

Processo de percepção da capacidade de inovação em Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso

Marcos Paulo Rosa (UTFPR) marcos.rosa@ifpr.edu.br
João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br
Adriana V. Saraceni (UTFPR) avsaraceni@hotmail.com
Luis Filippe Serpe (UTFPR) luisserpe@yahoo.com.br
Everaldo Veres Zahaikévitch (UTFPR) everaldo.veres@bol.com.br

Resumo:

Por causa da velocidade do mercado, empresas tem buscado o desenvolvimento de estratégias para a inovação em seus processos, produtos e ações mercadológicas. Para este desenvolvimento, as empresas utilizam-se de ferramentas que variam de acordo com cada segmento de mercado. Identificar as oportunidades de inovação e, sobretudo conhecer sua capacidade de inovar é um desafio para estas empresas que se tornam mais acentuado quando estão aglomeradas em arranjos produtivos locais, pois são empresas concorrentes e que por terem objetivos comuns de desenvolvimento buscam cooperar e aumentar a competitividade no mercado. Para este artigo, buscou-se através de um estudo de caso, levantar a capacidade das empresas que compõe um arranjo produtivo local identificarem oportunidades de inovação, realizando uma pesquisa em um arranjo produtivo local de confecção na cidade de Imbituva - Paraná. Como processo metodológico, a pesquisa pode ser considerada como exploratória e descritiva, pois envolve levantamento bibliográfico e estudo de caso que possibilitem a compreensão sistemática do tema. Quanto a sua natureza, o artigo apresenta uma pesquisa aplicada, pelo seu interesse prático a descrição das características do cenário constatado no estudo de caso, estabelecendo uma relação entre suas variáveis. Como base neste estudo, foi possível concluir que o arranjo produtivo estudado possui fragilidade na percepção de inovação nas esferas organizacionais e dos processos industriais, expondo o aglomerado a um nível inferior de competitividade.

Palavras chave: Arranjos Produtivos Locais, Inovação, Competitividade.

Perception process innovation capacity in Local Productive Arrangements: a case study

Abstract

Because of the speed of the market, companies have sought to develop strategies for innovation in processes, products and marketing actions. For this development, companies use of tools that vary according to each segment. Identify opportunities for innovation and, especially knowing its ability to innovate is a challenge for these companies to become more pronounced when they are lumped into local clusters, because they are competitors and that because they have common development goals seek to cooperate and enhance competitiveness on the market. For this article, we sought through a case study applying the first stage of the innovation funnel, lifting the capacity to innovate in a local productive arrangement cooking in the town in Imbituva - Paraná. As a methodological process, research can be considered as exploratory and descriptive, it involves literature review and case study that enable the systematic understanding of the topic. As to their nature, the article presents an applied research, its practical interest the description of the characteristics of the scenario observed in the case study, establishing a relationship between your variables. As the basis of this study, it was concluded that the productive arrangement has studied the perception of weakness in innovation and organizational spheres of industrial processes, exposing the cluster at a lower level of competitiveness.

Key-words: Local Productive Arrangements, Innovation, Competitiveness.

1. Introdução

Mercados tem se tornado cada vez mais acelerados devido o processo de competição existente. A competitividade entre empresas é objeto de estudo constante em pesquisas científicas, sobretudo na área de engenharia de produção. A inovação entre empresas é destacada como uma grande pilastra da competitividade e teve sua importância reconhecida nos apontamentos de Schumpeter, destacando a importância da inovação para o crescimento econômico. Ainda segundo Schumpeter, a inovação é a fonte crucial de competição efetiva, de desenvolvimento econômico e de transformação da sociedade. Para ele, a competição advinda de um produto, processo ou organização nova ou melhorada é mais devastadora que a competição não inovativa (FREEMAN, 2003).

Seguindo essa tendência, a quantidade e a complexidade das inovações têm aumentado rapidamente, sobretudo nos últimos anos. Como principais forças que influenciam a busca competitiva por velocidade, eficiência e qualidade no desenvolvimento das inovações, estão: a crescente internacionalização dos mercados, o aumento da diversidade e variedade de produtos, a redução do ciclo de vida dos produtos no mercado, a mudança nos padrões de concorrência entre as organizações e as expectativas dos consumidores com relação à qualidade e à tecnologia (ROZENFELD et al., 2006).

