

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Karine de Lima  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.ª Dr.ª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607  1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.  CDD 658.1
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrum, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>18</b>
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>34</b>
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettens Denize Grzybovski	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>58</b>
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>69</b>
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906076</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>84</b>
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>96</b>
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>113</b>
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>131</b>
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>168</b>
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060712</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>190</b>
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060713</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>207</b>
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060714</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>223</b>
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060715</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>236</b>
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060716</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>248</b>
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060717</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>261</b>
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060718</b>	

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>273</b>
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060719</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>284</b>
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060720</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>293</b>
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060721</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>308</b>
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060722</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>324</b>
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060723</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>336</b>
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060724</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>348</b>
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060725</b>	

<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>354</b>
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
<a href="#">Carolina Pellissari Ribeiro</a> <a href="#">Ana Leticia Rupel</a> <a href="#">Jessica Cristine Metnek</a> <a href="#">Patricia Kroetz Maggioni</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060726</b>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>364</b>
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
<a href="#">Leonardo da Silva Trindade Matos</a> <a href="#">Rosiane Maria Lima Gonçalves</a> <a href="#">Antônio Carlos Brunozi Júnior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060727</b>	
<b>CAPÍTULO 28</b> .....	<b>377</b>
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
<a href="#">André Luiz Alvarenga de Souza</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060728</b>	
<b>CAPÍTULO 29</b> .....	<b>393</b>
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
<a href="#">Roquemar de Lima Baldam</a> <a href="#">Patrick Soares Silva</a> <a href="#">Lourenço Costa</a> <a href="#">Thalmo de Paiva Coelho Junior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060729</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>404</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>405</b>

## DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG

### **Ronaldo Ferreira Machado**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG  
Belo Horizonte – Minas Gerais

### **Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG  
Curvelo – Minas Gerais

### **Nilton da Silva Maia**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG  
Belo Horizonte – Minas Gerais

### **Antônio Guimarães Campos**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG  
Divinópolis – Minas Gerais

### **Maria de Lourdes Couto Nogueira**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG  
Divinópolis – Minas Gerais

**RESUMO:** Redes de inovação são essenciais para a ligação dos vários ‘atores’ aliando setores heterogêneos e permitindo a inovação. A pesquisa teve como objetivo o estudo da importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. Metodologicamente, foi aplicado um questionário a empresas no setor fabricante

de vestuário em Curvelo/MG. Os resultados mostraram a adoção de ações relacionadas com práticas organizacionais compatíveis com a gestão eficiente e capaz de promover a melhoria da estrutura física das empresas. Outras ações devem ser melhor investigadas, já que houve poucas alternativas de ação das empresas pesquisadas que também não procuram novos nichos de mercado. Ações relacionadas com as soluções para a participação de *designer* de moda na fase de produção e a reciclagem de materiais devem ser consideradas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação; Empreendedorismo; Rede de inovação; Propriedade intelectual; Incubadora de empresas.

DECENTRALIZATION THE CULTURE OF INDUCTION ACTIONS OF INNOVATION: STUDY CLOTHING MANUFACTURER IN THE MUNICIPALITY SECTOR OF CURVELO/MG

**ABSTRACT:** Innovation networks are essential for the connection of the various ‘actors’ allying heterogeneous sectors and enabling innovation. The survey aimed at the study of importance of implementation of an innovating network in the municipalities where there are CEFET-MG units in order to consolidate an innovating policy. Methodologically, a questionnaire was applied to companies in the clothing manufacturer sector

in Curvelo/MG. The results showed the adoption of actions related to organizational practices compatible with efficient management and able to encourage improvements in the physical structure of the companies. Other actions should be better investigated, since there were few alternatives of action of surveyed companies which also do not seek new market niches. Actions related to solutions to the participation of fashion design at the production stage and recycling of materials should be considered.

**KEYWORDS:** Innovation; Entrepreneurship; Innovation Network; Intellectual property; Business incubator.

## 1 | INTRODUÇÃO

As redes de inovação são importantes para a conexão dos diversos ‘atores’, envolvendo processos de interação entre setores heterogêneos, produzindo inovações em vários níveis. Dessa forma, a pesquisa teve como premissa fomentar uma rede de inovação e empreendedorismo em Curvelo/MG, criando um ciclo auto-sustentável de informação, parcerias, fornecedores e mão-de-obra para o setor confeccionista, estabelecendo espaço para geração de conhecimento e como referência desenvolvimento tecnológico, fortalecendo a participação do CEFET-MG e consolidando a sua política de inovação local.

O projeto destacou a importância do apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), no sentido de incentivar parcerias com a Instituição, fomentando políticas de inovação, por intermédio do fortalecimento do seu Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e da Incubadora de Empresas, juntamente a órgãos públicos municipais, visando alavancar a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nos municípios mineiros.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para Dosi (1998, *apud* LEMOS, 2000, p. 161), inovação se caracteriza “como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais”. Mytelka (1993, *apud* LEMOS, 2000, p. 161) considera a inovação como o processo no qual, produtores “dominam e implementam o projeto e produção de bens e serviços que são novos para os mesmos, a despeito de serem ou não novos para seus concorrentes - domésticos ou estrangeiros”.

