ambiente e com os seus problemas e necessidades específicas.

A literatura sobre a gestão de negócios tem feito referência à necessidade das empresas considerarem a prática da inovação como um mecanismo imprescindível para o alcance das devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento num contexto de acirrada e crescente concorrência. Para Galbraith & Lawler III (1995) e Toffler (1988), a inovação é uma variável vital para a eficiência das organizações em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, com ênfase na questão tecnológica e na necessidade da inovação contínua. Neste sentido, torna-se necessária uma mudança na mentalidade gerencial, visando a uti-

lização mais eficaz dos diversos tipos e formas de tecnologias e a criação de mecanismos consistentes para gerenciar o processo de inovação tecnológica.

Dentro dessa perspectiva, também é crucial, para a geração de maior competitividade empresarial, a obtenção das devidas condições para o gerenciamento da inovação tecnológica no atual contexto organizacional e na gestão de negócios, partindo do princípio de que: 1) a administração da tecnologia é complexa, mas vital para o sucesso organizacional e 2) a inovação tecnológica pode ser considerada como a principal força dinamizadora da atividade econômica e fator determinante do desenvolvimento regional.

No caso específico do segmento das Pequenas e Médias Empresas (PME's), a busca e a prática da inovação tornam-se mais complexas por uma série de características e problemas enfrentados que estão relacionados, principalmente, às dificuldades de acesso a recursos financeiros, humanos, informacionais e tecnológicos. Além disso, há precariedade nas suas formas de gestão, como consequência da falta de maior profissionalização, e existem entraves relacionados à excessiva verticalização, resistência às parcerias, carência e/ou deficiência de sistemas de informação adequados, escassa atualização tecnológica, etc.

A partir destas considerações, o objetivo deste trabalho é identificar quais são as principais barreiras à competitividade que as PME's enfrentam a partir de problemas em suas diversas áreas funcionais, mais especificamente: questões tecnológicas, de marketing, de recursos humanos e relacionados às práticas da alta administração. Em função dos resultados obtidos nesta etapa, procurar-se-á conhecer melhor a realidade das PME's industriais do setor de confecções de Campina Grande-PB quanto à forma como gerenciam a inovação tecnológica, utilizando, para este fim, metodologia proposta por Terra, Krugli-

anskas e Zilber (1993), já testada e aplicada em diversas localidades e regiões.

A realização da pesquisa tem a sua importância e necessidade na medida em que contribui para que os setores e segmentos econômicos pesquisados possam se tornar mais competitivos, a partir do momento em que tenham maiores informações sobre seus processos de inovação tecnológica, de modo que possam gerenciá-los adequadamente. As informações geradas contribuirão ainda para que as empresas possam redefinir suas estratégias e operações e para que as instituições (públicas e privadas), que investem na atividade empresarial, encontrem mecanismos de apoio e sustentação para tornar as empresas vinculadas mais eficazes e contextualizadas às novas contingências do atual ambiente de negócios e de gestão.

Além desta parte introdutória, o artigo está estruturado da seguinte forma: no item 2 são explicitados os principais conceitos e modelos sobre competitividade e inovação tecnológica, bem como a descrição acerca das PMEs e a caracterização do setor de confecções em nível nacional e local; no item 3, são apresentadas as características da pesquisa e são definidos os métodos e técnicas para a coleta e tratamentos dos dados, definição da população e critérios para análise das informações; no item seguinte é realizada a apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa; e, no item 5, são apresentadas as conclusões e considerações finais.

## 2. Referencial teórico

O marco teórico da pesquisa envolve aspectos relacionados aos conceitos e modelos de competitividade e de gestão da inovação tecnológica, assim como as definições e caracterizações do segmento das PMEs do setor industrial de confecções no contexto da pesquisa.

### 2.1. Visões acerca da competitividade

O conceito mais genérico e abrangente de competitividade é o proposto por Fajnzylber (2001), que a define como sendo a capacidade que um país, região, setor ou segmento econômico ou empresarial tenha de expandir a sua participação nos mercados internacionais e elevar simultaneamente o nível de vida da sua população. No entanto, existem várias visões e perspectivas acerca dos conceitos e modelos de competitividade, as mais utilizadas são as propostas pelos autores abaixo:

a) Haguenaer (1989) classifica o conceito de competitividade em duas abordagens: 1) a abordagem de **desempenho**, quando a competitividade é analisada em função da participação da empresa no mercado e 2) a abordagem de **eficiência**, quando considera a competitividade como uma característica estrutural, podendo ser traduzida através da relação insumo-produto.

b) Fajnzylber (op. cit) distingue o conceito de competitividade entre: 1) **espúria**: estaria relacionada a fatores como a prática de baixos salários, a manipulação cambial, os subsídios às exportações e altas taxas de rentabilidade no mercado interno, que podem propiciar melhorias no desempenho externo, mas com sérios efeitos econômicos e sociais em médio e longo prazo e 2) **autêntica**: está diretamente relacionada ao aumento da produtividade a partir da utilização de avanços tecnológicos.

De um modo geral os conceitos, visões e perspectivas sobre a competitividade estão centradas na dualidade: 1) preocupação direcionada para variáveis endógenas e microeconômicas. Geralmente, o conceito de competitividade está associado às variáveis do fator produção, e 2) preocupação direcionada para variáveis exógenas e macroeconômicas, partindo da premissa de que é necessário produzir algo e poder comparar resultados econômicos, financeiros, etc., sejam operacio-

nais ou não, entre empresas em condições semelhantes.

No entanto, tomando como referência essas visões e perspectivas, pode-se inferir que, dentro das características do atual ambiente de negócios, a busca e a prática da competitividade não podem estar focadas de maneira pontual, é necessário que se busque, concomitantemente, a abordagem de desempenho e de eficiência micro e macro. O que precisa ser evitado é a busca da competitividade espúria, visto que ela favorece temporariamente um grupo limitado de empresas, trazendo uma série de implicações negativas para a sociedade como um todo.