No ambiente de alta competitividade, as empresas buscam conquistar mais mercados, com produtos diferenciados, estratégias de marketing mais eficazes e processos mais enxutos, atendendo de forma eficaz consumidores exigentes, atingindo níveis de competitividade expressivos. Sendo assim, a inovação numa empresa torna-se uma necessidade premente, ou seja, identificar oportunidades e necessidades da organização é uma habilidade a ser desenvolvida e perseguida continuamente.

O processo de identificação das oportunidades de inovação deve ser oportunizado a todos os membros que compõe esta organização, mas o êxito da inovação não depende fundamentalmente apenas dos profissionais que atuam no processo inovativo. Todavia, a inovação passa a ser vista como um processo deliberativo e sistemático, tratando-se de uma competência organizacional codificável e passível de tornar-se uma prática contínua e replicável.

O funil de inovação é uma dentre as ferramentas disponíveis para se fazer a gestão formal da inovação diretamente direcionada para o mercado. É um método visual para lidar com novas ideias e inovações, e fornece uma base adequada para representar, monitorar e gerir a inovação na empresa.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo responder a seguinte questão: “Qual a capacidade das empresas que compõe um arranjo produtivo local identificarem oportunidades de inovação?”.

Neste sentido, este artigo busca abordar o funil de inovação em sua primeira etapa, o levantamento da capacidade de inovação. Através de um questionário aplicado nas empresas que compõe o arranjo produtivo local de malhas retilíneas de Imbituva – PR. Buscou-se identificar quantitativamente a frequência de ações realizadas no período letivo de 2011, desenvolvendo um cenário real representativo da situação inovativa daquele aglomerado.

Os resultados trazem luz para ações futuras e correções estratégias nos planejamentos do arranjo produtivo, devido ao fato de haver inconstância nas ações em diversas empresas, sobretudo por fazerem parte de um aglomerado que tem por primícias promover um aumento da competitividade coletiva das empresas e uma consolidação da cooperação entre firmas.

2. Procedimentos metodológicos

A proposta desta pesquisa teve início na disciplina de Gestão da Inovação Tecnológica do programa de mestrado em Engenharia de Produção da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná no ano letivo de 2011. Como parte do processo avaliativo, buscou-se identificar formas de avaliar as etapas do funil de inovação abordado na disciplina.

Desta forma, o resultado desta proposta foi um instrumento capaz de captar a intensidade de práticas de inovação nas esferas organizacionais, produtos/serviços, marketing e processos, ao qual se estabeleceu questões para identificar a frequência de ações realizadas em cada uma das esferas do processo de inovação no período do ano de 2011.

Esta pesquisa pode ser classificada, quanto à natureza como uma pesquisa aplicada, pelo seu interesse prático e a descrição das características do cenário constatado no estudo de caso, estabelecendo uma relação entre suas variáveis. Como processo metodológico, do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser considerada como exploratória e descritiva, pois envolve levantamento bibliográfico e estudo de caso que possibilitem a compreensão sistemática do tema, que para Gil (2002) esse modelo de pesquisa possui como objetivo primordial a descrição das características de determinada população do fenômeno ou, então, estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos esta pesquisa enquadra-se dentro da classificação de Gil (2002) como uma pesquisa bibliográfica, por ser elaborados a partir de material publicado anteriormente, principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet. A pesquisa é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados e disponibilizados de grande importância. Além desta, a presente pesquisa também se enquadra como exploratória, pois se dará a partida do levantamento de dados através do estudo de caso para a construção do cenário proposto para determinar a capacidade das empresas que compõem um arranjo produtivo local identificarem oportunidades de inovação.

No âmbito da pesquisa exploratória, Gil (2002) descreve que embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de uma pesquisa bibliográfica. Por este motivo, está proposta de pesquisa também é classificada, em torno da abordagem de seu problema, segundo Silva e Menezes (2001), como uma pesquisa quali-quantitativa, pois envolverá fatores macroambientais na esfera externa às indústrias, considerada por autores como esfera da competitividade sistêmica.

O artigo se divide em três partes. Num primeiro momento é apresentado as características de uma aglomeração produtiva bem como algumas tipologias que descrevem esta aglomeração de empresas presentes na literatura. Na sequência é descrito a fundamentação teórica sobre inovação e o modelo do funil de inovação proposta como avaliação da primeira fase no estudo de caso. Por fim, apresentar-se-á o estudo de caso e a pesquisa realizada bem como seus resultados analisados.