Segundo a Lei 13.243, Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) é: “estrutura instituída por uma ou mais Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs), com ou sem personalidade jurídica própria, que tenha por finalidade a gestão de política institucional de inovação“. E Incubadora de Empresas:

Organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como

Nesse ecossistema inovador, a pesquisa objetivou compreender a interface entre a academia e o setor confeccionista, no sentido de identificar e mensurar questões relacionadas ao desenvolvimento de um polo importante de confecção no município de Curvelo/MG.

### 3 | O MUNICÍPIO DE CURVELO/MG

O Município de Curvelo/MG, segundo o Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui uma população de 74.219 habitantes, com área de 3.298,792 km<sup>2</sup> (CENSO DEMOGRÁFICO, 2010). Em relação às *Estatísticas do Cadastro Geral de Empresas 2010*, o número de unidades é de 2.462, com um *peçoal ocupado* da ordem de 16.571 pessoas e *peçoal ocupado assalariado* de 13.688 pessoas; *salários e outras remunerações* da ordem de R\$159.333,00, com um *salário médio mensal* de 1,8 salários mínimos e um *número de empresas atuantes* da ordem de 2.381 unidades. As instituições financeiras no município em 2012 são 6 (seis) agências bancárias, perfazendo um montante de R\$336.287.948,00 em *operações de crédito*, R\$1.377.873,00 em *depósitos à vista/governo*, R\$37.392.722,00 em *depósitos à vista/setor privado*, R\$155.269.725,00 em *poupança* e R\$ 51.686.109,00 em *depósitos a prazo*.

### 4 | METODOLOGIA

Na pesquisa foram aplicados questionários a 14 (quatorze) a empresas do setor confeccionista de Curvelo/MG. Segundo Oliveira (1997, *apud* MEDEIROS; NETO, ZOTTO, 2013, p. 2), “questionários são instrumentos que servem de apoio aos pesquisadores para os processos de coleta de dados”. O total de respondentes - 9 (nove) - propiciou uma taxa de retorno de 64%.

## 5 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Características das empresas e atividades industriais (TABELA 1)

EMPRESAS	Tempo de mercado	Faturamento mensal (x 1.000)	Imóvel alugado	Imóvel próprio	Número de funcionários (1)	Atividade principal	Segmento de mercado
Empresa 1	Acima de 10 anos	60-100	Sim	-	22	Moda feminina	Casual
Empresa 2	Acima de 10 anos	Não respondeu	-	Sim	35	Outras (Cursos)	Casual/ Íntima
Empresa 3	Acima de 10 anos	10-30	Sim	-	19	Moda feminina	Casual
Empresa 4	Acima de 10 anos	30-60	-	Sim	9	Outros (unif. escolar)	Outros (escolar)
Empresa 5	Acima de 10 anos	10-30	Sim	-	1	Moda feminina	Casual/ Festa
Empresa 6	Acima de 10 anos	Não respondeu	Sim	-	13	Outros (cama, mesa e banho)	Não respondeu
Empresa 7	Acima de 10 anos	200-500	-	Sim	11	Moda feminina	Festa
Empresa 8	Acima de 10 anos	Não respondeu	-	Sim	11	Moda feminina	Casual
Empresa 9	1-3 anos	30-60	Sim	-	5	Moda feminina	Casual/ Esportivo

TABELA 1: Características das empresas e das atividades industriais

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Nota: (1) Em relação à pergunta *Número total de funcionários nas seguintes áreas*, os respondentes tinham como opção: *Criação, Produção, Administração e Outras áreas. Quais?*; Portanto não foi possível estabelecer um número exato de funcionários nas empresas, expressando somente estas respectivas áreas.

Em relação ao *tempo de mercado*, das 9 (nove) empresas pesquisadas, 8 (oito) possuem *mais de 10 anos*, correspondendo a 88,9% e 1 (uma) empresa na faixa *entre 1-3 anos* (11,1%); a maioria das empresas pesquisadas é considerada sólida e, mesmo a única que não atende essa faixa – *entre 1-3 anos* -, demonstra estar em planas condições de operacionalização. No *Faturamento mensal (x 1.000)*, destaca-se que 3 (três) empresas não prestaram essa informação (33,3%), sinalizando para a necessidade de uma nova coleta de dados, no sentido de sensibilizar sobre a importância do estudo. O elevado nível de faturamento de uma empresa (R\$ 200.000,00-R\$ 500.000,00) em relação às demais, mas que emprega um *número de funcionários* menor (11), demonstrou seu alto grau de competitividade; em relação às demais, o faturamento variou satisfatoriamente.

As variáveis *Imóvel alugado* (55,6%) e *Imóvel próprio* (44,4%) sinalizaram certo equilíbrio; as que possuem instalações alugadas têm despesas adicionais de vulto, comprometendo seu capital de giro, em comparação com as demais. Em relação ao *número de funcionários* informados, a discrepância dos dados leva a crer numa diferença na contratação temporária (*freelancer*) ou mesmo definitiva de profissionais para as áreas de *criação, produção, administração* ou *outras*. A *Atividade principal* foi predominante *Moda Feminina* (66,7%), *uniforme escolar* (11,1%), *cursos* (11,1%) e *Cama, mesa e banho* (11,1%), demonstrando poucas alternativas de atuação, necessitando promover capacitações para mapeamento de cenários econômicos, para que novos empresários e/ou investimentos possam ser canalizados para outras áreas do vestuário.