Neste novo enfoque, destaca-se o modelo proposto por Coutinho & Ferraz (1995), os quais apontam que a competitividade de uma empresa está na sua capacidade de formular e pôr em prática estratégias competitivas que lhe permitam conservar uma posição sustentável no mercado de forma duradoura. Ao defenderem este conceito, os autores criticam a visão incompleta e estática de outros autores que consideram a competitividade como o resultado de características de uma empresa ou produto, relacionado ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica de processos produtivos internos.

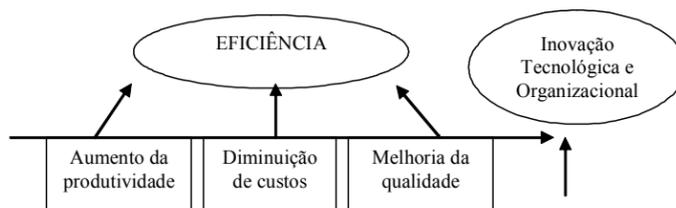
Ao tomar-se a busca e o alcance da competitividade a partir da prática da inovação, a qual é o foco da pesquisa realizada, torna-se imprescindível que as empresas invistam na sua eficiência interna, isto significa buscar aumento de produtividade, di-

minuição de custos e melhoria da qualidade. A obtenção dessas condições será alcançada na medida em que as empresas tenham uma preocupação externa, principalmente, no que tange à identificação e à criação de condições e mecanismos para aquisição ou adequação das novas tecnologias de produtos, de processos e de gestão, conforme figura abaixo:

### 2.2. Caracterização e importância das pequenas e médias empresas para o crescimento econômico e a competitividade

Nos estudos acerca do crescimento econômico das nações destaca-se o papel atribuído às Pequenas e Médias Empresas, sobretudo no que se refere à sua participação no desenvolvimento econômico e social. Rovere (1999) ao definir o atual contexto organizacional explica que na medida em que o paradigma técnico-científico na era do conhecimento se consolida, a importância das PME's vem sendo rediscutida. A autora aponta que até meados dos anos 70 as PME's tinham um papel pequeno no debate sobre o desenvolvimento econômico, devido ao predomínio do paradigma da produção em massa. Com o surgimento do modelo de produção baseado nos conceitos da "especialização flexível", a autora mostra que elas têm um papel relevante e que diversas políticas de apoio as PME's vêm sendo assim implementadas nos países desenvolvidos, devido ao reconhecimento de que essas empresas podem ser potencialmente difusoras de inovações e também

Figura 1: A Competitividade numa perspectiva Endógena e Exógena



Fonte: adaptado de Coutinho & Ferraz (1995)

estimuladoras do crescimento regional.

As características e a definição do que seja uma pequena ou média empresa é complexa, pelo fato de que o seu universo é extremamente heterogêneo e diferenciado. Ao abordar o tema PME's, o primeiro aspecto a ser considerado é a dificuldade de determinar seu tamanho de forma clara, precisa e objetiva. Há vários critérios que podem ser utilizados na conceituação e classificação de empresas, e cada um conduz a uma definição diferenciada de categorias. Nenhum desses critérios, sejam eles quantitativos ou qualitativos, devem ser tomados isoladamente, há a necessidade de analisá-los conjuntamente. Neste sentido, existem os critérios mistos, os quais constituem uma conjunção de critérios quantitativos e qualitativos, porém, sem interligá-los, ou seja, eles não são mutuamente exclusivos.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração ao se analisar as PME's diz respeito às fortes diferenças existentes entre essas empresas. Souza (1995), ao tratar destas diferenças, mostra que existem divergências consideráveis entre as empresas de mesmo porte, explicitando que ao mesmo tempo em que são encontradas organizações que utilizam intensamente mão-de-obra desqualificada, com alto índice de rotatividade, são encontradas outras altamente flexíveis, geralmente com mão-de-obra especializada. Essa diversidade inviabiliza o tratamento das PME's como uma questão geral, pois na verdade existe uma grande heterogeneidade de PME's, o que dificulta a viabilização de medidas de apoio. Assim, algumas precauções devem ser tomadas ao estudar esse tipo de empresa, uma delas seria selecionar aquelas que têm maiores perspectivas de retorno de investimentos. Entretanto, em face da importância social e econômica dessas organizações, não se pode deixar de considerar a necessidade de um tratamento especial por parte dos poderes públicos.

Devido às suas próprias características as PME's enfrentam dificuldades e problemas específicos, decorrendo, desta forma, a necessidade de estudá-las de forma sistêmica, objetivando, dentre outros aspectos, melhor compreendê-las. A necessidade de compreensão dos problemas enfrentados pelas PME's tem sido motivo de preocupação por parte de vários pesquisadores, sobretudo no que se refere à conscientização dos seus dirigentes quanto à necessidade de uma política de gestão que seja a mais eficiente e eficaz possível, sendo esta uma condição básica para o crescimento e sobrevivência de suas empresas, uma vez que estas, em geral, são de caráter familiar e foram criadas em função do espírito empreendedor dos seus fundadores, o que as torna muito dependentes da personalidade dos seus criadores.

Estudo realizado por Cândido & Dias (1998) mostra um levantamento de parcelas significativas das publicações científicas brasileiras compreendidas entre 1980 e 1997 que tratassem dos problemas enfrentados pelas PME's. Os autores concluíram que a maioria dos problemas enfrentados pelas PME's é de fácil identificação e os principais seriam: falta de recursos próprios; política de oferta de crédito inadequado; ausência de pessoal qualificado e falta de disposição para mudança por parte dos seus dirigentes. Em seguida, o estudo aponta que as soluções para estes problemas passam, necessariamente, pela adoção de políticas que viabilizem a sua sobrevivência e desenvolvimento, envolvendo: financiamento para criação, operação e expansão; programa de capacitação técnica e gerencial; estímulos à regularização fiscal, trabalhista e previdenciária e criação de um sistema de informação de mercado e de oportunidades de negócios.