3. Aglomerações Produtivas

Aglomerações industriais podem ser definidas como grupos de organizações similares operando em rede horizontal têm se desenvolvido e crescido nos últimos anos por causa das crenças sobre suas capacidades para produzir importantes benefícios econômicos para as empresas que compõem estes, bem como para as regiões onde elas se localizam.

Na literatura, encontram-se diversas abordagens no que se refere às tipologias que definem aglomerações de empresas, operando em rede horizontal, dentre as mais conhecidas e utilizadas, surgem os Arranjos (aglomerados) Produtivos Locais – APLs, *clusters*, Sistemas Locais de Inovação – SLI, Sistemas Locais de Produção – SLP, etc. Sordi *et al.* (2009) descreve uma rede interorganizacional em seu conceito básico atribuindo a organização e interação de empresas e pessoas a busca de objetivos pontuais e comuns.

Esta forma de atuação é caracterizada pela dinamicidade da qual possui, apresenta uma estrutura achatada e um elevado grau de comunicação entre seus atores. Este tipo de rede só é caracterizado como tal, se esta tem entre seus atores uma intensa movimentação. O autor complementa ainda afirmando que uma rede Interorganizacional se trata de uma rede social, assumindo assim dois vieses característicos fundamentais de existência: o viés operacional e o viés sócio técnico.

Organizações que atuam em rede possuem maior capacidade e facilidade de realizarem atividades voltadas ao alcance de seus objetivos organizacionais. Carvalho (2010) argumenta que o campo de estudos em torno das redes interorganizacionais ainda é muito amplo, podendo este ter iniciativas de diversas áreas de concentração como a geografia econômica, com estudos voltados ao desenvolvimento socioeconômico gerado por este molde de atuação industrial.

Para Carvalho (2010), a definição ideal para uma rede interorganizacional se caracteriza em um agrupamento geográfico e setorial de empresas, provinda esta da realização de ações conjuntas de cooperação e de economias externas (externalidades estatísticas e dinâmicas que impulsionam o crescimento econômico), o que permite um ganho na eficiência coletiva para os atores participantes da rede, fomentando assim o ganho de vantagens competitivas e a entrada em mercados externos, donde os atores individualmente não conseguiriam entrar.

Amato Neto (2009) afirma que a formação de redes interorganizacionais dentre empresas de um mesmo setor geram impactos diretos na escala e produtividade dos atores envolvidos, na formação de novos negócios e no poder de inovação daquele grupo de empresas. Assim essas empresas são beneficiadas por meio dos ganhos obtidos através da especialização e da concentração do setor, gerando e obtendo vantagens competitivas entendidas também como eficiência coletiva, das quais são capazes de gerar as possibilidades necessárias à inserção dessas empresas em mercados externos, além de outros ganhos.

Entretanto, na prática, pode-se observar que mesmo com todas essas informações é grande a dificuldade de caracterização de uma rede interorganizacional e/ou *cluster*, considerando que esse molde de sistema produtivo algumas vezes não pode ser distinguido claramente em categorias aglomeradas ou dispersas, ou seja, a delimitação dentre essas categorias em vezes não se fazem nítidas e, em determinadas situações, pode se fazer presente um *mix* de dois ou mais formatos de organização (AMATO NETO, 2009).

A formação de redes interorganizacionais, não somente é uma estratégia de valor a busca pelo aumento da competitividade de MPEs, mas também uma estratégia de valor relacionada à região onde esta é formada. O modelo de atuação industrial em redes vem ganhando maior foco no que tange ao desenvolvimento socioeconômico dos estados brasileiros, mais especificamente nas microrregiões onde estas se formam.

Nessa perspectiva, as redes interorganizacionais nos estados brasileiros vêm sustentando a criação e implantação de novos moldes de políticas de desenvolvimento regional por meio da grande capacidade que estas possuem sobre a geração de empregos, o que reflete efetivamente na melhoria da distribuição de renda nessas regiões (DAMO, 2010).

Assim, Cassiolato e Szapiro (2002) tem sua proposta confirmada por Damo (2010), quando estes argumentam que o objetivo da geração de empregos trazido pela formação dessas redes de empresas se dá através da inclusão social, o que possibilita para certas regiões inseridas em países emergentes a potencialização de sua competitividade.

Em redes interorganizacionais podemos observar a existência de várias denominações e classificações, das quais facilitam o entendimento dos objetivos frente ao desejo de um grupo de empresas em formalizar uma rede. Essa facilitação está no entendimento dos atores em relação à forma de execução de ações necessárias para que os objetivos desejados com a formalização de uma rede sejam alcançados pelas empresas interessadas.