A variável *Segmento de mercado* apresentou grande concentração para o *Casual*

(55,6%), combinado com *Festa* (22,2%), *Íntima* (11,1%), *Esportivo* (11,1%), *Escolar* (11,1%) e *Não respondeu* (11,1%). Os percentuais ultrapassaram 100%, uma vez que os segmentos das empresas possibilitaram mais de uma resposta. Mesmo assim, prevaleceu uma concentração para o *Casual*, necessitando elaborar novas estratégias de investimento em outros segmentos de mercado, por meio de capacitações.

## 5.2 Características do setor de produção nas empresas (TABELA 2)

EMPRESAS	Característica da produção	Setor de corte	Peças produzidas/mês	Destino da produção	Canais de comercialização
Empresa 1	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1.001-2.000	MG/PE/DF/SP	Loja terceiros
Empresa 2	Própria	Na empresa	Até 100	Não respondeu	Loja própria/ Outros
Empresa 3	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1001-2000	SP/ PE	Loja própria/ Outros
Empresa 4	Própria	Na empresa	201-500	MG	Loja própria
Empresa 5	Própria	Na empresa	100-200	MG	Loja própria
Empresa 6	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1.001-2.000	MG/ TO/ PI	Loja própria
Empresa 7	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1.001-2.000	Todos	Loja própria/ Outros
Empresa 8	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1.001-2.000	MG/ Norte/ Nordeste/ Sudeste	Representantes/ Outros
Empresa 9	Própria	Na empresa	501-1.000	MG/ Norte/ Oeste	Loja própria/ Sacoleiras/ Representantes

TABELA 2: Características do setor de produção nas empresas

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

A *Característica da produção* que mais se destacou foi a *Própria/Terceirizada* (88,9%), seguida de *Própria* (11,1%). Os dados sinalizaram que a falta de capital de giro para investimentos em maquinário, espaços insuficientes para ampliação, custos mais acessíveis com a terceirização, entre outros, possibilitaram essa realidade. Em relação ao *Setor de corte*, necessitou agilidade para não comprometer a linha de produção nas empresas. Mas existiu um ponto importante: como na variável *Característica da produção*, parte da produção é terceirizada, estimou-se que uma parcela da modelagem produzida integralmente nas empresas é deslocada para as terceirizadas, o que impactou negativamente a produção.

A análise da variável *Peças produzidas/mês*, que engloba a produção total mensal das modelagens, apontou para valores entre *1.001-2.000* (55,6%), seguido de *501-1.000* (11,1%), *201-500* (11,1%), *100-200* (11,1%) e *Até 100* (11,1%). O destaque foi empresas com uma produção entre 1.001-2.000 peças; dentre essas, 2 (duas) possuem imóvel próprio, estão no mercado há mais de 10 anos e um número de funcionários dentro da média. Os dados sinalizaram que dessas 4 (quatro) com elevado nível de produção de peças/mês, 3 (três) não possuem imóvel próprio e possuem despesas com aluguel; se adquirirem imóvel, aumentarão substancialmente seu capital de giro, melhorando significativamente sua competitividade.

Em relação ao *Destino da produção*, houve manifestações sobre vários, desde regiões próximas, como distantes. O destaque negativo foi não exportar a produção ou parte, sendo a globalização uma realidade para sobrevivência das organizações. A

variável *Canais de comercialização*: Loja própria (77,8%), seguida de *Outros* (44,4%), *Representantes* (22,2%), *Loja terceiros* (11,1%) e *Sacoleiras* (11,1%). Os percentuais ultrapassaram a 100%, uma vez que as empresas manifestaram por mais de uma forma de comercialização. O destaque ficou para *Loja própria*, estratégico (economia com aluguel), fixação do ponto como diferencial competitivo e imagem de solidez perante os clientes, fornecedores, instituições financeiras, comércio local e investidores.

### 5.3 Processos, Controle, Métodos e Ferramentas (TABELA 3)

EMPRESAS	Processos produzidos terceirizados	Controle de qualidade no processo produtivo	Métodos de controle de qualidade	Ferramentas de qualidade total
Empresa 1	Etiquetas/ Bordados/ Embalagens	Início/ Fim	MASP/ Controle interno	Desconhece
Empresa 2	Não respondeu	Fim	Análise de processos e solução de problemas	Não
Empresa 3	Etiquetas/ Embalagens/ Estamparia	Início/ Fim	Análise de processos e solução de problemas	2 ferramentas
Empresa 4	Etiquetas/ Tags	Início/ Fim	Não respondeu	Desconhece
Empresa 5	Etiquetas/ Bordados/ tags	Fim	Outros	Desconhece
Empresa 6	Embalagens/ Estamparia/ Costura parcial	Fim	Outros (peça a peça)	Desconhece
Empresa 7	Etiquetas/ Bordados/ Embalagens/ Costura parcial/ Planejamento coleção	Início/ Fim	Análise de processos e solução de prplemas/ 5S	Desconhece
Empresa 8	Etiquetas/ Bordados/ Embalagens/ Tags/ Estamparia	Fim	Não respondeu	Não respondeu
Empresa 9	Etiquetas/ Embalagens/ Costura total	Fim	Análise de processos e solução de prplemas	Não