Tomando como referência o conteúdo e os objetivos propostos neste trabalho, o qual envolve a aplicação de uma metodologia para identificar formas de convivência e prática da

inovação em Pequenas e Médias Empresas no setor de confecções, é explicitada a seguir uma breve caracterização do referido setor, formado na sua ampla maioria por empresas de pequeno porte, as quais convivem com os vários tipos de problemas relatados acima.

### 2.3. Caracterização do setor de vestuário e de confecções na perspectiva de competitividade industrial no Brasil

As indústrias têxteis e de confecções, assim como outros setores industriais, passaram por um intenso processo de transformação ao longo das últimas décadas, o que alterou suas principais características: tecnologia estável e difundida internacionalmente; relativa intensidade na utilização de mão-de-obra; economias de escala relativamente importantes nos seus principais segmentos; e concorrência baseada principalmente em preços. As características tradicionais da indústria possibilitavam que os países em desenvolvimento – produtores de matérias-primas naturais, com abundância de mão-de-obra pouco qualificada e reduzida disponibilidade de capital – apresentassem vantagens comparativas suficientes para a implantação da indústria e a conquista de parcelas do mercado internacional.

Nesse processo, assume cada vez maior significado a introdução de técnicas ligadas à organização e à gerência de produção; a interação entre as empresas da cadeia produtiva, abrangendo inclusive os canais de distribuição; a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e mercados, onde a cooperação com fornecedores de bens de capital e matérias-primas cumpre um papel cada vez mais importante. Dessa forma, a competitividade, tanto no nível das empresas quanto da indústria, é determinada pela eficiência obtida nas atividades e relações de todo o complexo industrial no qual a têxtil se insere.

#### 2.4. Diagnóstico do setor de confecções do Estado da Paraíba

A grande maioria das empresas desse setor fabrica e atua em diversas linhas de produtos, dentre os quais: moda masculina, feminina e infantil, malhas, moda praia e íntima, fardamentos, redes, cortinas e fantasias. A tecnologia empregada nessas empresas é a básica e altamente dependente de qualificação dos atributos técnicos de mão-de-obra. Conseqüentemente, alguns setores utilizam equipamentos rudimentares o que causa um diferencial de valor dos produtos fabricados. Mas o interesse existe por parte dos empresários em inovar as suas técnicas de produção utilizando para isso equipamentos mais modernos. Porém, esse interesse esbarra em entraves de cunho financeiro, tendo em vista os elevados preços para aquisição de equipamentos.

Quanto ao gerenciamento dos custos, a maioria das empresas limita-se a apropriação dos custos diretos e que incidem sobre os produtos fabricados. Logo, a elaboração das suas planilhas de custos fixos é realizada de forma pouco confiável, acarretando definições errôneas e ilusórias da rentabilidade das empresas de confecções de todo o estado.

No que se refere à política de comercialização, de um modo geral elas não são agressivas e inovadoras. A maioria das empresas apenas participa de desfiles e feiras regionais, o que lhes proporcionam concretizar novos negócios e expandir as suas áreas de atuação com bons resultados e, em alguns casos, tem provocado a acomodação por parte dos empresários.

Em relação à exportação, existe o interesse por parte da maioria dos empresários em exportar os seus produtos, desde que haja o fornecimento e o suporte técnico para delimitar os procedimentos e os trâmites legais e operacionais do processo assim como a identificação e a busca de compradores no exterior. Logo, a concorrência

com os produtos internacionais seria em pé de igualdade.

A maior dificuldade desse setor é a obtenção de capital de giro para movimentar e ampliar os seus negócios, pois as linhas de crédito que são oferecidas exigem garantias reais para a obtenção de tais créditos.

#### 2.5. Conceitos e modelos de gestão da inovação tecnológica

A administração da tecnologia é condição vital para o alcance da competitividade organizacional. Neste sentido, torna-se preponderante o devido entendimento de como as tecnologias surgem, desenvolvem-se e afetam a maneira e o contexto em que as organizações e os indivíduos atuam. A tecnologia é aplicação sistemática do conhecimento científico a um novo produto, processo ou serviço, enquanto as inovações são os processos decorrentes de mudanças nas tecnologias. Surgindo daí a necessidade de gerenciar adequadamente este processo. Para Bateman & Snell (1998), as premissas e condições a serem observadas no processo de inovação tecnológica são: necessidade, capacidade de converter o conhecimento científico em prática, recursos financeiros, iniciativa e ação empreendedora.

Neste contexto, existem dois aspectos que devem ser considerados no estudo sobre a gestão da inovação tecnológica: o ciclo de vida tecnológico e a difusão da inovação. Para compreendê-los existem modelos específicos propostos por autores como Rogers (1995), Tornastsky & Fleischer (1990). O primeiro aponta duas variáveis principais que devem ser avaliadas no processo de inovação tecnológica, são elas: 1) uma atitude positiva para a mudança por parte dos líderes e 2) a identificação e compreensão das características internas da estrutura organizacional. O segundo mostra a relação de interdependência e inter-relacionamento entre as variáveis: Ambiente Externo (características empresariais e

estrutura do mercado, tecnologia de suporte e infra-estrutura e regulamentações governamentais); Tecnologia (características e disponibilidade); Organização (vinculação entre estrutura formal e informal, processo de comunicação, tamanho e disponibilidade de recursos). A partir da compreensão das relações entre estas três grandes variáveis é que se iniciaria o processo de tomada da inovação para prática da inovação.

Sankar (1991) defende que o processo de inovação deve ser implementado a partir de um conjunto de etapas subseqüentes, são elas: definição das características da inovação; de princípios para gerenciar a mudança; e mecanismos para incentivar o envolvimento, o comprometimento através da participação dos diversos atores envolvidos.