Na literatura, podemos encontrar diversas abordagens ou definições atribuídas às redes interorganizacionais. Todas essas tipologias, no entanto, segundo Neves (2009) convergem em um único ponto: a necessidade que as empresas inseridas formalmente em uma rede possuem de sobreviver e se desenvolver, por meio da manutenção de uma região mercadológica já conquistada, ou ainda por meio da inserção em novos mercados, sendo esta atividade realizada em cooperação.

Denominações são chamadas de tipologias das redes interorganizacionais, donde as mais difundidas pela literatura estão apresentadas na tabela a seguir.

Tipologias	Definição	Autor
Cadeia Produtiva (<i>Filière</i>)	Relação que abrange um conjunto de estratégias organizacionais relacionadas entre si por meio de encadeamento tecnológico, coordenando estes os processos de transformação de produtos e bens.	(HANSEN, 2004).
Cadeia de Suprimentos (<i>Supply Chain</i>)	Relacionamento entre clientes e fornecedores internos à cadeia de suprimentos de insumos, materiais e componentes;	(HANSEN, 2004)
Cadeia Global de Valor	Gerenciamento global de aglomerados produtivos tanto ordenados em cadeias gerenciadas pelos fabricantes como pelos compradores em países diferentes;	(HANSEN, 2004).
<i>Clusters</i>	Concentrações de instituições interconectadas e de empresas em determinadas regiões geográficas, das quais atuam em um mesmo segmento industrial;	(HANSEN, 2004)
Redes Flexíveis de Pequenas e Médias Empresas	Formalização de alianças que objetivam a facilitação ao acesso de tecnologia e recursos indispensáveis à sobrevivência das pequenas e médias empresas;	(HANSEN, 2004)
Organizações e Cadeias Virtuais	Fundamentadas na necessidade de comunicação e informação, essas cadeias realizam os registros das informações provenientes dos fluxos físicos de bens e materiais das empresas participantes da rede/cadeia, das quais podem ser distribuídas e acessadas por meio de uma variada e grande gama de canais;	(HANSEN, 2004)
Redes Sociais (<i>Social Network</i>)	Atuam na informalidade das relações interfirmas, utilizando contratos ou acordos formais;	(GRANDORI E SODA, 1995)
Redes Burocráticas	Regida por um contrato formalizado, do qual é destinada a regularização não só das especificações para fornecimento de serviços e produtos;	(GRANDORI E SODA, 1995)
Redes Proprietárias	Caracterizam-se por meio de acordos formalizados em torno dos direitos de propriedade vinculada aos acionistas de empresas;	(GRANDORI E SODA, 1995)
Redes Dispersas	Tratam-se daquelas que utilizam de um processo evoluído de logística, como meio de sobrepujar distâncias com vistas ao	(HOFFMANN, MORALES E

	atingimento do relacionamento entre as partes;	FERNÁNDES, 2007)
Redes Aglomeradas	Formatadas por meio da proximidade geográfica de seus atores e possui por característica fundamental a manutenção de analogias que, em muitos casos, são entendidos afora do interesse puramente comercial;	(HOFFMANN, MORALES E FERNÁNDES, 2007)
Redes Verticais de Cooperação	Fornecedores, produtores, prestadores de serviços e distribuidores se inter-relacionam visando garantir a sobrevivência dos atores nela inseridos;	(HOFFMANN, MORALES E FERNÁNDES, 2007)
Redes Horizontais de Cooperação	São relações cooperativas que ocorre entre empresas de um mesmo segmento, ou seja, oferecem e produzem produtos semelhantes, dando-se essa cooperação entre determinada empresa e seus concorrentes diretos;	(HOFFMANN, MORALES E FERNÁNDES, 2007)
Redes Orbitais	São caracterizadas por meio de uma hierarquização de poder, semelhante a uma formação em rede entre empresa-fornecedor;	(HOFFMANN, MORALES E FERNÁNDES, 2007)
Redes Não-orbital	Trata-se de uma tipologia de rede na qual todos seus atores participam igualmente no nível de uma decisão global;	(HOFFMANN, MORALES E FERNÁNDES, 2007)
Redes Formais	São redes formalizadas através de contratos e/ou termos contratuais dos quais estipulam as normas de procedimentos entre seus atores;	(HOFFMANN, MORALES E FERNÁNDES, 2007)
Redes Informais	Essa tipologia permite incidências informais entre atores econômicos (organizações, empresas, profissionais, universidades, instituições, associações, etc.) próprios de preocupações e objetivos comuns;	(HOFFMANN, MORALES E FERNÁNDES, 2007)

Fonte: Autoria própria

Tabela 1 – Tipologias e características de Aglomerações Industriais.