TABELA 3: Processos, Controle, Métodos e Ferramentas

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Nos *Processos produzidos terceirizados*, não houve destaque para as alternativas que merecessem uma análise aprofundada, abrangendo praticamente todas as possibilidades propostas, de forma equânime e dentro de uma normalidade esperada. Em relação ao *Controle de qualidade no processo produtivo*, prevaleceu no *Fim* (55,6%) e *Início e fim* (44,4%), não havendo manifestações de *No Início da produção* ou *Não se realiza*.

As variáveis *Métodos de controle de qualidade* e *Ferramentas de qualidade total* foram relevantes, visto que 55,6% não adotam integralmente em toda a cadeia produtiva; outro fator considerado foi *Ferramentas de qualidade total*, 88,9% (*Desconhece*, *Não* e *Não respondeu*) demonstrando que não faz parte do universo dessas empresas, extremamente preocupante.

## 5.4 Participação do Designer e Capacitação (TABELA 4)

EMPRESAS	Participação de designer de moda na produção	Se positivo, como acontece	Designer participa das etapas	Participação do designer na criação e produção	Demandas cursos/treinamentos na empresa
Empresa 1	Sim	Freelancer	Processo de criação	Sim	Mão-de-obra
Empresa 2	Não	-	Não respondeu	Sim	Mão-de-obra
Empresa 3	Sim	Freelancer	Processo de criação	Sim	Mão-de-obra
Empresa 4	Sim	Na empresa	Todo processo produtivo	Sim	Mão-de-obra
Empresa 5	Não	Não	Processo de criação	Sim	Mão-de-obra/ Financiamentos/ Cortadeiras
Empresa 6	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Mão-de-obra
Empresa 7	Não	Não	Todo processo produtivo	Sim	Mão-de-obra/ Modelista-Pilotistas/ Financiamentos
Empresa 8	Sim	Na empresa	Todo processo produtivo	Sim	Mão-de-obra/ Cortadeiras
Empresa 9	Não	Não	Não respondeu	Sim	Mão-de-obra/ Modelista-Pilotistas/ Cortadeiras/ Registros de marcas

TABELA 4: Participação do Designer e Capacitação

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Em relação à *Participação de designer de moda na produção*, 50,0% das empresas adotam e 50,0% não. O ideal seria que todas as empresas tivessem *Designer de moda* envolvido na produção das peças; a economia deve inviabilizar as empresas que responderam de forma negativa. A variável *Se positivo, como acontece* está diretamente relacionada com a anterior, se referenciando as respostas afirmativas; 50,0% dos *Designers* que atuam na produção são *freelancer* e os demais, efetivos. Importante seria se todas as empresas tivessem a assessoria de *Designers* nessa etapa da produção. Em relação ao *Designer participa das etapas*, *Processo de criação* (33,3%), *Todo processo produtivo* (33,3%) e *Não respondeu* (33,3%), este profissional não participa somente em um terço das empresas pesquisadas.

Na *Demanda cursos/treinamentos na empresa*, houve o reconhecimento unânime da necessidade de capacitação/qualificação pelas empresas da *Mão-de-obra* (100,0%), além de profissionais específicos, *Cortadeira* (33,3%), *Modelista/Pilotista* (22,2%), como *Financiamentos* (22,2%) e *Registro de marcas* (11,1%). Os percentuais ultrapassaram 100%, uma vez que houve mais de uma variável respondida por empresa.

## 5.5 Tecidos, locais de compra, quantidades e aviamentos (TABELA 5)

Empresas	Principal tecido	Principal fibra	Local de compra do tecido	Conhece a origem do tecido	Quantidade de tecido mês (Kg)	Quantidade de tecido mês (m)	Aviamentos utilizados	Aquisição dos aviamentos	Fornecedores com matérias-primas ambientalmente corretas
Empresa 1	Plano/ Malha/ Viscolykra	Mista	Fora de Curvelo	Sim (Coréia/ China)	Até 500 kg	1.001-3.000 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Sim
Empresa 2	Plano/ Malha/ Viscolykra/ Jeans	Sintética/ Natural/ Mista	Em curvelo	Não	Até 500 kg	Até 500 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Metal/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Sim
Empresa 3	Plano/ Malha	Sintética/ Natural/ Mista	Fora de Curvelo	Sim (SP/ SC/ China)	Até 500 kg	Até 500 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Às vezes
Empresa 4	Malha	Sintética/ Natural/ Mista	Fora de Curvelo	Sim (BH/ SP)	Até 500 kg	1.001-3.000 m	Linha/ Botão/ Entretela/ Agulha	Fora de Curvelo	Não
Empresa 5	Plano/ Malha/ Viscolykra	Sintética/ Mista	Fora de Curvelo	Sim (China/ Coréia/ Brasil)	5.001-8.000 kg	Até 500 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Metal/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Não
Empresa 6	Malha/ Outros	Não respondeu	Fora de Curvelo	Sim (SP/ SC/ China)	1.001-3.000 kg	Acima de 8.001 m	Linha/ Ziper/ Entretela/ Agulha/ Pedraria/ Rendas/ Adesivos/ Outros	Fora de Curvelo	Às vezes
Empresa 7	Plano	Sintética	Fora de Curvelo	Sim (SP/ China)	Não respondeu	1.001-3.000 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Metal/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Não
Empresa 8	Plano/ Malha	Mista	Fora de Curvelo	Sim (SP/ China)	Não respondeu	501-1.000 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Agulha/ Pedraria/ Rendas/ Adesivos	Fora de Curvelo	Não
Empresa 9	Viscolykra	Natural	Fora de Curvelo	Sim (Lagoa da Prata/ Divinópolis/ China)	1.001-3.000 kg	Não respondeu	Linha/ Botão/ Ziper/ Agulha/ Rendas	Fora de Curvelo	Não