### 3. Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como sendo um estudo descritivo e exploratório. O método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo. Como técnicas para a coleta de dados foram utilizadas: 1) a documentação indireta; através de leituras e discussões sobre os temas abordados na pesquisa, tais como: competitividade, política de gestão nas PME's e gestão da inovação tecnológica e 2) a documentação direta, através da aplicação de questionários previamente definidos. Na segunda etapa da pesquisa, o instrumento utilizado constou de um questionário, o qual envolvia um conjunto de afirmações relacionadas às principais barreiras enfrentadas pelas PME's para alcançar a competitividade, tomando como referência as áreas funcionais: Alta Administração, Marketing, Recursos Humanos e Tecnologia. Este questionário procurou identificar o grau de discordância ou concordância às referidas afirmações. Na segunda etapa,

foi usado outro questionário, o qual objetivava conhecer melhor as questões tecnológicas das empresas pesquisadas, visto que foi nesta área que se concentraram os maiores entraves enfrentados pelas PME's.

Nas duas fases a população da pesquisa consistiu no total de pequenas e médias empresas industriais de confecções, localizadas no município de Campina Grande-PB, que corresponde a 80 organizações cadastradas na FIEP (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba). Em função do problema e objetivos da pesquisa formulados, o método indicado para definição da amostra foi a amostragem probabilística aleatória simples colhida a partir de informações obtidas no estudo, quando da caracterização do setor industrial de confecções de Campina Grande-PB. A amostra correspondeu a exatamente 30% da população, ou seja, a 24 empresas.

O tratamento dos dados foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica selecionada, lida, fichada, discutida e consolidada; este material serviu de fonte principal da pesquisa. Foi utilizado método estatístico para medir um conjunto de variáveis intervalares conforme a escala de Likert, a partir de valores atribuídos para medir o grau de discordância/concordância para afirmações contidas no questionário. Para a definição dos resultados da pesquisa também foram considerados os parâmetros da estatística descritiva.

#### 4. Apresentação e análise dos resultados

A pesquisa foi realizada em duas etapas inter-relacionadas e interdependentes. O objetivo na primeira etapa foi identificar quais as principais barreiras enfrentadas pelo setor industrial e o segmento das PME's de confecções em Campina Grande para alcançar melhores níveis de competitividade. A partir dos resultados obtidos nesta fase,

foi realizada uma nova etapa da pesquisa, com o intuito de conhecer como as PME's gerenciam os seus processos de inovação tecnológica, condição essencial para a sobrevivência e desenvolvimento empresarial.

##### 4.1. Primeira etapa da pesquisa

Na primeira etapa da pesquisa foi realizado um levantamento junto aos dirigentes das PME's industriais de confecções, acerca de aspectos gerenciais

relacionados às áreas funcionais: Alta Administração, Marketing, Recursos Humanos e Tecnologia.

Diante de um conjunto de afirmações referentes às principais barreiras ao alcance da competitividade, cada empresário manifestou seu grau de discordância/concordância a partir da utilização da escala de Likert de cinco pontos. As afirmativas se apresentaram aos respondentes de tal forma que sua plena concordância revelaria uma si-

TABELA 1: MÉDIAS DAS NOTAS ATRIBUÍDAS AOS QUESTIONAMENTOS E INTENSIDADE DO PROBLEMA DETECTADO.

QUESTIONAMENTOS	MÉDIA	INTENSIDADE DO PROBLEMA (5-Média)
<b>ÁREA FUNCIONAL 1: ALTA ADMINISTRAÇÃO (AA)</b>		
AA1: Os dirigentes possuem conhecimento adequado da conjuntura externa e como isto afeta a sua empresa.	3,79	1,21
AA2: Os dirigentes utilizam técnicas de planejamento estratégico e formulações de estratégias empresariais na condução das suas atividades.	3,67	1,33
AA3: A direção está atenta e preparada para enfrentar as influências das condições externas para o seu negócio e suas atividades.	3,67	1,33
AA4: Existem bons mecanismos de integração e relacionamento com os seus fornecedores de matéria-prima, insumos e componentes.	4,13	0,88
AA5: O relacionamento com os clientes é bom.	4,88	0,13
AA MÉDIA	4,03	0,98
<b>ÁREA FUNCIONAL 2: MARKETING (MKT)</b>		
MKT1: Os produtos fabricados são adequados às necessidades dos clientes.	4,79	0,21
MKT2: Os preços dos seus produtos são competitivos.	4,42	0,58
MKT3: A sua empresa mantém um processo de comunicação adequado com os seus clientes, utilizando mecanismos tais como: folhetos, marketing direto e telemarketing.	3,33	1,67
MKT4: Os seus sistemas de distribuição e entrega contribuem para que os seus produtos sejam entregues com pontualidade e no local correto.	4,50	0,50
MKT5: A empresa possui uma equipe de vendas considerada agressiva e eficiente.	3,38	1,63
MKT6: A sua empresa sente-se ameaçada pela ação dos concorrentes.	2,96	2,04
MKT MÉDIA	3,90	1,10
<b>ÁREA FUNCIONAL 3: RECURSOS HUMANOS (RH)</b>		
RH1: Os funcionários da empresa estão bem treinados e adaptados para lidar com os equipamentos e ferramentas utilizados no processo produtivo.	4,38	0,63
RH2: Existe interação e cooperação entre os funcionários, não existindo maiores rivalidades entre eles.	4,21	0,79
RH3: Não existem problemas de comunicação entre diretoria e funcionários.	4,00	1,00
RH4: A rotatividade de pessoal é baixa.	3,96	1,04
RH5: Não existem maiores dificuldades p/ contratação ou substituição de funcionários.	2,50	2,50
RH MÉDIA	3,81	1,19
<b>ÁREA FUNCIONAL 4: TECNOLOGIA (TEC)</b>		
TEC1: Os processos possuem alto nível de otimização.	3,46	1,54
TEC2: A maioria das rotinas administrativas da sua empresa está otimizada.	3,88	1,13
TEC3: As tecnologias utilizadas no seu processo produtivo estão atualizadas.	3,71	1,29
TEC4: Existe uma sistemática interna para redução de custos.	4,00	1,00
TEC5: Já foi realizado algum tipo de técnica de gestão do tipo "qualidade total", "consultoria", "ISSO".	3,25	1,75
TEC6: São observadas e aplicadas normas técnicas nos seus processos produtivos.	3,71	1,29
TEC7: A empresa mantém contato periódico com universidades e centros de pesquisa.	2,00	3,00
TEC8: A empresa participa periodicamente de feiras e exposições nacionais e internacionais.	2,83	2,17
TEC9: Publicações técnicas e gerenciais são costumeiramente lidas na empresa.	3,38	1,63
TEC MÉDIA	3,36	1,64