4. Inovação

Atualmente, a Inovação se configura como o novo mote do diferencial competitivo do mundo empresarial. Para Reis (2008) *apud* Silva & Hartman (2006) a inovação se traduz como o grande agente de mudanças atual, permitindo aos países e organizações obterem vantagens competitivas e desenvolvimento sustentável. Entretanto, o processo de inovação não ocorre se não houver a competência necessária que o torne possível.

Para Carletto, de Francisco & Kovaleski (2005), as competências essenciais “direcionam o foco e concentram esforços no desenvolvimento de tarefas que gerem vantagens competitivas”, ou seja, prepara o ambiente interno para a inovação.

O processo inovador, para que seja efetivo, requer mobilização de todo o aparelho administrativo e produtivo: “envolve a criação de ferramentas, aquisição e preparação dos recursos de manufatura, produção inicial, sustentação comercial e outras atividades que estão entre as mais críticas do processo de inovação.” (BARBIERI, 1997, p. 97). Portanto, envolve o contexto econômico e a máquina administrativa, para que seja implementado. Para Kaplan & Norton (2004), o processo de inovação constante garante a sustentação da vantagem competitiva e geração de valor, e se desenvolve em etapas.

Fundamentado em relações econômicas, políticas e sociais, o processo de Inovação, articulado com estes fatores, também deve seguir as particularidades da região estudada. Pertinente a isto, “diferenças regionais nos níveis de atividade de inovação podem ser substanciais, e identificar as principais características e fatores que promovem a atividade de

inovação e o desenvolvimento de arranjos produtivos locais podem auxiliar o entendimento dos processos de inovação e ser válido para a elaboração de políticas.” (ROCHA&DUFLOTH, *apud* CARVALHO, REIS & MATOS, 2011, p. 04).

Faz-se necessário entender alguns conceitos básicos sobre o processo de inovação. A Inovação se caracteriza de uma maneira genérica, na introdução de melhorias, métodos e procedimentos, em produtos, processos, organização, marketing, que tragam, dentro de um determinado período, resultado comercial positivo para a organização.

Schumpeter, um dos autores clássicos sobre teoria de desenvolvimento econômico e o papel da inovação, indica que esta é o motor da atividade econômica, uma vez que, através da concorrência, proporciona a criação e aplicação de novas idéias, objetivando resultados comerciais, em produtos, processos de produção, conquista de novos mercados.

Este resultado, traduzido principalmente em termos financeiros, significa que a introdução daquela melhoria permitiu um aumento efetivo dos ativos da empresa. Neste sentido, ao falar em inovação, para efeito ilustrativo, se fala em introdução de novos produtos, novas funções de produtos já existentes, melhorias em design de produtos, novos métodos e procedimentos de produção (inclusive pela introdução de novas tecnologias de produção), melhorias na gestão interna, em todos os âmbitos, novos processos logísticos de entrega de produtos ou serviços, conquista de novos mercados ou novos meios de oferecer o produto e gerar necessidades nos consumidores.

Como se pode observar, o conceito possui uma amplitude enorme em sua definição genérica, podendo tratar dos aspectos de produtos/serviços, de processos, de organização e de marketing, que possuam impacto positivo nos resultados finais obtidos.

5. Estudo de Caso: Arranjo Produtivo Local de Imbituva - PR

Para a validação do instrumento, foi realizado um estudo de caso no APL - Arranjo Produtivo Local de malhas retilíneas de Imbituva – PR, no período de fevereiro a abril de 2012. Através da governança do arranjo, entrou-se em contato com as 31 empresas que compunham o APL no início do período, enviando o instrumento para ser respondido. Obteve-se o retorno de 23 instrumentos preenchidos. Durante o processo da pesquisa, 4 empresas encerraram suas atividades e deixaram de participar do APL, resultando uma população de 27 empresas. Outras 4 empresas que não participaram, optaram em não fornecer as informações por considerarem as informações sigilosas.

O instrumento apresentado às empresas foi composto por 19 questões divididas em 4 esferas de análise, Organizacional, Produtos / Serviços, Processos e Marketing (VER ANEXO). Para cada pergunta buscou-se uma resposta com intervalo de frequência de utilização de tal prática, conforme tabela 2.