TABELA 5: Tecidos, locais de compra, quantidades e aviamentos

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Na variável *Principal tecido* destacaram *Malha* (77,7%), *Plano* (66,7%), *Viscolykra* (44,4%), *Jeans* (11,1%) e *Outros* (11,1%), como esperado, demonstrando a utilização dos vários tipos de tecidos em função das tendências de moda. A variável *Principal fibra* apresentou uma variedade nas respostas, *Mista* (66,6%), *Sintética* (55,5%), *Natural* (44,4%) e *Não respondeu* (11,1%), atendendo as tendências de moda. Os percentuais ultrapassaram 100%, uma vez que houve mais de uma variável respondida por empresa.

Em relação à *Local de compra do tecido*, *Fora de Curvelo* (88,9%) e *Em Curvelo* (11,1%), não demonstrando ser o ideal, somente uma empresa adquire tecidos no município. Na variável *Conhece a origem do tecido*, uma variedade de cidades e países onde negociam a matéria-prima; destaque negativo é Lagoa da Prata e Divinópolis serem fornecedores de tecidos, em detrimento do comércio local. Em relação à *Quantidade de tecido mês (kg)*, se destacaram na pesquisa *Até 500 kg* (44,5%), *1.001-3.000 kg* (22,2%), *Não respondeu* (22,2%) e *5.000-8.000 kg* (11,1%). Possivelmente empresas investem na aquisição em tecidos em quilos, e outros em metros, em função das peças produzidas.

A variável *Aviamentos utilizados* apontou para uma distribuição conforme esperado, em função das modelagens produzidas, não havendo ações no sentido de corrigir ou adequar à produção. A *Aquisição dos aviamentos*, 100,0% para a produção

das peças é adquirida fora do município de Curvelo/MG; importante elaborar um estudo de viabilidade econômica para sensibilizar a aquisição de *aviamentos* em Curvelo/MG, barateando os custos de produção e movimentando a economia local.

A variável *Fornecedores com matérias-primas ambientalmente corretas* é preocupante, uma vez que a não preocupação com produtos ambientalmente corretos, sinalizou descuido de algumas empresas, acarretando danos ao meio ambiente, à imagem do país e conflitos junto a organismos internacionais que fiscalizam práticas abusivas que não levam em conta as questões ambientais.

## 5.6 Controle de estoques e perdas (TABELA 6)

Empresas	Controle de estoque	Tipo de controle de estoque	Armazenagem	Perda de matéria-prima antes da produção	Perda de matéria-prima depois da produção
Empresa 1	Sim	Manual	Prateleiras	Não	Não
Empresa 2	Sim	Manual	Almoxarifado	Não respondeu	Métodos utilizados/ Deficiência mão-de-obra
Empresa 3	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Modelagem/ Corte	Métodos utilizados/ Deficiência mão-de-obra
Empresa 4	Sim	Outro (Planilha)	Almoxarifado	Não	Não
Empresa 5	Sim	Informatizado	Outra	Sim	Métodos utilizados
Empresa 6	Sim	Manual/ Informatizado	Outra	Sim/ Não	Defeitos matéria-prima/ Deficiência mão-de-obra
Empresa 7	Sim	Informatizado	Almoxarifado	Sim	Modelagem/ Corte
Empresa 8	Não	Não respondeu	Não respondeu	Sim	Deficiência mão-de-obra
Empresa 9	Não	Não	Almoxarifado	Sim	Corte/ Costura

TABELA 6: Controle de estoques e perdas

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

No *Controle de estoque*, teve-se a impressão sobre a existência ou não do controle em relação à matéria-prima. Nesse sentido, sinalizou um dos grandes equívocos apontados pela pesquisa; mesmo a maioria respondendo afirmativamente, um terço demonstrou não haver de forma sistemática essa importante prática administrativa. É pouco usual que algumas empresas não se atenham a importância do controle de estoque. No *Tipo de controle de estoque*, as informações apontaram para *Manual* (33,3%), *Não/Não respondeu* (33,3%), *Informatizado* (22,3%), *Manual/Informatizado* (11,1%), e *Outro (planilha)* (11,1%). A situação se mostrou preocupante, visto que somente 22,3% têm um controle de estoque informatizado, não sendo possíveis controles manuais ou mesmo por planilha. É fundamental conscientizar os empresários sobre a necessidade de se investir em tecnologia para esta atividade estratégica.