Fonte: Dados da Pesquisa (2003)

tuação altamente favorável na empresa, em relação ao aspecto gerencial associado, pois seria visto como um fator totalmente não problemático para as PME's. Do mesmo modo, quanto mais baixo fosse o valor atribuído, mais o aspecto seria considerado como problemático, e a ocorrência da discordância total acerca das afirmativas demonstraria uma situação extremamente negativa.

A cada questionamento foram atribuídas notas de "1" a "5", conforme as respostas dos pesquisados. Assim, observando-se a ocorrência destas notas em cada afirmativa, foi extraída uma média ponderada de acordo com as respostas das 24 empresas componentes da amostra. A Tabela 1 apresenta as médias obtidas em cada questionamento, bem como a média geral correspondente a cada área funcional. Em função dessa avaliação, procurou-se medir a intensidade do problema através da subtração do número "5" (nota máxima) pela a média das notas obtidas em cada questionamento (apresentadas na 2.<sup>a</sup> coluna). Deste modo, podemos observar a intensidade do problema em cada questionamento e em cada área funcional, esta última calculada a partir da média verificada na respectiva área.

No que se refere à área funcional Alta Administração, percebe-se que os maiores problemas estão associados às deficiências de planejamento estratégico e formulações de técnicas empresariais na condução das atividades, bem como ao despreparo das empresas para enfrentar os conflitos gerados pelas transformações no ambiente corporativo. Por outro lado, os entrevistados consideram bom o relacionamento das PME's com seus clientes, o que demonstra uma situação bastante favorável.

Na área de Marketing o maior problema enfrentado é a ameaça dos concorrentes, visto que muitas empresas não demonstram interesse em estudar suas rivais. Deste modo, as PME's tor-

nam-se mais vulneráveis a ação da concorrência, deixando de prevê-la ou mesmo influenciá-la. Em seguida, aponta-se como problema a pouca utilização de técnicas adequadas de comunicação em Marketing, bem como a falta de agressividade e eficiência dos vendedores. Em contra partida, os melhores resultados referem-se à conformidade dos produtos fabricados em relação às necessidades dos clientes, bem como à relativa adequação dos sistemas de distribuição e entrega.

No que tange à área de Recursos Humanos, nota-se que os principais problemas são a dificuldade para a contratação ou substituição dos funcionários e a rotatividade de pessoal relativamente alta. A melhor situação, no entanto, diz respeito ao treinamento de pessoal, considerando-se que os funcionários estão satisfatoriamente aptos para lidar com os equipamentos produtivos.

Quanto à Tecnologia, o baixo contato periódico com universidades e centros de pesquisa destaca-se como o maior problema enfrentado pelas PME's, obtendo a mais elevada intensidade de problema da pesquisa. O segundo maior problema deste bloco é a participação relativamente pequena em feiras e exposições nacionais e internacionais. Os melhores resultados nesta área foram a busca de uma sistemática interna de redução de custos e a otimização da maioria das rotinas administrativas.

Comparando-se as intensidades médias dos problemas nas quatro áreas funcionais, observa-se que a situação mais favorável ocorre na área Alta Administração, que possui a menor média. Em contrapartida, a área Tecnologia mostra-se como a área mais problemática em relação às PME's estudadas. Isso ocorre porque a maioria das empresas desconhece os programas desenvolvidos em universidades e centros de pesquisa, possui acesso restrito às inovações tecnológicas no âmbito gerencial e produtivo.

#### 4.2. Segunda etapa da pesquisa

A área funcional Tecnologia possui aspectos imprescindíveis para a sobrevivência e a competitividade das empresas. Entretanto, os resultados obtidos na etapa anterior demonstram que nesta área estão presentes os maiores problemas enfrentados pelas PME's. Por isso, procurou-se nesta fase conhecer melhor a realidade do setor em estudo, quanto à forma como gerenciam a inovação tecnológica. Para tanto, utilizou-se um modelo específico, já testado e aplicado em diversas regiões. O modelo está dividido em três dimensões, consideradas relevantes para a gestão da inovação tecnológica nas PME's, são elas: 1) subsistema monitoramento para a inovação; 2) subsistema geração do conhecimento e 3) subsistema utilização do conhecimento.

Foram utilizadas nesta fase as mesmas empresas envolvidas na primeira etapa da pesquisa. Aos respondentes foram propostos questionários que estão estruturados conforme os três subsistemas supracitados. Cada subsistema abrange variáveis e sub-variáveis específicas. Esses últimos correspondem a certas características que se apresentam aos entrevistados em forma de questionamentos, os quais devem ser respondidos de maneira negativa ("não") ou positiva ("sim"), de acordo com a realidade de cada empresa em estudo. As respostas positivas representam uma situação favorável para a empresa, ao passo que as negativas correspondem às deficiências. Cada subsistema considerado no modelo constitui uma "dimensão" que deve ser analisada no processo de gestão da inovação tecnológica das PME's.