Frequencia / Resposta	Pontos
Nenhuma Vez	0
1 a 2 vezes	1
3 a 4 vezes	2
5 a 6 vezes	3
Mais de 7 vezes	4

Fonte: Autor Próprio

Tabela 2 – Resposta e pontuação das frequências de utilização das práticas de inovação.

Para cada resposta foi atribuído um valor de pontuação, sendo que para “nenhuma vez” utilizada à prática de inovação, atribui-se o valor “zero”, logo para cada intervalo de frequência de utilização das práticas de inovação pontuou-se “1, 2, 3 e 4” sucessivamente.

Na questão número 19 da esfera “Marketing” foram aplicadas frequências de utilização diferentes, por se tratar de uma prática mais difundida de utilização entre as empresas, conforme a tabela 3.

Frequencia / Resposta	Pontos
Nenhuma Vez	0
1 a 20 vezes	1
21 a 40 vezes	2
41 a 60 vezes	3
Mais de 61 vezes	4

Fonte: Autor Próprio

Tabela 2 – Resposta e pontuação das frequências de utilização das práticas de inovação para a questão 19.

Dinamicamente, o instrumento foi programado para desenvolver a média aritmética dos pontos obtidos com as respostas de cada esfera analisada, gerando uma fotografia do cenário atual de cada empresa que compõe o APL de malharias de Imbituva.

Após aplicada e tabulada a pesquisa, o cenário atual do APL sobre sua capacidade de inovar, apresentou a seguinte proporção.

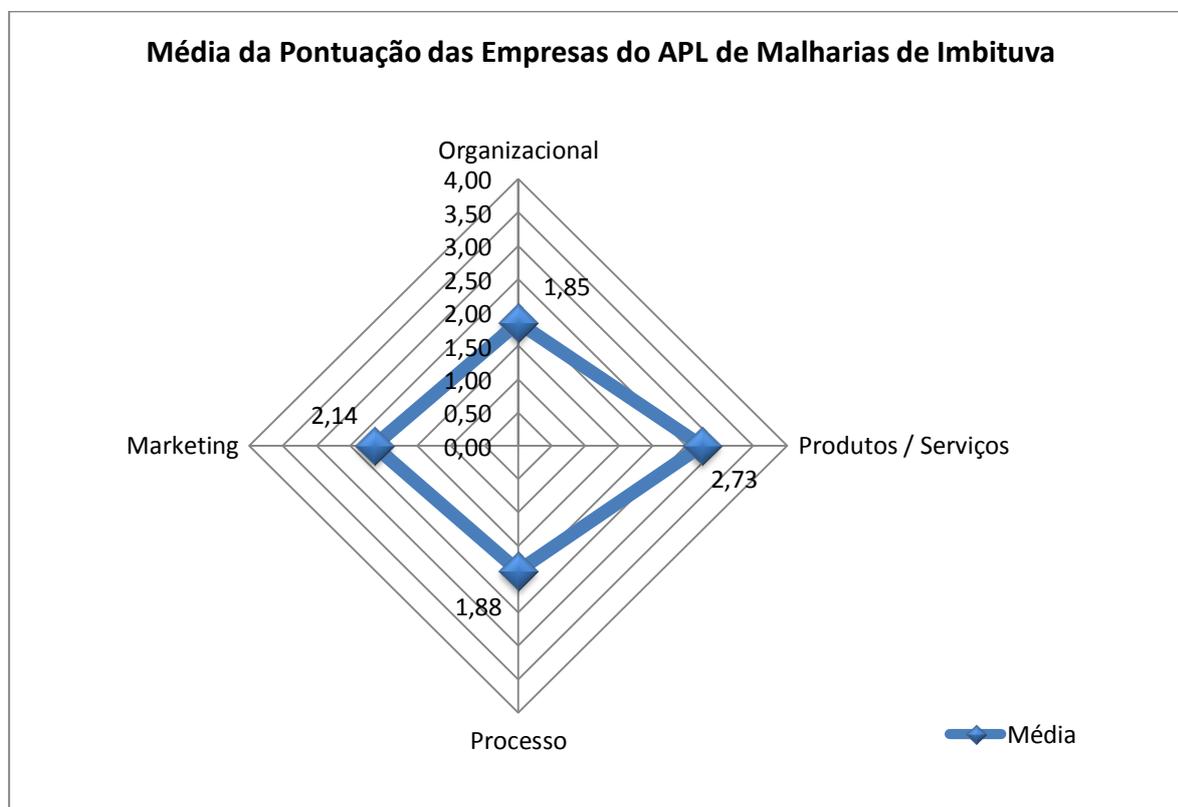


Gráfico 1 – Média aritmética da pontuação das questões sobre a capacidade de inovação em um APL.