Em relação à *Armazenagem*, inferiu-se: *Almoxarifado* (44,5%), *Outra* (22,2%), *Não respondeu* (22,2%) e *Prateleiras* (11,1%); esta variável não atende às boas práticas administrativas, uma vez que somente pouco mais de 45% das empresas utilizam o almoxarifado. O controle, tipo e armazenagem devem ser tratados como estratégico, elevando o nível de competitividade. A *Perda de matéria-prima* apontou para *Sim*

(44,4%), Não (22,2%), Modelagem/Corte (11,1%), Sim/Não (11,1%) e Não respondeu (11,1%). Computando as perdas apontadas por *Sim* e *Modelagem/Corte*, perfazem 55,5%, se originando, em parte, na falta de um processo consistente de modelagem e corte.

Em relação à *Perda de matéria-prima depois da produção*, identificou-se *Deficiência de mão-de-obra* (44,5%), *Métodos utilizados* (33,3%), *Corte/Modelagem/Costura* (11,1%) e *Não* (11,1%). A situação preocupante diz respeito à falta de qualificação da mão-de-obra, valores próximos à metade dos trabalhadores, inimagináveis para empresas inseridas em mercados cada vez mais competitivos. A qualificação da mão-de-obra é o mais importante ativo financeiro de uma organização e não existe justificativa plausível, a não ser o fato de algumas das empresas praticamente procurarem sobreviver, sem objetivos definidos de expansão das atividades industriais. Outra situação *sui generis* e extremamente preocupante diz respeito a mais de um terço das empresas reconhecerem a não utilização de métodos adequados na produção, ocasionando perdas desnecessárias e que reduzem seu faturamento.

## 5.7 Consumo de energia, redução e desperdícios, lucro/prejuízo e maquinário (TABELA 7)

Empresas	Energia utilizada	Acompanhamento do consumo de energia	Procedimentos para redução do desperdício	Lucro ou prejuízo	Maquinário com tecnologia avançada
Empresa 1	Elétrica	Não	Outro	Lucro	Não
Empresa 2	Elétrica	Não	Ações de conscientização dos funcionários	Lucro	Sim
Empresa 3	Elétrica	Sim	Ações de conscientização dos funcionários	Lucro	Não
Empresa 4	Elétrica	Não	Ações de conscientização dos funcionários	Não respondeu	Em parte
Empresa 5	Elétrica	Não	Não	Não respondeu	Não
Empresa 6	Elétrica	Não	Ações de conscientização dos funcionários	Lucro	Não respondeu
Empresa 7	Elétrica	Não	Ações de conscientização dos funcionários	Não respondeu	Não
Empresa 8	Elétrica	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não
Empresa 9	Elétrica	Sim	Gráficos de controle	Lucro	Não

TABELA 7: Consumo de energia, redução e desperdícios, lucro/prejuízo e maquinário

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

A *Energia utilizada* pelas empresas foi integralmente a elétrica, dentro das expectativas previstas e sem quaisquer intercorrências. Em relação ao *Acompanhamento do consumo de energia*, 88,9% das empresas não fazem o controle de consumo e 11,1%, fazem. Ressalta-se que não foi identificado a preocupação da maioria dos empresários e mensurar na composição final dos custos de produção; pode-se inferir que os gastos com energia elétrica são representativos, ao ponto das

empresas necessitem controlar sua utilização.

Em relação aos *Procedimentos para redução do desperdício*, se manifestaram no sentido de *Ações de conscientização dos funcionários* (55,6%), *Não respondeu/Não* (22,2%), *Gráficos de controle* (11,1%) e *Outro* (11,1%). O destaque é a preocupação em sensibilizar os funcionários para a importância da redução do consumo de energia, não sendo ainda a situação ideal, uma vez 100% dos trabalhadores não estão conscientizados.

O *Lucro ou prejuízo* foi apropriado em função do *Acompanhamento do consumo de energia e Procedimentos para redução do desperdício*, demonstrando *Lucro* (55,6%) e *Não respondeu* (44,4%). Imagina-se que a opção *Não respondeu* se referencia a não percepção dos resultados obtidos pelas iniciativas benéficas ou não, preocupantes para sanar gastos desnecessários. Dessa forma, foi importante estabelecer padrões de acompanhamento da redução do consumo de energia nas empresas que não demonstraram ter esse controle.

Em relação ao *Maquinário com tecnologia avançada*, levantou-se que *Não* (66,7%), *Sim* (11,1%), *Em parte* (11,1%) e *Não respondeu* (11,1%). Sabe-se que o maquinário de uma indústria confecção possui alto valor agregado, muitos importados, de difícil reposição, utilizados por indústrias de grande porte, exportadores de grande parcela da produção. Nesse sentido, os valores percentuais se encontram numa normalidade, visto que são empresas de médio e pequeno porte que atendem a um mercado nacional.