##### 4.2.1. Dimensão 1: monitoramento para a inovação

Este subsistema tem como objetivo identificar as características das empresas no que se refere à captação de informações que influenciam os seus poderes para a inovação. Busca-se avaliar como essas empresas se relacionam

**TABELA 2:** PERCENTUAL DAS RESPOSTAS ACERCA DOS ASPECTOS CONSIDERADOS NA PRIMEIRA DIMENSÃO.

QUESTIONAMENTOS	SIM (%)	NÃO (%)
<b>Aspecto 1.1 - Interação com a infra-estrutura de C &amp; T</b> (Total)	<b>18,06</b>	<b>81,94</b>
Treinamento de mão-de-obra em instituições ligadas a C & T	12,50	87,50
Regularidade de contatos com instituições de C & T	16,67	83,33
Conhecimento dos serviços prestados pelas instituições de C & T	25,00	75,00
<b>Aspecto 1.2 - Monitoramento da concorrência</b> (Total)	<b>54,17</b>	<b>45,83</b>
Acompanhamento dos processos e tecnologias dos concorrentes	62,50	37,50
Contatos com empresas do setor em outras regiões do país ou no exterior	45,83	54,17
<b>Aspecto 1.3 - Monitoramento de fornecedores</b> (Total)	<b>75,00</b>	<b>25,00</b>
Interação com fornecedores, visando a obtenção de benefícios tecnológicos	75,00	25,00
Conhecimento sobre quais são os principais fornecedores nacionais e no exterior	70,83	29,17
Acompanhamento dos lançamentos de equipamentos/matérias-primas no mercado interno/externo	79,17	20,83
<b>Aspecto 1.4 - Monitoramento de clientes</b> (Total)	<b>76,67</b>	<b>23,33</b>
Capacitação para atender clientes que priorizam a inovação tecnológica	70,83	29,17
Antecipação na solução de problemas dos clientes (postura pró-ativa)	83,33	16,67
Capacidade para desenvolvimento conjuntos com os clientes	70,83	29,17
Acompanhamento da evolução dos produtos dos clientes	87,50	12,50
Utilização do cliente como fonte de tecnologia	58,33	41,67
<b>Aspecto 1.5 - Participação em feiras</b> (Total)	<b>25,00</b>	<b>75,00</b>
Participação em feiras no País nos últimos três anos	45,83	54,17
Participação em feiras no exterior nos últimos três anos	4,17	95,83
<b>Aspecto 1.6 - Participação em seminários técnicos</b> (Total)	<b>18,75</b>	<b>81,25</b>
Participação em seminários técnicos no País	37,50	62,50
Participação em seminários técnicos no exterior	0,00	100,00
<b>Aspecto 1.7 - Acompanhamento de literatura técnica</b> (Total)	<b>43,75</b>	<b>56,25</b>
Assinatura e leitura das principais publicações nacionais	75,00	25,00
Assinatura e leitura das principais publicações estrangeiras	12,50	87,50

Fonte: Dados da Pesquisa (2003)

com instituições ligadas à Ciência e Tecnologia (C & T) e como elas realizam o monitoramento da concorrência, dos fornecedores e dos clientes. Neste sentido, a Tabela 2 mostra os questionamentos apresentados às empresas e o percentual das respostas positivas e negativas acerca de cada característica abordada nesta dimensão.

Observa-se que os aspectos mais satisfatórios, no que tange a dimensão "Monitoramento para a Inovação" são: "Monitoramento de clientes" e "Monitoramento de Fornecedores". De maneira geral, os maiores problemas detectados correspondem aos aspectos "Interação com a infra-estrutura de C & T", "Participação em seminários técnicos" e "Participação em feiras".

Analisando de maneira particular cada característica abordada entre os

aspectos, percebe-se que a situação mais favorável corresponde ao questionamento "acompanhamento da evolução dos produtos dos clientes". Este percentual mostra que o foco de atuação das empresas do setor de confec-

ções está voltado à satisfação das necessidades e interesses dos seus clientes. Outro resultado favorável refere-se à postura pró-ativa das empresas, antecipando-se em solucionar os problemas dos clientes, o que reforça a preocupação dos empresários em relação aos seus clientes.

As PME's enfrentam grandes dificuldades de acesso a leituras, feiras e seminários em outros países. Nota-se que nenhuma das empresas pesquisadas participou de seminários técnicos no exterior e apenas uma participou de feiras no exterior nos últimos 3 anos. Observa-se também que a grande maioria dos entrevistados não tem acesso a publicações estrangeiras. Outros problemas observados dizem respeito à falta de regularidade de contatos com instituições de Ciência & Tecnologia e ao desconhecimento dos serviços prestados por essas instituições.

#### 4.2.2. Dimensão 2: geração do conhecimento

Ao analisar essa dimensão, o principal objetivo é verificar como ocorre o processo de geração do conhecimento que torna possível o processo de inovação na PME. A Tabela 3 mostra o percentual das respostas consideradas em cada característica existente neste subsistema, tendo em vista os resultados recolhidos.

Nota-se que, de maneira geral, o subsistema geração do conhecimento ob-

**TABELA 3:** PERCENTUAL DAS RESPOSTAS ACERCA DOS ASPECTOS CONSIDERADOS NA SEGUNDA DIMENSÃO.

QUESTIONAMENTOS	SIM (%)	NÃO (%)
<b>Aspecto 2.1 - Estrutura organizacional para inovação</b> (Total)	<b>71,88</b>	<b>28,12</b>
Existência de esquema organizacional que permita envolvimento de funcionários em melhorias	70,83	29,17
Existência de oportunidades para treinamento de funcionários	58,33	41,67
Condução sistemática de avaliação do processo produtivo	83,33	16,67
Possibilidade de interação entre áreas para solução de problemas/responsabilidade na implantação de inovações	75,00	25,00
<b>Aspecto 2.2 - Planejamento/priorização de inovações</b> (Total)	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>
Existência de sistemática para priorização de sugestões de melhorias	66,67	33,33
Formalização de responsabilidades na implantação de inovações	33,33	66,67

Fonte: Dados da Pesquisa (2003)

teve respostas mais favoráveis a Gestão da Inovação. O aspecto ligado à “Estrutura Organizacional para a Inovação” concentrou um percentual significativo de respostas positivas, revelando uma situação bastante satisfatória. No que se refere ao “Planejamento de Inovações” verificou-se um equilíbrio entre respostas positivas e negativas.