A projeção gráfica apresenta uma assimetria sobre o desempenho do APL na capacidade das empresas que a compõe em inovar nas esferas da inovação.

6. Análise e Discussão dos Resultados

A esfera Produtos / Serviços apresentou a melhor média na ferramenta de identificação da capacidade de inovar, devido o fato do produto industrializado e comercializado pelo APL ser colocado no segmento de moda, segmento este que tem mercado efêmero e legitimamente Inovativo, exigindo das empresas do APL maior desempenho em inovação e investimento em produtos nesta esfera.

Quanto à esfera Marketing, seu resultado foi o segundo melhor percebido. Os esforços da governança do APL de malharias de Imbituva juntamente com o SEBRAE-PR é desenvolver uma identidade para a cidade e fortalecer o selo do APL junto ao mercado consumidor e varejista. Esta ação conjunta entre as entidades resultou num esforço mercadológico maior e intensificou as ações das empresas nesta esfera.

Na esfera Organizacional, percebe-se desempenho inferior as demais esferas. A fragilidade das empresas em investir nos colaboradores, em treinamento e capacitação, como também estruturar e aperfeiçoar seu ambiente de trabalho confere pontuações mínimas em diversas empresas.

Por fim, a esfera Processos obteve a menor média entre as empresas, demonstrando que as empresas do APL de malharias de Imbituva pouco investem em novos equipamentos ou processos fabris, desfavorecendo a competitividade do APL diante a concorrência.

7. Considerações Finais

A governança deve buscar junto a órgãos de fomento, linhas de crédito a fim de inovar o parque tecnológico das empresas que compõe o APL, aumentando sua eficiência produtiva diante do mercado de moda.

A parceria desenvolvida com o SEBRAE-PR está restrita no desenvolvimento do Plano de Marketing do APL. Esta parceria poderia ser ampliada e efetivada no desenvolvimento pessoal dos colaboradores das empresas do APL, a fim de capacitar e elevar a percepção e atuação das empresas na busca de novos mercados e na manutenção do mercado atuante.

A proposta de identificar a percepção da capacidade de inovação promove um olhar sobre as práticas das empresas que compõe o APL, oportunizando novas possibilidades de análise do planejamento realizado e apontando as fraquezas diante das oportunidades do mercado.

Os resultados obtidos através da aplicação desta pesquisa oferecem à governança do APL um norte para o desenvolvimento de estratégias para a gestão do arranjo, na busca pelo desenvolvimento das esferas deficitárias e consequentemente um aumento da competitividade.

Por fim, este trabalho lança luz sobre novas possibilidades de avaliação das práticas de inovação em Arranjos Produtivos Locais, oportunizando um avanço em complexidade de análise da ferramenta proposta em novos estudos.