## 5.8 Resíduos e Programas de reciclagem (TABELA 8)

Empresas	Tipo de resíduo gerado	Seleção de resíduos sólidos	Realização da seleção de resíduos	Tipo de seleção de resíduos	Destino dos resíduos	Quantidade média de resíduos semana (Kg)	Participa de programas de reciclagem	Conhecimento de reciclagem de materiais
Empresa 1	Papel/ Plástico/ Retalhos/ Sobras aviamento	Sim	Tipo de resíduo	Por tamanho	Doados terceiros/ Doados a instituições	51-100 kg	Não	Sim
Empresa 2	Retalhos/ Aparas/ Sobras aviamento	Sim	Tipo de resíduo/ Aproveitáveis	Tipo de resíduo/ Cor/ Tipo tecido/ Forma/ Quantidade	Doados terceiros/ reutilizados	Até 10 kg	Sim	Sim
Empresa 3	Papel/ Plástico/ Retalhos/ Sobras aviamento	Sim	Tipo de resíduo/ Aproveitáveis/ Não aproveitáveis	Nenhum	Doados terceiros/ Doados a instituições	Não respondeu	Não	Não
Empresa 4	Retalhos	Sim	Aproveitáveis	Tamanho/ Cor/ Tipo tecido/ Forma/ Quantidade	Doados a instituições/ Vendidos	Até 30 kg	Sim	Sim
Empresa 5	Retalhos	Sim	Aproveitáveis/ Não aproveitáveis	Tamanho	Doados a instituições/ Vendidos	51-100 kg	Não	Não
Empresa 6	Retalhos	Sim	Aproveitáveis/ Não aproveitáveis	Tipo de tecido	Doados terceiros/ Doados a instituições/ Coleta de terceiros/ Vendidos	Desconhece	Não respondeu	Sim
Empresa 7	Papel/ Retalhos/ Sobras aviamento	Não	Não	Nenhum	Doados terceiros/ Doados a instituições	10-50 kg	Não	Não
Empresa 8	Papel/ Retalhos/ Sobras aviamento	Sim	Tipo de resíduo/ Aproveitáveis	Cor/ Tipo tecido	Doados a instituições	10-50 kg	Não	Sim
Empresa 9	Plástico/ Retalhos	Sim	Tipo de resíduo	Nenhum	Doados a terceiros	Não respondeu	Não	Sim

TABELA 8: Resíduos e Programas de reciclagem

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

As variáveis *Tipo de resíduo*, *Seleção de resíduos sólidos*, *Realização da seleção de resíduos*, *Tipo seleção de resíduos* e *Destino dos resíduos* se encontram razoavelmente distribuídas em cada uma das alternativas disponibilizadas, não havendo intercorrências que mereçam ser destacadas.

Na *Quantidade média de resíduos por semana (kg)*, refletem o maior nível de produção, se encontrando dentro do esperado; o que chamou a atenção foi 1 (uma) empresa não ter conhecimento da quantidade de resíduos produzidos, algo incomum e que demonstra desinteresse em mensurar esse material. Na variável *Participa de programas de reciclagem* demonstra: *Não/Não respondeu* (77,8%) e *Sim* (22,2%), a falta de conscientização, onde a reciclagem cumpre um papel importante de se evitar que resíduos possam extraviar e contaminar recursos naturais, como promover ações de responsabilidade social empresarial, auxiliando pessoas/entidades beneficentes ao seu entorno, ou mesmo ser mais uma fonte de recursos financeiros, sendo necessário um trabalho de conscientização para a sua importância social e econômica.

A variável *Conhecimento de reciclagem de materiais* identificou que grande parte dos empresários se mostram conhecedores, demonstrando a falta de ações que a coloque em prática; essa realidade deverá ser melhor compreendida numa segunda etapa, identificando as causas – custos elevados, pessoal desqualificado, desconhecimento da possibilidade de auferir recursos financeiros e/ou melhorar a imagem -, detalhando as possibilidades de reaproveitar o excedente em benefício da empresa e do meio ambiente.

## 6 | CONCLUSÕES

As análises sinalizaram para a necessidade de providências no sentido de equacionar as práticas organizacionais, capazes de promover a melhoria na estrutura das empresas. Um das mais importantes na gestão das organizações é o controle de estoque; nas empresas investigadas, parcela razoável demonstrou não utilizar, sendo importante conscientizar sobre o investimento em tecnologia, possibilitando minimizar perdas com matérias-primas e/ou extravio de produtos, agregando valores tangíveis e intangíveis às mesmas.

Outro ponto crucial foi a falta do controle de qualidade em todo o processo produtivo, fundamental para se evitar perda de matéria-prima, desgaste do maquinário e desperdício de tempo de trabalho; por conseguinte, é fundamental a adoção de um controle de qualidade eficiente e perene em toda a linha de produção. A armazenagem de matérias-primas e produtos deve ser acondicionada em locais seguros e apropriados, que garantam sua integridade e evitem o extravio, uma vez que essas práticas são estratégicas, garantindo o bom desempenho organizacional e elevando o nível de competitividade.