Percebe-se que a situação mais crítica consiste na falta de formalização de responsabilidades na implantação de inovações, realizada por poucas empresas. Além disso, a existência de oportunidades para treinamento de funcionários ainda é relativamente baixa. Por outro lado, o melhor resultado refere-se à condução sistemática de avaliação do processo produtivo. Outros fatores positivos são: a possibilidade de interação entre as áreas visando a solução de problemas e a implantação de inovações; a existência de esquema organizacional que envolva os funcionários em melhorias, e de sistemática para priorização de sugestões de melhorias.

#### 4.2.3. Dimensão 3: utilização do conhecimento

O estudo acerca desta dimensão almeja constatar como as empresas realizam o processo de incorporação

dos novos conhecimentos dentro da sua organização. Considerando os resultados observados neste subsistema, aponta-se na Tabela 4 o percentual das respostas referente a cada característica inerente a esta terceira dimensão.

Nota-se que o aspecto mais problemático é o da documentação de mudanças. Outros entraves são a baixa ocorrência de registro de modificações no processo, e de arquivamento de dados sobre publicações relacionadas à tecnologia das empresas e sobre os projetos por elas realizados. Por outro lado, as situações mais favoráveis são: o aspecto de apropriação do conhecimento, o aproveitamento efetivo das idéias geradas internamente e a existência de arquivos de fornecedores.

#### Considerações finais

A partir dos resultados obtidos na pesquisa é possível identificar o perfil das PME's industriais de confecções de Campina Grande-PB, sobretudo no que tange às principais barreiras enfrentadas por este segmento e que impedem o alcance da competitividade. Os problemas detectados na primeira etapa da pesquisa foram: a deficiência de plane-

jamento estratégico e o despreparo dos dirigentes para lidar com as transformações do ambiente corporativo (Alta Administração); a ameaça dos concorrentes (Marketing); a dificuldade de contratação ou substituição de funcionários (Recursos Humanos) e o baixo contato periódico com universidade e centros de pesquisa (Tecnologia).

Realizando uma comparação entre as quatro áreas funcionais exploradas neste estudo, nota-se que a área onde os problemas são mais intensos corresponde à Tecnologia. Este fato pode estar relacionado com o acesso restrito das pequenas e médias empresas às inovações tecnológicas no âmbito gerencial e produtivo. Observa-se também que a maioria destas empresas desconhece os programas desenvolvidos em universidades e centros de pesquisa e não realiza técnicas de gestão do tipo “qualidade total”, “consultoria”, “ISO”, etc.

Tendo em vista as graves deficiências verificadas na área Tecnologia, foi realizada a segunda etapa da pesquisa, através da qual se analisou como as PME's gerenciam os seus processos de inovação tecnológica. Os aspectos mais críticos a serem superados correspondem à falta de interação das empresas com a infra-estrutura de Ciência e Tecnologia, à falta de planejamento/priorização de inovações e à falta de documentação de mudanças.

A análise dos resultados também demonstra algumas contradições. Na primeira etapa da pesquisa percebe-se que na área funcional de Recursos Humanos a questão acerca do Treinamento correspondeu à situação mais favorável, visto que a maioria dos respondentes considera que seus funcionários estão bem treinados e adaptados para lidar com os equipamentos utilizados no processo produtivo. Porém, na segunda etapa ao explorar a dimensão “Monitoramento para a Inovação” os dados revelam que a grande maioria da PME's não

TABELA 4: PERCENTUAL DAS RESPOSTAS ACERCA DOS ASPECTOS CONSIDERADOS NA TERCEIRA DIMENSÃO.

QUESTIONAMENTOS	SIM (%)	NÃO (%)
<b>Aspecto 3.1- Apropriação do conhecimento</b>	<b>(Total) 72,92</b>	<b>27,08</b>
Incentivo ao compartilhamento da informação	79,17	20,83
Formalização da absorção de informações obtidas externamente (em feiras, exposições, universidades, etc.)	58,33	41,67
Aproveitamento efetivo de informações captadas externamente no aperfeiçoamento de produtos/processos	70,83	29,17
Aproveitamento efetivo das idéias geradas internamente	83,33	16,67
<b>Aspecto 3.2- Documentação de mudanças</b>	<b>(Total) 22,92</b>	<b>77,08</b>
Registro de modificações no processo	20,83	79,17
Documentação de experiências mal sucedidas	25,00	75,00
<b>Aspecto 3.3 - Registro da informação tecnológica</b>	<b>(Total) 42,71</b>	<b>57,29</b>
Disponibilidade de arquivo de pessoas/entidades potencialmente aptas a resolver problemas técnicos	45,83	54,17
Existência de arquivo de fornecedores	83,33	16,67
Arquivamento de dados sobre publicações relacionadas à tecnologia da empresa	20,83	79,17
Manutenção de arquivo de projetos/experimentos realizados	20,83	79,17

Fonte: Dados da Pesquisa (2003)

realiza treinamento de mão-de-obra com a infra-estrutura de Ciência e Tecnologia.

Durante toda a pesquisa nota-se que as empresas mantêm uma grande ênfase nos clientes. O bom relacionamento empresa-cliente constitui a situação mais favorável observada na área da Alta Administração. A adequação dos produtos fabricados às necessidades dos clientes também é um dos destaques da pesquisa, correspondendo ao fator mais positivo na área de Marketing. Analisando o subsistema "Monitoramento para a Inovação", observa-se que o aspecto mais satisfatório é o "monitoramento de clientes", destacando-se principalmente a preocupação das empresas em acompanhar a evolução dos produtos dos clientes, bem como a postura pró-ativa na solução de problemas dos consumidores.