Referências

- AMATO NETO, J.** *Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (Clusters/APL): Conceitos, princípios e aplicações. Sistemas de indicadores e benchmarkings. Análises e discussão de casos.* São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBIERI, J. C.** *A Contribuição da área Produtiva no Processo de Inovações Tecnológicas. ERA – Revista de Administração de Empresas.* Revista Administração de Empresas – REV, vol. 37, nº 1, São Paulo, jan/mar 1997.
- CARLETO, B.; FRANCISCO, A. C.; KOVALESKI, J. L.** *Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade.* XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP – Porto Alegre – RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.
- CARVALHO, A. P.; REIS, D. R.; MATOS, E. S.** *Mecanismos de Transferência de Tecnologia do núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) para a região Sudoeste do Paraná – Brasil.* XIV Congresso Iberoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC, 2011.
- CARVALHO, M. M.; LAUTINDO, F. J. B.** *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação.* 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.** *Rede-Sist – Rede de pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas do Brasil.* Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.
- DAMO, M. R. S.** *Arranjos Produtivos Locais impulsionam o desenvolvimento regional. Boletim Regional – Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional.* n. 9. (jan./abr. e maio/ago. 2009). Brasília, Ministério da Integração Regional/Secretaria de Políticas Regional, 2010.
- FREEMAN, C.** *A Schumpeterian renaissance?* SPRU Electronic Working Paper Series, paper n.102, July 2003.
- GRANDORI, A.; SODA, G.** *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.* Organization Studies, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.
- HANSEN, P.** *Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas.* 2004. 353 p. (Tese de doutorado). Escola de Engenharia, UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- HOFFMANN, V. E.; MORALES, F. X. M.; FERNÁNDEZ, M. T. M.** *Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento.* Revista de Administração Contemporânea – RAC. 1ª Edição Especial, 2007. p. 103-127.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.* Editora Campus. 7ª edição. São Paulo, 2004.
- NEVES, M. P. S.** *Análise da coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do RS na percepção dos gestores das redes.* 2009. 154 p. (Dissertação de Mestrado). Mestrado em Administração e Negócios. UFRGS, Porto Alegre, 2009.
- REIS, D. R.** *Gestão da Inovação Tecnológica.* Barueri, SP: Manole, 2ª Ed., 2008.
- ROBERT, M.** *Product innovation strategy pure and simple: how winning companies outpace their competitors.* R. R. Donnelley & Sons Company, 1995.
- ROZENFELD, H. et al.** *Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo.* São Paulo: Saraiva, 2006.
- SCHUMPETER, J. A.** *The theory of economic development.* Cambridge, Harvard University, 1957.
- SILVA, F.G.; HARTMAN, A.; REIS, D. R.** *Avaliação do nível de inovação tecnológica: desenvolvimento e teste de uma metodologia.* XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Fortaleza – CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.
- SORDI, J. O. et al.** *Competências críticas ao desenvolvimento de mapas cognitivos de redes interorganizacionais.* Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, Set./out. 2009. p. 1181-1206.

ANEXO

Questionário de Diagnóstico da Capacidade da Organização Levantar Oportunidades de Inovação - Levantamento Anual do Último Exercício		RESPOSTA
Obs.: Para responder a questão, selecione na coluna RESPOSTA a opção que melhor defina a prática ocorrida.		
ORGANIZACIONAL		
1	Com que frequência a sua equipe participa de capacitações e treinamentos internos (<i>in company</i>)?	Nenhuma Vez
2	Com que frequência a sua equipe participa de capacitações e treinamentos externos?	Nenhuma Vez
3	Com que frequência a empresa identifica novos segmentos de negócios para atuar?	Nenhuma Vez
4	Com que frequência a empresa melhora o ambiente de trabalho (layout, clima organizacional e fluxograma)?	Nenhuma Vez
5	Com que frequência sua empresa faz uso de consultorias ou de apoio de entidades e instituições (SEBRAE, SENAI, SESI, SENAC, Universidades, Empresas Juniores, Sindicatos Patronais, etc)?	Nenhuma Vez
Média de Desempenho Anual ORGANIZACIONAL		0,00
PRODUTOS / SERVIÇOS		
6	Com que frequência a empresa lança novos produtos e/ou serviços?	Nenhuma Vez
7	Com que frequência a empresa investe em novos componentes aos produtos e/ou serviços?	Nenhuma Vez
8	Com que frequência a empresa substitui componentes?	Nenhuma Vez
9	Quantos produtos inovadores (incrementais ou radicais) a empresa lançou no último ano?	Nenhuma Vez
10	Com que frequência a empresa investe em novas funcionalidades dos produtos?	Nenhuma Vez
Média de Desempenho Anual de PRODUTOS / SERVIÇOS		0,00
PROCESSO		
10	Com que frequência a empresa utiliza novos processos?	Nenhuma Vez
11	Com que frequência a empresa modifica seus processos?	Nenhuma Vez
12	Com que frequência a empresa busca racionalizar processos (eliminar tarefas desnecessárias)?	Nenhuma Vez
13	Com que frequência a empresa busca apoio financeiro para aquisição de novas máquinas?	Nenhuma Vez
Média de Desempenho Anual de PROCESSO		0,00

MARKETING		
14	Com que frequência a empresa busca novos segmentos de mercados?	Nenhuma Vez
15	Com que frequência a sua equipe participa em feiras, congressos, exposições da área de atuação?	Nenhuma Vez
16	Com que frequência a empresa procura conhecer as práticas dos seus concorrentes?	Nenhuma Vez
17	Com que frequência a empresa compara seus produtos com dos concorrentes?	Nenhuma Vez
18	Com que frequência a empresa busca entender as necessidades dos clientes através de pesquisas, SAC, reclamações, etc?	Nenhuma Vez
19	Com que frequência a sua equipe busca informações em revistas especializadas no setor?	Nenhuma Vez
Média de Desempenho Anual de MARKETING		0,00