A capacitação/qualificação da mão-de-obra é um dos mais importantes investimentos que uma empresa precisa fazer; parcela significativa das empresas

reconheceu a necessidade premente de investir em treinamento, mais notadamente os específicos à linha de produção.

Inconcebíveis os empresários reconhecerem a perda de matéria-prima antes e depois da produção, sendo necessária a adoção de uma metodologia eficaz nas etapas de produção, no sentido de minimizar de forma significativa seu desperdício. O capital de giro foi dos ativos merecedores de atenção, uma vez que despesas com aluguel foram identificadas como elevadas e descapitalizam, não possibilitando às empresas direcionarem mais recursos financeiros para atividades específicas na produção, comercialização e investimentos, aumentando significativamente sua competitividade.

A pesquisa identificou poucas alternativas de atuação das empresas como atividade principal, assim como os segmentos de mercado. Em muitos mercados competitivos e acirrados, a visão é diversificar sua área de atuação, estratégia fundamental na promoção do crescimento e abertura de novos mercados e alternativas de investimento. A percepção foi que as empresas não procuram novos nichos ou novas possibilidades de atuação. A característica da produção e o setor de corte denotam que a terceirização de parcela da produção reduz drasticamente o bom andamento do processo produtivo, uma vez que parte é enviada para empresas terceirizadas, podendo haver atrasos, criando uma dependência e dificultando a retomada na elaboração das peças.

Uma das grandes alternativas das empresas de bens de consumo é o destino da produção, principalmente a exportação; obviamente exigem investimentos e produtos de alta qualidade, principalmente para Europa e EUA. Por outro lado, existe grande potencial nos países da América do Sul e Central, assim como parceiros tradicionais, como Portugal, Itália, Japão, Espanha e mais recentemente, a China. Outra alternativa é a utilização do e-commerce para comercialização de seus produtos, possibilidades não mencionadas e que mereceriam maior atenção dos empresários.

O local de compra dos tecidos, bem como conhecer sua origem, foram fatores preponderantes, visto que a maioria adquire a matéria-prima fora do município, aumentando custos de produção, criando uma dependência perigosa em função da distância e tempo de entrega maior, deixando de incentivar o comércio local e correndo o risco de trabalhar com fornecedores que atuam ambientalmente e socialmente em desacordo com práticas corretas. Algumas empresas demonstram não acompanharem o consumo de energia, preocupante, uma vez que a energia elétrica é um importante insumo na composição do preço final de custo dos produtos, devendo ser monitorados sistematicamente.

Em relação à participação do *Designer* em toda etapa de produção deve ser considerada a situação ideal; obviamente que alguns fatores, principalmente o alto custo de manutenção desse profissional, podem inviabilizar, a princípio. A aquisição de aviamentos fora do município é um custo adicional na composição do preço final, com dependência de empresas distantes, adicionando o frete elevado e, possivelmente, demora na entrega. A maioria dos gestores são conhecedores da importância dos

programas de reciclagem de materiais, extremamente positivo, mas contraditoriamente, a grande maioria das empresas não incentiva a prática dessa importante atividade econômica.

O estudo demonstrou a necessidade de articulação entre os vários atores do ecossistema (empresas, governo, academia), no sentido de atenuar os “gargalos” de gestão, produção e comercialização, fortalecendo as atuais empresas e fomentando novas oportunidades no interior do Estado, como forma de fixação do indivíduo e agregação de valor e identidade aos Curvelanos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei no. 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm)>. Acesso em: 09 abr. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET-MG). **Apoio a estruturação de ações para indução da cultura de inovação no município**: Descentralização das ações de Indução da Cultura da Inovação nos Campi do CEFET-MG – CURVELO. Curvelo/MG: [S.E.], 2011.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, in G., *et al.* (eds), **Technical change and economic theory**. Pinter Publishers, London, 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Características gerais da população**: resultados da amostra. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MYTELKA, L. **A role for innovation networking in the other two-thirds**. *Futures*, July/August, 1993.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. **Ciência, Tecnologia & Sociedade**, n. 8, p. 157-179, maio/2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva:** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396  
Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321  
Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396  
Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17  
Alienação de Controle 308

### B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271  
BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

### C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188  
Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234  
Carteira de Investimentos 324  
Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364  
Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130  
Comportamento 68, 83, 383  
Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357  
Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397  
Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183  
Cooperatives 336, 341  
Custos 156, 284, 290, 292

### E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306  
Educação Superior 109, 168, 169, 186  
Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111  
Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156  
Equidade 6, 96, 102, 109  
Estudos Críticos em Administração 49

### F

Fundos Imobiliários 324

### G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

## I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

## L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

## M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

## N

Neosoberania 236

## O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

## P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30  
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81  
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49  
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,  
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412  
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,  
260  
Promoção 7, 284, 285, 290  
Propriedade Intelectual 131

## **R**

Radar da Inovação 1, 10, 14  
Reciclagem 273  
Rede de Inovação 131, 132  
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

## **S**

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361  
Social Business 7, 338  
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128  
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128  
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

## **T**

Tag Along 308, 309, 314, 323  
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128  
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164  
Títulos públicos 324, 326  
Transnacionalização 236  
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,  
223, 228, 233, 388, 390

## **V**

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-520-4