Ao analisar a área funcional de Marketing, percebe-se ainda que a principal barreira é a ameaça dos concorrentes, pois as PME's demonstram pequeno interesse em relação às suas rivais. Do mesmo modo, o aspecto "monitoramento da concorrência" precisa ser mais enfatizado, visto que as empresas não estão realizando um adequado acompanhamento dos processos e tecnologias dos concorrentes, e nem mantêm contatos periódicos com empresas do setor em outras regiões do país ou no exterior.

De maneira geral, pode-se concluir que as PME's ainda enfrentam muitas barreiras que comprometem o alcance da competitividade. Sua pequena estrutura e as limitações financeiras impedem o acesso mais amplo às novas tecnologias existentes no mercado, tanto no que tange aos processos produtivos quanto às técnicas de gestão. Outra desvantagem que prejudica as PME's refere-se às dificuldades em lançar seus produtos no mercado externo. O investimento em Pesquisa e Desenvolvimento geralmente exige recursos consideráveis, dos quais as

pequenas e médias empresas não dispõem, visto que o seu volume de vendas não é suficiente para custear o desenvolvimento de novos produtos e processos. Esta situação deixa as PME's mais vulneráveis face às empresas maiores.

Apesar da grande ênfase nos clientes, as PME's precisam monitorar melhor os seus concorrentes, com intuito de obter vantagem competitiva. É preciso melhorar as técnicas de planejamento estratégico e preparar-se para enfrentar as constantes mudanças que ocorrem no ambiente no qual as empresas estão inseridas. Outra prioridade é desenvolver mecanismos capazes de diminuir a rotatividade de pessoal e minimizar as dificuldades de contratação dos funcionários.

Além disso, as pequenas e médias empresas necessitam conhecer melhor as atividades desenvolvidas por universidades e centros de pesquisa, bem como manter contato com estas instituições, as quais podem auxiliá-las a superarem suas dificuldades. Também é importante que as PME's tenham acesso a publicações e seminários técnicos, assim como a participação de feiras e contatos com empresas de outras localidades.

As pequenas e médias empresas vêm assumindo um papel cada vez mais importante na economia, tendo em vista certas características que lhes são inerentes: estrutura leve e flexível; maior rapidez no atendimento dos clientes; eficiência devido aos baixos custos indiretos; vantagens gerenciais e de empreendimento; geração de postos de trabalho; etc. Deste modo, apesar das dificuldades detectadas, observa-se a possibilidade de aprimoramento das técnicas de gestão da inovação tecnológica nas PME's industriais de confecções de Campina Grande, o que auxiliará o aumento da competitividade no setor e servirá de suporte para que estas empresas possam melhor concorrer no mercado nacional.

## Bibliografia

- BATEMAN, S. T. & SNELL, G. R. (1998). *Administração*. São Paulo: Atlas.
- CÂNDIDO, G. A & DIAS, S. T. (1998). *A Organização das Pequenas e Médias Empresas: O Que Revelam os Estudos Brasileiros*. Relatório de Pesquisa CNPq/UFPB/PIBIC. João Pessoa: Universitária.
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J. (1995). *C. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. São Paulo: Papyrus.
- FAJNZYLBER, P. (2001). *Fatores de Competitividade e Barreiras ao Crescimento no Pólo de Biotecnologia de Belo Horizonte*. Relatório de Pesquisa CEDEPLAR /UFMG.
- FERRAZ et al. (1994). *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – Competitividade da Indústria Têxtil*. (Relatório). Campinas: IE/UNICAMP – IEI/UFRJ – FDC – FUNCEX.
- GALBRAITH, J. R. & LAWLER III, E. E. (1995). *Desafios à ordem estabelecida*. In: GALBRAITH, J. R, LAWLER III, E. E. *Organizando para Competir no Futuro*. São Paulo: MakronBooks.
- HAGUENAUER, L. (1989). *Competitividade: Conceitos e Medidas*. Rio de Janeiro, TDIEI-RJ, n. 21.
- KRUGLIANSKAS, I. (1996). *Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva: Como Inovar e Sobreviver em Mercados Globalizados*. São Paulo: editora IEGE.
- ROGERS, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: FreePress.
- ROVERE, R. L. (1999). *As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: Implicações para Políticas de Inovação*. In: LASTRES, H. M. M; ALBAGLI, S. (Org.). *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- SANKAR, Y. (1991). *Management of Technology Change*. New York: Wiley-Interscience.
- SOUSA, D. (2002). *Relações Interorganizacionais do Setor Industrial de Confecções na Região Metropolitana de Campina Grande: Um Estudo Exploratório*. Dissertação (Mestrado em Economia Rural), Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande.

SOUZA, M. C. A. F. (1995). *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Brasília: SEBRAE.  
TERRA, J. C.; KRUGLIANSKAS, I. & ZILBER, S. N. (1993). *Avaliação da Gestão Tecnológica na Pequena Empresa*. In: anais do V Seminário Latino americano de Gestão tecnológica. Bogotá.  
TOFFLER, A. (1988). *O Choque do Futuro*. São Paulo: Record.

TORNATZKY, L. G. & FLEISCHER, M. (1990). *The process of Technological Innovation*. Massachusetts: Lexington Books.  
VASCONCELOS, E. (1992). *Gerenciamento da Tecnologia: Um Instrumento Para a Competitividade Empresarial*. São Paulo: Edgrd Blucher.  
VIEIRA, I. J. (2001). *Diagnóstico do Setor de Confecções do Estado da Paraíba*. (Relatório) Campina Grande: FIEP/SESI/SENAI/IEL.